



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL
2019

Rapport financier annuel

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



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

ÉVÉNEMENTS MARQUANTS EN 2019

TRÈS BONNE PERFORMANCE FINANCIÈRE 2019



Des **RÉSULTATS RECORDS** au niveau du chiffre d'affaires, de la marge opérationnelle, du résultat d'exploitation avant charges de dépréciation et du résultat net part du Groupe



Des **MARGES EN HAUSSE** comme attendu



Un **BILAN SOLIDE** et une **FLEXIBILITÉ FINANCIÈRE RENFORCÉE**

INVESTISSEMENTS POUR LE FUTUR



Poursuite de la **DIGITALISATION** sur les emplacements premium



DÉPLOIEMENT de la plateforme automatisée de vente à l'audience

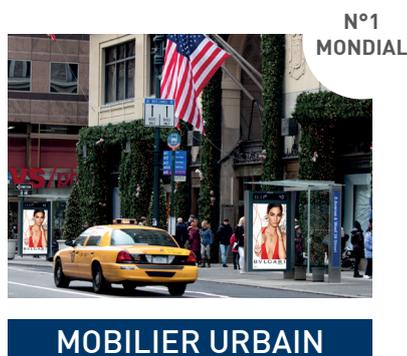


SAISIE DES OPPORTUNITÉS de consolidation

PROFIL DU GROUPE

JCDecaux est le numéro un mondial de la communication extérieure, avec un total de 1,062 million de dispositifs publicitaires dans plus de 80 pays. Son chiffre d'affaires 2019 s'élevait à 3 890 millions d'euros.

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

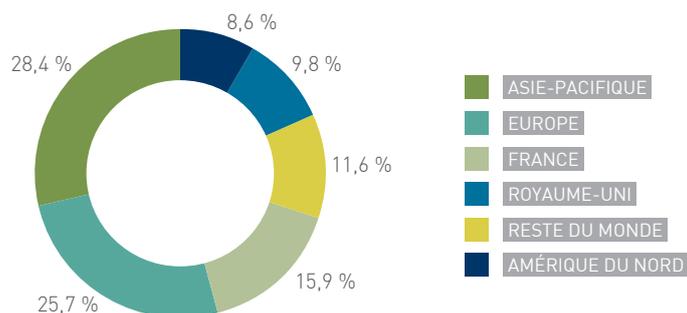


CHIFFRES CLÉS

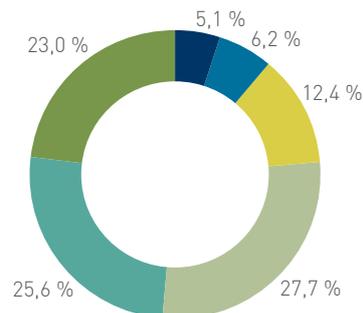
- Une présence dans **3 890 villes de plus de 10 000 habitants**
- Une audience journalière de plus de **890 millions de personnes dans plus de 80 pays**
- **13 210 collaborateurs**
- **Leader dans le vélo en libre-service** : pionnier de la mobilité douce
- **1^{ère} entreprise de Communication Extérieure** ayant rejoint **RE100** (engagement vers le 100 % d'énergies renouvelables)
- JCDecaux est coté sur **l'Eurolist d'Euronext Paris** et fait partie des **indices Euronext 100** et **Euronext Family Business**
- JCDecaux est référencé en matière de performance extra-financière dans **l'indice FTSE4Good** et les classements **MSCI** et **CDP** (Liste A)
- **1 061 630 faces publicitaires dans le monde**
- **N°1 mondial du mobilier urbain** (517 800 faces publicitaires)
- **N°1 mondial de la publicité dans les transports** avec plus de 160 aéroports et 270 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways (379 970 faces publicitaires)
- **N°1 européen de l'affichage grand format** (136 750 faces publicitaires)
- **N°1 de la communication extérieure en Europe** (636 620 faces publicitaires)
- **N°1 de la communication extérieure en Asie-Pacifique** (260 700 faces publicitaires)
- **N°1 de la communication extérieure en Amérique Latine** (69 490 faces publicitaires)
- **N°1 de la communication extérieure en Afrique** (22 760 faces publicitaires)
- **N°1 de la communication extérieure au Moyen-Orient** (15 510 faces publicitaires)

LES CHIFFRES CLÉS 2019

CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



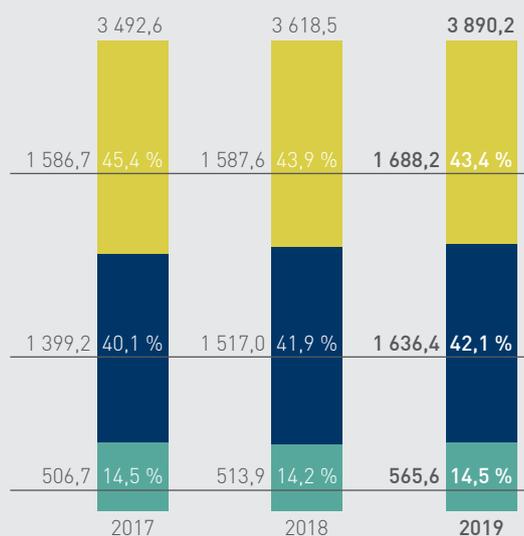
MWH DE CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



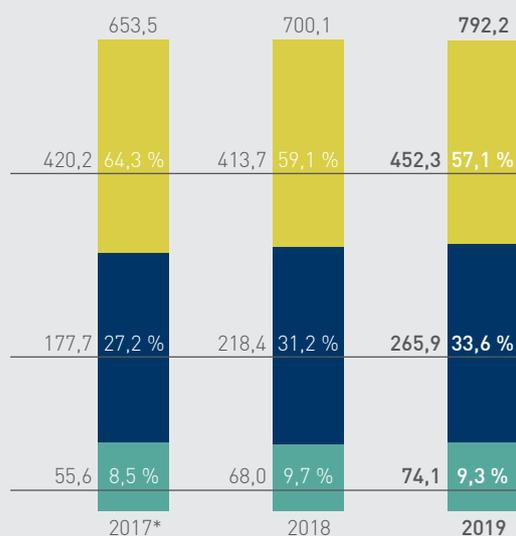
Chiffre d'affaires ajusté Groupe
3 890,2 m€

Consommation énergétique Groupe
863 588 MWh

CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ PAR ACTIVITÉ



MARGE OPÉRATIONNELLE AJUSTÉE PAR ACTIVITÉ



■ MOBILIER URBAIN ■ TRANSPORT ■ AFFICHAGE

En 2019, le chiffre d'affaires ajusté du Groupe s'élève à 3 890,2 millions d'euros, en croissance de +7,5 % par rapport à 2018. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en hausse de +2,0 %.

Le chiffre d'affaires ajusté du Mobilier Urbain s'établit à 1 688,2 millions d'euros, en augmentation de +6,3 %. À périmètre et taux de change constants, la croissance est de +5,3 %.

Le chiffre d'affaires ajusté du Transport s'établit à 1 636,4 millions d'euros, en augmentation de +7,9 %. À périmètre et taux de change constants, la croissance est de +0,3 %.

Le chiffre d'affaires ajusté de l'Affichage s'établit à 565,6 millions d'euros, en hausse de +10,1 %. À périmètre et taux de change constants, la baisse est de -3,5 %.

La marge opérationnelle ajustée⁽¹⁾ du Groupe s'établit à 792,2 millions d'euros en 2019, en hausse de +13,2 % (700,1 millions d'euros en 2018). Elle représente 20,4 % du chiffre d'affaires ajusté consolidé.

* L'année 2017 n'a pas été retraitée de l'impact IFRS 16 entrée en application au 1^{er} janvier 2019.

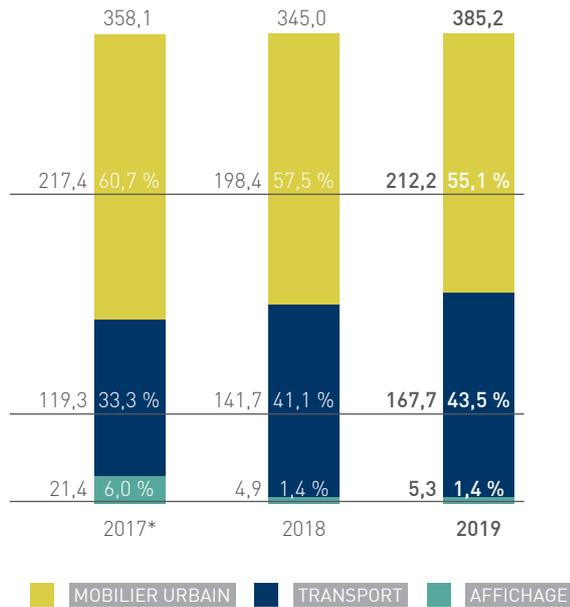
⁽¹⁾ Marge opérationnelle : Chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation (hors pièces détachées de maintenance) et des coûts commerciaux, généraux et administratifs.

Données ajustées

A la suite de l'application de la norme IFRS 11 depuis le 1^{er} janvier 2014 et de la norme IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019, les données opérationnelles présentées sont ajustées pour prendre en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint et exclure l'impact d'IFRS 16 sur les contrats core business et sont, par conséquent, cohérentes aux données historiques.

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

RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION PAR ACTIVITÉ



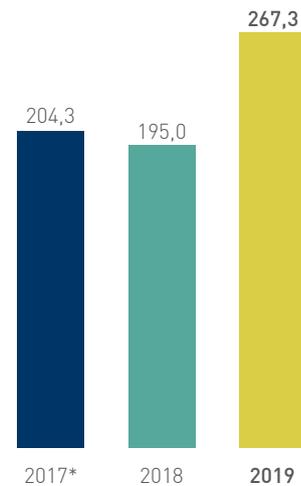
Avant charges de dépréciation nettes des reprises ⁽¹⁾, le résultat d'exploitation ajusté ⁽²⁾ est en hausse de +11,7 % et s'établit à 385,2 millions d'euros en 2019, contre 345,0 millions d'euros en 2018. Il ressort à 9,9 % du chiffre d'affaires ajusté consolidé (2018 : 9,5 %).

* L'année 2017 n'a pas été retraitée de l'impact IFRS 16 entrée en application au 1^{er} janvier 2019.

⁽¹⁾ La charge de dépréciation nette de reprise enregistrée en résultat d'exploitation en 2019 suite au test de perte de valeur du goodwill, des actifs corporels et incorporels, des droits d'utilisation et de l'actif net des sociétés en contrôle conjoint est de -0,3 million d'euros (reprise de dépréciation nette de +7,6 millions d'euros en 2018 et charge de dépréciation nette de reprise de -12,3 millions d'euros en 2017).

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

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE AVANT CHARGES DE DÉPRÉCIATION

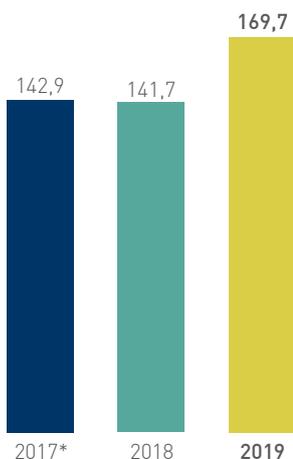


Avant charges de dépréciation nettes des reprises ⁽¹⁾, le résultat net part du Groupe est en hausse de +37,1 % et s'établit à 267,3 millions d'euros en 2019, contre 195,0 millions d'euros en 2018.

* L'année 2017 n'a pas été retraitée de l'impact IFRS 16 entrée en application au 1^{er} janvier 2019.

⁽¹⁾ La charge de dépréciation nette de reprise enregistrée en résultat net part du Groupe en 2019 suite au test de perte de valeur du goodwill, des actifs corporels et incorporels, des droits d'utilisation et de l'actif net des sociétés en contrôle conjoint est de -1,8 million d'euros (reprise de dépréciation nette +2,2 millions d'euros en 2018 et charge de dépréciation nette de reprise de -10,6 millions d'euros en 2017).

CASH-FLOW DISPONIBLE AJUSTÉ

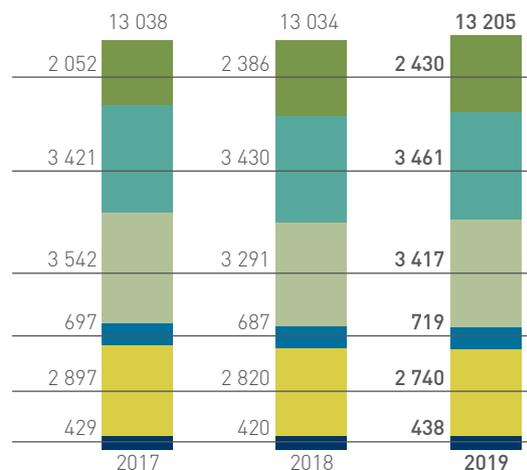


En 2019, le cash-flow disponible ajusté ⁽¹⁾ atteint 169,7 millions d'euros, comparé à 141,7 millions d'euros en 2018.

* L'année 2017 n'a pas été retraitée de l'impact IFRS 16 entrée en application au 1^{er} janvier 2019.

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

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE



www.jcdecaux.com

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL **2019**

Rapport financier annuel

JCDecaux SA



Ce Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 8 avril 2020 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel.

L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

SOMMAIRE



L'ACTIVITÉ DU GROUPE

RFA L'année 2019 **8**

ADDENDUM : Informations complémentaires depuis le 5 mars 2020, notamment liées à la pandémie de Covid-19 **10**

L'univers de la communication extérieure **12**

Un métier, trois activités **20**

Les annonceurs **42**

RFA Recherche et développement **44**



RFA LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RSE

Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables ^{DPEF} **52**

Notre Stratégie Développement Durable **54**

Le pilotage de la Stratégie Développement Durable et l'intégration des risques extra-financiers ^{DPEF} **57**

JCDecaux en 2019 – Chiffres clés ^{DPEF} **60**

Notre engagement environnemental **61**

Notre engagement social **69**

Notre engagement sociétal **84**

La présence de JCDecaux dans les indices internationaux de notation extra-financière **101**

Grille de concordance GRI-G4 (option critères essentiels) **102**

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion **106**



RFA LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés **112**

Comptes consolidés et annexe **126**

Annexe aux comptes consolidés **133**

Commentaires sur les comptes annuels de la Société JCDecaux SA **202**

Comptes annuels de la Société JCDecaux SA **206**

Annexe aux comptes annuels de la Société JCDecaux SA **209**

PHOTO DE COUVERTURE :

ABRIBUS DIGITAL AVEC ÉCRAN DE 98 POUCES sur la 5^{ème} avenue, New York,  ÉTATS-UNIS



INFORMATIONS JURIDIQUES

- RFA** Renseignements concernant la Société 226
- RFA** Gouvernement d'entreprise 229
- RFA** Actionnariat et bourse 302
- RFA** Capital 308
- RFA** Politique de maîtrise des risques 312
- Principales filiales et organigramme simplifié 335



AUTRES INFORMATIONS

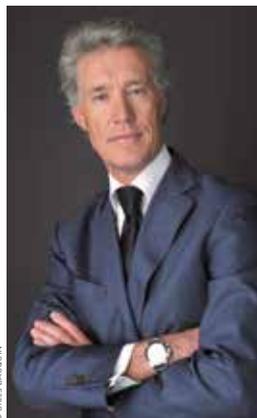
- Rapports des commissaires aux comptes 340
- RFA** Responsable du document et responsables du contrôle des comptes 349
- Incorporation par référence 350



TABLES DE CONCORDANCE

- Table des Annexes 1 et 2 du Règlement Délégué (UE) 2019/80 354
- Table du Rapport de gestion 357
- RFA** Table du Rapport Financier Annuel 358

MESSAGE DES CO-DIRECTEURS GÉNÉRAUX



© Gilles DACCUIN



Madame, Monsieur, Chers Actionnaires,

2019 a été pour JCDecaux une année record en termes de chiffre d'affaires à 3 890,2 millions d'euros, en hausse de +7,5 % avec une croissance organique de +2 %. Le chiffre d'affaires digital a été en hausse de +33 %, incluant une contribution modeste mais incrémentale du programmatique, et représentait 25,2 % du chiffre d'affaires total ; en cohérence avec la stratégie définie et appliquée de façon rationnelle et sélective à tous nos actifs premium.

Les contrats de Mobilier Urbain remportés font la part belle au digital dans le district londonien de Camden, à Rotterdam, Bilbao ou Nagoya. Le cas de San Francisco est emblématique par la confiance que la capitale mondiale de la tech nous a renouvelée, 20 ans après que nous y ayons signé notre 1er contrat de Mobilier Urbain aux Etats-Unis. En France, où les vitrines Monoprix comptent plus de 250 écrans dans plus de 110 villes, il est à noter les contrats digitaux très symboliques des transports en commun de l'agglomération grenobloise, alors que Grenoble avait marqué, en 2014, son hostilité à la publicité ainsi qu'au modèle économique de JCDecaux, et de Lille où nous n'étions plus présents depuis 2005.

Cette dynamique collective se retrouve dans le Transport, avec le gain des concessions publicitaires digitales de Kansai Airports au Japon et du Midfield Terminal de l'aéroport international d'Abou Dhabi.

En Affichage, enfin, la rationalisation et la digitalisation de notre patrimoine de grands formats au Royaume-Uni portent leurs fruits tout comme l'intégration d'APN Outdoor, en Australie.

Nous avons également su valoriser notre expertise en matière d'études avec le lancement de la 1^{ère} mesure d'audience internationale en aéroport, après 18 mois de travaux au sein de notre Direction Data, en partenariat avec JCDecaux Transport, JCDecaux One World et la Direction Générale Stratégie et Nouveaux Usages. L'étude internationale « Airports: Open for Business » a, quant à elle, apporté une preuve supplémentaire de notre connexion privilégiée avec les décideurs économiques, celle que permet l'expérience et l'expertise à nulle autre pareille de nos équipes partout dans le monde.

En 2019, dans le respect de notre engagement au Global Compact, la préservation de notre planète a été au cœur de toutes nos activités sous la houlette de la Direction du Développement Durable. Ainsi, nous avons atteint 88 % de nos consommations d'énergie compensées par les énergies renouvelables, en ligne avec notre objectif de 100 % en 2022. Notre engagement s'est, de surcroît, traduit par des initiatives emblématiques et concrètes : participation à la création de l'alliance mondiale pour les villes intelligentes en Afrique ; décision d'être la 1^{ère} entreprise de communication extérieure à rejoindre le RE100, réseau mondial des entreprises agissant en faveur du climat et des énergies renouvelables ; exposition, au cours de la Climate Week à New York, de l'affiche de l'artiste danois Per Arnoldi, « Warning Global Warming » ; partenariat avec Make.org pour la plus grande consultation citoyenne sur l'environnement jamais organisée en France.

L'innovation produit et service, au cœur de notre stratégie, s'est traduite notamment par la création de Filtreo, abribus de nouvelle génération, qui, grâce à son toit végétalisé, contribue à la dépollution urbaine ainsi que par le déploiement à Bruxelles de 1 800 eVillo! à assistance électrique avec batterie portable et personnelle, une première mondiale pour notre Groupe.

La profonde transformation numérique que nous vivons a conforté notre engagement à fortement investir pour préparer l'avenir de l'entreprise avec la Direction Data qui est, à l'échelle mondiale, un véritable levier pour accroître notre activité et remporter des appels d'offres ; l'accélération de la digitalisation de nos activités dont le chiffre d'affaires digital en 2020 sera en phase avec l'objectif d'environ 30 % fixé en 2014 ; notre stratégie d'Open Innovation orientée vers l'écosystème des startups ; nos très nombreux projets de transformation digitale de nos méthodes et process internes. Enfin, nous sommes déterminés à réussir VIOOH, la plateforme mondiale indépendante et automatisée de planning et de trading, déjà mise en place dans 12 pays et connectée à 14 DSP. A même d'accélérer la vente de tous nos espaces sur une base d'audience parfaitement ciblée, son objectif d'être la plateforme de référence de la Communication Extérieure est stratégique dans le contexte récurrent de révolution des pratiques et des usages en matière d'achat d'espace publicitaire.

Fidèles à notre modèle historique fondé sur la fonctionnalité et la qualité programmée, nous saurons, tous ensemble, nous distinguer des autres acteurs du marché, locaux ou sans frontières comme les pure players du web. Plus que jamais, nous sommes maîtres de notre destin et de notre capacité à générer une croissance créative avec talent, ténacité et imagination.

Nous devons aussi nous mobiliser pour poursuivre avec détermination notre stratégie de croissance interne en 2020, tout en étant prêts à saisir les opportunités de croissance externe qui se présenteront.

2020 s'annonce comme une année particulière, frappée par la pandémie de Covid-19 dans toutes les régions du globe. Alors que plus de 3 milliards de personnes sont désormais confinées, soit 40 % de l'humanité, nous sommes absolument engagés et mobilisés pour limiter, autant que possible, les répercussions de cette crise inédite qui nous touche de plein fouet. Nous sommes persuadés que la communication extérieure ayant toujours été le média de la mobilité et du lien social, il le sera d'autant plus une fois notre liberté de circuler rétablie.

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

Jean-François Decaux

Président du Directoire
Co-Directeur Général

Jean-Charles Decaux

Co-Directeur Général



STATION DE MÉTRO « Sé » DIGITALISÉE
São Paulo
 BRÉSIL

L'ACTIVITÉ DU GROUPE

L'année 2019

Évolution du portefeuille de contrats **8**

Autres activités **9**

ADDENDUM :

Informations complémentaires depuis le 5 mars 2020, notamment liées à la pandémie de Covid-19 **10**

L'univers de la communication extérieure

Segmentation de la communication extérieure **12**

La communication extérieure : un média de plus en plus attractif **12**

Paysage concurrentiel **18**

Un métier, trois activités

Notre modèle économique ^{DPEF} **20**

Nos valeurs fondatrices ^{DPEF} **20**

Répartition de la valeur créée entre les parties prenantes ^{DPEF} **21**

La stratégie du Groupe ^{DPEF} **22**

Activité Mobilier Urbain **24**

Activité Transport **33**

Activité Affichage **39**

Les annonceurs

Les principaux annonceurs **42**

Les contrats d'achat d'espace **42**

JCDecaux OneWorld : au service de nos annonceurs internationaux **43**

Recherche et développement

L'approche de JCDecaux en matière de recherche et développement **44**

De multiples récompenses et certifications **45**

Innovations récentes **45**

L'ANNÉE 2019

JCDecaux, numéro un mondial de la communication extérieure, a réalisé en 2019 des résultats records, les meilleurs depuis notre cotation, avec un chiffre d'affaires de 3 890,2 millions d'euros, une marge opérationnelle de 792,2 millions d'euros, un résultat d'exploitation avant charges de dépréciation de 385,2 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 265,5 millions d'euros.

Notre transformation digitale continue de tirer la croissance avec un chiffre d'affaires digital en hausse de +33,0 % comparé à 2018 qui représente désormais 25,2 % du chiffre d'affaires du Groupe. La plupart des catégories d'annonceurs sont en hausse, au premier rang desquels la Distribution, les Produits de luxe et de beauté et les Loisirs, et nous sommes très satisfaits de la diversification de notre portefeuille clients dont le Top 10 représente seulement 12,5 % de notre chiffre d'affaires Groupe.

Comme attendu, notre marge opérationnelle s'est améliorée de +110pb en 2019 aux bornes du Groupe. Notre marge opérationnelle en Mobilier Urbain au second semestre a continué de progresser, du fait d'une forte croissance organique tout au long de l'année tandis que notre marge opérationnelle en Transport a été négativement impactée par la baisse de l'activité en Asie au second semestre. Sur l'ensemble de l'année, la marge du Mobilier Urbain a augmenté de +70pb grâce à de bonnes performances principalement en France, en Amérique du Nord et en Australie. Malgré une baisse à deux chiffres du chiffre d'affaires en Asie-Pacifique au second semestre, la marge du Transport a progressé de +180pb, bénéficiant de relution de marges dans la plupart des régions. L'Affichage a connu une légère baisse de marge de -10pb, due à des conditions de marché difficiles dans certaines régions, en partie compensée par la contribution positive d'APN Outdoor et à la rationalisation et la digitalisation du Grand Format au Royaume-Uni.

Notre génération de cash-flow a crû de +19,8 % en 2019, tandis que nous poursuivions l'accélération significative de nos investissements en digital.

L'année 2019 a été marquée par un important nombre de gains de contrats, dans toutes les zones géographiques dans lesquelles opère JCDecaux, dont une sélection est présentée ci-après.

1. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS

Europe

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

JCDecaux a notamment remporté le contrat de concession de services des colonnes et mâts porte-affiches de la Ville de Paris, pour une durée de 8 ans, à la suite d'une mise en concurrence.

JCDecaux a annoncé avoir commencé le déploiement de son mobilier urbain intelligent et digital dans 34 villes des Hauts-de-Seine (population totale : près d'1,6 million habitants), dans le cadre de son nouveau contrat exclusif avec le Conseil Départemental.

JCDecaux a également annoncé avoir remporté le contrat des abris-voyageurs du Syndicat Mixte des Transports en Commun (SMTC) de l'agglomération grenobloise pour une durée de 12 ans.

JCDecaux a annoncé en juillet avoir remporté, dans le cadre d'un appel d'offres, le contrat de mobilier urbain publicitaire de 6 villes du Grand Paris Seine Ouest, un Etablissement Public Territorial regroupant 8 communes, dont 6 sont concernées par ce nouveau contrat (1 gain : Vanves et 5 renouvellements).

JCDecaux a annoncé avoir remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat des abris-voyageurs du réseau de bus (renouvellement) et de la toute nouvelle ligne de Bus à Haut Niveau de Service (gain) de la ville d'Aix-en-Provence.

JCDecaux a annoncé en octobre que le groupement momentané d'entreprises constitué entre Metrobus et JCDecaux vient de remporter, à la suite d'une procédure de mise en concurrence, le contrat publicitaire du réseau de transports en commun de la métropole de Lille (90 communes regroupant environ 1,2 million d'habitants).

- Au Royaume-Uni, JCDecaux a annoncé avoir signé, à la suite d'un appel d'offres, le contrat des Aribus® publicitaires du district londonien de Camden. Ce contrat couvre une grande partie du centre de Londres, où se trouvent le siège social de Google au Royaume-Uni, St. Pancras International (gare Eurostar) et le British Museum.

- Aux Pays-Bas, JCDecaux a annoncé que sa filiale néerlandaise, JCDecaux Pays-Bas, a remporté, à la suite d'un appel d'offres, un nouveau contrat exclusif de 11 ans (8+3) portant sur l'ensemble du mobilier urbain publicitaire analogique et digital de la ville de Rotterdam.

- En Espagne, JCDecaux a annoncé que sa filiale espagnole a remporté, à la suite d'un appel d'offres, le contrat publicitaire du mobilier urbain analogique et digital de la ville de Bilbao (346 332 habitants), pour une durée de 15 ans.

Asie-Pacifique

- Au Japon, JCDecaux (JCDecaux : 85 % ; Mitsubishi Corporation : 15 %) a remporté le contrat de concession publicitaire digitale de Kansai Airports, pour 10 ans.
- Au Japon, JCDecaux (JCDecaux : 85 % ; Mitsubishi Corporation : 15 %) a également signé, à la suite d'un appel d'offres public, un contrat pour devenir l'opérateur exclusif du mobilier urbain pour l'information (MUPI®) publicitaire digitale du centre-ville de Nagoya (quatrième plus grande ville du Japon après Tokyo, Yokohama et Osaka, avec 2,3 millions d'habitants).

Reste du Monde

- Aux Émirats Arabes Unis, JCDecaux a annoncé que sa filiale JCDecaux Abu Dhabi s'est vue attribuer par Abu Dhabi Airports Company la concession publicitaire exclusive du nouveau Midfield Terminal de l'aéroport international d'Abou Dhabi, pour 10 ans.

2. AUTRES ACTIVITÉS

- En janvier, JCDecaux a annoncé qu'Hannelore Majoor a été nommée Directrice Générale de sa filiale néerlandaise, JCDecaux Pays-Bas.
- En janvier, JCDecaux a annoncé à la suite de la publication des conclusions de l'ANFR (Agence Nationale des Fréquences) en décembre 2018, démontrant la pertinence des small cells installées dans les mobiliers urbains de JCDecaux, que le Groupe accompagnera des opérateurs de télécommunication français dans le déploiement de small cells au sein d'une douzaine de villes françaises en 2019. Pour cela, il s'appuiera sur des projets pilotes conduits avec ces opérateurs sur le territoire national depuis 2016.
- En janvier, JCDecaux a annoncé que JCDecaux Royaume-Uni renforce son équipe de direction dans le cadre de la transformation digitale de son activité. Spencer Berwin et Philip Thomas ont quitté leurs fonctions de Co-Directeurs Généraux fin mars 2019 pour endosser de nouvelles responsabilités en tant que directeurs non exécutifs directement rattachés à Jean-François Decaux. Ont été promus deux directeurs de JCDecaux, Chris Collins, Directeur Général des pôles Gare et Retail, et Dallas Wiles, Directeur commercial. Ils sont les nouveaux Co-Directeurs Généraux de JCDecaux Royaume-Uni.
- En février, JCDecaux a annoncé le lancement de AAM (Airport Audience Measurement), la première mesure d'audience internationale dans l'univers de l'aéroport.
- En février, JCDecaux a également annoncé deux nominations en cohérence avec sa politique de promotion interne. Elles sont effectives depuis le 1^{er} mars 2019. Jérôme d'Héré est nommé Directeur Fusions, Acquisitions et Développement Groupe. Caroline Burtin est nommée Directeur Adjoint Fusions, Acquisitions et Développement Groupe.
- En mars, JCDecaux a annoncé que sa filiale JCDecaux Royaume-Uni a reçu, le 26 mars dernier, le 2^{ème} prix « Best Environmental Sustainability Programme » dans la catégorie fournisseurs, lors de la conférence Sedex qui se tenait à Londres.
- En avril, JCDecaux a annoncé qu'Alan Sullivan a été nommé au poste de Co-Directeur Général de JCDecaux Amérique du Nord. Alan Sullivan prendra ses nouvelles fonctions le 1^{er} septembre 2019.

Amérique du Nord

- Aux États-Unis, JCDecaux a annoncé avoir remporté le contrat emblématique de mobilier urbain de San Francisco (plus de 860 000 habitants). L'attribution de ce contrat de 20 ans, à la suite d'un appel d'offres, a été votée à l'unanimité par le Board of Supervisors de San Francisco avant sa signature par le Maire. Le contrat porte sur la gestion d'un programme qui comprend notamment la conception, l'installation et la maintenance quotidienne de 114 colonnes à trois faces, deux publicitaires et une dédiée aux informations municipales et de service public, ainsi que de 25 sanitaires publics à entretien automatique et accès universel.

- En mai, JCDecaux a annoncé avoir signé avec Kepler Cheuvreux ont signé le 26 avril 2019 un contrat de liquidité portant sur l'animation des actions de la société JCDecaux S.A. admises aux négociations sur Euronext Paris.
- En septembre, JCDecaux a rejoint le RE100 – coalition internationale pour les entreprises mobilisées en faveur d'une production d'électricité 100 % renouvelable – soulignant ainsi son engagement existant qui vise à couvrir 100 % de ses consommations électriques par de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2022. Le Groupe s'est, en effet, lancé depuis 2014 dans une politique ambitieuse d'achat d'électricité d'origine renouvelable, qui lui a permis en 2018 de déjà couvrir 69 % de ses consommations électriques versus 37 % en 2015.
- En octobre, JCDecaux a annoncé faire évoluer son organisation à la suite de la décision de Jean-Sébastien Decaux de se consacrer, à compter du 1^{er} janvier 2020, aux activités philanthropiques de la famille Decaux.

ADDENDUM : Informations complémentaires depuis le 5 mars 2020, notamment liées à la pandémie de Covid-19

Les résultats annuels 2019 de JCDecaux ont été publiés le 5 mars 2020. Les documents financiers publiés à cette date ne prennent donc pas en compte les événements postérieurs liés à l'évolution de la pandémie de Covid-19 et les communiqués publiés par JCDecaux au-delà de cette date.

Par conséquent, le paragraphe « 2. Evolution récente et tendances » des Commentaires sur les comptes consolidés, le paragraphe « 13. Événements subséquents » des Annexes aux comptes consolidés et le paragraphe « Facteurs de risques » doivent être lus conjointement avec les informations complémentaires suivantes.

1. COMMUNIQUÉS DE PRESSE DEPUIS LA PUBLICATION DES RÉSULTATS ANNUELS 2019, LE 5 MARS 2020

JCDecaux SA : projet de transformation en Société Européenne

Le 5 mars 2020, JCDecaux a annoncé que son Directoire, avec l'approbation de son Conseil de Surveillance, a décidé de proposer à ses actionnaires sa transformation en Société Européenne [Societas Europaea, SE], lors de la prochaine Assemblée Générale de la Société prévue le 14 mai 2020.

Ce statut, utilisé par un nombre croissant d'entreprises en Europe, est reconnu dans l'ensemble des pays de l'Union européenne. Il viendrait acter la dimension internationale et tout particulièrement européenne du Groupe présent dans 23 des 27 pays de l'Union et leader de la communication extérieure en Europe.

Ce projet n'aurait pas d'incidence sur la gouvernance, les activités ou le lieu de cotation des actions de JCDecaux SA, mais permettrait d'aligner l'organisation juridique du Groupe avec sa réalité économique et sociale. Le Groupe, qui compte près de 52 % de ses collaborateurs en Europe, déploie ainsi d'importants moyens mutualisés en Europe (notamment en France, Allemagne, Espagne) dédiés à sa transformation digitale, au service de sa politique R & D, de sa stratégie Data et programmatique et de sa Supply Chain.

La transformation de la Société en Société Européenne entraînerait un changement de la forme juridique sans porter atteinte aux droits actuels des actionnaires ou des parties prenantes et sans impact sur la localisation du siège social de l'entreprise en France. Les modalités du dialogue social au sein de la Société JCDecaux SE feront l'objet de concertations avec les partenaires sociaux dans les semaines à venir.

Le projet de transformation sera soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires de JCDecaux SA qui se tiendra le 14 mai 2020.

JCDecaux annule son dividende 2019

Le 25 mars 2020, JCDecaux a annoncé le retrait de sa proposition de dividende au titre de l'exercice 2019 afin de renforcer sa liquidité, son bilan, qui est l'un des moins endettés de l'industrie de la Communication Extérieure, ainsi que sa flexibilité financière en réponse à la crise mondiale sans précédent causée par la pandémie de Covid-19.

Jean-François Decaux, Président du Directoire et Co-Directeur Général de JCDecaux, a déclaré : « *Le monde a radicalement changé depuis le 5 mars dernier, date à laquelle nous avons annoncé nos résultats annuels 2019, avec maintenant plus de 2,6 milliards de personnes, soit un tiers de la population mondiale, en confinement en raison du Covid-19. En conséquence, nous sommes désormais face à une récession mondiale qui risque d'être pire que celle de la crise financière de 2008, durant laquelle le marché de la publicité avait été durement touché.*

Compte tenu des mesures de confinement plus importantes mises en œuvre dans de nombreux grands pays, les conditions commerciales se dégradent avec des annulations de campagnes supplémentaires et des reports en mars. Pour cette raison, nous retirons nos prévisions de croissance organique de chiffre d'affaires au premier trimestre 2020 autour de -10 %. Le chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2020 sera beaucoup plus négativement impacté, en raison de la pandémie de Covid-19 presque partout dans le monde, avec des pays tels que l'Italie, l'Espagne, la France, certains États américains et maintenant le Royaume-Uni mettant en œuvre un confinement total ou partiel des populations. Nous publierons nos prévisions pour le deuxième trimestre 2020 comme prévu le 12 mai 2020.

C'est pourquoi, sur proposition du Directoire, notre Conseil de Surveillance a décidé de retirer la proposition de dividende 2019 des résolutions qui seront à adopter lors de la prochaine assemblée générale afin, à la fois, de renforcer notre liquidité et d'améliorer notre flexibilité financière pour nous permettre de profiter des opportunités de marché, comme nous l'avons fait en 2009.

Alors que la santé et la sécurité de nos collaborateurs demeurent notre priorité absolue, nous mettons en œuvre des mesures supplémentaires pour atténuer l'impact négatif de cette crise, notamment une réduction des dépenses discrétionnaires et des investissements ainsi que l'introduction de mesures d'activité partielle, la réduction des heures de travail des collaborateurs et des réductions volontaires de salaire. Toutes les parties prenantes devront montrer leur soutien pendant cette crise sans précédent, et nous nous félicitons de la décision rapide de certains aéroports, villes et autorités de transport dans le monde d'aider les concessionnaires. Cela inclut, par exemple, la suspension de l'obligation de paiement de minimum garanti annuel, l'ajustement de la base de calcul du loyer et / ou du pourcentage de partage des revenus.

Il est impossible de prédire le moment du rebond, mais nous prenons toutes les mesures nécessaires pour être prêts et forts afin de bénéficier des opportunités de marché qui pourraient se présenter car nous continuons de croire fermement que la Communication Extérieure et la Communication Extérieure Digitale resteront des solutions média très précieuses pour des annonceurs internationaux, nationaux et locaux car offrant des audiences de grande qualité. Notre portefeuille géographique bien diversifié sera un fort avantage car certains pays redémarreront plus tôt que d'autres. »

JCDecaux annonce l'acquisition d'une participation minoritaire dans Clear Media Limited, au sein d'un consortium d'investisseurs

Le 31 mars 2020, JCDecaux a annoncé l'acquisition d'une participation minoritaire, au travers de sa filiale JCDecaux Innovate basée à Hong-Kong, à un consortium d'investisseurs ayant constitué un véhicule ad hoc (« l'Initiateur ») afin de soumettre une offre publique d'achat conditionnelle pour acquérir la totalité des actions émises composant le capital de Clear Media Limited (« Clear Media »), cotée sur le Hong Kong Stock Exchange.

Le prix de l'offre de 7,12 dollars hongkongais par action représente un montant total de 3 857 millions de dollars hongkongais pour l'ensemble des actions de Clear Media, dont 23 %, soit 887 millions de dollars hongkongais, seront financés par JCDecaux.

Le consortium est composé de M. Han Zi Jing, Président Directeur Général de Clear Media (« M. Han ») à hauteur de 40 %, Antfin (Hong Kong) Holding Limited (« Antfin ») à hauteur de 30 %, JCDecaux à hauteur de 23 % et China Wealth Growth Fund III (« CWG Fund ») à hauteur de 7 %.

Clear Channel KNR Neth Antilles NV, filiale de Clear Channel Outdoor Holdings, Inc., qui détient 50,9 % du capital émis de Clear Media, a donné son accord irrévocable pour apporter ses actions à l'offre de l'Initiateur.

L'offre est soumise aux conditions énoncées dans l'annonce de l'offre publiée aujourd'hui conjointement par l'Initiateur et Clear Media.

Clear Media est le plus grand opérateur d'abribus publicitaires en République Populaire de Chine (« RPC »), exploitant un total de plus de 57 000 faces publicitaires dans 25 villes au 31 décembre 2019.

JCDecaux a commencé ses activités à Hong Kong en 1999, à Macau en 2001 et en Chine continentale en 2005, et est le leader de la communication extérieure dans les transports (aéroports, métro et bus) en RPC.

M. Han Zhi est actuellement le Président Directeur Général et Président Exécutif de Clear Media.

Antfin est une société à responsabilité limitée basée à Hong Kong et une filiale indirecte détenue à 100 % par Ant Small and Micro Financial Services Group Co., Ltd. (« Ant Financial »).

CWG Fund est une société en commandite exemptée enregistrée en vertu des lois des îles Caïmans, dont le commandité est JT China Wealth Management Limited et dont l'unique commanditaire est Empyrean Management (Hong Kong) Limited, société entièrement détenue par JIC Capital Management (Tianjin) Limited, entreprise d'État de la RPC principalement engagée dans des activités de capital-investissement.

Goldman Sachs et Slaughter and May sont respectivement les conseils financier et juridique de JCDecaux sur cette opération.

2. PERSPECTIVES

Extrait du communiqué de presse « JCDecaux annule son dividende 2019 » du 25 mars 2020

Le 25 mars 2020, Jean-François Decaux, Président du Directoire et Co-Directeur Général de JCDecaux, a déclaré : « [...] Compte tenu des mesures de confinement plus importantes mises en œuvre dans de nombreux grands pays, les conditions commerciales se dégradent avec des annulations de campagnes supplémentaires et des reports en mars. Pour cette raison, nous retirons nos prévisions de croissance organique de chiffre d'affaires au premier trimestre 2020 autour de -10 %. Le chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2020 sera beaucoup plus négativement impacté, en raison de la pandémie de Covid-19 presque partout dans le monde, avec des pays tels que l'Italie, l'Espagne, la France, certains États américains et maintenant le Royaume-Uni mettant en œuvre un confinement total ou partiel des populations. Nous publierons nos prévisions pour le deuxième trimestre 2020 comme prévu le 12 mai 2020. [...] »

3. FACTEURS DE RISQUES

La crise relative au Covid-19, du fait notamment de sa forte prévalence en Chine et à Hong Kong à partir de février 2020 puis de son expansion dans plusieurs géographies du Groupe à partir de mars 2020, notamment en Europe et en Amérique du Nord, impacte significativement le Groupe, en termes de sécurité de ses collaborateurs, d'organisation de sa Supply Chain, d'audience et au final de performances commerciales.

Ainsi, le Groupe a dû prendre une série de mesures, dans le cadre d'un plan de continuité des affaires, de façon d'une part à protéger la santé et la sécurité de ses collaborateurs, mais d'autre part à assurer, dans la mesure du possible, les engagements pris vis-à-vis de ses annonceurs et de ses mandants.

Alors que la santé et la sécurité de nos collaborateurs demeurent notre priorité absolue, nous mettons en œuvre des mesures supplémentaires pour atténuer l'impact négatif de cette crise, notamment une réduction des dépenses discrétionnaires et des investissements ainsi que l'introduction de mesures d'activité partielle, la réduction des heures de travail des collaborateurs et des réductions volontaires de salaire. Toutes les parties prenantes démontrent leur soutien pendant cette crise sans précédent, et nous nous félicitons de la décision rapide de certains aéroports, villes et autorités de transport dans le monde d'aider les concessionnaires. Cela inclut, par exemple, la suspension de l'obligation de paiement de minimum garanti annuel, l'ajustement de la base de calcul du loyer et / ou du pourcentage de partage des revenus.

4. NOTATION FINANCIÈRE

Le 31 mars 2020, dans le contexte de la pandémie de Covid-19, S&P Global Ratings a annoncé placer la notation d'émetteur « BBB / A-2 » et la notation de crédit d'émission « BBB » de JCDecaux sous surveillance de crédit (« CreditWatch ») avec des implications négatives.

Le 1^{er} avril 2020, dans le contexte de la pandémie de Covid-19, Moody's a annoncé procéder à un réexamen en vue d'une dégradation de la notation à long terme Baa2 de JCDecaux S.A.. Moody's va également procéder à un réexamen en vue d'une dégradation de la note Baa2 des obligations seniors non garanties émises par JCDecaux.

L'UNIVERS DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1. SEGMENTATION DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1.1. Trois principaux segments

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

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

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

Ce document contient un certain nombre d'estimations. Pour cela, le Groupe a eu recours à diverses sources. Lorsque celles-ci donnaient des informations contradictoires, il s'est efforcé de les harmoniser à la lumière de sa connaissance du marché. Ainsi, le Groupe estime qu'en 2019, l'activité Affichage a représenté environ 43 % des investissements en communication extérieure à travers le monde, l'activité Transport environ 32 % et le Mobilier Urbain environ 25 % (source : JCDecaux).

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

En 2019, les investissements publicitaires réalisés en communication extérieure se sont élevés à près de 40,0 milliards de dollars, en augmentation par rapport à 2018. Ils représentent 6,4 % des investissements publicitaires mondiaux évalués à 623 milliards de dollars (source : estimations de ZenithOptimedia, décembre 2019). 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 2019, la communication extérieure a représenté 9,2 % du marché publicitaire dans cette région, alors qu'elle n'a respectivement représenté que 4,1 %, 6,5 % et 4,7 % de l'ensemble du marché publicitaire en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest et en Amérique latine.

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

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

première fois en 2020, les budgets alloués à la communication extérieure devraient dépasser ceux de la publicité dans la presse quotidienne, et ce au niveau mondial (source : GroupM, Financial Times). Dans le cas de la télévision, même si l'audience globale n'a pas diminué, les nouvelles plateformes numériques ont apporté un choix élargi (technologie de rattrapage ou replay, services avec abonnement comme Netflix, etc.). L'équilibre des audiences pour la communication de masse a légèrement basculé vers des groupes cibles que certains annonceurs semblent moins viser. À l'inverse, les audiences pour la communication extérieure sont structurellement en augmentation à mesure que la population mondiale devient naturellement de plus en plus urbaine.

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

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

Dans ce nouveau monde interactif, la communication extérieure émerge comme le dernier média de masse, idéalement positionné pour dialoguer avec une audience de plus en plus urbaine, mobile et numérique. En 2019, de plus en plus de consommateurs ont exploité le potentiel d'interaction entre le marketing mobile en plein essor et les supports de communication extérieure.

2.1. Une audience en forte croissance et mobile

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

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

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

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

Ainsi, le temps de trajet moyen entre le domicile et le lieu de travail a augmenté dans la plupart des pays, ce qui signifie que les consommateurs sont davantage exposés à la communication extérieure. De plus en plus de personnes dans le monde effectuent quotidiennement des trajets plus longs, vers des destinations plus éloignées. En 2017, la Chine a connu une augmentation de 7,3 % 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 2019, les abonnements pour des smartphones ont représenté plus de 70 % du marché total, devançant les abonnements pour des téléphones mobiles classiques. 5,6 milliards d'abonnements pour des smartphones ont été dénombrés à l'échelle mondiale et ce chiffre devrait s'établir à environ 7,4 milliards d'ici 2025 (rapport Ericsson Mobility 2019). 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, en 2018, le taux de pénétration était de 83 % des utilisateurs de téléphones portables (source : eMarketer: GSMA Intelligence, "The Mobile Economy: North America 2019"). Le smartphone s'imposant de plus en plus comme le premier terminal informatique des particuliers, plus de 90 % du trafic de données mobiles émane de ces appareils et ce taux devrait être porté à 95 % d'ici 2025 (rapport Ericsson Mobility, 2019, p.14). Les annonceurs disposent d'opportunités toujours plus nombreuses pour toucher cette audience mobile, que ce soit dans les centres villes ou les centres commerciaux, et les dispositifs de communication extérieure constituent une solution idéale pour approcher cette audience via de nouveaux médias.

Dans le transport aérien, selon l'ACI (Airports Council International), la croissance du nombre de passagers aériens a augmenté de 6,4 % en 2018 pour atteindre près de 8,8 milliards. Le trafic international constitue un moteur clé de cette augmentation et la croissance mondiale du trafic passagers est notamment attribuable aux aéroports de la région Asie-Pacifique, qui ont accueilli en 2018 le plus important trafic passagers aérien au monde.

En Asie-Pacifique, le marché a progressé de 8,1 % en 2018, tiré par les aéroports chinois qui ont tous connu une croissance soutenue, les aéroports de Shanghai Pudong et de Canton figurant en tête des principaux hubs internationaux ; JCDecaux est idéalement positionné dans le domaine de la communication extérieure, avec une présence à Pékin, Shanghai, Hong Kong et plus récemment au Japon avec les aéroports d'Osaka et du Kansai, ainsi que d'autres pôles de croissance internationaux tels que Los Angeles et Dubaï.

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

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

En 2019, 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 smartphones dominent aujourd'hui le marché de la téléphonie mobile, offrant de nombreuses opportunités de convergence avec la publicité extérieure. Les smartphones, dont une forte proportion est compatible avec la technologie NFC (tous sont compatibles avec la technologie QR), constituent un vecteur de croissance future important pour notre média, soutenu notamment par l'association des appareils mobiles, de la technologie Wi-Fi mobile et de la communication extérieure adaptée à ces usages.

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

Cette croissance des relations sociales via les téléphones mobiles est alimentée par la croissance du taux de pénétration des téléphones portables à haut débit. Le rapport Ericsson Mobility 2019 indique que le nombre d'abonnements au haut débit mobile s'élève aujourd'hui à 6,2 milliards.

Ce nombre continuera d'augmenter et les nouvelles opportunités ainsi que les nouvelles solutions innovantes, telles que la 5G, en

sont des éléments clés. La 5G couvrira jusqu'à 65 % de la population couverte et 2,6 milliards d'abonnements en 2025, ce qui favorisera la croissance des données et l'utilisation du haut débit mobile.

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

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

À travers l'expansion continue du concept JCDecaux Creative Solutions®, le Groupe a également continué, en 2019, de développer des solutions permettant de proposer ce nouveau type de conversation recherché par les annonceurs.

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

En 2019, cette quête d'interaction entre les marques exprimée tant par les clients que par leurs propres clients, a conduit à l'élargissement du concept JCDecaux Creative Solutions® au sein de nos principaux marchés. En conjuguant cette expérience à l'innovation, de concert avec des formats numériques et du contenu éditorial, JCDecaux Creative Solutions® stimule la croissance de ses ventes et attire de nouveaux annonceurs vers notre offre média. La tendance dominante de l'interaction s'est ainsi poursuivie et étendue en 2019. Chaque année, nous livrons plus de 1 700 de ces solutions technologiques innovantes à nos clients. De nouvelles formes d'interaction, mêlant terminaux mobiles et espaces expérimentaux, offrent des opportunités de communication sans précédent aux annonceurs.

Les marques utilisent de plus en plus les innovations « traditionnelles » telles que les montages spéciaux, les zones expérientielles et les dominations conjointement avec les activations numériques et les nouvelles technologies. En 2019, cette tendance a notamment été illustrée par adidas à Londres, à travers une activation sur Oxford Street, la rue commerçante la plus fréquentée d'Europe. Le fabricant d'articles de sport a apposé sa marque sur quatre Abribus® et a ajouté des reproductions plus grandes que nature de certaines de ses baskets les plus emblématiques sur le toit de ces Abribus®. Les dernières collections de vêtements et de chaussures adidas ont été exposées sur le panneau numérique de l'Abribus® avec un code Snapchat qui permettait aux consommateurs de découvrir un filtre adidas exclusif. Le filtre Snapchat contenait les indications pour accéder au magasin phare adidas et redirigeait les participants vers une page Google Maps qui présentait les indications pour se rendre au magasin.

Conformément aux objectifs de nombreuses grandes marques, dont JCDecaux, le développement durable et la responsabilité sociale

des entreprises (RSE) revêtent une importance croissante. En 2019, Creative Solutions® a mené avec succès plusieurs campagnes pour aider les marques à mettre en évidence ce sujet majeur et à sensibiliser les consommateurs à leurs propres efforts en faveur du développement durable.

McDonald's et JCDecaux se sont associés pour encourager la préservation de la biodiversité en créant des habitats pour les abeilles sauvages, ou « hôtels d'abeilles », au dos de panneaux d'affichage orientés vers le nord, près de Stockholm, en Suède.

Au Royaume-Uni, pour la deuxième année, BNP Paribas s'est associé à JCDecaux, Airlabs et Chiltern Railways afin de créer des « zones d'air pur » dans la gare de Marylebone. Les filtres réduisent jusqu'à 85 % des PM2,5, 86 % des PM10 et jusqu'à 70 % des gaz comme le NO2 et l'ozone, dans la zone qui les entoure immédiatement. Ils ont produit 41,4 millions de mètres cubes d'air pur.

En Italie, Nike a transformé la gare la plus fréquentée de Milan en un studio de danse dynamique, encourageant les jeunes Milanais à être actifs pendant leurs déplacements en tirant parti du lien avec le Brand Urbanism.

La communication extérieure et les solutions créatives sont également à l'avant-garde de la fourniture de solutions indispensables pour les villes intelligentes du futur : des villes qui intègrent la connectivité internet dans les objets du quotidien afin d'accroître l'efficacité et d'améliorer la vie des habitants. À Singapour, en 2019, Samsung a utilisé la communication extérieure pour installer des points de recharge sans fil dans des endroits stratégiques du centre-ville.

Pour ce qui est du contenu créatif, les marques et les villes utilisent de plus en plus l'affichage digital dynamique comme moyen de diffusion d'informations contextuelles pertinentes aux citoyens. Avec la poursuite du déploiement de la numérisation sur les marchés clés, JCDecaux enregistre une augmentation sensible du nombre de campagnes dynamiques alimentées par des données.

La ville de Wiesbaden a créé une campagne dynamique pour informer ses habitants des niveaux de pollution de l'air. Les annonces ont affiché le niveau de pollution de l'air, ainsi que des conseils sur la manière de réduire cette pollution.

À New York, HSBC a utilisé un contenu créatif dynamique afin d'améliorer la vie des citoyens. Le contenu était modifié en fonction d'un certain nombre de données, notamment la durée du trajet en métro, les températures du jour, les conditions météorologiques et la durée du jeu.

Les jeux continuent d'être un moyen efficace d'attirer les consommateurs pour une multitude de catégories de marques et a connu un succès particulier en Chine. Nescafé en a d'ailleurs profité pour lancer sa gamme de café froid en 2019. Les participants pouvaient prendre part à un jeu sur la Place du peuple de Shanghai et, en cas de succès, ils recevaient un code QR permettant d'obtenir une cannette gratuite. Les codes QR restent très populaires en Chine et constituent un moyen de communication avec les consommateurs en déplacement. Cette activation est un exemple de réussite pour le déploiement de la technologie, qui permet de mieux faire connaître un nouveau produit.

Alors que les univers de la publicité extérieure et du mobile continuent de converger, les solutions de réalité augmentée (RA) continuent de gagner en popularité. Elles ont été mises en œuvre dans le mobilier urbain, les transports, les aéroports et les centres commerciaux en 2019. L'essai de vêtements pour Lily, une marque chinoise de vêtements pour femmes, illustre à merveille les potentialités de cette technologie. Les voyageurs étaient invités à prendre un selfie, et la technologie de réalité augmentée leur permettait d'essayer virtuellement les vêtements.

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

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

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

En 2019, plus de 1 700 campagnes de ce type ont été réalisées par des clients JCDecaux dans le monde.

Les marchés recensant le plus grand nombre de ces campagnes sont le Royaume-Uni, la France, la Chine, l'Espagne et la Chine, qui ont dénombré plus de 800 campagnes en 2019 et cette augmentation des messages régulièrement adressés aux clients via les supports médias a été observée en 2019 dans 60 des pays dans lesquels nous sommes présents. Les campagnes chinoises sont principalement déployées dans les réseaux de transport, notamment dans les métros de Shanghai, Pékin et Hong Kong.

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

Des produits renforcés par le digital

L'expansion continue de la plateforme Creative Solutions® en 2019 drainera selon nous de nouvelles sources potentielles de revenus, en particulier dans notre activité de produits numériques. La campagne Jurassic Park dont nous vous avons déjà parlé en constitue un bon exemple.

La capacité d'innovation produits du Groupe permet également de proposer aux annonceurs des supports de communication toujours plus attractifs, ce qui soutient la croissance du média. Dans les aéroports de Shanghai, Kansai, Dubaï, Los Angeles, New York, Londres, Paris, Francfort, Sydney et São Paulo, et dans les métros de Hong Kong, Shanghai et Pékin, le Groupe a accru l'utilisation des écrans digitaux, renforçant l'attrait et la pertinence des messages publicitaires délivrés aux consommateurs. La qualité combinée des écrans et de leurs emplacements devrait entraîner une hausse significative des revenus du Groupe liés à ces nouveaux supports de communication dans les années à venir. En 2019, le développement des écrans digitaux publicitaires s'est poursuivi, notamment dans les domaines du Mobilier Urbain et du Transport.

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

En 2016, nous avons lancé en Suède le premier réseau numérique national de mobilier urbain d'Europe. Les 12 principales villes du pays, y compris la capitale Stockholm, disposent de mobilier urbain de type écrans numériques en centre-ville et à proximité des zones commerciales les plus attractives. En 2017, nous avons étendu la présence de notre mobilier urbain numérique aux États-Unis, avec des écrans numériques sur les panneaux d'information et les Abribus® du réseau express dans la majeure partie de la ville de Chicago, 3ème ville américaine. À New York, nous avons digitalisé la Cinquième Avenue, la rue commerçante la plus chère et la plus fréquentée du monde, en équipant ses Abribus® des plus grands écrans de mobilier urbain du monde (écrans de 98 pouces).

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

Nous nous sommes engagés dans cette numérisation à travers le monde avec des écrans numériques dans près de 60 pays en 2019. Au Royaume-Uni, JCDecaux a renouvelé le contrat Network Rail et livrera un réseau 100 % numérique ciblant les usagers, qui dépensent plus de 22 milliards de livres sterling par an pendant leur trajet (Source : Kinetic, Exterior Media et rapport 2019 Centre for Business and Economics Research).

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

JCDecaux UK poursuit le déploiement de réseaux de mobilier urbain et d'affichage numériques dans les grandes villes et sur les axes routiers du pays.

De nouveaux développements numériques ont été réalisés en 2019 en Allemagne, notamment à Berlin, Hambourg, Munich, Cologne et Brême, ainsi qu'à Dublin, en Irlande, et à Nagoya, au Japon.

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

2.4. Fiabilité et amélioration de la mesure d'audience

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

JCDecaux a largement contribué au développement d'une méthodologie cohérente pour la mesure d'audience de la communication extérieure en Europe, aux États-Unis, en Afrique du Sud, en Amérique latine et en Asie-Pacifique. Fort de sa notoriété, le Groupe a été leader dans le déploiement de cette méthodologie de référence de la mesure d'audience, en concertation avec les

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

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

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

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

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

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

lui permettent d'améliorer sa performance, en raison des audiences élevées constatées sur les dispositifs de qualité supérieure.

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

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

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

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

En France, depuis 1991, l'institut de référence pour la mesure de l'audience en communication extérieure est Mobimétrie (ex-Affimétrie). L'institut mesure et délivre chaque trimestre au marché publicitaire les performances des réseaux des opérateurs sur l'ensemble du territoire et offre aux agences médias un outil mediaplanning performant et fonctionnel. En 2020, Mobimétrie lancera sa nouvelle mesure d'audience, confiée à l'institut Ipsos et réalisée en étroite collaboration avec le CESP (Centre d'Études des Supports de Publicité, organisme référent en termes d'audit et de conseil) pour des premiers résultats livrés au marché au

second semestre 2020. Pour tenir compte des nouvelles mobilités urbaines, cette mesure d'audience s'adapte pour devenir plus précise et plus sensible, plus complète et plus solide : une mesure à l'emplacement, horodatée. Dans ce but, le dispositif imaginé par Ipsos repose sur deux innovations majeures : une mesure passive par l'intermédiaire d'un « meter » (un boîtier doté de multiples capteurs) et des données massives (données exogènes concernant les flux réels sur les voies du type compteurs de trafic, données de la 'smart city', navigateurs automobiles et applications mobiles...). La qualité de l'offre JCDecaux est valorisée par cette mesure d'audience, avec des indicateurs de performance (couverture, répétition, audience à la face, coût pour mille contacts,...) qui placent les réseaux mobilier urbain et grand format du Groupe en tête sur le marché.

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

En 2020, Route lancera des améliorations significatives du système de mesure, rendant la méthodologie plus appropriée pour l'achat programmatique de l'outdoor numérique, en cohérence avec l'évolution de la catégorie.

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

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

Sur l'ensemble de ses marchés, JCDecaux investit de manière significative dans des études qui visent à évaluer l'efficacité publicitaire des campagnes réalisées en communication extérieure. Les enseignements de ces programmes de recherche et d'études permettent aux annonceurs d'évaluer avec précision l'influence du média JCDecaux, de connecter étroitement leurs marques à leurs publics tout au long du parcours client et de mesurer l'impact des campagnes sur l'image ainsi que sur le trafic (vers le site internet ou les magasins) et les ventes.

En France, l'activation du média JCDecaux par la Data est au cœur de notre promesse pour les marques, portée par le programme Smarter.

Sans précédent par son envergure, ce programme ad hoc s'appuie sur l'expertise de partenaires internationaux reconnus (comme Ipsos, MarketingScan, Kantar, BVA ou Asterop) et d'agences médias qui mettent à la disposition de JCDecaux leurs expertises et méthodologies de pointe.

À titre d'exemple, l'étude barométrique « Drive-to-store », réalisée avec l'institut BVA en 2018, a permis la constitution d'une base de données de près de 250 campagnes avec une soixantaine d'annonceurs actifs sur les réseaux JCDecaux. Tous les leviers pour identifier et comprendre le déclenchement des visites sur le site, l'application mobile ou le point de vente d'une enseigne

ont été analysés, avec la démonstration des effets favorables de l'émergence et l'impact publicitaire des campagnes sur l'attention et la mémorisation qui renforce la visite immédiate et la relation client-enseigne. En 2019, forts de nouveaux partenariats avec des start-ups dans l'univers de l'(AD)Tech « Drive-to-store », JCDecaux a poursuivi le déploiement de solutions de mesure adaptées à chaque type de campagne.

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

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

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

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

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

En 2013, l'Institute of Practitioners in Advertising (IPA) a publié une méta-analyse de toutes les candidatures aux Advertising Effectiveness Awards de l'IPA des 30 dernières années réalisée par les principaux économétriciens spécialisés dans les médias, à savoir Les Binet (Adam & Eve DDB) et Peter Field. Ayant eu accès à toutes les données économétriques pertinentes sous la forme de la Databank de l'IPA,

une condition pour participer au processus de remise des prix, ils ont été en mesure de démontrer ce qui entraînait la croissance d'une marque à long terme. Ils ont conclu que, pour une croissance positive à long terme, un média davantage porté sur la diffusion, à l'instar de la communication extérieure, devait être utilisé dans le mix publicitaire, parallèlement à un média plutôt axé sur l'activation.

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

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

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

En 2019, « Brand Gap 2 » a été publié avec des résultats actualisés. L'écart de marque est une problématique qui a gagné en importance et est désormais une priorité au niveau des conseils d'administration. De plus en plus, les marques se tournent vers des canaux qui conjuguent activation et notoriété, afin d'assurer leur succès à long terme.

3. PAYSAGE CONCURRENTIEL

Concernant ce paysage concurrentiel, on peut constater que l'intégralité de la croissance est tirée par Internet (+11,3 % en 2019 vs. 2018 selon Advertising Expenditure Forecasts de ZenithOptimedia – Décembre 2019) et en particulier par les géants de l'internet. Ainsi, les estimations montrent que qu'à eux seuls, Google, Facebook et Alibaba concentrent désormais plus de 60 % du marché mondial de la publicité sur internet. Cette concentration est évidemment sans précédent dans l'histoire des médias. La communication extérieure, comme tous les autres médias, doit donc développer des innovations majeures pour concurrencer le 1^{er} media mondial qu'est devenu Internet avec 47,0 % de part de marché (contre seulement 17,8 % en 2011).

L'intensité concurrentielle doit donc bien être étudiée à la lumière de cette fulgurante ascension de la publicité sur Internet que ZenithOptimedia projette à 54,0 % de part de marché en 2022.

Une concurrence de l'ensemble du secteur Media

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

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

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

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

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

Une concurrence au sein de la Communication Extérieure

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

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

- France : Global (Affichage et Mobilier Urbain), Lioté/Citylux (Publicité lumineuse), Insert (Micro-affichage), Védiaud Publicité (Mobilier Urbain), Girod Media (Mobilier Urbain), Oxialive (Affichage digital), Athem (Toiles événementielles), Métropole (Toiles événementielles), Abri-services (Mobilier Urbain), Pisoni (Mobilier Urbain et Affichage), VYP (Mobilier Urbain), DEFI (Publicité lumineuse)
- Royaume-Uni : Global (Transport et Affichage), Ocean (Affichage), KBH (Transport), Kong Media (Mobilier Urbain), Limited Space (Centres Commerciaux), Alight Media (Mobilier Urbain et Affichage), blowup Media UK (Affichage et Toiles événementielles), Elonex (Affichages, Centres Commerciaux et Espaces événementiels), Foris Outdoor (Affichage) et Ubiquitous (Transport)
- Autriche : JOJ Media House / EPA Media (Affichage)
- Belgique : Belgian Poster (Affichage), Publifer (Transport et Affichage) et Think Media Outdoor (Affichage)
- Pays-Bas : Global (Mobilier Urbain et Transport), RBL (Mobilier Urbain), Ocean Outdoor (Transport et Affichage) et Ströer / BlowUP Media (Affichage)
- Allemagne : Ströer (Affichage, Mobilier Urbain et Transport), AWK (Affichage), Schwarz Gruppe (Mobilier Urbain et Affichage), Plakat Union (Affichage et Colonnes papier-colle), RBL (Mobilier Urbain) et IAW/lllg (Affichage et Colonnes papier-colle)
- Pologne : AMS (Affichage et Mobilier Urbain), Ströer (Affichage et Transport) et Cityboard (Affichage)

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

Le tableau ci-dessous indique les 16 premiers groupes de communication extérieure par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaires 2019 publié ou estimé :

SOCIÉTÉ	PAYS	CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS DE \$	PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE
JCDecaux ⁽¹⁾	France	4 355	Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord, Amérique Latine, Afrique et Moyen-Orient
Clear Channel Outdoor	États-Unis	2 684	États-Unis, Europe, Asie-Pacifique, Amérique Latine
OUTFRONT Media	États-Unis	1 782	États-Unis, Canada
Ströer ⁽²⁾	Allemagne	1 781	Allemagne, Pologne
Focus Media ⁽³⁾	Chine	1 763	Chine
Lamar	États-Unis	1 754	États-Unis, Canada
Global ⁽³⁾	Royaume-Uni	563	Europe
oOh!media	Australie	451	Australie, Nouvelle-Zélande
APG SGA	Suisse	320	Suisse, Serbie
Metrobus	France	305	France
Intersection ⁽³⁾	États-Unis	295	États-Unis
Clear Media	Chine	209	Chine
Asiaray ⁽³⁾	Chine	185	Chine
Al Arabiya ⁽³⁾	Arabie Saoudite	176	Arabie Saoudite
Ocean ⁽³⁾	Royaume-Uni	165	Europe
Russ Outdoor	Russie	122	Russie

Sources : Communiqués de presse des sociétés, sites Internet & estimations JCDecaux. Les conversions monétaires sont basées sur un taux de \$/€ de 0,8933, GBP/€ de 1,1392, CHF/€ de 0,8989, HKD/€ de 0,1140, RMB/€ de 0,1293, AUD/€ de 0,6208 et RUB/€ de 0,0138.

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

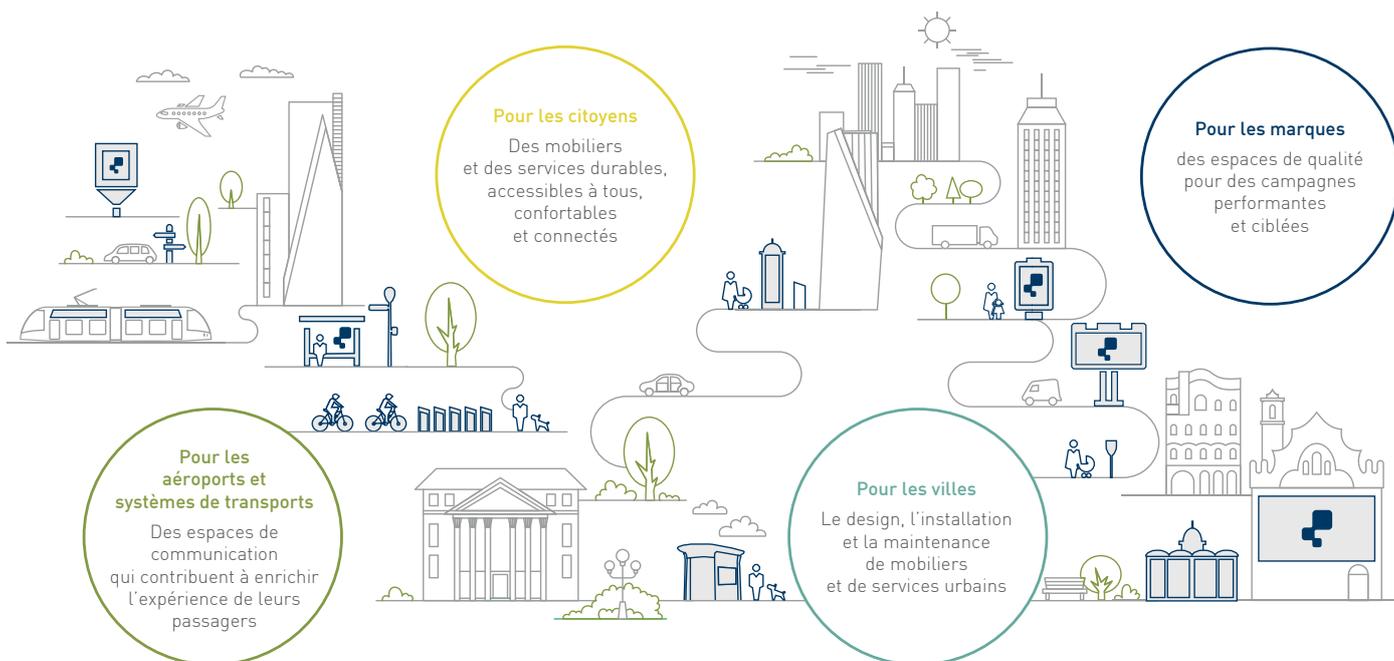
⁽²⁾ Le chiffre d'affaires de Ströer est séparé entre la partie Ströer Digital OoH & Content et Direct Media (929m€) et Ströer oOh!Media (709m€).

⁽³⁾ Estimations JCDecaux pour le chiffre d'affaires 2019.

UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

UN MODÈLE VERTUEUX INVENTÉ PAR JEAN-CLAUDE DECAUX EN 1964

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



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

1. NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE ^{DPEF}

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

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

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

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

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

Ainsi, la publicité sur les mobiliers permet de :

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

Les activités principales de l'entreprise sont le développement de ces produits et services, leur installation et leur entretien pendant la durée des contrats, et la vente d'espaces publicitaires aux annonceurs internationaux, nationaux et locaux. Pour plus d'informations, la chaîne de valeur de JCDecaux est présentée en page 19 du présent document.

2. NOS VALEURS FONDATRICES ^{DPEF}

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

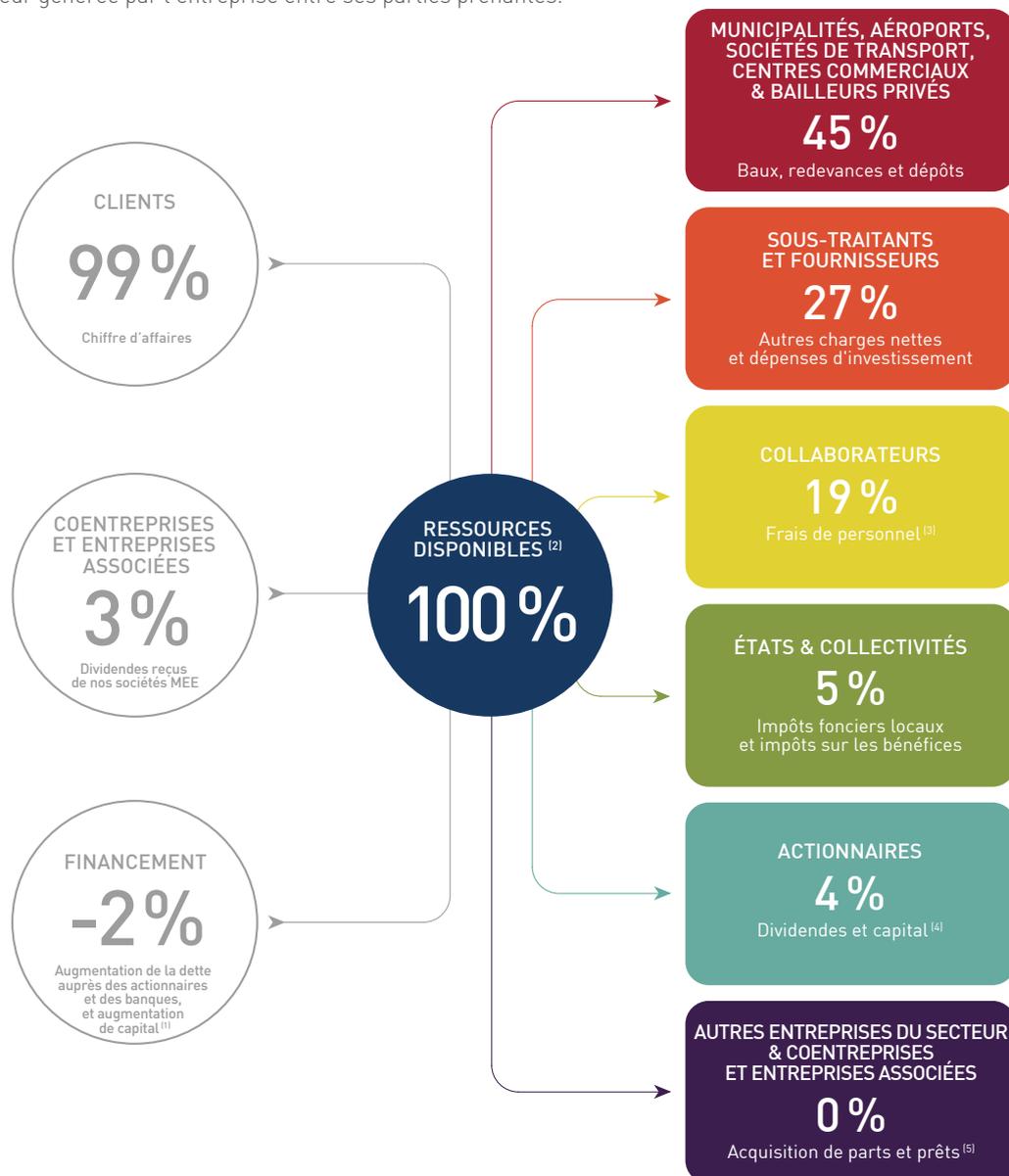
- La passion s'exprime dans l'état d'esprit entrepreneurial et la volonté partagée par les collaborateurs de JCDecaux de rendre la ville plus attractive et plus accessible pour relever les défis du XXI^{ème} siècle.
- La qualité se traduit par l'excellence visée par tous les produits et services de JCDecaux.

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

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

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

JCDecaux est présent dans plus de 80 pays, 3 890 villes de plus de 10 000 habitants, 160 aéroports et 270 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways. Nos mobiliers design et innovants permettent, grâce à la publicité, le financement d'infrastructures publiques et le développement de nouvelles solutions au service des citoyens et contribuent également à l'embellissement des environnements dans lesquels ils s'insèrent. Les activités et métiers de JCDecaux sont donc par nature ancrés au cœur des territoires, au plus près de ses installations et de ses mandants et clients annonceurs. Ainsi, JCDecaux crée de la valeur économique et sociale à travers la création d'emplois là où l'entreprise s'implante, et contribue ainsi au développement économique des territoires. Le schéma ci-après présente la répartition de la valeur générée par l'entreprise entre ses parties prenantes.



⁽¹⁾ Ce montant inclut l'augmentation de la dette auprès des banques et des actionnaires, l'augmentation de capital liée aux levées de stock-options, la trésorerie acquise/cédée et les achats/ventes d'actions propres.

⁽²⁾ Ce montant inclut une charge de stock-options.

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

⁽⁴⁾ Ce montant correspond aux dividendes perçus par l'ensemble des actionnaires y compris les actionnaires minoritaires dans les sociétés contrôlées, ainsi que les augmentations de capital réalisées par les actionnaires minoritaires dans les sociétés contrôlées.

⁽⁵⁾ Hors trésorerie nette acquise/cédée et y compris décaissements nets des encaissements sur acquisitions (cessions) de titres de participation ne donnant pas le contrôle (sans parts de contrôle) et les prêts aux coentreprises et entreprises associées.

4. LA STRATÉGIE DU GROUPE ^{DPEF}

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

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

Les 3 axes majeurs

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

Le développement de JCDecaux dans les nouvelles économies, via la croissance interne ou par l'intermédiaire d'acquisitions ciblées, aura pour conséquence d'augmenter la contribution des pays à plus forte croissance* au chiffre d'affaires total du Groupe. La part du chiffre d'affaires réalisé dans ces pays est de 34 % en 2019 contre 8 % en 2004.

Ce développement se fera également à travers le déploiement sélectif de technologies digitales qui touchent une audience captive et en croissance, bien entendu dans les aéroports et les métros, mais également en milieu urbain, où la digitalisation des plus grandes capitales mondiales est désormais une réalité tangible. En 2019, le chiffre d'affaires digital représentait 25,2 % du chiffre d'affaires total du Groupe, 30,3 % de l'activité Transport, près de 22 % de l'activité Mobilier Urbain et plus de 20 % pour l'activité Affichage.

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

4.1. Poursuivre la croissance interne

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

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

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

de communication et aux budgets des annonceurs (couverture nationale ou régionale homogène, réseaux ciblés, campagnes en temps partagé, etc.)

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

4.2. Participer à la consolidation de la communication extérieure

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

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

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

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

4.3. Optimiser le potentiel du réseau publicitaire

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

JCDecaux entend ainsi :

- préserver la maîtrise des emplacements clés où le Groupe installe ses mobiliers, afin de maximiser la visibilité des faces et offrir aux annonceurs des réseaux qui garantissent l'émergence de leur campagne publicitaire
- poursuivre ses innovations produits et marketing notamment à travers le déploiement sélectif du digital et maintenir une politique tarifaire qui reflète la qualité supérieure de ses réseaux

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

Les deux piliers de transformation du marché.

4.4. Les données

Depuis 2018, JCDecaux s'est doté d'une direction mondiale de la donnée, directement rattachée au Directoire.

Focalisée sur l'exploitation des données au service de la croissance de l'entreprise, cette direction utilise la donnée comme un levier de transformation. L'utilisation des données est dédiée à la réponse aux appels d'offres, à l'exploitation des contrats et l'accélération de la vente à l'audience.

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

Spécifiquement, la vente à l'audience implique une connaissance accrue de nos environnements et aussi la capacité à satisfaire notre écosystème média par une planification et une mesure de la performance des campagnes soutenues par les données.

En 2019, l'équipe « Data Corp » s'est étoffée et a apporté sa contribution aux différentes priorités du Groupe. Elle est aujourd'hui composée de 25 collaborateurs répartis sur 4 axes essentiels : le développement (data science, analyses et ingénierie de la donnée), les partenariats (collecte de sources de données externes et identification de nouveaux besoins), la gestion de projets (création de valeur par la donnée ainsi que marketing produit) et le marketing-communication propre à la donnée. L'objectif de cette structure étant de pouvoir mieux accompagner l'usage de la donnée à grande échelle et accélérer la constitution et le partage de pratiques communes à l'échelle globale.

L'année 2019 a vu se concrétiser des initiatives et projets importants comme la création d'une gouvernance de la donnée ainsi que la structuration d'un réseau de référents pour la donnée (data stewards) à l'échelle du Groupe. La partie plus technique a vu

le lancement du premier standard de mesure d'audience dans les aéroports - appelé AAM - à l'échelle mondiale. AAM est aujourd'hui déployé dans 7 aéroports (Paris Charles de Gaulle, Paris Orly, Sao Paolo, Hong Kong, Dubai, Singapour, Heathrow à Londres), préfigurant ainsi des nouvelles possibilités offertes aux annonceurs grâce à la donnée. En 2019, une autre mesure d'audience a également vu le jour dans l'environnement citadin : Street Audience Measurement (SAM), qui a pour vocation d'offrir une mesure de marché pour les pays non couverts les comités d'industrie.

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

4.5. Le programmatique

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

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

Afin de permettre ces transactions programmatiques, VIOOH - qui se positionne comme un Supply Side Platform (SSP) - a connecté à sa plateforme dédiée aux transaction programmatiques (Ad Exchange) plus de 14 Demand Side Platforms (DSP) différents, parmi lesquelles on retrouve les acteurs leaders du marché tels que TheTradeDesk, Mediamath, Xandr (ex Appnexus), Verizon Media, Vistar Media, Active Agent,... Cet effort de connection permet de créer l'écosystème nécessaire pour développer les ventes programmatiques DOOH.

En 2019, plus de 200 deals programmatiques ont été gérés par la plateforme VIOOH pour le compte de 50 top marques, qui ont acheté programmatiquement des inventaires digitaux OOH JCDecaux sur la plateforme VIOOH dans 6 marchés différents.

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

L'équipe de VIOOH est d'ores et déjà constituée de 85 collaborateurs spécialisés dans les nouvelles technologies, les ventes media programmatiques et la modélisation. Cette équipe de scientifiques et d'ingénieurs est bien-entendu associée à une équipe « business development » destinée à déployer progressivement cette plateforme sur les marchés de référence de la communication extérieure.

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

Les marques y voient une nouvelle forme de media urbain parfaitement en phase avec une communication ciblée dans le temps et dans l'espace. Les dispositifs digitaux autorisent en effet une souplesse inédite en termes de contenus et completent efficacement la puissance sans comparaison des campagnes d'affichage. Il n'est plus rare désormais pour un annonceur d'avoir

plusieurs dizaines de créations digitales différentes qui vont être diffusées en fonction du jour et de l'heure, du quartier, de la mobilité des cibles ou encore en fonction de l'actualité.

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

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

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

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

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

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

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

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

C'est dans ce cadre que nous avons développé l'activité de JCDecaux Link qui propose aux opérateurs de téléphonie d'améliorer la qualité de réception dans les zones à forte demande. Tous les opérateurs cherchent en effet à améliorer leur capacité dans certains secteurs mal couverts par les grandes antennes installées sur les toits. Avec notre concept de petites antennes à très faibles émissions installées dans les mobiliers urbains, nous apportons une réponse simple, efficace et pérenne pour assurer un très haut débit dans un rayon de 80 mètres environ autour des mobiliers équipés. En échange de ce service, l'opérateur nous verse un loyer annuel, contribuant ainsi à la dimension vertueuse de notre modèle. Cette activité est appelée à connaître une accélération dans les prochaines années avec le déploiement de la téléphonie mobile de cinquième génération dont les fréquences très élevées offrent de très hauts débits au dépend d'une plus courte portée qui nécessite une forte densité de petites antennes,

comme nous le constatons déjà avec les premiers déploiements aux États Unis.

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

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

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

5. ACTIVITÉ MOBILIER URBAIN

5.1. Le concept de Mobilier Urbain

Une idée simple et innovante

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

Des offres très qualitatives et adaptées

Depuis maintenant 55 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 durablement la qualité de vie en ville, à l'instar des Atribus®, des Mobiliers Urbains Pour l'Information (MUPI®) équipés de plans de quartier, des sanitaires publics à entretien automatique, des supports publicitaires grand format, des colonnes multiservices (telles que les colonnes Morris® en France), des systèmes de Vélos en Libre-Service, des kiosques à fleurs ou à journaux, des bornes de propreté, des bancs, des mobiliers pour l'affichage administratif ou l'expression libre, des candélabres, des panneaux de signalisation et de jalonnement fixes ou dynamiques, des récupérateurs de verre, de piles ou de papier, des journaux électroniques d'information mais aussi des bornes interactives équipées d'écrans tactiles d'information et de services
- développe des gammes de Mobiliers Urbains coordonnées en travaillant en étroite collaboration avec des architectes et

des designers. En complément des designers de renommée internationale, tels que Marc Aurel, Philip Cox, Sir Norman Foster, Zaha Hadid, Patrick Jouin, Kengo Kuma, Philippe Starck, Robert Stern, Martin Szekely ou encore Jean-Michel Wilmotte – JCDecaux travaille avec de jeunes talents déjà reconnus dans leurs pays, comme par exemple Matali Crasset en France ou encore Smith Group, agence locale sélectionnée par la ville de San Francisco dans le cadre du renouvellement, en 2019, du contrat associant sanitaires à entretien automatique et colonnes

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

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

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

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

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

Priorité au service et à l'entretien

JCDecaux est reconnu par les villes, les collectivités locales et les annonceurs pour la qualité de ses services. Au-delà de leur qualité de conception et l'excellence d'exécution de leur installation au sein des villes, la qualité repose fortement sur l'entretien fourni dans le cadre des contrats de Mobilier Urbain. Au 31 décembre 2019, 46,6 % des salariés de l'activité Mobilier Urbain du Groupe étaient dédiés à l'installation, à l'entretien, à la maintenance, à la préparation des affiches et à l'affichage des mobiliers. Tous les collaborateurs en charge de l'entretien des mobiliers et de la pose des affiches suivent une formation rigoureuse au sein de l'entreprise, afin de perpétuer le savoir-faire et la réputation d'exigence et de qualité de JCDecaux en matière d'entretien des mobiliers, qui contribuent à sa renommée internationale. Cette démarche met aussi particulièrement l'accent sur la formation aux plus hauts standards de sécurité, afin que les collaborateurs bénéficient des connaissances et des équipements leur permettant de travailler dans les meilleures conditions. Enfin,

la formation évolue régulièrement en fonction des nouvelles gammes de mobilier, le digital en particulier, afin d'accompagner les collaborateurs dans l'acquisition de nouvelles compétences et expertises.

5.2. Les contrats de Mobilier Urbain

Nature des contrats de Mobilier Urbain

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

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

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

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

Nature des contrats de Mobilier Urbain dans les centres commerciaux

Un contrat relatif au Mobilier Urbain dans les centres commerciaux prend généralement la forme d'un contrat-cadre conclu avec l'opérateur de ces centres commerciaux et d'un contrat individuel avec le gérant de chaque centre commercial. Les contrats individuels reproduisent les dispositions générales du contrat-cadre

et contiennent des dispositions particulières reflétant la taille, la conception et la qualité du centre commercial. Les contrats-cadres prévoient que les opérateurs proposent au Groupe la possibilité de conclure des concessions individuelles avec tous les centres qu'ils contrôlent et qu'ils fourniront leurs meilleurs efforts pour convaincre les centres dans lesquels ils possèdent une participation mais qu'ils ne contrôlent pas, de conclure des contrats individuels avec le Groupe.

Des contrats de longue durée

Les contrats de Mobilier Urbain du Groupe ont une durée comprise entre 8 et 30 ans. En France, la durée des contrats est généralement de 10 à 20 ans. Au 31 décembre 2019, les contrats de Mobilier Urbain avaient une durée de vie résiduelle moyenne de

6 ans et 11 mois [durée pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2019, 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 2019, JCDecaux a remporté 84 % des appels d'offres de Mobilier Urbain publicitaire (renouvellements et nouveaux contrats) auxquels il a participé dans le monde, un taux de succès similaire à celui enregistré historiquement par le Groupe.

5.3. Présence géographique

Numéro 1 mondial du Mobilier Urbain

JCDecaux est le numéro un mondial du Mobilier Urbain en termes de chiffre d'affaires et de nombre de faces publicitaires (source : JCDecaux). Au 31 décembre 2019, le Groupe disposait de contrats de Mobilier Urbain dans environ 2 114 villes de plus de 10 000 habitants, totalisant ainsi 517 798 faces publicitaires dans 71 pays. En parallèle de son activité sur le domaine public, le Groupe est également présent dans quelque 980 centres commerciaux et supermarchés à travers le monde. En 2019, le Mobilier Urbain a représenté 43,4 % du chiffre d'affaires du Groupe.

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

Au 31 décembre 2019, la répartition géographique des faces publicitaires de l'activité Mobilier Urbain du Groupe était la suivante :

PAYS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	236 024
France	116 000
Reste du Monde ⁽²⁾	93 345
Asie-Pacifique ⁽³⁾	31 673
Royaume-Uni	22 567
Amérique du Nord ⁽⁴⁾	18 189
TOTAL	517 798

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

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

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

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

Un réseau de Mobilier Urbain unique en Europe

JCDecaux bénéficie d'une présence exceptionnelle en Europe grâce à un portefeuille de contrats unique dans les plus grandes villes européennes. Au 31 décembre 2019, le Groupe détenait des contrats de Mobilier Urbain dans 35 des 50 plus grandes villes de l'Union Européenne⁽¹⁾, comme l'indique le tableau ci-après.

En 2019, les contrats de Mobilier Urbain détenus dans ces 35 villes européennes ont représenté environ 35 % du chiffre d'affaires publicitaire, de l'activité Mobilier Urbain du Groupe.

⁽¹⁾ Au 31 décembre 2019, l'Union Européenne est constituée de 28 pays : Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède.

	VILLE	PAYS	POPULATION EN MILLIONS	PRINCIPAUX OPÉRATEURS DE MOBILIER URBAIN
1	Londres	Royaume-Uni	8,99	JCDecaux
2	Berlin	Allemagne	3,64	WallDecaux / Ströer
3	Madrid	Espagne	3,27	JCDecaux / Clear Channel
4	Paris	France	2,19	JCDecaux / Clear Channel
5	Bruxelles	Belgique	2,08	JCDecaux / Clear Channel
6	Vienne	Autriche	1,91	JCDecaux ⁽¹⁾
7	Hambourg	Allemagne	1,84	WallDecaux / Ströer
8	Budapest	Hongrie	1,75	JCDecaux / Mahir
9	Barcelone	Espagne	1,64	JCDecaux / Clear Channel
10	Munich	Allemagne	1,47	DSMDecaux ⁽²⁾ / Ströer / Schwarz
11	Milan	Italie	1,38	IGPDecaux ⁽³⁾ / Clear Channel
12	Prague	République tchèque	1,31	JCDecaux
13	Sofia	Bulgarie	1,24	JCDecaux / Mediacontact / Reklamna Mreža 5
14	Amsterdam	Pays-Bas	1,11	JCDecaux
15	Cologne	Allemagne	1,09	WallDecaux / Ströer
16	Stockholm	Suède	0,96	JCDecaux / Clear Channel
17	Naples	Italie	0,96	IGPDecaux / Clear Channel
18	Turin	Italie	0,88	IGPDecaux ⁽³⁾
19	Marseille	France	0,86	JCDecaux
20	Rotterdam	Pays-Bas	0,83	JCDecaux
21	Valence	Espagne	0,79	JCDecaux / Clear Channel
22	Séville	Espagne	0,69	JCDecaux / Clear Channel
23	Copenhague	Danemark	0,68	AFA JCDecaux ⁽⁴⁾
24	Saragosse	Espagne	0,67	JCDecaux / Clear Channel
25	Helsinki	Finlande	0,65	JCDecaux / Clear Channel
26	Stuttgart	Allemagne	0,63	WallDecaux / Ströer
27	Riga	Lettonie	0,63	JCDecaux / Clear Channel
28	Düsseldorf	Allemagne	0,62	WallDecaux / ILG / Schwarz
29	Dortmund	Allemagne	0,59	WallDecaux / Ruhfus
30	Gênes	Italie	0,58	IGPDecaux ⁽³⁾
31	Bristol	Royaume-Uni	0,58	JCDecaux / Clear Channel
32	Malaga	Espagne	0,57	JCDecaux / Clear Channel
33	Gothenburg	Suède	0,57	JCDecaux
34	Brême	Allemagne	0,57	WallDecaux / Ströer
35	Dublin	Irlande	0,57	JCDecaux

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

Notes :

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

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

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

⁽⁴⁾ JCDecaux détient 50 % du capital de la société AFA JCDecaux.

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

En France, en 2019, JCDecaux a élargi son offre de mobilier urbain numérique avec des panneaux dans de grandes villes telles que Marseille, Nice et Nantes, et a étendu son réseau ainsi qu'à Paris via son contrat portant sur avec un dispositif d'affichage numérique dans les magasins Monoprix. JCDecaux a également remporté le contrat de mobilier urbain pour la zone Grand Paris Seine Ouest qui englobe huit villes, ainsi que pour le département des Hauts-de-Seine. Quelques années auparavant, en 2014, JCDecaux a renouvelé un contrat portant sur les 2 000 Abribus® de Paris. Ces installations signent une nouvelle génération d'Abribus® publicitaires, en proposant des services innovants : plus de confort avec par exemple davantage d'assises, une surface de toit étendue pour mieux abriter. L'information voyageurs a par ailleurs été totalement repensée : temps d'attente des bus visible depuis l'extérieur de l'abri, plans de quartier dédiés aux piétons, annonces vocales à la demande pour les malvoyants, etc. Enfin, 100 éléments de mobilier ont été équipés d'écrans tactiles d'information et de services e-Village®, 100 de panneaux photovoltaïques, 50 Abribus® bénéficient d'une toiture végétalisée et tous les abris proposent une prise USB pour une recharge de dépannage des appareils mobiles des usagers de la ville.

En 2019, JCDecaux a remporté le contrat d'Abribus® de l'agglomération grenobloise pour une durée de 12 ans, ainsi que le réseau de transport public de l'agglomération lilloise.

En 2019, le Groupe a remporté 25 contrats en France, dont celui avec la ville de Lille pour une durée de 5 ans, ainsi que celui avec la ville d'Aix-en-Provence pour une durée de 15 ans. Le Groupe a également étendu à d'autres villes françaises le contrat des écrans numériques dans les vitrines des magasins Monoprix.

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

En 2019, JCDecaux UK a mis en place un mobilier urbain qui pourrait sauver des vies grâce à l'installation d'unités numériques proposant différents services publics gratuits, dont un défibrillateur. 50 kiosques ont été déployés dans sept villes : Birmingham, Cardiff, Glasgow, Manchester, Portsmouth, Southampton et Stoke-on-Trent.

En Allemagne, le déploiement du mobilier urbain numérique s'est poursuivi en 2019 dans les grandes villes, totalisant aujourd'hui près de 600 écrans à Berlin, Brême, Cologne, Dortmund, Düsseldorf, Hambourg, Mannheim, Munich et Wiesbaden.

En 2019, JCDecaux a ajouté 113 nouveaux panneaux numériques dans le centre de Dublin, en remplacement des anciens produits papier, dans le cadre de son contrat national d'Abribus® en République d'Irlande, attribué en 2016 par la National Transport Authority (NTA). Depuis le 1^{er} janvier 2017, JCDecaux assure la concession publicitaire et la maintenance de 1 843 Abribus® existants. Ce nouveau partenariat permet ainsi aux annonceurs de toucher 80 % de la population adulte grâce au patrimoine de JCDecaux dans chaque agglomération (y compris Dublin) et dans les plus grandes villes d'Irlande. De plus, JCDecaux installera et entretiendra environ 500 nouveaux Abribus® ; ce contrat comprend l'installation de nouveaux écrans publicitaires digitaux routiers sur l'ensemble du territoire national.

En Europe, où quelques appels d'offres ont été recensés cette année, le Groupe a remporté ou a renouvelé plusieurs appels d'offres de Mobilier Urbain. Parmi les plus importants d'entre eux, citons l'adjudication de l'appel d'offres de Rotterdam, aux Pays-Bas, pour une période de 11 ans. Grâce à ses contrats, JCDecaux est ainsi en mesure d'équiper les trois centres urbains les plus importants du marché et de proposer de nouveaux débouchés majeurs grâce à la numérisation en mode full motion. Un appel d'offres pour la mise en œuvre de mobilier urbain numérique a également été remporté à Vilnius, la capitale de la Lituanie.

Une activité de Mobilier Urbain Premium dynamique en Amérique du Nord

JCDecaux est présent aux États-Unis depuis 1994, date à laquelle il a remporté un premier contrat de Mobilier Urbain à San Francisco. Au 31 décembre 2019, JCDecaux détenait ainsi les contrats de Mobilier Urbain des cinq plus grandes agglomérations des États-Unis (New York, Los Angeles, Chicago, Boston et San Francisco) et commercialisait une offre unique (à l'exception de Los Angeles commercialisée par notre partenaire OUTFRONT Media qui détient 50 % de notre JV en mobilier urbain). En 2019, nous avons renouvelé pour 20 ans le contrat emblématique de mobilier urbain de San Francisco, qui comprend l'installation de nouveaux écrans numériques sur 70 des colonnes situées au cœur du centre-ville.

L'acquisition de Cemusa en 2015, qui a permis d'ajouter New York à notre offre de mobiliers urbains, donne aux annonceurs l'opportunité de toucher tous les marchés majeurs via une offre de mobilier urbain coordonnée. En 2016, nous avons développé le Digital à New York en investissant sur des sites clés, au cœur de Manhattan, dont la 5^{ème} avenue, une démarche qui, tout comme à Londres, renforcera la flexibilité de notre offre et attirera de nouveaux annonceurs vers ce canal. En 2017, le Groupe a étendu son concept à Chicago, au travers de l'installation de 150 écrans LCD numériques de 86 pouces dans la ville qui en autorise le contenu animé pour la première fois.

En 2009, l'industrie américaine a publié la première étude nationale de mesure d'audience pour la communication extérieure aux États-Unis, qui a été mise à jour fin 2010. Le secteur a largement intégré ce nouveau système de mesure d'audience comme élément essentiel de sa stratégie marketing en 2012 et 2013 et a commencé à déployer cette expérimentation sur les médias de transport. Les résultats de cette nouvelle phase ont été publiés en 2014. En 2016, l'industrie américaine s'est engagée à sensiblement mettre à jour et étendre cette mesure, désormais appelée GeoPath. Cela permettra d'améliorer sensiblement la capacité du Groupe à valoriser la communication extérieure dans le mix média, dont les résultats devraient être beaucoup plus tangibles à partir de mai 2020.

Des positions clés en Asie-Pacifique

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

Au travers de sa co-entreprise avec Mitsubishi Corporation, MCDecaux, le Groupe a remporté en 2004 le contrat publicitaire des Abribus® de Yokohama, la deuxième ville du Japon. La publicité sur le Mobilier Urbain étant jusqu'alors interdite, ce marché représentait un fort potentiel de croissance. En 2010, le Groupe a gagné de nouvelles faces publicitaires à Tokyo, au terme d'un contrat avec l'exploitant de bus Kokusai Kogyo. En 2016, nous avons encore renforcé cette forte présence grâce à la signature du contrat portant sur plus de 400 Abribus® publicitaires pour le Bureau de Transport de Tokyo et sur les Abribus® de Fuji Express et Tokyu Bus Corporation, étoffant ainsi sensiblement notre offre à Tokyo et à tout le reste de l'archipel. Au 31 décembre 2019, 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 d'environ 50 millions d'habitants. Le Groupe a poursuivi le développement de son offre de Mobilier Urbain haut de gamme dans le cadre de contrats longue durée, qui représentent près de 6 800 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 en 2005 avec l'acquisition de Texon Media, le numéro un du Mobilier Urbain publicitaire de Hong Kong. Opérant désormais sous l'enseigne JCDecaux Cityscape, la société gère 2 784 faces publicitaires sur les réseaux d'Abribus® de Hong Kong, dans le cadre de contrats à long terme avec les trois principales compagnies de bus locales.

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

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

En 2018, FMIDecaux, une co-entreprise avec First Myanmar Investment Co., a remporté un contrat exclusif à Yangon, ville de

5,3 millions d'habitants, portant sur l'installation de 500 Abribus® et 500 panneaux d'information, renforçant ainsi la présence du Groupe dans cette région en pleine croissance.

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

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

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

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

Cette même année, le Groupe a établi un partenariat avec America Móvil, ce qui viendra renforcer notre présence dans les plus grandes villes du Mexique. Le Groupe exploite désormais plus de 15 650 panneaux publicitaires au Mexique, avec une large palette de mobilier urbain dans des formats complémentaires, notamment des Abribus®, des panneaux d'information, de l'affichage classique et digital, des bus, des ponts et des centres commerciaux.

Avec une présence dans 14 pays, et dans 8 des 10 villes les plus riches d'Amérique Latine (São Paulo, Mexico City, Rio de Janeiro, Santiago, Lima, Brasilia, Monterrey and Guadalajara), JCDecaux commercialise près de 74 000 faces publicitaires, s'imposant ainsi comme le numéro un de la communication extérieure dans la région.

Au Moyen-Orient, et plus précisément au Qatar, JCDecaux est l'opérateur exclusif du Mobilier Urbain de la capitale, Doha, via la joint-venture Elan Decaux (anciennement QMedia Decaux). JCDecaux exploite plus de 2 030 faces publicitaires dans le cadre de ce premier contrat de Mobilier Urbain au Moyen-Orient, ce qui permet au Groupe de montrer son expertise et son savoir-faire dans la région. En 2012, JCDecaux a capitalisé sur cette opération et a développé ses activités dans la région, avec l'obtention d'un contrat de fourniture de Mobilier Urbain de 20 ans à Mascate, la capitale du Sultanat d'Oman. En 2017, le Groupe a remporté le contrat de 10 ans pour Dubaï avec son partenaire émirati DXB Media.

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

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

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

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

Expérience:

- plus de 15 années d'expérience internationale
- plus de 30 000 vélos mis à disposition dans 76 villes et 13 pays
- près de 700 millions de trajets effectués depuis 2003
- développement significatif des e-VLS (vélos en libre-service à assistance électrique) avec de nombreuses innovations ayant fait l'objet de brevets : une batterie légère et amovible (qui permet aux usagers de bénéficier de 8 à 10 km d'autonomie), une signalisation automatique en cas d'oubli de la batterie sur le vélo, et une connectivité avec le smartphone de l'utilisateur via une application mobile dédiée.

En 2019, le succès des VLS JCDecaux s'est confirmé, en particulier au sein de la Métropole du Grand Lyon ainsi que Nantes Métropole.

Dans les deux collectivités, la nouvelle génération de VLS déployée en 2018 a permis de développer les usages, en particulier grâce à l'application mobile conçue par JCDecaux, qui permet à chaque utilisateur de gérer son compte client et ses abonnements, de libérer un vélo d'un simple geste... Dans les deux collectivités, ce sont déjà plus de 65 % des utilisateurs qui utilisent l'application mobile officielle pour bénéficier du service VLS.

À Nantes Métropole, qui regroupe 24 communes, le service Bicloo offre une gamme étendue de services, de Bicloo Plus (VLS) à l'offre de location longue durée mobicloo, qui propose une large gamme de vélos, ainsi que les offres de parking vélos Bicloo Park, permettant aux cyclistes de stationner leurs vélos personnels en toute sécurité. Cette offre unique comprend également la Maison Bicloo, lieu ouvert à tous les clients, en cœur de métropole, ainsi que la Bicloo Mobile, qui parcourt l'ensemble du territoire pour informer et proposer les services Bicloo.

C'est également à Nantes que la toute première flotte de véhicules zéro émissions a été déployée, dans le cadre de l'entretien et de la maintenance de l'offre Bicloo, dans l'objectif de proposer un ensemble cohérent de services au bénéfice des mobilités douces. Un déploiement est également en cours à la Métropole du Grand Lyon.

Enfin, les déploiements de e-VLS se sont poursuivis en 2019, à Luxembourg ainsi que Bruxelles, et d'autres dispositifs sont attendus dans le futur.

Stratégie open data : Depuis 2013, JCDecaux rend disponible gratuitement une partie des données de ses systèmes VLS à travers le monde sous « Licence Ouverte » et en temps réel sur une plateforme en ligne (localisation des stations, disponibilité des vélos et places de stationnement...). Ces données peuvent être réutilisées par tous pour expérimenter de nouvelles représentations ou pour fournir des services innovants et utiles aux usagers via la création d'applications par exemple. En 2019, cette plateforme a dénombéré plus de 4 000 comptes utilisateurs actifs et 1 million de hits quotidiens en moyenne.

Sécurité des usagers de systèmes de Vélos en Libre-Service

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

Développement des services numériques interactifs sur l'espace public, dans les lieux de mobilité et de shopping

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, les lieux de mobilité et de shopping. C'est une démarche d'inclusion numérique, puisque ces services sont accessibles à tous, et qui s'inscrit en complément des usages numériques en mobilité incarnés par les devices personnels. Leur utilisation est totalement anonyme, permettant à chaque utilisateur de disposer d'un outil numérique parfaitement sécurisé dans le respect de la vie privée.

En outre, la solution 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.

Ces services sont disponibles au travers d'écrans tactiles de grande taille adossés à des mobiliers urbains, en particulier les abris-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 et continue de se développer.

À fin 2019, ce sont plus de 680 écrans tactiles qui sont opérés par le Groupe, dans plusieurs univers.

68 % des déploiements se situent en Europe (majoritairement en France, au Royaume-Uni et en Belgique), 15 % aux États-Unis (exclusivement en aéroports), le reste des implantations se répartissant entre Dubaï, l'Australie, la Corée du sud et Panama.

En termes de typologies d'implantations, 63 % des écrans tactiles se trouvent sur l'espace public des villes, principalement adossés à des abris-voyageurs, permettant aux citoyens de disposer d'informations pertinentes au service de la mobilité, de l'information pratique ou touristique dans une ville. Dans la majorité des cas, ces offres d'interactivité sont proposées en complément d'un contrat de mobilier urbain, afin d'équiper une partie des mobiliers en services enrichis.

Les implantations Indoor concernent aussi bien les aéroports (orientation et services aux passagers), que les centres commerciaux comme au Royaume-Uni ou encore le métro de Bruxelles. Dans les 7 aéroports américains où sont implantés au total plus de 100 écrans tactiles (Boston, Dallas, les deux aéroports de Houston, LA, Orlando, Pittsburg), le service est particulièrement plébiscité des passagers, puisqu'il permet notamment de scanner la carte d'embarquement afin de bénéficier d'informations personnalisées pour s'orienter et découvrir, sur le parcours, les offres de restauration des terminaux.

Quelles que soient leurs implantations, les écrans tactiles JCDecaux proposent des services utiles aux voyageurs, passagers, passants et shoppers, pour : trouver une information pratique, s'orienter, trouver un point de vente, consulter un plan, s'informer sur les offres de transport urbain etc.

En 2019 et sur la base des écrans dont la configuration le permet, on comptabilise près de 2,5 millions d'utilisations des services proposés par les écrans tactiles et jusqu'à 100 utilisations de services numériques par jour et par écran dans la configuration d'une installation de centre-ville.

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 et de déploiement de la 5G partout dans le monde, la densification des infrastructures de connectivité est plus que jamais un enjeu pour les opérateurs Télécom comme pour les villes, afin de pouvoir satisfaire la demande du public, des entreprises et autres parties prenantes. En parallèle, les projets de ville connectée (l'une des dimensions de la Smart City), nécessitent de pouvoir disposer d'une infrastructure de connectivité urbaine permettant de déployer de nouveaux services, notamment sur l'espace public.

Les Small Cells sont des antennes relais de faible puissance, dont la portée peut atteindre plusieurs centaines de mètres. Les Small Cells ont ainsi pour objectif d'améliorer la couverture et la capacité des réseaux mobiles directement là où les besoins sont les plus prégnants. Du fait de la plus faible portée de leurs fréquences par rapport aux antennes relais classiques, nous constatons que les installations de Small Cells se multiplient dans le cadre du déploiement de la 5G, notamment aux USA où les opérateurs s'appuient déjà sur des bandes de fréquences très élevées afin d'offrir des débits très supérieurs à la 4G.

La densité et la couverture uniques du mobilier urbain dans les centres-villes en font une plateforme idéale pour intégrer des Small Cells. Après le succès d'un premier déploiement en 2014 pour améliorer la performance du réseau mobile à Amsterdam, où près de 200 Small Cells ont été installées sur des Aribus® JCDecaux, correspondant aux besoins de Vodafone pour améliorer la couverture et la bande passante pour ses clients. JCDecaux a créé en 2015 une structure Groupe dédiée à la connectivité dont le rôle est de porter les sujets Small Cells et Wi-Fi. JCDecaux Link a depuis déployé des Small Cells dans 10 pays (Allemagne, Brésil, Chili, Espagne, France, Italie, Mongolie, Panama, Pays-Bas, Etats-Unis) pour le compte de grands groupes tels que Vodafone, Verizon, Orange, Telefónica et América Móvil, AT&T.

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.

Faisant suite à la première expérimentation 5G conduite en 2018 par JCDecaux Link pour le compte de TIM en Italie. JCDecaux Link a enregistré en 2019 ses premières demandes de déploiements effectifs de Small Cells 5G à San Francisco.

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

Enfin, l'ANFR, l'Agence Nationale des Fréquences qui gère l'ensemble des fréquences radioélectriques en France, a publié les conclusions des études réalisées dans le cadre des projets pilotes conduits avec JCDecaux en France. Ces études confirment que les Small Cells permettent de multiplier par 3 les vitesses de téléchargement mobile. Elles dressent également un bilan positif

des niveaux d'exposition du public aux ondes, notamment du fait de la plus faible distance entre Small Cells et utilisateurs, ce qui permet de réduire la puissance d'émission des smartphones de 2 à 5 fois, limitant ainsi l'exposition aux ondes tout en prolongeant l'autonomie des batteries.

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

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

Un savoir-faire étendu aux centres commerciaux

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

JCDecaux a également développé cette activité avec succès dans d'autres pays. Au 31 décembre 2019, nous étions présents dans plus de 1 900 centres commerciaux et supermarchés de 17 pays européens (Allemagne, Belgique, Croatie, Danemark, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Lituanie, Norvège, Pologne, Portugal, République d'Irlande, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie et Suède) sans oublier notre implantation américaine.

Par ailleurs, JCDecaux a rapidement étendu sa présence au Japon : outre l'exploitation publicitaire de la chaîne Aeon/Jusco, MCDcaux, 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 2019, MCDcaux était ainsi présent dans 153 centres commerciaux répartis dans tout le Japon, avec un total de 1 358 faces publicitaires.

Cette activité a également été développée à Singapour avec pour l'heure 6 centres commerciaux, dont celui de l'aéroport de Changi, ouvert en 2019.

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

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

Nous sommes également présents en Afrique du Sud, au Botswana, en Côte d'Ivoire et en Zambie.

Futurs appels d'offres : un réservoir de croissance

Le Groupe considère que l'activité Mobilier Urbain bénéficie d'un potentiel de croissance important et entend poursuivre son développement à l'international dans les années à venir.

De nouveaux contrats de Mobilier Urbain devraient faire l'objet d'appels d'offres en Europe, en Asie-Pacifique, en Amérique latine, en Afrique ainsi qu'au Moyen-Orient.

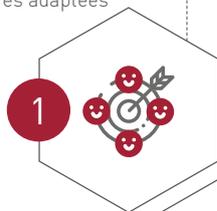
5.4. Vente et Marketing

La Communication Extérieure est un média attractif que JCDecaux valorise par un mobilier urbain de grande qualité commercialisé en tant que support publicitaire haut de gamme par des équipes commerciales et marketing intégrées, pluridisciplinaires et orientées client.

Chaque jour, elles mobilisent leurs expertises pour assurer une excellente couverture du marché, auprès des annonceurs comme de leurs agences de publicité et agences médias. L'approche commerciale s'appuie sur quatre leviers essentiels :

ADRESSER

tous les marchés publicitaires (international, national, local), avec des offres adaptées



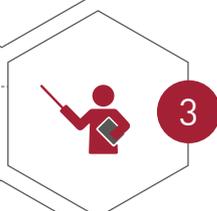
CAPITALISER

sur un portefeuille client diversifié sur l'ensemble des secteurs d'activité, animé par des experts



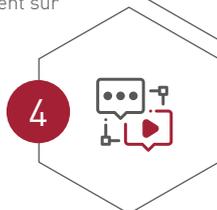
ACCOMPAGNER

les plus grands annonceurs, tous représentés localement
88 des 100 premiers annonceurs plurimédias communiquent sur les réseaux JCDecaux



ANIMER

le marché grâce à des contenus et des prises de parole qui valorisent le média



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

Des réseaux « prêts à afficher » d'une part, avec une commercialisation de campagnes publicitaires dont la durée peut varier entre 7 jours et 28 jours en fonction des marchés. Pour répondre à la diversité des objectifs de communication de ses clients, le Groupe propose à la fois des réseaux de couverture et des réseaux de ciblage (ou réseaux thématiques), avec une promesse et des performances garanties, construits à partir de bases de données d'audience (déplacement), socio-démographiques, géo-comportementales ou de géolocalisation par rapport à des points d'intérêts.

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

Par exemple, en France, JCDecaux Planning Lab® s'impose aujourd'hui comme la plateforme de personnalisation pour la communication des

marques, appuyée sur VIOOH Automation, l'outil d'audience planning développé par JCDecaux pour une conception automatisée des campagnes selon les critères de cible, de territoire et de budget de l'annonceur.

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

Le développement rapide du canal numérique dans l'univers du mobilier urbain est au cœur de la stratégie commerciale du Groupe. En 2019, le Digital OOH JCDecaux a progressé de +33 % au niveau mondial sur l'ensemble des univers opérés et représente désormais 25,2 % du total des revenus du Groupe. Cette accélération digitale s'appuie sur une logique de ciblage et de contextualisation des campagnes, rendue possible par des écrans connectés, et dont la mise en œuvre est opérée via des applications et des plateformes innovantes comme VIOOH Automation.

En France, 83 % des agglomérations de plus de 100 000 habitants sont désormais couvertes par l'offre digitale urbaine JCDecaux. À fin 2019, ce sont près de 800 écrans numériques au format 85" qui sont exploités en mobilier urbain auxquels viennent s'ajouter les 250 écrans du contrat signé en 2018 avec Monoprix dans le cadre de la digitalisation des vitrines de l'enseigne à Paris, dans la région capitales et dans les régions. JCDecaux fait entrer le Digital OOH dans l'ère du Data-planning. L'accès exclusif aux données transactionnelles de Monoprix ouvre cette possibilité de campagnes pleinement optimisées et totalement mesurables en termes d'impact publicitaire et d'efficacité sur les ventes. La construction de ces campagnes s'appuie sur la suite technologique JCDecaux VIOOH Automation et VIOOH Content avec un potentiel créatif illimité pour des campagnes contextualisées et personnalisées.

La mesure et la preuve de l'efficacité publicitaire s'inscrivent pleinement dans la stratégie d'accompagnement commercial des annonceurs. En France, fort d'une expertise études reconnue depuis plus de 15 ans, JCDecaux développe depuis 2015 son programme SMARTER d'études et de data, avec des partenaires de très haut niveau comme Ipsos, Kantar, MarketingScan ou encore l'institut BVA (environ 250 annonceurs accompagnés et plus de 600 études sur les 5 dernières années).

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

VIOOH Automation : Les données préliminaires de SmartScreen font ressortir une augmentation des ventes des produits concernés de 9 % en 2016 par rapport à un support traditionnel. Par ailleurs, le développement de notre division Dynamic permet également

aux annonceurs de personnaliser leur message boutique par boutique selon, par exemple, les chiffres de vente en temps réel, une approche qui a fait ses preuves pour doper la performance du chiffre d'affaires de 8 % supplémentaires.

Depuis son lancement en 2017, cette plateforme VIOOH Automation s'est déployée sur 8 marchés (Royaume-Uni, Etats-Unis, Allemagne, Danemark, Belgique, Pays-Bas, Italie) en apportant la même amélioration à nos clients en termes d'efficacité et de transparence. Au cours des années à venir, la plateforme VIOOH Automation sera massivement mise en œuvre dans chacune de nos activités mondiales. Selon nous, cela devrait conférer à JCDecaux un solide avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises de communication extérieure et accroître la pertinence pour les clients en utilisant des outils similaires sur Internet.

Sur de nombreux marchés, JCDecaux répond à la demande de création d'événements sur l'espace public, renforçant l'engagement du consommateur auprès des marques des annonceurs du Groupe. Les laboratoires d'idées et d'innovations JCDecaux Creative Solutions® et JCDecaux Live, destinés à mettre en avant l'impact et l'originalité des campagnes de communication et qui sont aujourd'hui étendus à plus de 60 pays, ont réalisé des campagnes publicitaires qui font désormais référence dans l'univers de la communication extérieure. De plus, parallèlement à l'innovation que constitue la transformation des affiches dans les 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, le département « La Rue - Inspiring Outdoor » lancé fin 2018 est en charge de toutes les activités événementielles et expérientielles, rattachées ou non aux actifs du Groupe (grands événements, street marketing, sponsoring roadshows, etc). La mise en œuvre d'un suivi de l'efficacité créative des campagnes est également au cœur de la mission de cette nouvelle entités.

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

Le Groupe exerce, essentiellement en France et au Royaume-Uni, une activité de vente, de location et d'entretien de mobiliers urbains qui génère un chiffre d'affaires comptabilisé dans le segment Mobilier Urbain de ses états financiers. En 2019, le chiffre d'affaires de cette activité a représenté 185,3 millions d'euros, soit 11,0 % du chiffre d'affaires total Mobilier Urbain.

En France, sur l'année 2019, le Groupe a remporté 6 marchés portant sur des contrats de location et d'entretien de sanitaires automatiques, d'affichage de dispositifs dédiés à la communication des Conseils Départementaux ou de maintenance de mobilier urbain.

Parmi les contrats remarquables opérés depuis plusieurs années, le sanitaire Design Patrick Jouin, installé dans le cadre d'un contrat de location et d'entretien avec la Ville de Paris, a été créé pour répondre à une demande d'accessibilité, d'esthétique et d'écologie. Eco-conçu, il permet de baisser significativement la consommation d'énergies (26 % d'eau et 28 % d'électricité économisés) tout en étant composé à 95 % de matériaux durables et recyclables. L'intérieur du sanitaire a été pensé pour optimiser l'accessibilité des personnes à mobilité réduite et le confort de tous. La qualité du design, associée à un entretien/maintenance efficace, font de ce sanitaire plus écologique et plus esthétique un succès qui, après avoir conquis Paris, s'implante maintenant dans d'autres villes, comme Lyon en 2019 avec un contrat portant sur 10 mobiliers sanitaire sur une durée de 15 ans.

6. ACTIVITÉ TRANSPORT

L'activité de publicité dans les Transports comprend, d'une part, les contrats publicitaires des aéroports et, d'autre part, les contrats publicitaires dans le domaine des transports terrestres de voyageurs (métros, trains, bus, tramways et autres systèmes de transit, ainsi que les trains express desservant les aéroports internationaux à travers le monde).

Titulaire des contrats publicitaires de 167 aéroports, JCDecaux gère également la commercialisation de l'espace publicitaire de 273 systèmes de transports en Europe, Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique et Amérique Latine. Le pôle Transport du Groupe totalise plus de 379 000 faces publicitaires, réparties dans 51 pays, dont plus de 42 000 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 2019, l'activité Transport a représenté 42,1 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'activité de publicité dans les aéroports a représenté 51,8 % du chiffre d'affaires du pôle Transport et l'activité publicité dans les réseaux de transport terrestre 37,9 %. 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 10,3 % du chiffre d'affaires.

6.1. Nature des contrats de publicité dans les transports

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

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

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

6.2. La publicité dans les aéroports

6.2.1. Les contrats de publicité dans les aéroports

En 2019, le Groupe a gagné les contrats pour l'exploitation de la publicité dans l'aéroport de Beijing Daxing en Chine, de Libreville au Gabon, d'Abidjan en Côte d'Ivoire, d'Arequipa au Pérou, d'Asuncion au Paraguay, de Nantes en France et du futur Midfield Terminal d'Abu Dhabi. En outre, dans le courant de l'année 2019 JCDecaux a étendu son contrat avec l'aéroport de Dubaï pour une durée de 10 ans.

Au 1^{er} janvier 2020, le Groupe commercialise la publicité dans 167 aéroports dans 41 pays. Fédérée autour de la marque « JCDecaux Airport », l'activité publicitaire dans les aéroports du Groupe représente 26 % du trafic mondial.

JCDecaux cherche à obtenir des autorités aéroportuaires des contrats exclusifs pour la commercialisation des espaces publicitaires. Le plus souvent soumis à des procédures d'appels d'offres, ces contrats sont généralement octroyés pour une durée de 3 à 15 ans. Au 31 décembre 2019, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2019) des contrats du Groupe dans les aéroports était de 4 ans et 6 mois.

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

6.2.2. Présence géographique

En Europe, le Groupe gère les contrats publicitaires de 51 aéroports, dont les trois plus grands sont Londres, Paris et Francfort. Plus précisément, JCDecaux est présent sur :

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

Enfin JCDecaux commercialise les espaces publicitaires de l'aéroport de Zurich suite au gain de la concession publicitaire par son partenaire local APGISGA.

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

Dans le reste de la zone Asie-Pacifique, JCDecaux est également présent :

- en Australie, dans les aéroports de Sydney et Perth
- en Inde, dans l'aéroport de Bangalore
- au Japon dans les 2 aéroports d'Osaka (Kansai et Itami)
- en Nouvelle Zélande (Auckland, Queenstown, Christchurch).

Aux États-Unis, le Groupe gère les contrats publicitaires de 14 aéroports, dont ceux de New York (JFK, La Guardia, ainsi que Newark), Los Angeles, Dallas Forth Worth, Miami et Houston.

Au Moyen-Orient, JCDecaux détient 36 concession dont celles des nouveaux aéroports de Bahrein et du Midfield Terminal d'Abu Dhabi en cours de construction. Sur cette zone JCDecaux couvre 68 % du trafic avec une présence :

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

En Afrique, JCDecaux est présent dans 25 aéroports :

- en Afrique du Sud : 8 aéroports, dont Johannesburg, Le Cap et Durban
- en Côte d'Ivoire: aéroport d'Abidjan
- au Gabon: aéroport de Libreville
- au Mozambique : 7 aéroports dont Maputo
- en Zambie : 3 aéroports dont Lusaka.

JCDecaux est aussi présent au Lesotho, à Madagascar, au Malawi, au Swaziland et en Tanzanie (dans les aéroports desservant les capitales de chaque pays).

Dans la zone Amérique Latine-Caraïbes, JCDecaux opère dans 22 aéroports :

- au Brésil : São Paulo Guarulhos et Brasilia
- en Colombie à l'aéroport international de Bogota el Dorado
- au Panama à l'aéroport international de Panama City
- au Paraguay, à l'aéroport international d'Asuncion
- au Pérou, à l'aéroport international Jorge Chávez de Lima et 13 aéroports régionaux
- en République Dominicaine où JCDecaux exploite les espaces publicitaires à l'extérieur des terminaux des aéroports de Santo Domingo, Samana et Puerto Plata.

Au 1^{er} janvier 2020, la répartition géographique des faces publicitaires dans les aéroports était la suivante :

PAYS/RÉGION	NOMBRE D'AÉROPORTS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	51	16 735
Amérique du Nord ⁽⁵⁾	14	8 253
Asie-Pacifique ⁽⁴⁾	19	8 066
Afrique/Moyen-Orient ⁽²⁾	61	6 816
Amérique Latine ⁽³⁾	22	2 206
TOTAL	167	42 076

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

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

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

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

⁽⁵⁾Inclut les États-Unis.

6.2.3. Audience et trafic

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

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

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

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

Avec seulement +3,4 %, l'année 2019 a marqué un tassement de la croissance du trafic passager. La faillite de compagnies aériennes majeures telles que Thomas Cook et Jet Airways ont contribué à ces résultats en demi teinte tout comme un contexte économique et politique instable, en particulier en Amérique Latine et surtout en fin d'année à Hong Kong où les événements ont impacté le trafic en Chine sur les 6 derniers mois de l'année.

Malgré ces phénomènes conjoncturels, l'ACI prévoit un doublement du trafic d'ici 2037 et un chiffre de 19.7 milliards de passagers pour 2040, soit un taux de croissance moyen annuel de 3,7 %. La tendance montre également que le centre de gravité du trafic aérien se déplace vers l'est, avec un potentiel de croissance important des marchés émergents, dont beaucoup se situent dans la région Asie-Pacifique. L'ACI prévoit que d'ici 2022, le trafic passagers dans les économies émergentes dépassera celui des économies avancées

et que, d'ici 2040, les marchés émergents devraient gérer 60 % du trafic total de passagers. En outre, d'ici 2040, la Chine devrait dominer le trafic aérien avec 4 milliards de passagers (environ 19 % du trafic mondial).

6.2.4. Ventes et marketing

Le Groupe estime que sa présence dans 167 aéroports à travers le monde, notamment dans les plateformes aéroportuaires majeures que sont Londres, New York, Paris, Los Angeles, Francfort, Hong Kong, Shanghai, Singapour et Dubaï, est un atout essentiel pour répondre à tous types de demandes de la part des marques que ce soit pour des campagnes locales, nationales ou internationales, ou que ce soit pour acheter des supports publicitaires à l'unité, en package ou en réseaux sur un ou plusieurs aéroports. Les équipes commerciales de JCDecaux mettent en œuvre leur expertise du média aéroport pour concevoir des plans de communication sur mesure capables de délivrer l'audience cible des annonceurs. Autre atout majeur, JCDecaux conçoit ses propres supports publicitaires afin de les intégrer au mieux dans l'architecture des terminaux et de fournir aux annonceurs la meilleure visibilité possible pour leurs campagnes publicitaires et le meilleur impact sur l'audience visée.

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

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

En 2019, JCDecaux est présent dans 7 aéroports du Top 10 mondial et touche plus de 67 % du trafic passager dans ces aéroports stratégiques pour la communication des marques.

AÉROPORT	PASSAGERS EN MILLIONS	TITULAIRE DU CONTRAT
Atlanta	110,5	Clear Channel Outdoor
Pékin International	100,0	JCDecaux / Sociétés locales
Los Angeles LAX	88,0	JCDecaux
Dubai International	86,4	JCDecaux
Tokyo Haneda	85,5	Société locale
Chicago O'Hare	84,3	Clear Channel Outdoor
Londres Heathrow	80,8	JCDecaux
Paris CDG	76,1	JCDecaux ⁽¹⁾
Shangai Pudong	76,1	JCDecaux ⁽¹⁾
Dallas Fort Worth	75,0	JCDecaux
TOTAL	862,6	

Source : Rapport Traffic Passagers ACI à fin décembre 2019.

⁽¹⁾ En joint-venture.

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

En 2019, JCDecaux est présent dans 7 des 10 aéroports générant le plus de trafic international. JCDecaux touche 72 % du trafic passager international dans ces aéroports stratégiques pour la communication des marques.

AÉROPORT	PASSAGERS INTERNATIONAUX EN MILLIONS	TITULAIRE DU CONTRAT
Dubai International	86,3	JCDecaux
Londres Heathrow	76,0	JCDecaux
Amsterdam	71,6	Régie interne
Hong Kong	71,2	JCDecaux
Séoul Incheon	70,5	Société locale
Paris CDG	69,8	JCDecaux ⁽¹⁾
Singapour	68,2	JCDecaux
Francfort	63,0	JCDecaux ⁽¹⁾
Bangkok	52,9	JCDecaux / Sociétés locales
Taipei	48,3	Société locale
TOTAL	677,8	

Source : Rapport Traffic Passagers ACI à fin décembre 2019.

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

Ciblage et mesure d'audience du média aéroport

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

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

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

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

L'évolution de JCDecaux vers une entreprise « Data Driven » se poursuit avec la mise en œuvre d'un projet international de mesure d'audience en aéroport (nommé Airport Audience Measurement - ou AAM).

Déployée en pilote dans les aéroports de Paris et Singapour, la mesure d'audience aéroport internationale sera progressivement lancée sur les principaux hubs opérés par JCDecaux et viendra également enrichir une plateforme de media planning en ligne : VIOOH Automation, opérée par VIOOH, société partenaire dans laquelle JCDecaux est actionnaire majoritaire.

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

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

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

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

Avec plus de 7 800 panneaux digitaux publicitaires déployés dans son réseau d'aéroports à travers le monde, JCDecaux propose aujourd'hui une offre digitale dense et riche en solutions pour les annonceurs, dont l'efficacité peut s'avérer stratégique, en

particulier quand il s'agit d'augmenter la fréquentation des espaces travel retail.

VIOOH Content, une solution de gestion de contenu en temps réel opérée par VIOOH, favorise l'interactivité entre annonceurs et passagers comme le montre la campagne innovante d'IWC dans les aéroports de Paris pour diffuser en direct le lancement de l'expédition « Silver Spitfire - The Longest Flight » associé au fil de commentaire live sur Facebook ; un bon moyen pour la marque de faire parler d'elle, et de créer le buzz à travers la diffusion d'un contenu viral.

D'autres solutions favorisent le « Drive-to-store » avec la technologie du Beacon. Les Beacons sont des capteurs installés dans les mobiliers publicitaires dans l'ensemble des terminaux qui détectent les équipements électroniques des passagers (smartphone, tablette) et qui entrent en contact avec pour autant que ceux-ci aient les fonctions Bluetooth et géolocalisations activées.

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

La publicité événementielle, qui permet aux annonceurs de créer un véritable territoire de marque au sein de l'aéroport, et une expérience client forte et mémorable connaît toujours un franc succès. JCDecaux Airport propose à cet égard des dispositifs personnalisés pour sublimer et démultiplier l'impact d'une campagne, qu'il s'agisse de toiles géantes, d'objets 3D, de mobiliers interactifs, d'espaces d'exposition ou d'opérations de marketing relationnel. Les exemples de campagnes événementielles en aéroports sont nombreux et se multiplient à travers le monde. Ainsi, à l'aéroport de Varsovie le Groupe Asbud s'est associé à JCDecaux pour promouvoir ses nouveaux projets résidentiels et commerciaux, appelés « Towaroma Towers ». Avant le départ de leur vol, les voyageurs étaient invités à se relaxer dans une « zone de détente » sponsorisée par Asbud. Dans cet espace cosy un hologramme projetait différentes images des tours Towaroma avec lesquelles les passagers pouvaient interagir en les déplaçant virtuellement. Cette activation innovante a fortement mis en avant les valeurs de modernité et de luxe du Groupe Asbud.

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

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

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

Au 1^{er} janvier 2020, le Groupe détenait 273 contrats publicitaires représentant 337 890 faces publicitaires dans les métros, trains, bus, tramways, taxis et trains rapides desservant certains aéroports dans 29 pays.

Au 31 décembre 2019, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2019) des contrats du Groupe dans les métros et autres systèmes de transit était de 3 ans et 1 mois. Le montant des investissements initiaux et les coûts d'exploitation liés à l'entretien des supports publicitaires situés dans les métros, sont généralement inférieurs à ceux des contrats de Mobilier Urbain.

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

6.3.2. Présence géographique

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

En effet, le Groupe détient les contrats publicitaires des bus dans 7 villes chinoises (compris Hong Kong), pour plus de 78 700 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, Shanghai, Canton, Chongqing, Nankin, Tianjin et Suzhou. JCDecaux Cityscape détient également la concession attribuée pour cinq ans par Hong Kong Tramways Ltd pour la publicité des tramways par adhésivage intégral de même que l'exclusivité de la gestion publicitaire de la totalité du parc, soit 160 tramways.

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

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

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

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

- en Afrique/Moyen-Orient : Afrique du Sud, Cameroun, Israël
- en Asie-Pacifique : en Chine (dont Hong Kong), en Australie et en Nouvelle Zélande
- en Europe : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, Hongrie, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays Bas, Portugal, République Tchèque, Royaume-Uni
- sur le continent Américain : États-Unis, Mexique, Panama, Pérou, Uruguay.

6.3.3. Audience et trafic

Le Groupe utilise pour les métros et systèmes de transit les mêmes techniques de géomarketing que pour le mobilier urbain et le grand format pour maximiser l'impact de ses réseaux publicitaires sur l'audience des métros et l'efficacité de son offre commerciale auprès des annonceurs. En Chine, où JCDecaux est le leader de la publicité dans les transports, le Groupe a développé en 2008 la

première étude de mesure d'audience pour le métro de Shanghai, étude qui a été étendue en 2009 au métro de Pékin. L'étude d'audience R&F (Reach & Frequency) quantifie l'impact de chaque campagne publicitaire dans le métro.

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

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

6.3.4. Ventes et marketing

En 2019, les médias de transit du Groupe ont connu un vif succès auprès des annonceurs, grâce à des actions de publicité événementielle particulièrement originales.

JCDecaux crée l'événement dans le métro

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

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

Ces dernières années, pour s'inscrire dans les nouveaux usages mobiles des passagers, les thèmes choisis ont concerné les technologies interactives et le numérique en vue d'améliorer l'expérience des usagers du métro. Le Festival Innovate® à Hong Kong, organisé par JCDecaux Transport en collaboration avec MTR (Mass Transit Railway) Corporation, a pour but de promouvoir le potentiel créatif du média MTR. Chaque année, d'octobre à décembre, les zones recevant la plus forte fréquentation de passagers dans les stations clés du réseau sont dédiées à la mise en place de campagnes publicitaires créatives contribuant à enrichir l'expérience voyage des usagers. Marques et agences, conseillées par les experts de JCDecaux Transport, sont invitées à laisser libre cours à leur

imagination pour créer des campagnes innovantes, qu'elles fassent appel à la technologie, l'interactivité avec les usagers du MTR ou encore l'utilisation spectaculaire de l'espace. En 2016, avec la création du prix « Emerging Talents » JCDecaux Transport a ouvert le concours aux étudiants universitaires. Un nouveau prix a été introduit en 2018, celui de « Best Presenter ». Ce concours est pour eux une occasion unique de démontrer leur créativité et leur capacité d'innovation en situation réelle. Ce positionnement résolument innovant contribue à la réputation de JCDecaux Transport Hong Kong comme entreprise leader pour la communication extérieure à Hong Kong.

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

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

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

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

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

Les systèmes de transport sont également le lieu idéal pour mettre en place des campagnes événementielles et faciliter l'interaction et l'engagement avec les passagers. À titre d'exemple, Coca Cola a apporté l'esprit de Noël à la Gare Centrale d'Oslo en suspendant au dessus de l'escalator central un traineau géant tiré par six rennes. L'ensemble de la zone était habillée aux couleurs de la marque et un fond sonore de circonstance permettaient complétaient l'ambiance festive.

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

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

7. ACTIVITÉ AFFICHAGE

JCDecaux est le n°1 de l'Affichage grand format en Europe en termes de chiffre d'affaires (source : JCDecaux). En 2019, l'Affichage grand format a représenté 14,5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Situé généralement sur les grands axes de circulation des villes et de leur agglomérations, les support d'affichage grand format du Groupe permettent aux annonceurs de toucher de très larges publics, sur des cibles essentiellement automobilistes. Les réseaux d'affichage de JCDecaux comprennent des emplacements très qualitatifs, en termes de visibilité, dans les villes importantes telles que Paris, Londres, Berlin, Bruxelles, Chicago, Vienne, Madrid, Lisbonne, Moscou, Johannesburg et Mexico et offrent aux annonceurs une large couverture territoriale dans chaque pays. Sur nombre de marchés, ces actifs en grand format sont convertis en supports numériques (Digital OOH). Au Royaume-Uni, la transformation du grand format est presque achevée à fin 2019 et la part du chiffre d'affaires digital dans ce segment atteint 70 %.

L'activité Affichage comprend également la publicité lumineuse qui consiste essentiellement en la création et l'installation de néons publicitaires de très grand format et l'activité des toiles événementielles (habillage de très grande envergure sur les chantiers de restauration de bâtiments). JCDecaux couvre les grandes capitales européennes et vise à se renforcer en Amérique Latine, en Afrique, en Europe Centrale, en Asie et plus récemment en Australie avec l'acquisition d'APN Outdoor).

7.1. Nature des contrats d'affichage

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

7.2. Présence géographique

Au 31 décembre 2019, le Groupe disposait de 164,868 faces publicitaires réparties dans 23 pays européens (couvrant 2 075 villes européennes de plus de 10 000 habitants), quatre pays d'Asie-Pacifique, à savoir l'Australie, la Chine (Hong Kong), la Nouvelle-Zélande et Singapour, ainsi qu'en Russie, en Ukraine, au Qatar, en Ouzbékistan, au Brésil, au Chili, en Colombie, au Costa Rica, en République dominicaine, au Salvador, au Guatemala, au Honduras, au Mexique, au Nicaragua, au Panama, en Uruguay, aux États-Unis, en Afrique du Sud et dans 15 autres pays d'Afrique subsaharienne ainsi qu'au Nigéria. En 2019, le Groupe a poursuivi sa politique d'amélioration de la qualité des panneaux d'affichage grand format

en démontant certains panneaux et en les remplaçant par des panneaux haut de gamme, rétro-éclairés, déroulants ou digitaux, tout en démontant, dans certains pays matures, les panneaux parmi les moins rentables afin d'optimiser ses coûts.

Au 31 décembre 2019, la répartition géographique des faces publicitaires du Groupe était la suivante :

PAYS	NOMBRE DE FACES PUBLICITAIRES
Europe ⁽¹⁾	97 100
France	37 085
Reste du Monde ⁽²⁾	25 812
Royaume-Uni	2 567
Asie-Pacifique ⁽³⁾	2 144
Amérique du Nord	160
TOTAL	164 868

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

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

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

7.3. L'offre de JCDecaux

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

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

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

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

publicitaire, ce qui rend ce type de panneau particulièrement attractif pour les annonceurs.

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

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

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

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

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

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

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

7.4. Vente et Marketing

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

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

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

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

Pour accélérer sa croissance sur ce marché de la longue conservation, JCDecaux a lancé Easyway (www.easyway.jcdecaux.com), son portail dédié à la vente d'espaces publicitaires sur mesure en longue durée. Conçu pour présenter tous les emplacements JCDecaux éligibles en France, ce site internet permet très simplement à un annonceur ou à son agence, en quelques clics, d'identifier les dispositifs les plus pertinents grâce à un puissant outil de géolocalisation, de simuler sa campagne dans une mise en situation virtuelle de son affiche et de la réserver. Cet outil permet de rendre le média plus ouvert et plus accessible aux petits et moyens annonceurs locaux.

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

LES ANNONCEURS

1. LES PRINCIPAUX ANNONCEURS

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

Malgré des conditions commerciales toujours difficiles en 2019, tout comme pour les exercices précédents, l'amélioration de l'environnement économique mondial, notamment en Amérique du Nord et en Europe, les positions bien établies dans les marchés à plus forte croissance, notamment en Chine et en Amérique Latine, ainsi que les partenariats à long terme créés avec des annonceurs majeurs, ont permis au Groupe d'enregistrer une croissance de son chiffre d'affaires supérieure à celle d'autres médias ayant une activité moins internationalisée.

Dans ce contexte, le Mobilier Urbain a enregistré une croissance organique annuelle positive solide. Le Transport a été affecté par le ralentissement en Asie-Pacifique. Le segment Affichage a affiché une croissance publiée positive alimentée par la contribution d'APN Outdoor (10 mois de contribution de janvier à octobre), mais une croissance organique négative.

L'un des facteurs ayant fortement contribué à la croissance 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 2019, le Groupe a maintenu une base d'annonceurs très diversifiée. Seuls sept annonceurs ont représenté plus de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe, et un seul représentait plus de 2 %. Ce top 10 est resté extrêmement stable en 2019, avec neuf des principaux annonceurs déjà présents en 2018. Les dix premiers annonceurs de JCDecaux représentent 12,5 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2019 (11,5 % en 2018).

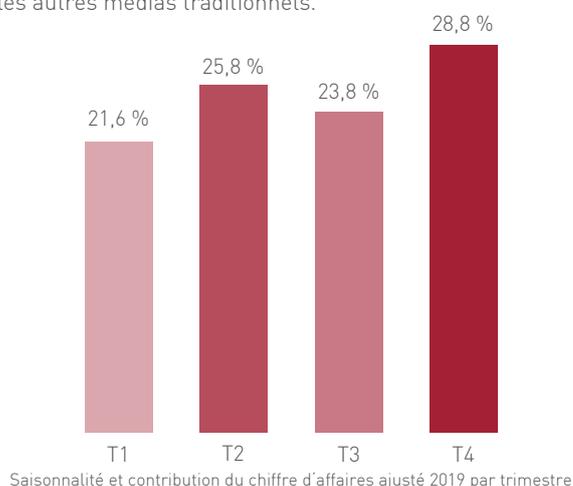
Le tableau suivant présente la part des plus grands secteurs d'activité du Groupe dans son chiffre d'affaires 2019 :

SECTEUR	% DU TOTAL
Distribution	14,3 %
Produits de beauté et Article de luxe	13,0 %
Loisirs, Divertissement, Cinéma	11,0 %
Finance	9,8 %
Agroalimentaire	7,5 %
Télécoms & Technologie	6,1 %
Services	5,7 %
Voyages	5,6 %
Automobile	5,5 %
Internet et e-commerce	5,3 %

Il convient de noter en particulier la croissance de nos recettes générées par les Produits de luxe et de beauté. Ces clients s'orientent de plus en plus vers une stratégie davantage axée sur le numérique, notamment dans le secteur du Travel Retail, et représentent désormais 13,0 % de nos revenus publicitaires, contre 12,2 % en 2018.

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 généralement fournies par les annonceurs. JCDecaux prépare lui-même chaque semaine ces affiches préalablement à leur distribution dans les agences régionales ou locales, et procède à leur pose sur l'ensemble du réseau. Une fois la campagne réalisée, le Groupe contrôle que les faces affichées sur le terrain correspondent bien à celles qui étaient prévues au contrat. La facturation de la campagne publicitaire s'effectue en fonction du réel affiché.

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

3. JCDECAUX ONEWORLD : AU SERVICE DE NOS ANNONCEURS INTERNATIONAUX

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

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

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

Ces relations ont revêtu une importance particulière en 2019. Capitalisant sur les succès remportés depuis onze ans par la simplification de la coordination mondiale des relations avec ses clients internationaux, le Groupe a bénéficié du renforcement des ressources de JCDecaux OneWorld à travers le monde. Par exemple, les équipes JCDecaux OneWorld travaillent en étroite collaboration avec les équipes marketing basées en Asie-Pacifique, afin de fluidifier les interactions avec les clients du Groupe dans cette région. Les clients du secteur naissant des technologies en Chine, à l'instar de Tencent, d'Alipay et d'Oppo, ont été en mesure de pénétrer plus facilement les pays du reste du monde par l'intermédiaire de notre bureau JCDecaux OneWorld de Shanghai, tout comme Cisco et Schneider Electric via les activités OneWorld à New York et Los Angeles.

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

En 2018, JCDecaux a diffusé la campagne #MYCALVINS dans 11 villes de 7 pays différents sur plus de 800 écrans, sur une journée ouvrable. L'ensemble de la campagne a été coordonné de manière centralisée, du briefing à la réservation et à l'exécution, via JCDecaux OneWorld. En 2019, le Groupe continue de développer ces relations multi-régions étroites avec des clients comme Heineken, Samsung et Nike selon une démarche unique sur notre secteur.

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

En 2019, JCDecaux a poursuivi le déploiement à l'international de la version 3D Full Motion de son application de pré-test créatif, Créaction®, au bénéfice de bon nombre de ses partenaires et clients collaborateurs à l'échelle mondiale. Fin 2019, 12 pays du Groupe en étaient déjà dotés, avec des équipes formées et un espace intranet communautaire dédié. À la fin de l'année 2016, en réponse à l'importance croissante du numérique dans notre activité, un module a été ajouté permettant la même amélioration créative via cet outil pour la publicité digitale, facilitant ainsi l'augmentation accrue de cette partie de notre offre en 2019. 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.

OneWorld continue d'être un chef de file dans le secteur de la communication extérieure, grâce à la réalisation de projets de recherche mondiaux. En 2019, parmi ces projets, figurait entre autres Open for Business, axé sur les habitudes de voyage et les interactions avec les marques et les annonceurs ciblant les cadres supérieurs. Cela a permis à JCDecaux de démontrer la pertinence de notre canal de communication B2B, en particulier pour ce public exclusif et très recherché.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

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

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

L'activité de déploiement de nouveaux contrats est restée très soutenue en 2019, dans la continuité de l'année précédente, avec une part importante de numérisation de contrats comme celui de Bruxelles ou Dublin, ou le déploiement d'écrans dans les vitrines des magasins Monoprix en France. En parallèle, le gain du marché des colonnes et mâts porte-affiche de Paris a permis un renouvellement de plus de 1000 mobiliers en l'espace de quelques mois, avec une amélioration significative de la qualité d'éclairage pour les 450 colonnes Morris®. Enfin, la fin de l'année a vu la mise en service des 1800 « e-Villo », les vélos hybrides en libre-service de Bruxelles, et la location de plusieurs centaines des batteries portative qui permettent aux bruxellois de bénéficier d'une assistance électrique sur leur Villo. Chacun de ces marchés implique à la fois l'intégration de services inédits suscités par l'Innovation du Groupe en matière de Recherche et Développement, et met en œuvre les capacités d'exécution technique dans des délais souvent très tendus. Qualité, esthétique, fonctionnalité et performance environnementale sont les caractéristiques premières des créations JCDecaux. Regroupées au sein de la Direction Générale Recherche Production et Opérations (DGRPO), une Direction Recherche et Développement et une Direction du Design intégrées travaillent au développement des nouveaux produits, en étroite collaboration avec la Direction des Projets qui est le point d'entrée unique pour les filiales, et la Direction Achats, Stocks et Production qui dispose désormais d'une forte capacité de production des mobiliers digitaux, tout en assurant la fin du très grand chantier des kiosques parisiens et la production des colonnes Morris®.

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

Les 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.

En parallèle, l'intégration d'écrans numériques publicitaires ou serviciels est à présent devenue la norme dans les développements de mobiliers pour les nouveaux contrats, sur l'ensemble de nos segments de marché, et la progression à deux chiffres des expéditions de mobiliers en 2018 s'est encore légèrement accentuée en 2019. L'organisation R&D continue donc à évoluer pour :

- intégrer ces composants digitaux en constante évolution, avec des cycles de vie technologiques courts de l'ordre de 1 à 2 ans, dans des dispositifs qui doivent rester opérationnels et qualitatifs plusieurs décennies
- structurer et renforcer les capacités d'industrialisation, de validation technique et de contrôle qualité pour assurer chez chacun des assembleurs et fournisseurs un suivi rigoureux et agile compte tenu de la grande variété des fabrications
- imaginer et expérimenter de nouveaux usages de cette composante digitale intégrant des technologies qui vont se généraliser comme l'intelligence artificielle, l'imagerie intelligente ou le calcul décentralisé (edge computing) et favorisant de nouvelles interactions du public avec les mobiliers de JCDecaux.

L'organisation de la R&D de JCDecaux se transforme par ailleurs afin d'être toujours plus ouverte sur le monde extérieur et d'intégrer directement au processus d'innovation de nouveaux partenaires comme des start-up ou des centres de recherche, en parallèle des processus clés de réalisation permanente de démonstrateurs et proof-of-concept, pour pousser en permanence la réflexion de tous les métiers du Groupe sur les nouveaux usages.

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

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

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

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

2. DE MULTIPLES RÉCOMPENSES ET CERTIFICATIONS

La constance des efforts et les résultats obtenus en matière de maîtrise des process de conception et d'engagement en faveur du développement durable ont également été confirmés par l'audit externe de suivi réalisé en 2019, des certifications ISO 9001 et ISO 14001 des activités de recherche et développement gérées par la Direction Générale Recherche, Production et Opérations.

3. INNOVATIONS RÉCENTES

Des avancées remarquables ont été faites dans le domaine de l'acquisition d'expertise et du développement de produits utilisant les technologies digitales. Une gamme complète de dispositifs permettant de répondre à tous les besoins indoor et outdoor a été développée par les équipes DGRPO (R&D, Design, Achats, Exploitation), incluant des dispositifs LCD de formats allant du 15", le plus petit, ou du 32" (cas des escalators digitaux et des écrans tactiles outdoor), jusqu'au 98" déployé en indoor dans les aéroports de Shanghai ou en outdoor sur la 5^{ème} avenue de New York, ou LED de pitch allant de 20mm à 2,5 mm selon les utilisations en indoor ou outdoor – en attendant l'arrivée probable de pitches inférieurs rendus possible par la miniaturisation des LED et l'arrivée sur le marché des microLED. Ces écrans de diffusion sont complétés par des solutions interactives e-Village® fonctionnant sur une architecture Android et à présent déployées dans des contextes aussi divers que les Abribus® de Paris, l'offre Vélo en Libre Service Nouvelle génération - plus de 850 exemplaires dans les bornes de Lyon, Nantes et Luxembourg, connectées aux systèmes de paiement et aux lecteurs de badge vélo, ou intégrés aux cabines téléphoniques nouvelle génération d'Infocus, au Royaume-Uni. Ces produits ont été développés et sélectionnés après des procédures d'évaluation très poussées (tests en laboratoires, essais en conditions réelles, tests comparatifs en présence des fabricants) garantissant à JCDecaux de disposer des produits les plus performants techniquement, et porteurs de la meilleure création de valeur pour l'entreprise. Ces développements se sont concrétisés par l'installation de dispositifs aussi bien en Europe (La Torche et d'autres dispositifs à Londres, le métro de Barcelone, les aéroports de Paris) qu'en Asie (Aéroports de Shanghai, de Singapour, de Guangzhou) ou sur d'autres continents comme les horloges digitales à São Paulo et les panneaux digitaux de grand format à Chicago.

Bruxelles a rejoint Lyon, Nantes et Luxembourg dans la liste des villes mettant en œuvre la nouvelle Expérience Utilisateur totalement refondue, multi-canal et évolutive, et un nouveau design de vélo développé sous la Direction Artistique de Marcelo Joulia, toujours dans un déploiement sans interruption de service. L'offre a continué à s'enrichir au long de l'année, en particulier à Nantes où l'ensemble des stationnement vélos est à présent connecté en continuité avec l'application Bicloo, dans le cadre de l'appel d'offre remporté en 2017.

Ces marchés sont également l'occasion de mettre en œuvre des vélos qui sont tous connectés, et accessibles soit via une application dédiée soit grâce à une carte de transport. Ils pourront être verrouillés en-dehors d'une station physique dans le courant de l'année 2020, et Nantes continue à exploiter ses stations solaires, autonomes en énergie et installées sans génie civil. En parallèle, les vélos de Mulhouse ont été intégrés à l'offre MaaS (Mobility as a Service) de Mulhouse Mobilité, et peuvent être libérés directement depuis l'application de mobilité de la Métropole.

Dans la continuité du marché de Vélos en Libre-Service de Luxembourg, dont l'usage a été multiplié par plus de quatre comparativement à l'année 2018, l'année dernière a également vu à Bruxelles le premier déploiement des vélos hybrides en libre-service de JCDecaux, utilisables soit de manière purement mécanique, soit avec une assistance électrique pour les abonnés ayant souscrit à la location d'une batterie personnelle. Présentée fin 2015 dans le cadre de la COP21, cette solution très innovante tire parti des améliorations de performance du marché des batteries et de la connectique, et s'intègre de manière fluide dans le catalogue de solutions Vélo en Libre-Service nouvelle génération de JCDecaux.

Les efforts d'innovation se poursuivent également pour continuer à enrichir et améliorer l'expérience des utilisateurs des transports en commun – et donc souvent des Abribus®. C'est ainsi que 2019 a vu la présentation de l'Abribus® Filtreo™, dont le toit intègre une solution de filtration végétale de l'air qui sera expérimentée en milieu urbain en 2020. Par ailleurs, la recherche de nouvelles solutions techniques s'accélère autour des thématiques de la Ville Intelligente, du Big data et de l'Open data adapté au milieu urbain. Dans le prolongement de l'équipement en 2015 des mobiliers de Paris avec des « beacons » capables d'interagir avec les smartphones, déjà mobilisés pour faciliter la digitalisation des rapports d'activité des équipes d'exploitation, 1500 mobiliers urbains de Lyon seront équipés en 2020 d'une signalétique numérique, permettant aux voyageurs et aux citoyens d'accéder directement sur leur smartphone aux informations locales de la Ville. De même, une partie des mobiliers urbains digitaux de Nice sera équipée début 2020 de capteurs de qualité de l'air et de flux, une première référence pour JCDecaux qui permettra d'enrichir significativement son offre de données « Smart City ». Cette offre « data » développée en concertation avec la nouvelle direction dédiée du Groupe s'est enrichie également en 2018 de la prévision de trafic via des solutions de capteurs déployés sur les routes, permettant aux dispositifs surplombant les plus grands carrefours de Lagos, la capitale économique du Nigéria, d'annoncer aux automobilistes des prévisions de temps de trajet.

En parallèle, la « Digital Signage Platform » développée depuis 2010 et répondant à l'ensemble des enjeux relatifs à la « supply chain » digitale s'enrichit elle aussi notamment de fonctions de monitoring qui sont progressivement déployées dans les pays et permettront aux équipes d'exploitation de superviser la qualité de service apporté aux annonceurs, aux bailleurs et aux villes. Les équipes en charge de la plateforme, sous Maîtrise d'Ouvrage interne structurée au sein de la Direction de l'Exploitation Internationale, continuent également à faire progresser les outils intégrés visant à assurer le contrôle et l'intégrité des contenus numériques à diffuser, à programmer ces contenus (« scheduling ») de façon élaborée et adaptable à chacune des installations digitales, ainsi qu'à sécuriser les diffusions. D'ores et déjà largement déployée, cette plateforme continuera d'accompagner le développement digital du Groupe. Au 31 décembre 2019, plus de 23 000 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. Outre la station vélo solaire déployée à Nantes et Mulhouse, JCDecaux a déployé à Nice des abris Tramway solaires, qui collectent et stockent en journée une partie de l'énergie nécessaire à leur éclairage de nuit et étend en Afrique son parc d'Abribus® publicitaires pleinement autonomes en énergie.

Les développements effectués en propre par JCDecaux donnent lieu à une politique déterminée de protection de ses droits de propriété intellectuelle : au 31 décembre 2019, le Groupe est ainsi titulaire de 137 brevets en France et à l'étranger.

La marque « JCDecaux » est pour sa part déposée dans 135 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 2019, le Groupe est titulaire de 619 autres marques secondaires. 1 413 modèles déposés protègent en France et à l'étranger des produits tels que les Abribus®, les colonnes, les supports d'affichage, les bornes interactives, les Vélos en Libre-Service, les sanitaires, dont certains sont dessinés par des architectes de renommée mondiale. Le Groupe est titulaire de noms de domaine pour assurer la sécurité de son activité dans tous les pays où il est présent et limiter les réservations par des tiers de noms de domaine comprenant le terme « JCDecaux ».

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

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



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





STATION DE VÉLOS EN LIBRE-SERVICE Villo!
pouvant être convertis en e-Villo! grâce à une batterie portable personnelle
Bruxelles

 BELGIQUE

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RSE

(Responsabilité Sociétale des Entreprises)

Notice d'information et éléments constitutifs de la Déclaration de Performance Extra-financière 50

Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables ^{DPEF} 52

Notre Stratégie Développement Durable 54

La traduction de nos enjeux : la matrice de matérialité de JCDecaux 54

Stratégie et objectifs 55

Soutien de JCDecaux aux Objectifs de Développement Durable et au Pacte Mondial des Nations Unies 56

Le pilotage de la Stratégie Développement Durable et l'intégration des risques extra-financiers ^{DPEF} 57

La Direction du Développement Durable et de la Qualité 57

Le déploiement de la stratégie Développement Durable 57

Le pilotage des risques extra-financiers 58

Le pilotage de la performance extra-financière 58

JCDecaux en 2019 – chiffres clés ^{DPEF} 60

Notre engagement environnemental 61

Réduire nos consommations énergétiques ^{DPEF} 62

Réduire nos autres impacts environnementaux ^{DPEF} 66

La gestion de l'eau 68

Notre engagement social 69

Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ^{DPEF} 71

Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au Groupe ^{DPEF} 73

La formation 75

La diversité et l'égalité professionnelle ^{DPEF} 78

Les conditions de travail ^{DPEF} 80

Notre engagement sociétal 84

Présentation de notre chaîne de valeur ^{DPEF} 84

Renforcer le Développement Durable dans la Politique Achat ^{DPEF} 85

Favoriser l'engagement de nos collaborateurs en faveur du Développement Durable 87

Les relations avec les villes, les sociétés de transport et les autres acteurs locaux 88

Les relations avec les annonceurs 94

Les relations avec les usagers 95

L'affichage 97

La sécurité digitale des opérations ^{DPEF} 97

La protection des données à caractère personnel et le respect de la vie privée ^{DPEF} 97

La contribution sociétale de JCDecaux 98

La présence de JCDecaux dans les indices internationaux de notation extra-financière 101

Grille de concordance GRI-G4 (option critères essentiels) 102

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion 106

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

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

ÉLÉMENTS DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE		PARTIE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	CHAPITRES	PAGE	
MODÈLE D'AFFAIRES		« Notre modèle économique » et « Nos valeurs fondatrices »	Activité du Groupe	20	
		« JCDecaux en 2019 – chiffres clés »	Le DD et la RSE	60	
		« Présentation de notre chaîne de valeur »	Le DD et la RSE	84	
		« Répartition de la valeur créée entre les parties prenantes »	Activité du Groupe	21	
		« La Stratégie du Groupe »	Activité du Groupe	22	
		« Les perspectives pour une ville et une mobilité intelligentes et responsables »	Le DD et la RSE	52	
PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS		« Le pilotage de la Stratégie Développement Durable et l'intégration des risques extra-financiers »	Le DD et la RSE	57	
		« Politique de maîtrise des risques »	Infos. Juridiques	312	
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	Description du risque	« Risque lié à la réputation du Groupe et au non-respect de l'éthique des affaires »	Infos. Juridiques	314	
	Politiques appliquées, procédures de diligence raisonnables et résultats	« Politique de conformité avec la loi Sapin II et la loi sur le Devoir de Vigilance »	Infos. Juridiques	320	
		« Focus sur l'Éthique des Affaires »	Le DD et la RSE	85	
RESPECT DES DROITS HUMAINS	Collaborateurs	Description du risque	« Risque lié au non-respect des droits humains des collaborateurs »	Infos. Juridiques	314
		Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	« Engagement n°1 : déployer le Corpus de Chartes et assurer un socle de droits fondamentaux pour l'ensemble des collaborateurs »	Le DD et la RSE	73
	Fournisseurs	Description du risque	« Risques liés au non-respect des droits humains des fournisseurs »	Infos. Juridiques	314
		Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	« Renforcer le Développement Durable dans la Politique Achat »	Le DD et la RSE	85

Les risques listés ci-dessus et présentés dans le présent chapitre sont les éléments déclarés matériels à l'issue de l'analyse de risques. Compte tenu de ses activités, JCDecaux ne détaille pas les thématiques suivantes, car évaluées comme non-matérielles :

- la lutte contre le gaspillage alimentaire,
- la lutte contre la précarité alimentaire,
- le respect du bien-être animal,
- une alimentation responsable, équitable et durable.

ÉLÉMENTS DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE		PARTIE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	CHAPITRES	PAGE
CONSÉQUENCES SOCIALES ET SOCIÉTALES	Description du risque	« Risque lié à la santé et à la sécurité des employés et des sous-traitants »	Infos. Juridiques	316
	Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	« Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe »	Le DD et la RSE	71
	Description du risque	« Risque lié à la protection des données personnelles et au respect de la vie privée »	Infos. Juridiques	315
	Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	« La protection des données à caractère personnel et le respect de la vie privée »	Le DD et la RSE	97
	Description du risque	« Risque lié au piratage digital des mobiliers et dispositifs »	Infos. Juridiques	316
	Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	« La sécurité digitale des opérations »	Le DD et la RSE	97
	Autres informations obligatoires :			
	<ul style="list-style-type: none"> • Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que les conditions de travail des salariés 	• Section 5. « Les conditions de travail »	Le DD et la RSE	80
	<ul style="list-style-type: none"> • Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées 	• Section 4. « La diversité et l'égalité professionnelle »	Le DD et la RSE	78
	<ul style="list-style-type: none"> • Lutte contre le gaspillage alimentaire, lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable 	• Thématiques non-matérielles pour l'activité de JCDecaux		
CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES	Description du risque, Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	Les enjeux environnementaux sont pleinement intégrés à la Stratégie Développement Durable de JCDecaux (cf. section « Notre Engagement Environnemental », mais non identifiés comme risque principal)	Le DD et la RSE	61
	Autres informations obligatoires			
	<ul style="list-style-type: none"> • Conséquences sur le Changement Climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit 	• « Notre impact énergétique » et « Focus sur les postes significatifs de gaz à effet de serre »	Le DD et la RSE	62
	<ul style="list-style-type: none"> • Economie circulaire 	• « Nos autres impacts environnementaux » et « Focus Economie Circulaire »	Le DD et la RSE	66
LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE	Description du risque, Politiques, procédures de diligence raisonnables et résultats	Les enjeux de fiscalité responsable sont pleinement intégrés à la Stratégie d'entreprise (cf. Politique Fiscale), mais non identifiés comme risque principal	Etats financiers	121

Le symbole ^{DPEF} est placé en face des titres de chapitres concernés par la Déclaration de Performance Extra-Financière.

Le rapport relatif à la présence et à la sincérité des informations exprimant une conclusion d'assurance modérée, établi par le cabinet EY, Organisme Tiers Indépendant nommé pour l'exercice, est disponible à la fin de ce chapitre. Le symbole ✓ est placé en face des indicateurs concernés par ce rapport.

Les sujets identifiés par le symbole 🔍 font l'objet de focus spécifiques.

GRI G4 (critères essentiels) : une table de correspondance entre les indicateurs GRI G4 et les informations extra-financières de JCDecaux est disponible en page 102.

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

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



ACCÉLÉRATION DE L'URBANISATION MONDIALE ET DU DÉVELOPPEMENT DES TRANSPORTS

ENJEUX

PERSPECTIVES POUR JCDECAUX

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

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



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

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

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



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

4,4 % de croissance annuelle du trafic aérien entre 2018 et 2037 ²

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



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



CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RARÉFACTION DES RESSOURCES

ENJEUX

PERSPECTIVES POUR JCDECAUX

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

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



La réduction des émissions de gaz à effet de serre pour s'inscrire dans la trajectoire à 1,5°C constitue une opportunité pour JCDecaux de renforcer encore ses avantages concurrentiels en repensant certaines opérations au regard de ce défi

Première et unique entreprise de communication extérieure à avoir rejoint le RE100 ⁴, JCDecaux s'est par exemple fixé comme objectif, dès 2014, de couvrir 100 % de ses consommations par de l'électricité verte en 2022

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

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

Pour la première fois, les cinq principaux risques mondiaux probables à long terme sont environnementaux ⁶



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

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

² Airbus 2018 Annual Report

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

⁴ RE100 : initiative mondiale, lancée en 2014, regroupant plus de 150 multinationales engagées à s'alimenter à 100 % en énergies renouvelables

⁵ WWF, Réinventer les villes comme un nouvel écosystème, 2015

⁶ Édition 2020 du rapport annuel sur les risques globaux (The Global Risks Report 2020, World Economic Forum)



TRANSFORMATION DIGITALE

ENJEUX

80 milliards d'objets connectés dans le monde en 2020 contre 15 milliards en 2012 ⁷

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

D'ici 2020, la majorité de l'activité de **50 %** des entreprises du « Global 2000 » dépendra de leur capacité à créer des produits, services et expériences numériques améliorées ⁸

De nouvelles opportunités en lien avec l'accroissement de l'offre digitale, la « Smart Data » et la « Smart City » émergent

PERSPECTIVES POUR JCDECAUX

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

Ce positionnement, combiné à une convergence du marketing extérieur et mobile (notamment grâce aux technologies NFC, Wi-Fi,...) renforce encore davantage la pertinence du média JCDecaux. La combinaison puissante de son offre de communication extérieure et des apports de l'Internet mobile permet à JCDecaux de proposer à ses clients annonceurs un service encore plus efficace et percutant

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



ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION ET DES ATTENTES DES CITOYENS

ENJEUX

Le secteur collaboratif représentera **302** milliards d'euros à l'échelle mondiale d'ici 2025 ⁹

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

70 % des consommateurs déclarent vouloir adopter un mode de vie plus durable et respectueux de l'environnement, et **45 %** indiquent qu'ils choisissent en priorité des marques responsables ¹⁰

77 % des marques pourraient disparaître dans l'indifférence générale ¹¹

Les marques « meaningful* » ont surperformé de **206 %** sur le marché boursier entre 2006 et 2016 ¹¹

PERSPECTIVES POUR JCDECAUX

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

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

Avec une audience potentielle de 890 millions de personnes par jour, JCDecaux est pleinement conscient de son influence sociétale sur les contenus diffusés et donc des comportements qui en découlent

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

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

⁷ Idate, The Internet of things Market 2013

⁸ International Data Corporation, IDC FutureScape Report, 2016

⁹ La ville collaborative, les dossiers urbanistik par JCDecaux, n°1

¹⁰ Étude Oeko Tex menée auprès d'un panel de plus de 11 000 consommateurs dans 10 pays (Australie, Brésil, Canada, Chine, Allemagne, Inde, Japon, Espagne, Suisse et Etats-Unis) en 2017

¹¹ Étude Havas 2017 2018, "Meaningful brands global analysis" réalisée sur 1 500 marques mondiales, plus de 300 000 personnes, 33 pays et 15 secteurs industriels différents

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

NOTRE STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

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

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

Note méthodologique sur notre matrice renouvelée en 2018

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

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

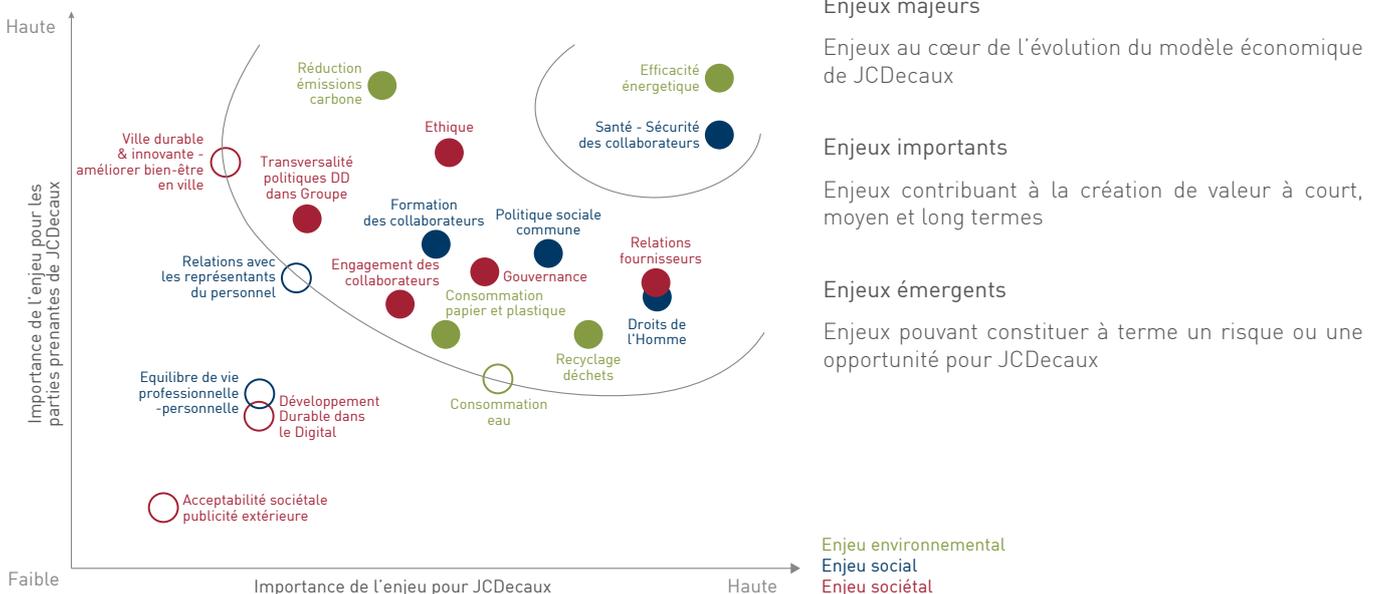
Deux principales étapes ont permis de réaliser la mise à jour de notre matrice de matérialité en 2018 :

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

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

Les résultats de cette matrice renouvelée seront présentés en 2020/2021 en même temps que la publication de l'enrichissement de la Stratégie Développement Durable de JCDecaux.

Rappel des résultats de la matrice réalisée en 2013



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

2. STRATÉGIE ET OBJECTIFS

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

Tableau récapitulatif des priorités stratégiques, objectifs et résultats :

NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS	RÉSULTATS			
		2017	2018	2019	Indicateur
 RÉDUIRE NOS CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES	Réduire les consommations des mobiliers analogiques de 15 % d'ici 2020 (vs. 2012)	+3,6 %	+2,7 %	+4,6 %	●
	Proposer des mobiliers digitaux avec des consommations énergétiques réduites de 50 % pour les écrans LCD et de 15 % pour les écrans LED d'ici 2020	-66 % ^(a) -25 % ^(b) -23 % ^(c)	Inchangé	Inchangé	✓
	Couvrir 100 % des consommations d'électricité du Groupe par de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2022	54 %	69 %	88 %	✓
	Réduire les consommations de carburant aux 100 km de 20 % d'ici 2020 (vs. 2012)	-13 %	-13 %	-13 %	●
 RÉDUIRE NOS AUTRES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX	100 % des affiches papier imprimées par JCDecaux labellisées PEFC, FSC ou équivalent d'ici 2020	92 %	87 %	89 %	●
	90 % des affiches papier recyclées d'ici 2020	75 %	73 %	71 %	●
	80 % des toiles contenant du PVC recyclées au sein de l'Union Européenne d'ici 2020	52 %	78 %	76 %	●
	70 % de déchets triés recyclés d'ici 2020	64 %	68 %	76 %	✓
 DÉPLOYER UNE POLITIQUE SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE	100 % des pays ont élaboré une procédure d'identification et d'évaluation des risques Santé-Sécurité d'ici 2018 ⁽¹⁾	87 %	91 %	99 %	●
	100 % des collaborateurs, identifiés dans la matrice de formation, formés à la Santé-Sécurité d'ici 2018 ⁽²⁾	81 %	86 %	86 %	●
	100 % des pays ont développé un plan d'actions et un manuel Santé-Sécurité conforme aux recommandations du Groupe d'ici 2019 ⁽³⁾	61 %	66 %	68 %	●
 METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE SOCIALE AMBITIEUSE TRANSVERSE AU GROUPE	100 % des pays conformes aux principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales d'ici 2015 ⁽⁴⁾	Pas de nouvelle enquête réalisée	100 %	Pas de nouvelle enquête réalisée	●
	Déploiement de formations sur les Chartes dans 100 % des pays où le Groupe a le management d'ici 2016 ⁽⁵⁾	Pas de nouvelle formation réalisée	100 %	100 %	✓
 RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA POLITIQUE ACHAT	100 % des fournisseurs clés de JCDecaux ont signé le Code de Conduite Fournisseur de JCDecaux d'ici 2020	70 %	71 %	88 %	●
	Evaluation annuelle de 100 % des fournisseurs clés d'ici 2020 ⁽⁶⁾	36 %	46 %	69 %	●
	Audit de 100 % des fournisseurs clés directs d'ici 2020 ⁽⁷⁾	17 %	21 %	64 %	●
 FAVORISER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DURABLE	Former l'ensemble de l'Exécutive Management du Groupe au Développement Durable à fin 2020 ⁽⁸⁾	52 %	57 %	67 %	●
	100 % des pays ont déployé la formation en ligne au Développement Durable auprès des collaborateurs équipés d'un ordinateur d'ici 2018	74 %	100 %	100 %	✓

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

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

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

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

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

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

⁽⁵⁾ % de pays ayant déployé les formations en digital learning Développement Durable en 2018

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

⁽⁷⁾ Périmètre restreint aux fournisseurs clés directs à partir de 2019

⁽⁸⁾ Exprimé en % de pays dans lesquels le Groupe est implanté

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

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

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

À travers sa Stratégie Développement Durable, sa façon d'opérer au quotidien et son offre de solutions participant à l'émergence de la ville et d'une mobilité intelligentes et durables, JCDecaux contribue à dix des dix-sept Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies.

LA CONTRIBUTION DE JCDECAUX



Via notre modèle d'affaires



Nos solutions pour une ville et une mobilité intelligentes et durables
(contribution directe)



Nos solutions pour les annonceurs, les marques et les grandes causes
(contribution indirecte)



Via les priorités de notre Stratégie Développement Durable (contribution directe)



Réduire nos consommations énergétiques



Réduire nos autres impacts environnementaux



Déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe



Mettre en place une Politique Sociale ambitieuse transverse au Groupe



Renforcer le Développement Durable dans la Politique Achat



Notre contribution aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies par notre offre de solutions durables et innovantes à destination des villes et sociétés de transport est détaillée dans le chapitre « Notre engagement sociétal » en page 84.

Par ailleurs, grâce à sa démarche de média responsable notamment via le soutien aux grandes causes [Section 10. « La contribution sociétale de JCDecaux » p. 98] et la mise en œuvre de programmes dont l'objectif est de valoriser et d'amplifier la communication responsable et positive des annonceurs [section 5. « Les relations avec les annonceurs » p. 94], JCDecaux soutient également les ODDs.

JCDecaux a également confirmé son engagement en faveur des droits de l'Homme, du droit du travail, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption, par la signature

du Pacte Mondial des Nations Unies en Novembre 2015. La vision du Pacte Mondial des Nations Unies est d'œuvrer pour une économie mondiale plus stable et inclusive, qui bénéficierait aux personnes, aux communautés locales et aux marchés.



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

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

1. LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA QUALITÉ

La Direction du Développement Durable et de la Qualité a un champ d'action qui recouvre toutes les activités du Groupe. Elle est rattachée directement à un membre du Directoire, le Directeur Général Finance et Administration Groupe, et rend compte a minima quatre 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 et orientations. Elle rend également compte au Conseil de Surveillance a minima une fois par an, de la performance extra-financière, des actions menées et à venir, ainsi que de la bonne gestion des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe.

Ses missions principales sont :

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

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

2. LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

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

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

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

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

Focus sur les General Calls et Focus Calls, outils d'animation de la Stratégie

L'animation de la Stratégie Développement Durable et son déploiement auprès des filiales et des fonctions passent par l'organisation régulière de conférences téléphoniques regroupant l'ensemble des filiales : les General Calls et Focus Calls. Les premières sont à destination des directeurs d'entités locales et assurent une revue régulière des priorités stratégiques et de leur déploiement. Elles se tiennent deux fois l'année ; les secondes portent sur des thèmes précis et sont ouvertes aux correspondants Développement Durable, aux responsables métiers opérationnels et aux experts concernés de l'ensemble des pays. Elles rassemblent jusqu'à une centaine de participants à chaque session. En 2019, 8 Focus Calls ont été organisés, notamment sur la mise en place du nouvel outil de pilotage de la performance extra-financière, sur les achats responsables, sur les questions énergétiques et l'électricité verte, sur l'intégration du Développement Durable dans nos appels d'offres et relations clients.

3. LE PILOTAGE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

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

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

Pour l'année 2019, six risques extra-financiers majeurs ont été identifiés et validés par le Directoire et le Comité d'Audit, soit deux de plus qu'en 2018 :

- le risque lié à la réputation du Groupe et au non-respect de l'éthique des affaires
- le risque lié à la santé-sécurité des employés et des sous-traitants
- le risque lié au non-respect des droits humains des employés
- le risque lié au non-respect des droits humains des fournisseurs
- le risque lié à la protection des données personnelles et au respect de la vie privée (nouveau risque majeur en 2019)
- le risque lié au piratage digital des mobiliers (nouveau risque majeur en 2019).

La description de ces risques, des politiques et plans d'actions mis en place au regard de ces risques, et les résultats obtenus, sont disponibles dans le présent document, tel qu'indiqué dans la table de concordance page 50.

FOCUS SUR LE RÔLE DU COMITÉ DE VIGILANCE

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

Ce Comité s'assure de la bonne gestion des risques extra-financiers Groupe, et notamment du bon déploiement des Politiques et plans d'actions pertinents au regard des risques extra-financiers majeurs identifiés. En 2019, le Comité s'est réuni deux fois.

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

4. LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Périmètre de Reporting

En 2019, le taux de couverture global du reporting extra-financier est de 97 % du chiffre d'affaires consolidé et de 97 % des ETP du Groupe (vs. 97 % du CA consolidé et 96 % des ETP en 2018).

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

- du périmètre de consolidation transmis semestriellement par la Direction financière en données ajustées*, et qui englobent JCDecaux SA et les filiales intégrées de manière globale ou proportionnelle. Les filiales mises en équivalence, sous contrôle conjoint, sont exclues du champ de collecte
- de critères liés à la taille de certaines sociétés du Groupe. Au sein des données sociales, seules les données « Effectifs » (ETP) sont directement issues du reporting des données financières (données dites ajustées*) et couvrent ainsi 100 % du Groupe.

Processus de Reporting

JCDecaux s'est doté en 2019, d'une nouvelle solution de pilotage de la performance extra-financière, SIA (ou « Sustainability Information Analysis »), qui couvre les trois axes de la Stratégie Développement Durable (environnement, social et sociétal). Cette application permet la saisie, le contrôle, la consolidation des indicateurs, l'édition de rapports et la mise à disposition de la documentation nécessaire à la collecte des données et au contrôle de la remontée de l'information.

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

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

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

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

*Se référer à la page 113 pour la définition de données ajustées

Pilotage de la performance extra-financière

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

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

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

FOCUS SIA : UN NOUVEL OUTIL DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Pour répondre aux attentes des parties prenantes en matière de transparence, fiabilité et auditabilité, et répondre aux exigences légales auquel le Groupe est soumis, JCDecaux s'est doté en 2019 d'un outil renforcé de pilotage de la performance extra-financière.

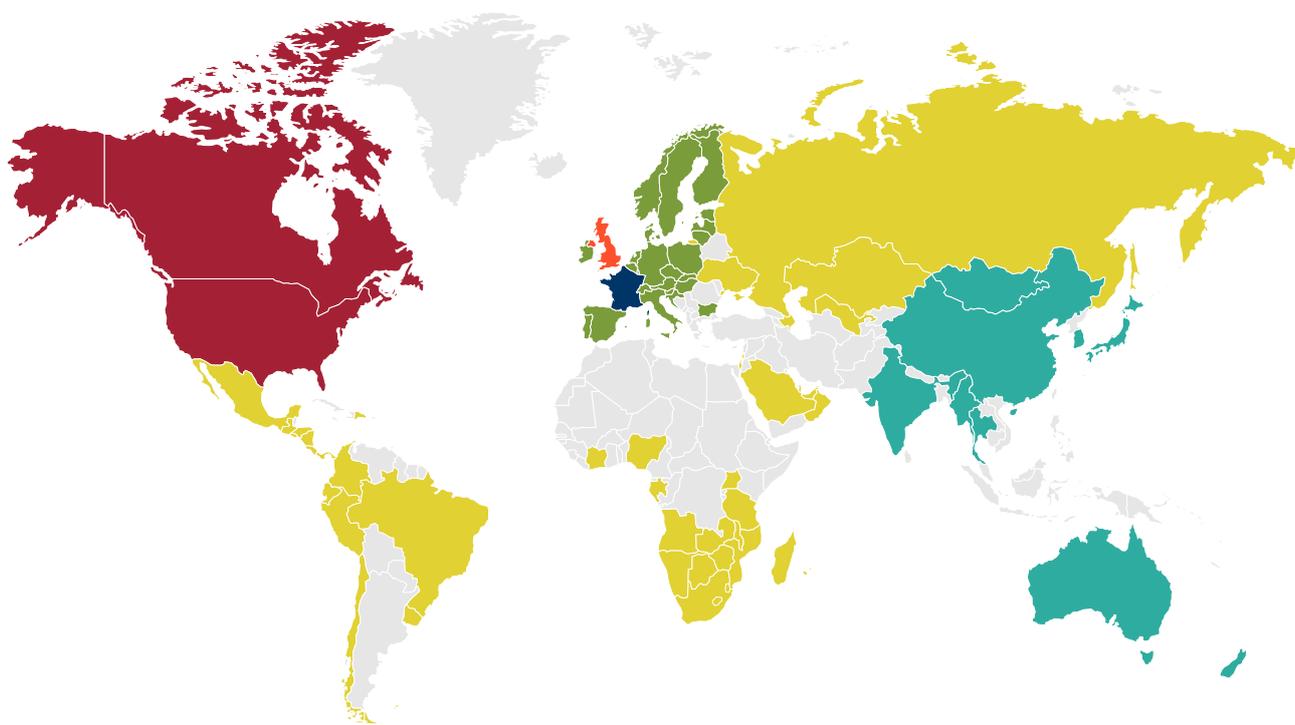
Ce nouvel outil, appelé SIA pour « Sustainability Information Analysis », a été développé pour répondre aux besoins spécifiques du Groupe. Sur 2019, il a été déployé avec succès dans l'ensemble des 61 pays du périmètre couvert par le reporting extra-financier Groupe auprès des utilisateurs en charge de l'application et du suivi de la Stratégie Développement Durable. Il se démarque du système précédent par les trois bénéfices majeurs qu'il apporte à ses utilisateurs, en filiale et dans les fonctions Corporate :

- il systématise et facilite le pilotage de la performance Développement Durable tant à l'échelle du Groupe, des Fonctions Corporate que des filiales, par la mise à disposition de tableaux de bord partagés
- il renforce la fiabilité et la précision des données et informations reportées, notamment grâce à un système de validation locale au sein des filiales, à des contrôles renforcés et à une revue et un pilotage des données par les fonctions Corporate experts métiers (Ressources Humaines, Achats, Exploitations Internationales, etc.)
- il simplifie l'accès à l'information et son partage au sein de l'entreprise.

Ce nouvel outil facilite et renforce désormais le pilotage de la performance extra-financière à tous les niveaux de l'entreprise pour un meilleur déploiement de la Stratégie Développement Durable.

JCDECAUX EN 2019 – CHIFFRES CLÉS ^{DPEF}

13 205 collaborateurs en ETP (94,5 % en CDI)	3 890,2 millions d'euros de chiffre d'affaires	863 588 MWh de consommation énergétique	+80 pays	3 890 villes de plus de 10 000 habitants équipées de mobilier JCDecaux	160 aéroports équipés de mobiliers JCDecaux	270 concessions de transport (hors aéroports) équipées de mobilier JCDecaux	+890 millions de personnes d'audience potentielle
--	---	---	--------------------	---	--	---	--



NOTRE ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

JCDecaux est engagé dans une démarche de réduction de ses impacts environnementaux dans l'ensemble de ses opérations. Des Analyses de Cycle de Vie réalisées par le Bureau d'Etudes de JCDecaux à l'aide du logiciel SimaPro, référent dans ce domaine, et des bilans de gaz à effet de serre aussi réalisés régulièrement par JCDecaux ont permis d'identifier les principaux impacts environnementaux de l'entreprise : les consommations énergétiques liées à la phase d'exploitation des mobiliers, les matériaux utilisés pour les campagnes d'affichage (le papier et le plastique) et la gestion des déchets. Ces trois impacts couvrent 76 % des émissions de gaz à effet de serre sur le cycle de vie des mobiliers¹. Deux priorités stratégiques sont consacrées à la diminution de ces impacts.

Gestion des risques environnementaux

La gestion des risques environnementaux est intégrée à la revue des risques Groupe. Des revues plus détaillées sont également effectuées dans le cadre du système de management environnemental ISO 14001 existant dans 15 pays du Groupe et couvrant 55 % du chiffre d'affaires consolidé en 2019.

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

• Stratégie Changement Climatique

Implanté sur tous les continents dans plus de 80 pays et 3 890 villes de plus de 10 000 habitants, le Groupe JCDecaux est susceptible de voir ses activités localement impactées par les principaux effets du dérèglement climatique : événements extrêmes, de plus en plus fréquents, augmentation du niveau de la mer, mais aussi réchauffement des températures et raréfaction de la ressource en eau. Cependant, la répartition géographique très large de ses activités permet de limiter fortement tout risque d'impact financier important.

Pour faire face à ces risques, et réduire sa propre empreinte, JCDecaux a défini et déployé des politiques et des plans d'actions selon deux axes :

- i) Atténuation du Changement Climatique : pour limiter l'impact des activités du Groupe sur le Changement Climatique, JCDecaux déploie depuis 2014 sa Stratégie Développement Durable. 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.
- ii) Adaptation au Changement Climatique : les actifs de JCDecaux sont assurés contre les risques liés aux événements climatiques, ce qui permet de diminuer davantage le risque d'impact financier de ce type d'événement sur le Groupe. De plus, pour s'assurer que les mobiliers et dispositifs sont adaptés aux événements climatiques (résistance aux aléas climatiques et aux augmentations de températures), des tests de résistance thermique sont effectués et des simulations de résistance mécanique sont réalisées par la Direction des Etudes. Par ailleurs, les actions de réduction des consommations d'eau et la récupération d'eau de pluie permettent de diminuer la dépendance de JCDecaux à la ressource en eau pour l'entretien des mobiliers.

• Impact environnemental

JCDecaux évolue dans le secteur de la communication extérieure où il exerce principalement trois activités que sont le mobilier urbain, la publicité dans les transports et l'affichage grand format. Les risques environnementaux associés à ces activités restent très limités et, au 31 décembre 2019, JCDecaux n'a pas identifié de risques significatifs en matière d'environnement susceptibles d'être provisionnés dans ses comptes. En France, le Groupe possède un seul site ICPE (Installation Classée pour l'Environnement) soumis à déclaration. Il fait l'objet de tous les contrôles et suivis requis.

Le Groupe a mis en place des mesures de suivi des risques liés à ce site et des contrôles réguliers sont effectués pour les réduire au maximum. De plus, JCDecaux encourage le déploiement de la certification ISO 14001 dans toutes les filiales du Groupe. Ce système de management environnemental permet d'identifier et de gérer les risques environnementaux.

¹ Phases d'exploitation et de fin de vie de nos mobiliers cf. « Focus postes significatifs de gaz à effet de serre » pour plus d'informations

1. RÉDUIRE NOS CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES

Notre impact énergétique ^{DPEF}

CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES ✓

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

En MWh	2017	2018	2019
Mobiliers*	682 812	645 491	708 463
Véhicules**	117 283	111 881	108 284
Bâtiments***	49 201	50 687	46 840
TOTAL	849 296	808 060	863 588

CONSOMMATIONS ÉLECTRIQUES ✓

En MWh	2017	2018	2019
Mobiliers*	682 812	645 491	708 463
Bâtiments***	25 709	28 668	25 620
TOTAL	708 521	674 159	734 083
% d'électricité d'origine renouvelable	54 %	69 %	88 %

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

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

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

Au total, les consommations énergétiques de JCDecaux ont augmenté en 2019 de près de 7 % par rapport à l'année précédente, principalement du fait de l'accroissement des consommations des mobiliers et dispositifs. Cette évolution reflète la croissance du réseau et l'augmentation du nombre de mobiliers, particulièrement en France, au Brésil et en Australie, où avec le rachat d'APN, la consommation a plus que doublé cette année. Cette hausse masque les progrès effectivement réalisés en matière d'efficacité énergétique. La consommation des véhicules, quant à elle, poursuit son évolution à la baisse.

En 2019, JCDecaux a établi une nouvelle méthodologie d'évaluation de la consommation des mobiliers visant à renforcer la fiabilité et la précision des données remontées.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ✓

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

En KTEQ CO ₂	2017	2018	2019
Mobiliers*	106,2	57,7	26,7
Véhicules	28,9	27,6	26,6
Bâtiments*	9,5	11,5	10,3
TOTAL DES ÉMISSIONS	144,6	96,9	63,6
Scope 1**	32,7	31,2	30,1
Scope 2 ***	111,8	65,7	33,5
Emissions déduites liées à l'achat d'électricité d'origine renouvelable	128,3	158,2	218,7

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

* Émissions nettes, après déduction de l'électricité verte

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

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

Le total des émissions de gaz à effet de serre résultant des activités de JCDecaux a diminué significativement en 2019 (-34 % vs. 2018) pour atteindre 63,6 KteqCO₂. Cette diminution s'explique certes par des améliorations liées à l'efficacité énergétique (bâtiments, véhicules), mais surtout par la politique volontariste du Groupe en matière d'achat d'électricité d'origine renouvelable.

La couverture des consommations électriques du Groupe par des énergies vertes est passée de 69 % en 2018 à 88 % en 2019 : près de 30 % des pays dans lesquels opère le Groupe ont d'ores et déjà atteint 100 % de couverture. La performance 2019 s'inscrit en ligne avec l'engagement de JCDecaux pris dans le cadre du RE100¹ de couvrir 100 % de ses besoins à horizon 2022.

Depuis le lancement de cette politique en 2014, les émissions nettes de JCDecaux ont été divisées par presque trois (185,5 KteqCO₂ en 2013). En 2019, l'achat d'électricité d'origine renouvelable par JCDecaux a permis d'éviter l'équivalent de 218,7 KteqCO₂. Hors déduction des émissions de CO₂ liées à l'achat d'électricité d'origine renouvelable, les émissions totales brutes du Groupe (dites « location-based ») seraient de 282,3 KteqCO₂, en hausse de 11 % par rapport à l'année précédente.

¹ RE100 : initiative mondiale regroupant plus de 150 multinationales engagées à s'alimenter à 100 % en énergies renouvelables

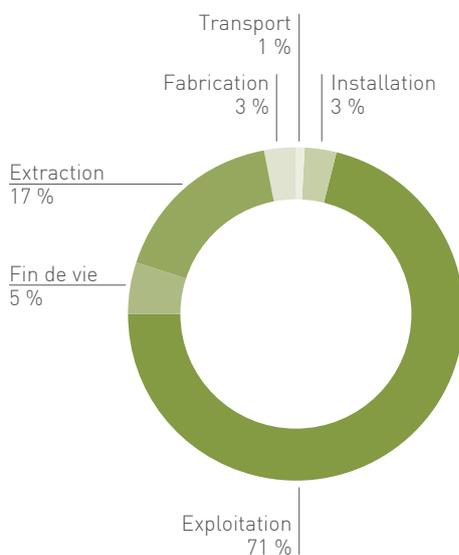
✓ Indicateurs faisant l'objet d'une vérification par un Organisme Tiers Indépendant (assurance modérée)

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

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

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

Les ACV réalisées portent sur au moins un mobilier des 6 familles* de mobiliers les plus répandues en exploitation. Ces familles couvrent 74 % du total des mobiliers en exploitation. Ces travaux**, résumés dans le graphique ci-dessous, permettent de mieux comprendre la répartition des émissions de GES sur le cycle de vie des mobiliers :



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

La phase de fabrication (3 % des émissions) correspond à la transformation de la matière première en composants pour nos mobiliers.

Le transport (1 % des émissions) est calculé entre le lieu de fabrication et le lieu d'installation.

La phase d'installation (3 % des émissions) inclut les impacts liés à l'installation des mobiliers sur site (terrassement, pose, scellement, finition du sol).

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

Le processus de fin de vie des mobiliers et des consommables représente 5 % des émissions.

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

* Atribus®, MUPI® 2m², Senior®, écrans LCD 2m², Vélo en Libre-Service et sanitaires

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

Engagement n°1 : réduire la consommation électrique des mobiliers

Nos enjeux

La croissance de nos activités dans plus de 80 pays dans le monde nous amène à disposer d'un parc de plus de 600 000 mobiliers en exploitation¹.

Les mobiliers représentent 80 % des consommations énergétiques de JCDecaux.

Nos actions

JCDecaux agit pour diminuer ses consommations énergétiques et les émissions carbone associées à travers plusieurs leviers : des mesures d'efficacité énergétique dans le design et l'usage des mobiliers, et la neutralisation des émissions résiduelles liées aux consommations par achat d'électricité verte et recours à la compensation carbone.

JCDecaux a défini des standards d'éclairage basés sur l'utilisation de la technologie LED pour ses mobiliers analogiques, qu'ils soient neufs ou déjà installés. Des seuils types de consommation sont déterminés, en termes de puissance, d'intensité et d'uniformité lumineuse par famille et typologie de mobilier. L'utilisation de la technologie LED permet de réduire les consommations électriques de plus de 60 % par rapport aux consommations des tubes fluorescents avec ballasts ferromagnétiques, et de 50 % par rapport aux tubes fluorescents avec ballasts électroniques. Depuis 2016, 68 % des pays dans lesquels JCDecaux est présent ont rénové les technologies d'éclairage d'une partie de leur parc de mobiliers, en remplaçant les éclairages existants par des éclairages LED.

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

Les mobiliers digitaux représentent 20 % des consommations totales des mobiliers en 2019. Pour limiter ces consommations, ce type de mobilier est implanté selon une stratégie sélective et premium, et est sélectionné par la Direction des Achats Corporate selon des critères stricts de qualité et d'efficacité énergétique.

JCDecaux poursuit également une politique ambitieuse d'achat d'électricité d'origine renouvelable, pour atteindre 100 % de couverture des consommations électriques d'ici 2022. Les certificats garantissant l'origine renouvelable de l'électricité répondent à un cahier des charges strict : la production de l'électricité achetée doit avoir eu lieu dans l'année d'achat, être locale si possible, et exclure l'hydraulique de grande ampleur (+10 MW). JCDecaux propose aussi d'intégrer des panneaux solaires photovoltaïques à ses mobiliers, quand le cahier des charges le permet, depuis plus de dix ans. En 2019, 2 752 mobiliers bénéficient de cette technologie dans le monde.

¹ C'est-à-dire les mobiliers qui consomment de l'électricité et/ou nécessitent un entretien et/ou un affichage

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2017	2018	2019	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
Réduire les consommations énergétiques des mobiliers analogiques de 15 % d'ici 2020 (vs. 2012)	Evolution de la consommation électrique des mobiliers analogiques (vs. 2012)	+3,6 %	+2,7 %	+4,6 %	● La consommation électrique des mobiliers analogiques augmentent vs. 2012 principalement du fait de la croissance externe du Groupe (ex : acquisitions de Eumex, CEMUSA, Outfront, Top media, APN...). >> Prochaine étape : dans le cadre du prochain enrichissement de la Stratégie, cet objectif sera réévalué au regard de l'évolution des enjeux et des activités du Groupe.
Proposer des mobiliers digitaux avec des consommations énergétiques réduites de 50 % pour les écrans LCD et de 15 % pour les écrans LED d'ici 2020*	Evolution de la consommation théorique des écrans LCD au m ²	-66 % (LCD indoor, vs. 2012)	Résultat inchangé	✓	Objectif atteint pour les écrans LCD indoor. >> Prochaine étape : dans le cadre du prochain enrichissement de la Stratégie, l'objectif de diminuer de 50 % la consommation électrique des écrans LCD outdoor sera réévalué au regard de l'évolution des solutions techniques.
	Évolution de la consommation théorique des écrans LED au m ²	-25 % (LED indoor, vs. 2012) -23 % (LED outdoor, vs. 2012)	Résultat inchangé	✓	Objectif atteint.
Couvrir 100 % des consommations électriques du Groupe par de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2022 ✓	Part des consommations électriques couvertes par de l'électricité d'origine renouvelable**	54 %	69 %	88 %	● En 2019, JCDecaux atteint un nouveau record de couverture de ses consommations électriques par de l'électricité d'origine renouvelable : 88 %. Près de 30 % des pays à 100 %. >> Prochaine étape : continuer le déploiement de la Politique d'achat d'électricité d'origine renouvelable pour atteindre l'objectif d'ici 2022.

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

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

Engagement n°2 : réduire les consommations énergétiques des véhicules

Nos enjeux

Présent dans plus de 80 pays, les entités de JCDecaux dans le monde ont une flotte de plus de 5 400 véhicules, qui est utilisée principalement pour les tournées d'entretien, d'affichage et de maintenance et le transport des mobiliers.

La consommation de carburant représente 12,5% des consommations énergétiques annuelles du Groupe.

Nos actions

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

Dès 2006, JCDecaux a développé son propre programme d'**éco-conduite** à destination de l'ensemble des collaborateurs disposant d'un véhicule d'entreprise. Cette formation, renouvelée régulièrement, consiste à modifier le comportement des conducteurs vers une conduite plus douce afin de diminuer à la fois les consommations de carburant et le nombre d'accidents de la route. L'éco-conduite est déployée dans 46 % des pays du Groupe.

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

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

Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2017	2018	2019	PROCHAINE ÉTAPE
Réduire les consommations de carburant aux 100 km de 20 % d'ici 2020 (vs. 2012)	Evolution de la consommation de carburant aux 100 km*	-13 %	-13 %	-13 %	● >> Prochaine étape : continuer le déploiement des formations à l'éco-conduite dans l'ensemble du Groupe et poursuivre le renouvellement de la flotte de véhicules au profit de véhicules ayant moins d'impact sur l'environnement.

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

Engagement n°3 : réduire les consommations énergétiques des bâtiments

Nos enjeux

Les consommations énergétiques des bâtiments représentent 5 % des consommations énergétiques totales.

Nos actions

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

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

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

Résultats

Nos résultats en matière de consommations énergétiques des bâtiments sont disponibles dans la partie « Notre impact énergétique » page 62. Un plan d'action spécifique à échéance 2015 avait été défini dans le cadre de cet engagement, le détail de nos résultats sur ce sujet est disponible dans nos précédentes publications.

Illustration



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

2. RÉDUIRE NOS AUTRES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Nos autres impacts environnementaux ^{DPEF}

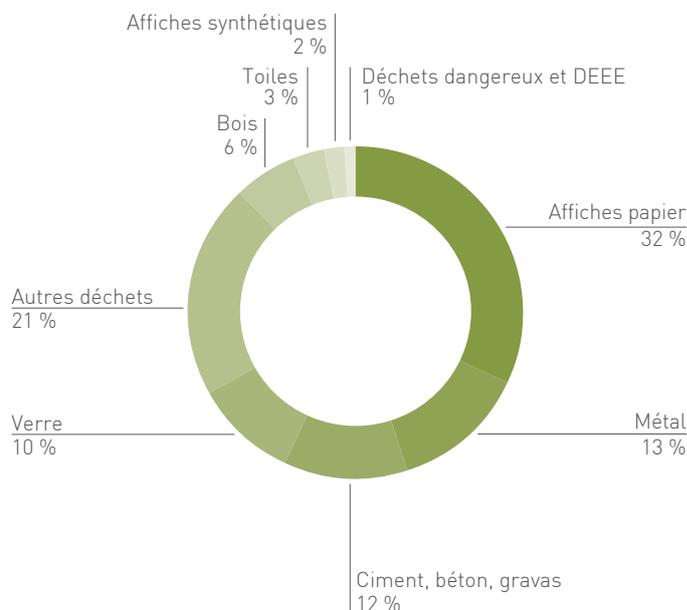
DÉCHETS GÉNÉRÉS

En tonnes	2017	2018	2019
Total déchets générés*	21 937	22 353	23 880
% déchets triés pour recyclage**	64,1 %	68,1 %	75,9 %

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

L'augmentation du volume de déchets générés est principalement due à des opérations de démantèlement et d'élimination de stocks, notamment en France. Le taux de recyclage global progresse significativement : de 68 % en 2018, il atteint 76 % en 2019 et dépasse l'objectif assigné pour 2020, principalement grâce à des améliorations substantielles des pratiques à Dubaï ou encore en France et en Belgique.

Répartition des déchets triés par typologie



FOCUS ÉCONOMIE CIRCULAIRE ^{DPEF}

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

JCDecaux promeut donc la possibilité et la nécessité de la rénovation à neuf des mobiliers en fin de contrat pour allonger leurs durées d'usage et ainsi, réduire significativement les impacts environnementaux liées aux phases d'extraction de

matière première et de fabrication de nouveaux mobiliers. Un mobilier peut ainsi avoir plusieurs vies et garantir une qualité de service pendant environ 30 ans.

Pour favoriser cette pratique, JCDecaux a mis en place en 2013 « Le Store », un outil en ligne, accessible à l'ensemble des filiales du Groupe. Il permet aux pays disposant de mobiliers réutilisables et en stock (Abribus®, Vélos en Libre-Service, etc.) de les mettre en ligne. Ces mobiliers peuvent ensuite être réservés par les filiales souhaitant proposer aux villes des mobiliers rénovés, quand cela est autorisé par leurs cahiers des charges. En 2019, 5 861 mobiliers ont été échangés grâce au Store, dont 5 328 vélos, bornettes et bornes de VLS. Cette pratique est en forte augmentation par rapport aux années précédentes, portant le nombre total de mobiliers échangés entre 2016 et 2019 à plus de 12 350.

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

Nos enjeux papier

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

Le papier représente 32 % des déchets triés par JCDecaux.

Nos actions

Pour les affiches papier imprimées par JCDecaux (environ 20 % du total des affiches papier posées), le papier utilisé doit être labellisé PEFC, FSC ou un équivalent local en fonction des pays. Ces labels attribués par des tierces parties permettent de garantir une démarche responsable de gestion de la forêt d'où est issu le bois servant à fabriquer les affiches. Toutes les affiches papier posées doivent quant à elles être recyclées ou valorisées.

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2017	2018	2019	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
100 % des affiches papier imprimées par JCDecaux labellisées FSC, PEFC ou équivalent d'ici 2020*	% d'affiches papier commandées labellisées	92 %	87 %	89 %	● >>Prochaine étape : continuer le déploiement de cet objectif pour atteindre 100 % en 2020.
90 % des affiches papier recyclées d'ici 2020*	% d'affiches papier recyclées	75 %	73 %	71 %	● Le léger recul de cet indicateur est dû à des difficultés exceptionnelles rencontrées dans certains pays. >>Prochaine étape : continuer la mise en place du recyclage systématique des affiches papier.

*Objectifs révisés en 2017

Engagement n°2 : améliorer le recyclage du PVC

Nos enjeux

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

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

Nos actions

JCDecaux s'engage à réduire dans la mesure du possible l'utilisation du PVC pour les toiles, en utilisant des plastiques alternatifs ou d'autres matériaux moins polluants, à condition qu'ils répondent aux contraintes d'exploitation notamment qualitatives et de tenue dans le temps. S'il n'existe aucune solution de substitution satisfaisante, le recyclage des supports publicitaires en PVC est organisé. Des tests sont actuellement réalisés en Indoor pour remplacer certaines toiles en PVC par des toiles textiles et de nouvelles technologies d'impression. Cette solution prometteuse a été déployée dans certains de nos récents contrats en aéroport : Guangzhou, Sao Paulo, Brasilia, Dubaï, etc.

Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2017	2018	2019	COMMENTAIRE ET PROCHAINE ÉTAPE
80 % des toiles contenant du PVC recyclées à fin 2020 dans les pays de l'UE*	% de toiles PVC recyclées ou réutilisées dans les pays de l'UE	52 %	78 %	76 %	● Le taux de recyclage des toiles PVC a légèrement régressé en 2019 après une forte progression en 2018. >>Prochaine étape : continuer le déploiement de cet objectif pour atteindre 100 % en 2020.

*Objectif révisés en 2017

Engagement n°3 : accroître le recyclage des autres déchets

Nos enjeux

Notre activité a généré plus de 23 880 tonnes de déchets en 2019. Plus de 15 typologies de déchets générés sont triés et recyclés.

Nos actions

Promouvoir l'économie circulaire et renforcer la gestion des déchets est notre priorité. Cela passe par la réduction des quantités de déchets générés en prolongeant la durée de vie de nos mobiliers, et la maximisation du tri, du recyclage et de la valorisation des déchets.

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

Objectif stratégique et résultat

OBJECTIF	INDICATEUR	2017	2018	2019	COMMENTAIRE ET PROCHAINE ÉTAPE
Atteindre 70 % de déchets recyclés d'ici 2020*	% de déchets triés pour recyclage ou valorisation	64 %	68 %	76 %	<p>Le taux de recyclage augmente significativement en 2019 et s'établit à 76 %, dépassant l'objectif de 70 % à atteindre, ce, principalement grâce à des améliorations substantielles des pratiques notamment en France et en Belgique.</p> <p>>> Prochaine étape : poursuivre l'amélioration des pratiques de recyclage dans tous les pays.</p>

*Objectifs révisés en 2017

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

JCDecaux encourage le déploiement de la certification ISO 14001 dans toutes les filiales du Groupe. A fin 2019, 15 pays sont certifiés ISO 14001 – la Belgique, le Brésil, le Danemark, l'Espagne, les Etats-Unis, la Finlande, la France, Hong Kong, la Hongrie, l'Italie, l'Irlande, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, et le Royaume-Uni – représentant 55 % du chiffre d'affaires de JCDecaux.

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

3. LA GESTION DE L'EAU

Notre impact

CONSOMMATION D'EAU

En m ³	2017	2018	2019
Consommation d'eau totale	161 435	167 386	163 978
Dont consommation d'eau de pluie	3 641	3 476	3 021

La consommation d'eau s'inscrit en retrait de 2 % par rapport à l'année 2018 suite à des réductions importantes au Danemark, en Inde, en Finlande et aux Pays-Bas.

Nos actions

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

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

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

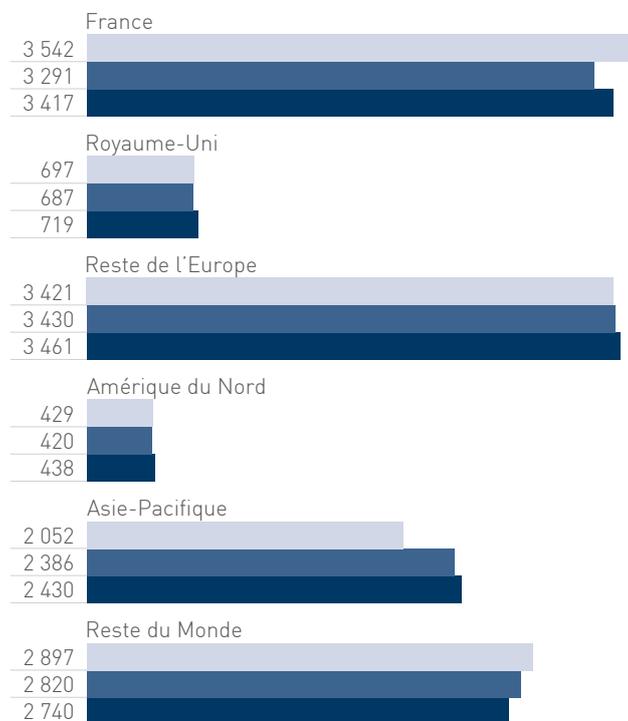
NOTRE ENGAGEMENT SOCIAL

Fort de ses 13 205 collaborateurs, JCDecaux considère son engagement envers ses collaborateurs comme un élément clé de sa réussite. La diversité de son offre de produits et services nécessite une grande variété de métiers et de compétences qui sont internalisés au sein de l'entreprise. Ainsi, JCDecaux crée des emplois variés, localement, partout où le Groupe est implanté, soit dans plus de 80 pays, 3 890 villes de plus de 10 000 habitants, 160 aéroports et 270 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways.

Depuis sa création, JCDecaux poursuit une politique forte de maintien dans l'emploi, de création d'emploi et d'embauches en CDI. Entre 2001 et 2019, les effectifs ont augmenté de 80 %, en progression moyenne annuelle de 3 %. La part des salariés en CDI diminue légèrement en 2019 pour s'établir à 94,5 % (vs. 94,8 % en 2018). Enfin, l'ancienneté moyenne diminue très faiblement, s'établissant à 9,2 ans au niveau du Groupe (vs. 9,3 en 2018), et à 13,1 ans en France en 2019 (vs. 13,4 en 2018).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE (ETP)*

Nombre de personnes** au 31 décembre



■ 2017 ■ 2018 ■ 2019

Au 31 décembre 2019, l'effectif total du Groupe JCDecaux s'élevait à 13 205 collaborateurs, soit une augmentation de 171 personnes par rapport à 2018 (+ 1,3 %).

A périmètre constant, l'effectif 2019 enregistre une hausse de 135 personnes, soit une évolution de +1,0 % comparé à 2018, avec notamment un gain de 126 personnes en France qui s'explique principalement par une progression sur les fonctions techniques, en lien avec les nouveaux contrats (dont Nantes, « digitaux » Monoprix, Perpignan) et les contrats renouvelés (dont Lyon, Paris - Colonnes et Mâts), mais aussi par le développement des directions R&D et Data.

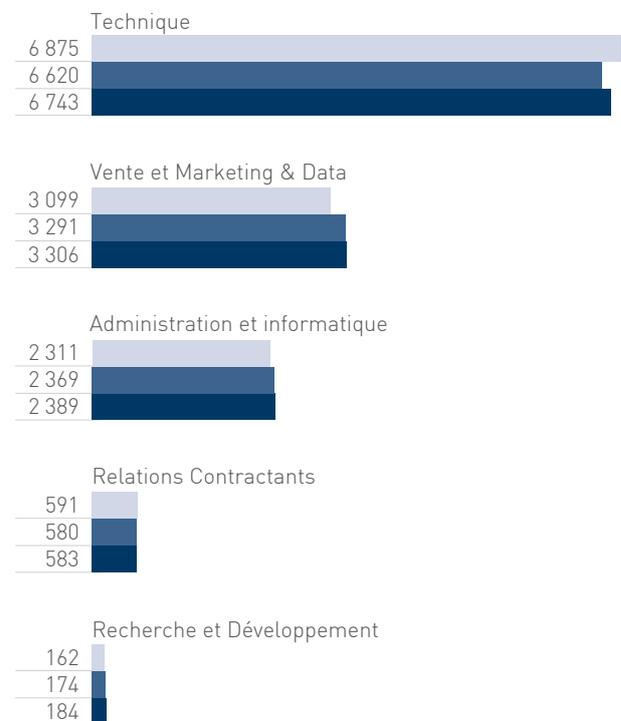
Les effets périmètre entraînent une augmentation moindre des effectifs (+ 35 personnes), liée essentiellement à l'acquisition en Juillet 2019 de l'entité PubliROUTE en Belgique (affichage).

* ETP : Équivalent Temps Plein

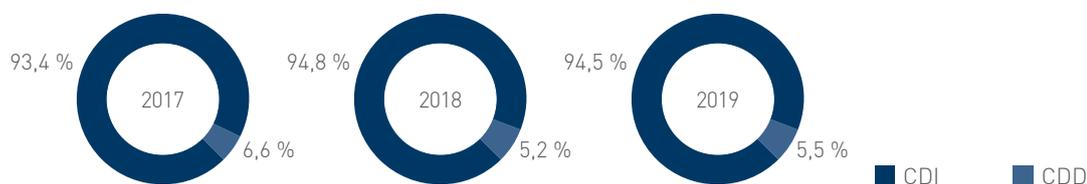
** Les données de répartition des ETP par zone et par métier sont issues du processus de reporting des données financières du Groupe, avec un taux de couverture de 100 % des effectifs ETP du Groupe

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR MÉTIER (ETP)*

Nombre de personnes** au 31 décembre

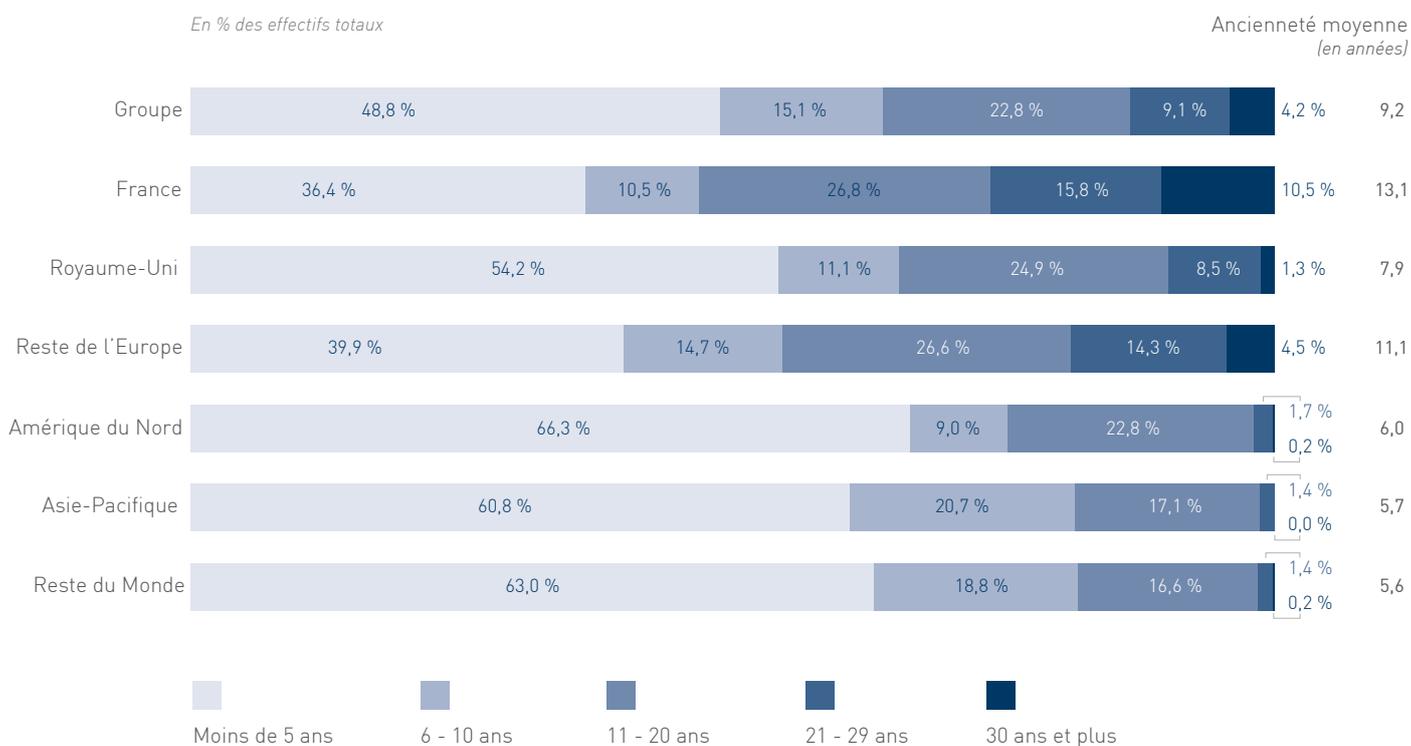


RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT



En 2019, le pourcentage de salariés en CDI s'élève à 94,5 %. Ce taux s'élève à 100 % dans 25 pays et le taux le plus faible observé au sein du Groupe est de 64 %.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ANCIENNETÉ



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

1. DÉPLOYER UNE POLITIQUE SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE

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

Nos enjeux

Le personnel opérationnel et de terrain, qui représente environ 51 % de l'effectif total du Groupe en 2019, est le plus exposé aux risques d'accidents et incidents de par ses activités qui peuvent inclure le travail en hauteur, l'usage d'électricité ou la proximité d'équipements électriques, la conduite routière ou la proximité de routes ou voies ferrées, le travail dans des lieux à forte densité du public.

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

Nos actions

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

- connaître, comprendre et maîtriser ses risques
- avoir une organisation et un plan d'action santé-sécurité en place à l'échelle du pays et/ou de la Région
- former les employés aux sujets santé-sécurité
- réaliser des enquêtes sur les accidents afin de prendre les mesures nécessaires et éviter de nouveaux accidents
- sécuriser les mobiliers
- s'assurer que l'ensemble de nos sous-traitants a signé un contrat comprenant des clauses santé-sécurité détaillées et intégrer les opérations sous-traitées dans nos programmes d'inspections.

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

Les membres du Comité Santé-Sécurité se réunissent quatre fois par an pour définir et suivre les objectifs et plans d'actions au niveau du Groupe, les résultats des audits pays réalisés et les bilans trimestriels sur les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail. En 2019, les travaux du Comité ont notamment permis de renforcer les actions de sensibilisation au sein du Groupe (celles-ci sont décrites ci-après) et notamment de renforcer les mesures de sécurité des sous-traitants d'exploitation. L'accompagnement de ces dernières mesures se poursuit en 2020.

Le sujet de la Santé-Sécurité est aussi examiné plusieurs fois par an en Directoire. Cette revue comprend notamment le bilan des actions de l'année, le suivi des objectifs, y compris des objectifs de réduction des taux de fréquence et de gravité, la revue des accidents majeurs de l'année, la validation des prochaines étapes et des critères santé-sécurité qualitatifs et quantitatifs à inclure

dans la rémunération variable des Managers de zones et de pays. L'intégration de critères Santé-Sécurité dans la rémunération variable des Responsables est en place depuis 2017.

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

Pour renforcer la culture Santé-Sécurité au sein du Groupe, plusieurs types d'actions sont mises en place : des audits de terrain pour évaluer la maturité du système de management de la Santé-Sécurité dans les pays et leur apporter un accompagnement personnalisé (programme lancé en 2014), la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs via la campagne « Safety out of Home, Safely Home »  (campagne lancée en 2017), et la sensibilisation des Responsables de Zones et Pays via une campagne de formation dédiée (campagne lancée en 2018). Pour la première fois en 2019, le Groupe a encouragé toutes ses entités à organiser localement leur « Health&Safety Day » et 25 % d'entre elles ont répondu positivement. En 2020, une session de sensibilisation Santé-Sécurité sera déployée pour tous les managers et les superviseurs opérationnels du Groupe.

Notre démarche d'audit a été lancée en 2014 et en 2018, le Groupe a entamé un nouveau cycle d'audit des entités. Les entités à auditer sont déterminées selon le niveau de risques : acquisition récente, réglementations locales faibles, accidents nombreux et/ou graves, sous-déclarations potentielles, audits de suivi. En 2019, 24 entités du Groupe ont été auditées.

En parallèle, certaines filiales ont mis en place une démarche de certification OHSAS 18001 ou ISO 45001. C'est le cas de 6 filiales du Groupe : l'Espagne, la Finlande, Hong Kong Transport, l'Irlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Singapour a reçu la certification Bizsafe qui est un équivalent local s'appuyant sur le standard OHSAS 18001. L'ensemble des filiales certifiées représente 16 % des ETP du Groupe en 2019.

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

Notre bilan

Le taux de fréquence des accidents du travail des collaborateurs s'élève en 2019 à 17,6 accidents par million d'heures travaillées, en diminution significative par rapport à l'année dernière (19,9). Il s'améliore pour la 5^{ème} année consécutive, confirmant l'efficacité de la politique Santé-Sécurité Groupe déployée depuis 2014. A noter que toutes les zones du Groupe ont contribué à la baisse du taux de fréquence en 2019.

Le taux de gravité reste stable à 0,7 jour par millier d'heures travaillées avec une amélioration des résultats sur la France.

ACCIDENTS DU TRAVAIL AVEC ARRÊT ✓

Au 31/12	TAUX DE FRÉQUENCE*			TAUX DE GRAVITÉ*		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
France	41,9**	40,2	37,8	2,1	2,0	1,8
Royaume-Uni	4,2	6,2	5,2	0,0	0,1	0,1
Reste de l'Europe	19,5	17,0	15,2	0,3	0,4	0,4
Amérique du Nord	19,0	23,6	19,7	1,0	1,0	0,9
Asie-Pacifique	4,5	7,0	4,0	0,3	0,3	0,2
Reste du Monde	10,4	14,4	12,9	0,1	0,2	0,5
GROUPE	19,9**	19,9	17,6	0,7	0,7	0,7

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

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

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

** Les taux de fréquence de la France publiés pour 2017 ont été ajustés suite à une revue du paramétrage de l'outil informatique RH France

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2017	2018	2019	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*	87 %	91 %	99 %	<p>● Cette notion est désormais bien intégrée dans les différentes entités du Groupe.</p> <p>● Le suivi se fera dorénavant au travers des audits. L'accent est mis notamment sur l'analyse des risques sur les activités non routières.</p>
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**	81 %	86 %	86 %	<p>● Cette notion est désormais bien intégrée dans les différentes entités du Groupe.</p> <p>● Le suivi se fera dorénavant au travers des audits.</p>
100 % des pays ont développé un plan d'actions et un manuel Santé-Sécurité conformes aux recommandations du Groupe d'ici 2019	% d'entités ayant mis en place un système de management complet Santé-Sécurité***	61 %	66 %	68 %	<p>● Toutes les entités du Groupe ont un système Santé-Sécurité en place. Des améliorations sont encore attendues sur quelques entités dans des marchés moins matures.</p>

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

** Périmètre du reporting extra-financier, représentant 97 % des ETP en 2019

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

FOCUS "SAFETY OUT OF HOME, SAFELY HOME"



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

HEALTH&SAFETY DAY

Encouragée pour la première fois par le Groupe en 2019, l'organisation en local par les filiales volontaires de leur « Health&Safety Day » a été l'occasion de rappeler à leurs collaborateurs leur engagement sur ces sujets prioritaires. Avec un large éventail de thématiques abordées (travail en hauteur, gestes de premiers secours, usage de défibrillateurs, risque incendie, troubles musculo-squelettiques, risque santé, etc.), et des angles d'approche tout aussi variés (distribution de nourriture équilibrée, activités sportives, jeux, films, mais aussi examen personnalisé de santé), cette initiative a été suivie par près de 25 % des pays dans lequel le Groupe opère.

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

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

Nos enjeux

36 % des effectifs du Groupe se situent dans des pays dont le niveau de corruption perçu est élevé (indice inférieur à 60 selon l'ONG Transparency International).

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

Nos actions

JCDecaux a créé un socle social commun, destiné 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, en mettant en avant en particulier trois Règles Éthiques Fondamentales ayant trait à la prévention et la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, l'interdiction des pratiques anti-concurrentielles et l'obligation d'exactitude et de transparence dans les domaines comptable et financier. Cette Charte, publiée initialement en 2001 et traduite dans 11 langues, a été actualisée à plusieurs reprises (en 2005, 2009, 2014 et 2018), et comporte également une procédure d'alerte à la disposition des collaborateurs du Groupe, en conformité avec la loi française du 9 décembre 2016 dite « Sapin II ».

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux, quant à elle, décrit l'engagement du Groupe en faveur du respect des Droits de l'Homme, et renforce la protection des droits sociaux fondamentaux, notamment en matière de Santé-Sécurité, durée du temps de travail et congés payés, et en condamnant toutes formes de travail forcé, travail des enfants, discrimination au travail, harcèlement ou violence, pour l'ensemble des collaborateurs. A travers cette Charte, initialement publiée en 2012, et actualisée en 2013 et en 2018 afin d'activer une procédure d'alerte en conformité avec la loi sur le devoir de Vigilance du 27 mars 2017, JCDecaux formalise son engagement à soutenir concrètement 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, ainsi que les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales. Cette Charte est déployée dans l'ensemble des pays du Groupe.

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

Pour favoriser la compréhension des principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, JCDecaux a déployé depuis 2017 un guide présentant de manière concrète des exemples, points de vigilance et bonnes pratiques

pour illustrer chacun des principes de la Charte et aider les pays à les mettre localement en place.

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

En Juillet 2019, une communication a été envoyée à l'ensemble des pays où JCDecaux opère, afin de renforcer la sensibilisation des salariés au Corpus des Chartes ainsi qu'au Code de Conduite Fournisseurs et présenter les nouveaux objectifs du Groupe en termes d'engagement des salariés. En Octobre 2019, le parcours de formation « Principes éthiques, sociaux & relations fournisseurs : je m'engage ! » a été déployé sur la plateforme de digital learning JCDecaux Academy à tous les collaborateurs connectés des pays, permettant aux salariés de se former et de signer leur engagement à respecter les principes énoncés dans le corpus des Chartes et le Code de Conduite Fournisseurs. Ce parcours est désormais disponible en 13 langues.

En 2020, ce parcours de formation au Corpus des Chartes vise 100 % des collaborateurs JCDecaux à travers le monde, qu'ils soient connectés ou non, de telle manière qu'ils soient à nouveau formés et engagés à respecter ces chartes et leurs applications.

Tout nouveau salarié intégrant JCDecaux devra ainsi signer une lettre d'engagement au moment de son embauche, certifiant respecter les principes énoncés dans les chartes.

Par ailleurs, tous les deux ans, une évaluation de la conformité des pratiques locales avec les principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales est effectuée. L'évaluation est réalisée sous forme de questionnaire en ligne inspirés du « Human Rights Compliance Assessment » du Danish Institute for Human Rights. Ce questionnaire demande aux filiales les informations sur les pratiques locales liées aux principes énoncés dans la Charte. En cas de non-alignement, la filiale concernée doit mettre en place un plan d'actions correctif. Une première évaluation a été effectuée en 2013, donnant lieu à la mise en place en 2014 de 23 plans d'actions. Fin 2015, une nouvelle évaluation a permis d'identifier des non alignements donnant lieu à la mise en place d'actions correctives dans 4 entités du Groupe. Début 2018, une nouvelle évaluation des pays a été menée à laquelle 56 entités du Groupe ont répondu, couvrant 97 % des ETP à fin 2017. Cette évaluation a permis d'identifier 17 entités présentant des non-alignements ✓, principalement liés aux principes de non-discrimination et de durée du temps de travail.

Les entités concernées se sont engagées à mettre en œuvre des plans d'actions correctifs.

Le prochain questionnaire, dont la campagne est actuellement en cours, permettra de vérifier la mise en œuvre de ces plans d'action. La revue du questionnaire permet également d'apprécier les évolutions des pratiques des pays.

La DRH France et Projets RH Internationaux est en contact avec les Directeurs de zone ou de pays pour le déploiement de la Charte, qui ont la responsabilité de la mise en œuvre des moyens pour garantir le respect des engagements.

La DRH France et Projets RH Internationaux s'appuie également sur l'équipe d'Audit Interne pour vérifier la conformité des pays vis-à-vis de la Charte. Ils communiquent les points de vigilance où il est nécessaire d'effectuer un contrôle plus spécifique. Les résultats des enquêtes bi-annuelles sont présentés au Directoire.

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

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2017	2018	2019	PROCHAINES ÉTAPES
100 % des pays sont conformes aux principes énoncés dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux dès 2015	% de conformité des pays à la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales	Pas de nouvelle enquête	100 %*	Pas de nouvelle enquête	✓>> Prochaine étape : continuer le suivi de conformité via les lettres de représentation des filiales et les contrôles de l'audit interne. Un questionnaire d'évaluation de conformité est également lancé tous les deux ans.
Déployer des formations aux deux Chartes dans 100 % des pays du Groupe	% de pays ayant déployé une formation	Pas de nouvelle formation	100 %**	100 %**	✓ Au total 9 603 collaborateurs équipés d'un ordinateur ont suivi la formation Développement Durable. Fin 2019, un parcours de formation au Corpus des Chartes*** a été mis en ligne sur la JCDecaux Academy, disponible en 13 langues en janvier 2020, avec pour objectif d'avoir 100% des salariés formés à fin 2020. A fin 2019, 15% des salariés avaient été formés.

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

** Pourcentage de pays ayant déployé la formation Développement Durable en apprentissage numérique

*** Taux de complétion de formation en ligne après 3 mois à fin décembre 2019, et sur la base de sept langues

En octobre 2019, un parcours de formation au corpus de Chartes (Charte éthique, Charte des valeurs sociales fondamentales, Code de Conduite Fournisseurs) a été mis en place sur le site en ligne de formation du Groupe, la JCDecaux Academy, dans un premier temps en sept langues, puis en treize depuis janvier 2020.

Au 31 décembre 2019, deux mois après son lancement, le taux de complétion de cette formation par les signataires on-line était de 15 %, en ligne avec les objectifs à atteindre, à savoir l'ensemble des salariés formés à fin 2020.

Pour les salariés non-connectés, l'adhésion aux Chartes se poursuit en parallèle par signature papier.

Engagement n°2 : le développement des collaborateurs

Nos enjeux

JCDecaux est présent dans plus de 80 pays avec des entités de tailles variées, allant de plus de 3 000 collaborateurs en France à quelques dizaines de collaborateurs dans les filiales de plus petite taille.

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

Nos actions

Pour développer le capital humain et assurer le bien-être des collaborateurs, des initiatives spécifiques sont mises en place localement par les filiales. JCDecaux a capitalisé sur ces initiatives et a déployé, en 2016, un guide de bonnes pratiques sociales conçu sur la base d'une cartographie réalisée entre 2014 et 2015. Ce guide contient notamment des recommandations sur l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs, la conduite d'enquêtes de satisfaction, la réintégration de collaborateurs après une longue absence et la prévention des démissions à travers la conduite d'entretiens de départ et leurs analyses. Entre 2017 et 2019, 29 pays du Groupe ont réalisé des enquêtes de satisfaction des collaborateurs.

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



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

La synthèse des différents résultats est consultable sur : <https://www.greatplacetowork.com>

JCDecaux France a reçu le label « Happy At Work for Starters » en 2019, pour la 2^{ème} année consécutive. JCDecaux est classé 7^{ème} parmi près de 400 entreprises ayant pris part à l'enquête. Ce label récompense l'excellence des entreprises en matière d'accueil, de management et d'accompagnement des salariés âgés de moins de 28 ans. Les résultats de l'enquête anonyme menée par ChooseMyCompany, donnent un score de 78,8 % de fierté d'appartenance au Groupe et de sentiment de confiance, 76,5 % de satisfaction des moyens qui sont donnés pour atteindre les objectifs fixés, et 75,9 % d'adéquation entre les missions, les responsabilités, la personnalité et le savoir-faire des collaborateurs.

JCDecaux France a reçu le Label HappyTrainees à chacune de ses participations à l'enquête pendant cinq années consécutives. En 2019, lors de notre dernière participation, une note de 3,85/5 a été obtenue grâce aux évaluations spontanées de nos stagiaires et alternants.



En 2018, pour favoriser toujours davantage l'attraction des jeunes diplômés, JCDecaux a également lancé le programme « Trainee Abroad », visant à attirer des jeunes diplômés en recherche d'une expérience internationale au sein d'un grand Groupe. Ce programme permet à JCDecaux de développer davantage sa marque employeur et d'attirer les profils de demain. Pour la première promotion 2018-2019, neuf filiales ont été choisies par les Membres du Directoire pour accueillir les premiers stagiaires du programme. Dans les mois à venir, ces neuf filiales accueilleront les stagiaires de la campagne 2019-2020, lancée il y a quelques semaines. D'une durée de 6 mois, ces stages nous permettront d'avoir des candidats potentiels pour de futurs postes à pourvoir au sein des filiales ou missions de VIE (Volontariat International en Entreprise). A fin 2019, le Groupe portait cinq missions de VIE et deux projets en cours de concrétisation pour début 2020.

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 ses filiales. Se référer au paragraphe 3 « La formation » pour le détail des formations et les résultats 2019.

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 2019, 85 % des pays du Groupe ont mis en place un système de gestion des carrières. Par exemple, en France, l'équipe des Ressources Humaines accompagne les Managers et les Collaborateurs, via des outils en ligne dédiés à la gestion des carrières (Scope + et YOUS). L'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel sont des rendez-vous stratégiques pour le collaborateur, un moment privilégié pour procéder à un bilan de l'année écoulée, aborder le développement de ses compétences, ses projets et ses objectifs à venir, ainsi que ses possibilités d'évolution.

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

Pour renforcer cette mobilité, JCDecaux a lancé en février 2018 un outil simple et efficace de souhait de mobilité internationale appelé « Ready to move ». Depuis le lancement, la plateforme a été visitée par près de 2 000 collaborateurs : 150 d'entre eux se sont déclarés intéressés, permettant ainsi de mener une quinzaine de projets de mobilité internationale.

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

3. LA FORMATION

Nos actions

JCDecaux propose une offre de formation :

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

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

Nous inscrivons de plus en plus nos projets RH dans le contexte de fort développement international du Groupe, comme en témoignent les nombreuses actions mises en œuvre en 2019 pour garantir l'engagement et le développement des collaborateurs. Parmi ces actions, nous avons ouvert une plateforme d'apprentissage numérique, la JCDecaux Academy, jusqu'alors réservée à la France, à 10 000 apprenants dans 83 pays. Elle rencontre un succès croissant avec un taux de connexion de 89 % en 2019.

La JCDecaux Academy propose une offre de formation composée d'un socle commun :

- les formations obligatoires sur la RGPD et la Cybersécurité, mais également autour des Chartes Ethiques et des Valeurs Sociales Fondamentales, ou encore sur le Code de Conduite Fournisseurs et le Développement Durable pour en garantir la bonne compréhension et application
- des parcours saisonniers construits autour de différents thèmes tels que l'écoute active, la gestion du temps et des priorités, l'écologie numérique ou encore de l'open-innovation
- un parcours Finance : « Adopter des réflexes financiers pour piloter votre activité »
- une bibliothèque de tutoriels bureautiques
- une sélection de vidéos inspirantes TEDx.

Mais la JCDecaux Academy propose également :

- des formations métier construites sur mesure, en collaboration ou à la demande des directions métier, en format mixte (digital et présentiel) ou délivrée à 100 % à distance. (ex : JCDecaux sales Academy, Direction des Projets, etc.)
- un accompagnement de chaque filiale ou pays en fonction des besoins locaux ou métier, pour les aider à intégrer dans cette plateforme leurs propres programmes ou contenus de formation et à les piloter en toute autonomie.

Courant 2020, des formations supplémentaires et multilingues continueront d'alimenter l'offre de formation pour développer l'usage de l'apprentissage numérique et permettre ainsi à chacun de bénéficier d'action de formation partagée selon le principe : « où je veux, quand je veux ». Chaque collaborateur muni d'une messagerie peut ainsi développer ses compétences et savoir-faire à son rythme, ce qui implique que chacun se réserve régulièrement un temps pour se former en fonction de ses disponibilités et de son organisation.

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

- opérations (Exploitation Internationale) : des formations sont organisées régulièrement, plusieurs fois par an, pour les filiales. Ces formations ont pour but de former les agents de terrain à la maintenance de mobiliers spécifiques tels que les sanitaires, les panneaux déroulants et les mobiliers digitaux
- Développement Durable : un programme de formation en ligne a été élaboré pour renforcer l'intégration du Développement Durable dans les pratiques de l'entreprise.

Notre bilan

FORMATION DES SALARIÉS

GROUPE	2017	2018	2019
Nombre d'heures de formation	102 712	134 325	175 478
dont JCDecaux Academy*	nd	nd	22 %
Nombre de stagiaires**	nd	nd	45 530
dont JCDecaux Academy*	nd	nd	62 %

* Lancement de la JCDecaux Academy en 2019

** Nombre de personnes ayant reçu une formation dans l'année

Le nombre d'heures de formation Groupe augmente significativement en 2018 puis en 2019 grâce à l'intégration des formations digitales dans son suivi.

Plusieurs formations ont d'ailleurs particulièrement contribué à cette augmentation. Il s'agit notamment des formations au Développement Durable, à la nouvelle réglementation sur le RGPD (+8 600 heures) et à la cybersécurité (+16 000 heures), mais également des formations saisonnières qui viennent diversifier et alimenter l'offre de formation autour du savoir-être et des sujets d'acculturation.

FOCUS SUR LA POLITIQUE DE FORMATION EN FRANCE

MANAGEMENT

Basée sur le Référentiel Managérial Groupe conçu par un Groupe représentatif des managers de différents métiers, l'offre de formation propose, sous des formats pédagogiques évolutifs, de progresser sur les 9 talents des 3 dimensions COACH, LEADER et PIONNIER qui composent ce référentiel. Un parcours de formation 100 % digitalisé est ouvert de manière permanente à tous les collaborateurs et utilisateurs français de la JCDecaux Academy. Il est également proposé chaque année jusqu'à dix sessions de deux jours en présentiel, sous forme de coaching collectif pour se former à l'écoute active, l'empathie, l'assertivité. Ces ateliers sont suivis de manière assidue et c'est à fin 2019 plus de 500 collaborateurs qui ont bénéficié du programme depuis son lancement en 2012.

En 2019, s'est terminé le 1^{er} parcours de formation certifiante suivi par vingt managers commerciaux de proximité. Au terme duquel ils ont tous validé les deux certificats de compétences « Organiser l'activité et piloter son équipe au quotidien » et « Développer et accompagner ses collaborateurs » (Certification Management Opérationnel Référence CNCP 629). Ce programme est reconduit en 2020, et répond aux enjeux de développement de maximisation de l'efficacité commerciale. Avec le développement de notre politique d'alternance, il a été proposé à tous les tuteurs de suivre une formation au tutorat, qui leur permet de bénéficier d'un accès à un MOOC durant douze mois dès leur inscription à la formation présentielle de huit heures.

BUSINESS

Métiers commerciaux

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

Apprentissage numérique / Digital Learning

Les évolutions numériques modifient considérablement et continuellement les usages de l'information et de la formation. Les sujets et supports de formation développés dans la plateforme d'apprentissage numérique de JCDecaux Academy sont variés et riches – modules d'apprentissage en ligne (e-learning), vidéos d'experts, classes virtuelles internes, micro learning et l'accès y est facile, rapide et mobile.

La JCDecaux Academy a également accompagné en 2019 ses collaborateurs à travers de nouveaux dispositifs de formation innovants. A été lancée la première « Learning Expedition », un voyage d'apprentissage en présentiel et digital, mené en Groupe, pour s'inspirer et découvrir de nouveaux univers, métiers, façons de faire ou de travailler. Elle a également contribué au dispositif MyViva pour impliquer les collaborateurs activement dans la démarche d'innovation de l'entreprise.

OPÉRATIONS

Métiers opérationnels

Un programme de formation spécifique et interne de deux jours a été développé depuis 2017 pour assurer la montée en compétences des agents d'exploitation et de leur encadrement sur les techniques d'exploitation, de maintenance et d'entretien des dispositifs digitaux qui intègrent leur secteur d'intervention. Les gestionnaires de stock ont eux aussi reçu une formation adaptée à leur métier. Depuis le lancement de cette démarche en 2017, 253 personnes ont été formées et 3 346 heures de formation délivrées.

En 2018 et 2019, un programme de formation a été spécifiquement mis en place pour accompagner le déploiement de la "passerelle vitrines" nouvel échafaudage destiné au travail en hauteur pour l'affichage haut. Agents d'affichage haut et managers ont été formés à l'utilisation en sécurité de ce nouveau dispositif (294 stagiaires). La dimension technique a été complétée pour les managers d'une formation pour les aider à conduire ce changement de méthode de travail au sein de leurs équipes.

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. En 2019, 2 000 stagiaires ont été formés (toute entité, hors Cyclocity®). L'offre formation Santé-Sécurité évolue chaque année pour intégrer les évolutions du métier et de la réglementation. Ainsi, en 2019, se sont ajoutés au catalogue de formation Sécurité les modules suivants : AIPR (Autorisation d'Intervention à Proximité des Réseaux), élingage, sensibilisation et initiation au management des risques psychosociaux, ergonomie et manutention. Deux postes de formateur interne en Sécurité ont été créés pour renforcer notre capacité à délivrer ces formations avec le même niveau de qualité sur tout le territoire et garantir l'intégration de nos spécificités métiers.

Eco-conduite

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

Handicap

Une offre de formation sur le handicap, initiée en 2014, est aujourd'hui accessible à l'ensemble des collaborateurs équipés d'un ordinateur. Elle comprend trois modules sur les thèmes suivants : « Représentations et Réalités », « Intégration » et « Aménagement de poste et Maintien dans l'emploi ».

4. LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ^{DPEF}

Nos actions

Diversité et non-discrimination

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

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

Illustrations



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

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

En Afrique du Sud, JCDecaux est aussi engagé dans la promotion de la diversité par son soutien à l'initiative gouvernementale B-BBEE (Broad-Based Black Economic Empowerment) qui promeut l'émancipation économique des personnes défavorisées issues de minorités ethniques. En 2019, l'entité Sud-Africaine de JCDecaux atteint le niveau 2 du B-BBEE, avec la note de 96,93, grâce notamment à ses actions pour l'emploi des personnes historiquement défavorisées en Afrique du Sud (représentant 73 % des collaborateurs de JCDecaux South Africa) et pour le soutien à la création de 25 entreprises de sous-traitance employant 140 personnes historiquement défavorisées.

JCDecaux North America est aussi engagé en faveur de l'égalité de traitement de l'ensemble de ses collaborateurs et candidats. Le mélange des cultures, des langues et de toutes les diversités constitue un atout. C'est pourquoi, la filiale participe aussi à des « affirmative action programmes » [c'est-à-dire une politique de recrutement spécifique visant à embaucher des candidats issus de minorités ethniques] et à des salons de l'emploi dédiés pour promouvoir la diversité.

Egalité homme-femme

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

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

Illustrations

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

De plus, chaque année la Direction remet aux organisations syndicales des documents détaillés et chiffrés montrant la stricte égalité de traitement entre les Hommes et les Femmes autant pour ce qui concerne le recrutement, que la formation, la promotion, la politique salariale, etc. Les données des 3 derniers rapports mettent notamment en évidence que la part de femmes managers (26 % au 31 décembre 2019) est quasi-équivalente à la part de femmes dans l'effectif global (30 %). Ces rapports montrent également que la part de promotion des femmes parmi le total des promotions augmente depuis 3 ans (de 22 % à 40 %), et que la part des embauches de femmes (36 % des CDI en 2019) est supérieure à la part des femmes dans les effectifs (30 % au 31 décembre 2019).

En France en 2019, la Loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel soumet les entreprises à une obligation de résultat et crée l'index de l'égalité salariale Femmes-Hommes. Il est calculé chaque année à partir de cinq indicateurs : rémunérations, augmentations, promotions, congés maternité, parité du top management. Notre index calculé et publié en mars 2019 était de 92 points sur 100 versus un minimum fixé à 75 par la loi.

Depuis 2018, JCDecaux UK publie un rapport sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes. Ce rapport est disponible en ligne sur le site de JCDecaux UK.

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

Emploi des personnes en situation de handicap

JCDecaux s'engage à faciliter l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap sans aucune discrimination et à créer des conditions favorables à leur recrutement et intégration.

Illustrations

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

- la sensibilisation et l'information de tous les collaborateurs concernant l'emploi de personnes en situation de handicap
- le recrutement et l'intégration de travailleurs en situation de handicap
- la mise en place d'une politique et de procédures de prévention et de gestion de l'inaptitude, de maintien dans l'emploi et de reclassement
- le développement d'une formation spécifique.

En 2019, les équipes de JCDecaux en France se sont mobilisées pour participer activement à l'événement national du DuoDay, visant à favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap, en leur proposant de découvrir un métier ou se faire connaître d'un employeur lors d'une journée en binôme avec un actif. 37 collaborateurs se sont portés volontaires et 20 duos ont été constitués, 3 participants à cette journée se sont vus proposer des opportunités d'embauche. D'autres actions ont été menées en faveur du handicap, comme l'accueil de groupes scolaires à Plaisir et à Lyon ou encore la tenue d'Ateliers de sensibilisation.

Un accord a été conclu avec toutes les Organisations syndicales représentatives au sein de l'UES JCDecaux le 4 avril 2017 pour une durée de 3 ans. Cet accord comprend des dispositions relatives au recrutement et à l'intégration de travailleurs handicapés, au maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap en milieu ordinaire de travail, aux développements de partenariats avec des entreprises du secteur protégé/adapté, et aux actions de communication et de sensibilisation internes et externes sur le thème du handicap.

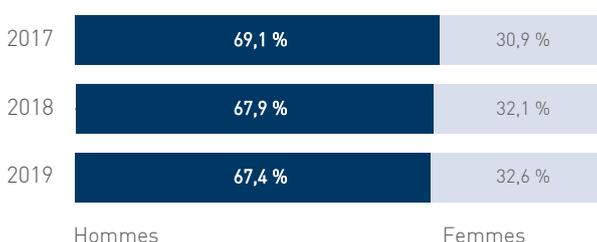
Par son adhésion au « Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique », JCDecaux réaffirme son engagement et sa volonté de poursuivre voire d'amplifier les actions menées depuis plusieurs années.

Cela se traduit, entre autres, par l'accueil et l'accès des personnes handicapées dans nos locaux, l'accès aux entretiens de recrutement, la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs afin de lutter concrètement contre les stéréotypes et les discriminations.

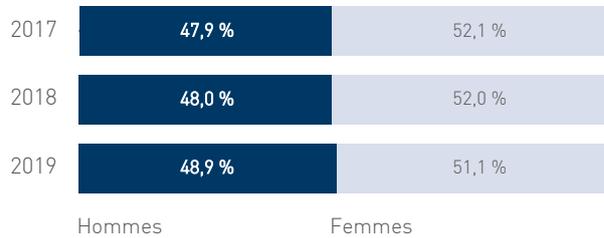
Notre bilan

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR SEXE

Effectif total



Effectifs hors opérationnels

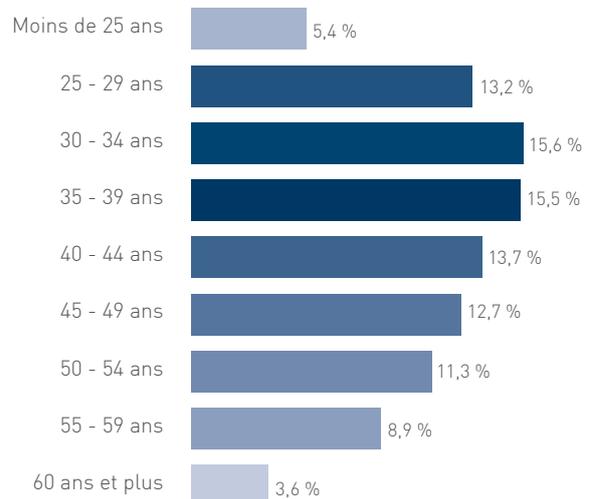


La prépondérance de la proportion d'hommes dans l'effectif opérationnel s'explique par le fait que ce sont principalement des hommes qui candidatent aux postes opérationnels. Ces postes impliquent de déplacer des charges lourdes pour les activités de montage et démontage, et de travailler seul, en extérieur et en dehors des heures traditionnelles de bureau (très tôt le matin/tard le soir) pour les activités d'affichage et d'entretien.

Des actions sont mises en place par certaines entités du Groupe pour favoriser davantage la diversité femmes-hommes au sein des effectifs opérationnels. C'est le cas de JCDecaux UK qui met en place un programme et des objectifs spécifiques en la matière en menant notamment une campagne de recrutement à destination des femmes. Ce programme permettra à la fois d'augmenter la diversité au niveau des candidatures sélectionnées, et d'assurer une culture axée sur le soutien et l'inclusion. Pour ce faire, les rôles et modes de travail seront revus, ainsi que les méthodes d'attraction des candidats.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR AGE

En % des effectifs totaux



EFFECTIFS EN SITUATION DE HANDICAP

En 2019, le Groupe comptait 1,6 % de travailleurs handicapés et notamment 3,2 % en France.

5. LES CONDITIONS DE TRAVAIL ^{DPEF}

Rémunération

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

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

Illustration

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

L'évolution des rémunérations de l'ensemble des collaborateurs en France est négociée annuellement dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO). En 2019, la Direction et les Organisations syndicales ont abouti à un accord majoritaire prévoyant une revalorisation du salaire de base pour l'ensemble des salariés mais également des dispositions annexes.

En France, les accords d'intéressement aux bénéfices de l'entreprise couvrent l'ensemble des salariés, à l'exception du personnel de MédiaKiosk qui conserve ses propres accords en matière de participation et d'intéressement.

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

En milliers d'euros	2017	2018	2019
Intéressement	6 485	8 718	10 461
Participation	942	495	1 176
Abondement**	476	507	NC
TOTAL	7 903	9 720	NC

* 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

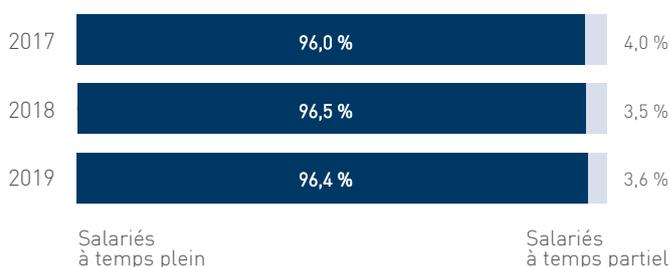
Chaque filiale est responsable de l'organisation du temps de travail de ses collaborateurs, dans le respect des dispositions conventionnelles et légales et des principes établis dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales. Cette organisation peut varier selon les sites et les populations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

En France, l'organisation du temps de travail des différentes entités s'appuie sur des accords collectifs d'Aménagement et de Réduction du Temps de Travail initialement signés en 1998 et actualisés en 2000 et 2002, suivant les entités du Groupe.

Ces accords prévoient que le temps de travail effectif de l'ensemble du personnel itinérant est de 35 heures, le personnel administratif et d'encadrement bénéficiant quant à eux de journées de Réduction de Temps de Travail.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS TEMPS PLEIN/TEMPS PARTIEL

En % des effectifs totaux



EFFECTIFS TRAVAILLANT AVEC DES HORAIRES ATYPIQUES

En % des effectifs totaux	2017	2018	2019
Salariés travaillant en horaire alternant 2x8 ou 3x8	7,1 %	10,1 %	9,8 %
Salariés travaillant de nuit	8,8 %	8,8 %	8,8 %
Salariés travaillant les week-ends et/ou les jours fériés	6,5 %	5,3 %	5,9 %

En 2019, le Groupe a recours aux horaires alternants dans 30 % des pays où il est implanté.

Le travail de nuit est pratiqué dans 86 % des pays d'implantation du Groupe et 34 % des entités ont recours au travail les weekends et/ou jours fériés.

EFFECTIFS EN TÉLÉTRAVAIL

En % des effectifs totaux	2017	2018	2019
Salariés autorisés à faire du télétravail au moins 1 j/semaine	1,2 %	1,6 %	2,2 %

En 2019, le télétravail est pratiqué dans 15 pays du Groupe (Belgique/Luxembourg, Espagne, Danemark, Etats-Unis, Finlande, France, Hongrie, Italie, Lettonie, Mexique, Nouvelle-Zélande, Panama, Pays-Bas, Royaume-Uni et Russie).

En France, après la mise en place d'une phase-test de télétravail en 2013 avec des collaborateurs volontaires, un accord a été signé le 22 octobre 2015 avec les partenaires sociaux qui a permis de pérenniser cette nouvelle organisation du travail au sein de l'Unité Economique et Sociale JCDecaux. Soucieuse de faciliter encore davantage l'organisation du travail, la Direction et les Organisations syndicales représentatives ont signé un avenant le 28 mars 2018 pour permettre aux salariés volontaires et occupant les fonctions leur permettant, de mettre en place le télétravail encore plus facilement.

Recrutements, départs

TAUX DE RECRUTEMENT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Au 31/12	2017	2018	2019
France	9,0 %	9,5 %	8,7 %
Royaume-Uni	16,1 %	16,2 %	18,7 %
Reste de l'Europe	6,5 %	7,0 %	7,0 %
Amérique du Nord	44,3 %	29,4 %	31,1 %
Asie-Pacifique	19,4 %	27,3 %	20,9 %
Reste du Monde	20,8 %	16,2 %	18,7 %
GROUPE	13,4 %	14,0 %	13,6 %

Le taux de recrutement prend en compte le nombre de recrutements de personnes en CDI divisé par l'ensemble des effectifs inscrits

TAUX DE DÉPART (DÉMISSIONS ET LICENCIEMENTS) PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Au 31/12	2017	2018	2019
France	6,9 %	14,6 %	6,5 %
Royaume-Uni	22,1 %	20,7 %	18,1 %
Reste de l'Europe	10,1 %	11,5 %	10,4 %
Amérique du Nord	13,8 %	28,2 %	27,2 %
Asie-Pacifique	23,8 %	22,4 %	22,3 %
Reste du Monde	23,4 %	26,3 %	25,3 %
GROUPE	14,6 %	18,3 %	15,3 %

Le taux de départ prend en compte le nombre de démissions et de licenciements divisé par l'ensemble des effectifs inscrits

Après un niveau élevé en 2018 liés à des événements exceptionnels (perte du contrat Velib' en France, poursuite de l'internalisation de la gestion du contrat de New York en 2017, acquisitions au Panama et au Mexique), le taux de départ du Groupe a retrouvé un niveau équivalent à celui 2017 pour s'établir à 15,3 %.

La zone Asie-Pacifique a quant à elle un taux de départ structurellement élevé principalement du fait de la grande fluidité du marché du travail notamment en Australie. Des actions sont menées pour améliorer la rétention des talents.

Par ailleurs, le Royaume-Uni confirme la baisse continue de son taux de départ en 2019 et de l'efficacité de sa stratégie de rétention des talents mise en place depuis 2016. Il est aussi à noter que le taux de départ de JCDecaux UK est inférieur à la moyenne du secteur au Royaume-Uni (29,4 % en 2017 selon l'Institute of Practitioners in Advertising).

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

		2017	2018	2019
France	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	7,6 %	8,2 %	8,0 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,5 %	1,7 %	1,2 %
Royaume-Uni	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,7 %	2,2 %	2,2 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	0,7 %	1,3 %	0,8 %
Reste de l'Europe	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	5,7 %	5,8 %	5,2 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	2,5 %	2,3 %	2,4 %
Amérique du Nord	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	2,1 %	2,1 %	1,8 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	0,4 %	0,5 %	0,4 %
Asie - Pacifique	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	2,0 %	1,8 %	1,9 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,6 %	1,6 %	1,5 %
Reste du Monde	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	1,4 %	1,5 %	2,2 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,9 %	1,5 %	1,6 %
Groupe	Taux d'absentéisme pour maladies et accidents*	4,4 %	4,5 %	4,4 %
	Taux d'absentéisme pour autres motifs**	1,8 %	1,7 %	1,6 %

NB : Le taux d'absentéisme est le ratio entre le nombre total de jours d'absences et le nombre de jours travaillés. Le nombre de jours travaillés pris en compte pour le calcul du taux d'absentéisme correspond au nombre de jours théoriques travaillés (nombre de jours travaillés annuels* moyenne des salariés inscrits)

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

** Inclus les congés maternité, congés conventionnels, congés parentaux et autres absences

Le taux d'absentéisme du Groupe et des régions est stable en 2019.

En France, le taux d'absentéisme pour maladies et accidents est structurellement élevé. La Direction Santé Sécurité France a identifié trois causes principales (absence de courte durée, moyenne durée et longue durée) et mène un travail de fond sur le sujet reposant sur la prévention, la mise à disposition de nouveaux outils et de formations, notamment à l'aide d'un ergonome, et sur les mesures d'accompagnement de la reprise du travail après un long arrêt de travail.

Dialogue social

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

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL, RÉUNIONS, ACCORDS ET CONVENTIONS

Au 31/12	GROUPE			FRANCE		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Représentants du personnel (nombre de mandats)	607	568	304	415	406	142
Réunions avec les représentants du personnel	603	612	551	496	486	369
Accords signés dans l'année	54	73	84	13	19	19
Accords en vigueur	188	241	293	54	78	99
% de salariés bénéficiant d'un accord collectif	50 %	50 %	53 %	100 %	100 %	100 %

JCDecaux est présent dans plus de 80 pays (dans lesquels il n'existe pas toujours une convention collective relative à notre secteur d'activité) avec des entités de tailles variées (allant de plus de 3 000 collaborateurs en France à quelques dizaines de collaborateurs dans les filiales de plus petite taille). Ainsi, en fonction des contextes locaux, il est possible que les collaborateurs de certaines filiales ne soient pas couverts par des conventions collectives ou des accords d'entreprise.

En 2019, la réduction significative du nombre de mandats est liée à l'évolution de la réglementation en France et à l'entrée en vigueur du Comité Social Economique qui a conduit au remplacement du Comité d'Entreprise, des CHSCT et des Délégués du Personnel.

Illustrations

UES JCDecaux

La société JCDecaux SA constitue avec la société JCDecaux France une Unité Economique et Sociale (UES), regroupant 3 256 collaborateurs (en ETP). Elle est composée de treize Délégués Syndicaux. Conformément aux dispositions légales en vigueur, les Instances Représentatives du personnel de l'UES JCDecaux ont fusionné. Le Comité d'Entreprise (CE), les CHSCT et les Délégués du Personnel (DP) se sont regroupés et ont créé une seule et unique instance : le Comité Social et Economique (CSE).

En décembre 2019, l'UES JCDecaux a organisé des élections professionnelles afin de mettre en place des nouvelles instances communes aux deux sociétés, à savoir :

- un Comité Social et Economique (CSE) qui se réunit une fois par mois, voire plus si nécessaire
- une Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT), qui se réunit une fois par trimestre, voire plus si nécessaire
- des Représentants de proximité (RP) et des Représentants Syndicaux Locaux (RSL) répartis sur seize sites qui se réunissent quatre fois par an, voire plus si nécessaire.

En 2019, il y a eu 16 réunions de négociation, 11 réunions de Comité d'Entreprise, 227 réunions des Délégués du Personnel, 71 réunions de CHSCT. Dix accords collectifs ont été signés sur les sujets suivants : salaires, compte épargne temps (CET), intéressement collectif, concertation sociale, mise en place du CSE, vote électronique, protocole d'accord préélectoral pour les élections, travail en équipe et délais de consultation du Comité d'Entreprise.

Cyclocity®

L'année 2019 a été marquée par le déploiement progressif des nouveaux systèmes vélos à Lyon et à Nantes, dont une offre globale vélo inédite en France sur Bicloo (VLS, VLD, Vélo pour personne à mobilité réduite, parking à vélo, etc.).

Cette nouvelle activité a généré la création de nouveaux postes, le renouvellement d'une partie des équipes et la formation de ces dernières. Cyclocity® France a procédé sur l'année à 29 embauches en CDI, 16 en CDD.

Afin de favoriser l'insertion de personnes éloignées de l'emploi, Cyclocity®, avec l'aide de partenaires spécialisés, a intégré 29 personnes, dont 6 en CDI, en situation d'insertion professionnelle.

En 2019, plus de 1 500 heures de formation ont été réalisées.

Au 31 décembre 2019, Cyclocity® France compte 159 salariés (dont 92 % en CDI).

Média Aéroports de Paris

L'année 2019 chez Média Aéroport de Paris a été marquée par la signature de 7 accords collectifs portant sur les thèmes suivants, par ordre de signature :

- l'accord relatif au plan d'épargne entreprise signé le 11 mars 2019
- l'avenant relatif à l'accord sur la création d'un compte épargne temps signé le 13 mars 2019
- l'accord relatif à la négociation annuelle obligatoire signé le 13 mars 2019
- l'accord relatif à la mise en place du Comité Social et Economique signé le 20 mars 2019
- l'accord relatif au recours au vote électronique signé le 22 mars 2019
- le protocole d'accord préélectoral pour la mise en place du Comité Social et Economique signé le 27 mars 2019
- l'avenant à l'accord d'intéressement collectif signé le 24 juin 2019.

MédiaKiosk

En 2019, MédiaKiosk a également mis en place le Comité Social et Economique (CSE). Cette mise en place a permis la signature de trois accords unanimes : l'accord relatif à la mise en place du CSE, l'accord relatif au vote électronique et le protocole d'accord préélectoral pour les élections.

NOTRE ENGAGEMENT SOCIÉTAL

1. PRÉSENTATION DE NOTRE CHAÎNE DE VALEUR ^{DPEF}

JCDecaux est au cœur d'un écosystème d'acteurs composé d'une multitude de parties prenantes – mandants (collectivités et villes, aéroports et sociétés de transport, centres commerciaux, bailleurs privés, etc.), citoyens et usagers des mobiliers, clients annonceurs (agences médias, annonceurs et marques internationaux, nationaux et locaux), fournisseurs et sous-traitants, partenaires (Joint-Ventures, Opérateurs télécom notamment pour l'installation de small cells, Start-up, etc.), communauté financière (investisseurs, agences de notation, etc.) et associations, ONGs, et leaders d'opinion – aux préoccupations très variées. L'objectif de JCDecaux est de répondre au mieux à leurs attentes, toujours dans le respect des règles de l'éthique des affaires, et pour continuer à renforcer le positionnement du Groupe en tant que leader mondial de la Communication Extérieure.

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

La chaîne de valeur présentée ci-dessous illustre cette volonté de JCDecaux d'être au plus près de ses parties prenantes. JCDecaux internalise plus de 400 métiers, de la conception du mobilier urbain à la commercialisation des espaces publicitaires en passant par l'entretien des mobiliers. Cette maîtrise de l'ensemble des étapes de la chaîne de valeur permet de garantir une qualité optimale dans le temps des produits et services proposés par JCDecaux.

ÉTAPES DE LA CHAÎNE DE VALEUR	AU SERVICE DES MANDANTS ET DES PARTENAIRES (VILLES, AÉROPORTS, MÉTRO, BUS, TRAMS, TRAINS, CENTRES COMMERCIAUX...)	AU SERVICE DES ANNONCEURS ET DES AGENCES CONSEILS	RESSOURCES CLÉS
 <p>1 CONSEIL ET CONCEPTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Écoute des besoins, dialogue et recommandations auprès des parties prenantes • Écoute des attentes des utilisateurs finaux • Développement de nouveaux produits et services design, confortables, innovants, connectés, interactifs et accessibles à tous • Écoconception 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie média Out-Of-Home, conseil auprès des annonceurs • Élaboration de plans publicitaires internationaux, nationaux et locaux • Capacité à combiner des mobiliers analogiques et digitaux dans plus de 80 pays • Solutions événementielles 	<ul style="list-style-type: none"> • CAPITAL HUMAIN • CAPITAL SOCIAL ET SOCIÉTAL
 <p>2 OFFRE DE SERVICES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse aux appels d'offres et aux dialogues compétitifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Vente de l'espace publicitaire • Conseil auprès de l'annonceur jusqu'à l'affichage de la campagne 	<ul style="list-style-type: none"> • CAPITAL HUMAIN • CAPITAL INTELLECTUEL
 <p>3 DÉPLOIEMENT ET OPÉRATIONS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Achats responsables • Assemblage et installation des mobiliers et des systèmes de Vélos en Libre-Service • Entretien et maintenance des mobiliers et systèmes de Vélos en Libre-Service • Centre de relation client • Contrôle déontologique interne de l'affichage publicitaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des affiches et toiles reçues des imprimeurs • Affichage des campagnes • Mise en ligne des contenus digitaux • Mise en place des événements 	<ul style="list-style-type: none"> • CAPITAL HUMAIN • CAPITAL SOCIAL ET SOCIÉTAL • CAPITAL NATUREL • CAPITAL MANUFACTURIER • CAPITAL FINANCIER
 <p>4 ACCOMPAGNEMENT POST-DÉPLOIEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Service client : enquêtes de satisfaction auprès des usagers • Démontage, recyclage ou rénovation des mobiliers • Retour d'expérience et accompagnement des collectivités et des mandants 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépose et recyclage des affiches en fin de campagne • Accompagnement post-campagne : mesure de l'efficacité publicitaire, enquêtes auprès des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • CAPITAL HUMAIN • CAPITAL SOCIAL ET SOCIÉTAL

Plus spécifiquement, dans le cadre de sa Stratégie Développement Durable, JCDecaux s'est fixé deux priorités sociétales pour renforcer l'intégration du Développement Durable dans ses relations avec ses fournisseurs et ses collaborateurs JCDecaux.

FOCUS SUR L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES ^{DPEF}

Les grands principes de notre action visant à garantir le respect de l'éthique des affaires (Charte Ethique, Comité d'Ethique, dispositif de formation) sont détaillés dans la partie juridique page 320.

Plus spécifiquement, JCDecaux s'engage à pratiquer un lobbying responsable à travers sa « Procédure interne sur l'engagement et la gestion des Conseils », qui définit les règles applicables à l'engagement et à la gestion des parties tierces utilisées pour orienter, influencer, promouvoir, assister et soutenir le développement stratégique du Groupe. Une procédure complémentaire, spécifique au marché français, est également mise en œuvre depuis 2018 dans le cadre de la réglementation sur les représentants d'intérêts (loi Sapin II).

Ainsi, dans les pays dont le niveau de corruption est perçu comme étant élevé (notation inférieure à 60 selon l'indice de perception de la corruption internationale publié par l'organisation non-gouvernementale de référence «Transparency International»), une enquête approfondie sur les antécédents du Conseil est réalisée afin de prévenir tout risque de corruption.

Le processus de cartographie et de gestion des risques intègre l'ensemble des risques liés au non-respect de l'éthique des affaires notamment dans la gestion des contrats, les réponses aux appels d'offres, les opérations d'acquisition et la gestion des ventes (cf. Chapitre Facteurs de Risques). L'ensemble de ces risques est piloté dans le cadre de la conformité avec les obligations liées à loi Sapin II et la Déclaration de Performance Extra-Financière.

2. RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA POLITIQUE ACHAT

Notre engagement : renforcer l'intégration du Développement Durable dans les achats ^{DPEF}

Nos enjeux

Les fournisseurs sont au cœur des processus qualité du Groupe. JCDecaux a fait le choix de confier la production de ses produits et solutions à des tiers de confiance.

Chez JCDecaux, les « fournisseurs » produisent des biens et services pour lesquels JCDecaux n'a pas le savoir-faire (ex : production des sous-ensembles des mobiliers urbains) et les « sous-traitants » fournissent un service pour lequel JCDecaux a le savoir-faire en interne (ex : entretien de mobiliers, affichage, etc.). La politique de l'entreprise est de recourir au minimum à la sous-traitance et de sélectionner, d'encadrer et de contrôler les fournisseurs à travers une Politique Achats Responsables. Il est à souligner que les achats de mobiliers analogiques et numériques représentent le principal poste d'achat de l'entreprise.

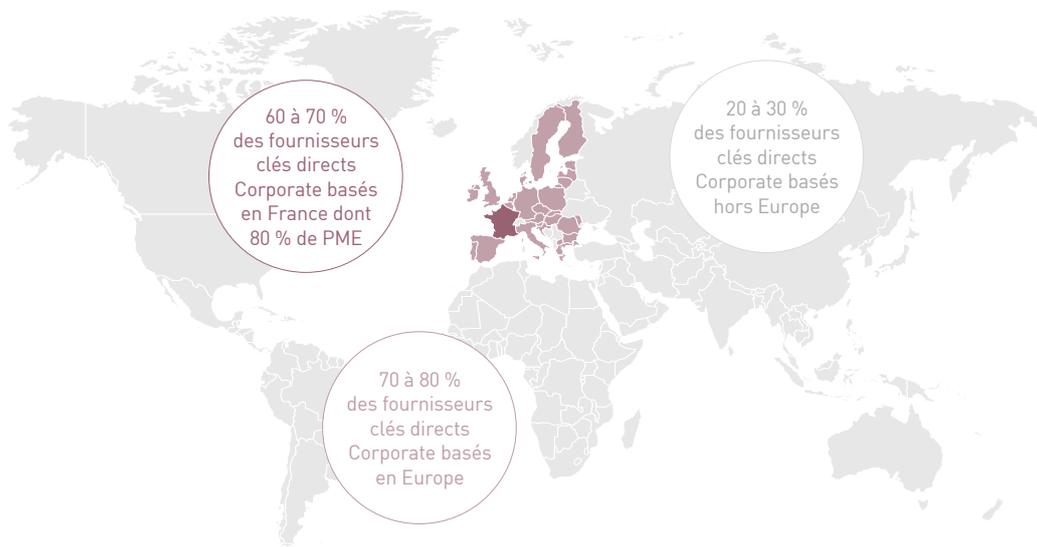
Nos actions

Notre priorité est de développer des relations de confiance sur le long terme et de nous assurer que nos fournisseurs partagent nos valeurs et s'engagent à nos côtés en faveur du Développement Durable. Cette approche nous permet de maîtriser les risques, de

renforcer nos liens avec nos fournisseurs et de favoriser le partage de l'innovation.

Le rôle de la Direction des Achats Groupe est de réaliser la sélection et le suivi des fournisseurs des familles d'achat directs (composants et sous-ensembles de mobiliers par exemple) et indirects (sous-traitance d'exploitation par exemple) pour le compte des filiales pour tout projet excédant un certain montant d'investissement et pour l'ensemble des projets numériques. Cette approche concilie les enjeux industriels et les enjeux sociaux et environnementaux.

JCDecaux favorise un approvisionnement régional et local quand cela est possible. Pour les mobiliers nouveaux, innovants ou à forte valeur ajoutée (digital, sanitaires, VLS, etc.), JCDecaux bénéficie d'un pôle d'expertise à travers un atelier d'assemblage interne en région parisienne (France), qui travaille en lien direct avec le Bureau d'Etudes Corporate, et qui est certifié ISO 9001 (Système de Management de la Qualité) et ISO 14001 (Système de Management de l'Environnement). Pour la fabrication des composants de ces mobiliers, nous faisons appel à un réseau de fournisseurs strictement sélectionnés, pour la plupart des PME avec qui nous entretenons des liens historiques, et qui sont principalement basés en France (cf. schéma ci-dessous).



Les achats Groupe et les achats réalisés localement par les filiales sont encadrés par un processus défini par la Direction des Achats Groupe incluant une méthodologie de pré-sélection, l'identification des fournisseurs clés, le déploiement du Code de Conduite Fournisseurs, et des méthodologies d'évaluation et d'audit des fournisseurs clés.

Au niveau Corporate, la gestion du panel fournisseurs est encadrée par un processus exigeant de pré-sélection des fournisseurs potentiels, incluant des critères Développement Durable (droits de l'Homme, droits du travail, environnement et éthique). Cet outil de présélection permet de déterminer si un fournisseur remplit les exigences fixées par JCDecaux pour intégrer le panel fournisseurs du Groupe ou d'un pays du Groupe.

Les mesures de la Politique de renforcement du Développement Durable dans les achats sont axées en priorité sur les fournisseurs clés, c'est-à-dire les fournisseurs identifiés comme stratégiques car ils représentent une part significative du total des achats ; et/ou car ils pourraient engager la responsabilité de JCDecaux (risques réputationnels et éthiques) ; et/ou car ils pourraient engager la responsabilité de JCDecaux (risques sociaux et environnementaux).



Le Code de Conduite Fournisseur a été déployé en 2014 et mis à jour en 2018 pour tenir compte des nouvelles exigences liées aux évolutions réglementaires (Devoir de Vigilance, Sapin II et RGPD). Il précise les attentes de JCDecaux vis-à-vis de ses fournisseurs sur les thématiques sociales, éthiques, santé-sécurité et environnementales. Ce code s'appuie sur les principaux standards internationaux reconnus – les principes directeurs de l'Organisation de Coopération

et de Développement Economique, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de l'Organisation des Nations Unies, et les huit Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. Pour garantir la diffusion et l'application du Code de Conduite, celui-ci a été intégré dans les Conditions Générales d'Achats du Groupe depuis 2016.

Un questionnaire d'évaluation annuel, mis en place en 2014 et revu fin 2017, permet de mesurer les performances financières, techniques, Développement Durable (social et environnemental), qualité et logistiques des fournisseurs. Il est réalisé en priorité pour les fournisseurs clés. L'évaluation annuelle des fournisseurs clés est complétée par des audits, pour s'assurer de la bonne application des principes énoncés dans le Code de Conduite Fournisseur.

La réussite de l'intégration du Développement Durable dans la Politique Achat nécessite la bonne compréhension et l'adhésion des personnes en charge des achats. Ainsi, une formation à l'intégration du Développement Durable dans les processus Achats a été mise en place en 2016. Afin de garantir le maintien des compétences des équipes Achats, une nouvelle formation dédiée a été déployée au premier trimestre 2020 pour les acheteurs Corporate.

Pour compléter ce dispositif et prévenir les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, et en réponse aux nouvelles législations telles que le Devoir de Vigilance¹ en France ou le Modern Slavery Act² au Royaume-Uni, une cartographie des risques a été réalisée en 2016 pour cinq catégories d'achats considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque, à savoir : les écrans digitaux, les cartes électroniques, le composite, les vêtements de travail et l'impression.

¹ Le plan de vigilance de JCDecaux est disponible dans la section 5.2.1 de la Partie Juridique, page 322 du Document d'Enregistrement Universel

² Le rapport de JCDecaux UK sur les actions mises en place pour prévenir les atteintes aux droits humains est disponible ici : <http://www.jcdecaux.co.uk/legal>

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2017	2018	2019	COMMENTAIRES ET PROCHAINES ÉTAPES
100 % des fournisseurs clés ont signé le Code de Conduite Fournisseur d'ici 2020 ✓	% de fournisseurs clés ayant signé le Code de Conduite Fournisseur	70 %	71 %	88 %	● >> Prochaine étape : renforcer et accélérer le déploiement du Code de Conduite Fournisseurs auprès des fournisseurs clés de JCDecaux pour atteindre l'objectif en 2020.
Evaluer annuellement 100 % des fournisseurs clés à fin 2020 ¹	% de fournisseurs clés évalués	36 %	46 %	69 %	● >> Prochaine étape : renforcer et accélérer le déploiement des évaluations annuelles des fournisseurs clés pour atteindre l'objectif en 2020.
Auditer 100 % des fournisseurs clés d'ici 2020*	% de fournisseurs clés directs audités	17 %*	21 %*	64 %	● >> Prochaine étape : prioriser et continuer le déploiement des procédures d'audit des fournisseurs clés directs.
100 % des acheteurs formés au Développement Durable dans les achats dès 2016	% d'acheteurs formés	100 %	Résultat inchangé	Résultat inchangé	✓ >> Prochaine étape : renouveler la formation Développement Durable dans les achats en 2020. Première session réalisée en mars 2020.

* En 2017 et 2018, le périmètre des audits portait sur l'ensemble des fournisseurs clés. En 2019, il s'est concentré sur les fournisseurs clés directs

¹ Périmètre du reporting extra-financier, couvrant 97 % du CA consolidé

3. FAVORISER L'ENGAGEMENT DE NOS COLLABORATEURS EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

Nos actions

Pour que l'engagement de JCDecaux en faveur du Développement Durable soit un succès, l'adhésion de tous ses collaborateurs est indispensable. Dans leurs métiers, par leurs actions au quotidien, ils donnent un sens aux engagements et aux valeurs véhiculés par le Groupe. JCDecaux incite l'ensemble des pays du Groupe à

mettre en place localement un programme de sensibilisation de ses collaborateurs. Un guide dédié expliquant comment mettre en place un tel programme a été développé et communiqué à l'ensemble des pays.

En 2019, 20 entités de JCDecaux déploient ce type de programme, c'est le cas notamment des pays suivants :



Engagement n°2 : améliorer la connaissance et la compréhension du Développement Durable

Nos actions

Pour atteindre les objectifs que le Groupe s'est fixés dans le cadre de sa Stratégie Développement Durable, l'engagement de ses collaborateurs est essentiel. Il est donc nécessaire de les sensibiliser et de les former au Développement Durable pour qu'ils participent pleinement au déploiement de la Stratégie et au succès de l'entreprise sur le long terme.

Objectifs stratégiques et résultats

OBJECTIFS	INDICATEURS	2017	2018	2019	PROCHAINES ÉTAPES
Former l'ensemble de l'Exécutive Management du Groupe au Développement Durable à fin 2020*	% d'entité ayant mis en place une formation de l'Exécutive Management au Développement Durable (cumul 2015 à 2019)	52 %	57 %	67 %	● >> Prochaine étape : poursuivre le déploiement de ces formations pour atteindre l'objectif en 2020.
Sensibiliser les collaborateurs via une formation en ligne (e-learning) au Développement Durable à fin 2018*	% de pays ayant déployé la formation en ligne au Développement Durable (cumul 2017, 2018 et 2019)	74 %	100 %**	100 %**	✔ Au total 9 603 collaborateurs équipés d'un ordinateur ont suivi la formation Développement Durable à fin 2019.

*Objectifs révisés en 2017

**Périmètre Groupe

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

Nos actions

Il est important que chaque collaborateur du Groupe ait une bonne compréhension du modèle économique, de l'histoire et des valeurs de JCDecaux, pour en faire les ambassadeurs de l'entreprise. Notre modèle économique est présenté et décrit dans la partie « Un métier, trois activités » page 20 du présent document.

Chaque nouveau collaborateur est donc sensibilisé au modèle économique de JCDecaux lors de son intégration au Groupe (séminaire d'intégration, livret d'accueil...). Une fiche présentant le modèle économique de l'entreprise est également mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs sur le site Intranet du Groupe.

4. LES RELATIONS AVEC LES VILLES, LES SOCIÉTÉS DE TRANSPORT ET LES AUTRES ACTEURS LOCAUX

Le succès de JCDecaux est basé sur la qualité reconnue de ses produits et de ses prestations, ainsi que sur son aptitude à comprendre et anticiper les besoins de ses mandants, qu'il s'agisse des villes, des collectivités locales, des aéroports ou des sociétés de transport. Notre ambition est de leur fournir des produits et services innovants et de qualité afin de les accompagner et de les soutenir dans leurs propres stratégies de Développement Durable et de résilience.

L'amélioration de la qualité de vie dans les villes et dans les transports constitue un objectif majeur et partagé par tous : usagers de l'espace public, autorités locales, opérateurs de mobilité et ensemble des acteurs économiques. Inventer des solutions durables pour répondre aux mutations urbaines et aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies est au cœur de nos activités et de notre modèle économique. Des Abribus® aux systèmes de Vélos en Libre-Service, des sanitaires à entretien automatique aux objets connectés de la ville "intelligente", JCDecaux anticipe et explore les nouvelles dimensions que vont revêtir les espaces urbains et de mobilité de demain.



JCDecaux développe des solutions utiles et innovantes pour ses mandants à destination des citoyens

<p>NOS PARTIS PRIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la communication de nos mandants (villes, sociétés de transport...) à destination des citoyens et voyageurs : <ul style="list-style-type: none"> >> réservation d'une partie des faces des mobiliers pour leur propre communication (ex : 1 face digitale sur 6 est réservée à la communication de la British Airport Authorities dans les aéroports londoniens) 	<ul style="list-style-type: none"> >> mise à jour instantanée des informations grâce au digital (ex : l'arrivée des bus en temps réel) • Développer des mobiliers réservés et/ou accessibles au monde de la culture (exemple des colonnes et mâts utilisés pour de l'affichage culturel) • Soutenir la presse et la pluralité de l'information grâce aux kiosques
<p>POUR ALLER PLUS LOIN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre de diffuser des messages d'alerte en cas par exemple de catastrophes naturelles, d'enlèvements, de pics de pollution, d'intempéries météo ou de trafic routier important (services utilisant les mobiliers digitaux comme supports de communication et actuellement proposés par JCDecaux en Australie, Chine, Etats-Unis, France, Hong Kong, Pérou, Portugal, UK) • Rendre accessibles des services de secours d'urgence par l'intégration de défibrillateurs à nos mobiliers (ex : Autriche et France) • Permettre à la ville de surveiller et d'analyser la qualité de l'air environnant grâce à l'intégration de capteurs dans les mobiliers (exemple : mobiliers urbains de Nice) • Permettre l'accès aux services numériques dans la rue par l'installation d'écrans serviciels e-Village® qui permettent d'accéder par exemple à des cartographies interactives de quartiers, à de la géolocalisation de services de proximité (restaurants, commerces,...), et à de l'aide à l'orientation et à la mobilité (plus de 500 écrans installés dans le monde dont en France, Royaume-Uni, Belgique, Serbie, Dubaï et tout récemment en Corée du Sud) 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la communication ville-citoyens en encourageant la signalétique connectée grâce aux Push d'interactivité comme avec par exemple le portail mobile « Toodego » du Grand Lyon en cours de déploiement, permettant un accès rapide aux heures d'arrivée des bus ou au nombre de vélos disponibles aux stations Vélo'v, ou encore les portiques de Lagos qui signalent aux automobilistes les alertes (accidents, conditions de trafic) que leur transmet un réseau de capteurs intelligents disposés sur les axes routiers et alimentés par des panneaux photovoltaïques • Véhiculer des messages positifs et impliquer les populations locales pour valoriser les territoires (exemple de la campagne « Segnali d'Italia » des villes de Naples et Parme en Italie dont l'objet était la promotion de lieux, de personnes et de métiers qui participent à l'excellence et à la singularité de leur territoire ; organisation en France en mars d'un grand concours photos national sur le thème « La ville devant nous » avec pour objectif la mise en valeur de leur ville par des citoyens photographes et la mise à l'honneur de territoires au travers d'un projet exceptionnel et valorisant

CONTRIBUTION AUX ODD





JCDecaux facilite le quotidien des citoyens en concevant des mobiliers utiles, accessibles à tous, et confortables

NOS PARTIS PRIS

- Créer des mobiliers accessibles à tous : un design adapté pour permettre aux personnes en situation de handicap de pouvoir bénéficier de nos services et produits (ex : les sanitaires Jouin et tous les Abribus® sont accessibles aux personnes en fauteuils roulants,

la hauteur des bancs est pensée pour les personnes à mobilité réduite, la hauteur entre l'élément bas et le sol des mobiliers est pensée pour qu'avec leur canne, les personnes malvoyantes puissent être alertées de l'obstacle, etc.)

POUR ALLER PLUS LOIN

- Favoriser les échanges, la convivialité et le confort par l'ajout d'assises au mobilier urbain lorsque cela est possible (ex : installation d'assises sous les arbres et de bancs à l'arrière des Abribus® pour le contrat des Abribus® de Paris)
- Mettre à disposition des services utiles aux citoyens et voyageurs :
 - >> des ports USB intégrés dans les mobiliers pour permettre le chargement d'un mobile par exemple (cela existe notamment dans les villes de Paris, Edimbourg, Londres et les aéroports de Dubaï, Lima, Lisbonne et Shanghai)
 - >> favoriser l'accès à internet et l'inclusion numérique grâce au développement des Small Cells (certains abris voyageurs d'Amsterdam, Brasilia ou Delhi) et services Wi-Fi
 - >> rendre possible le développement de nouveaux services de proximité via nos kiosques (exemple de la conciergerie participative « Lulu dans ma rue » qui occupe 6 kiosques parisiens et 1 kiosque à Clichy dans l'objectif de favoriser le lien social et de développer un service de proximité pour les habitants des quartiers concernés)
 - >> rendre les déplacements et les temps d'attente plus agréables à travers l'expérimentation de services ludiques, culturels et touristiques comme la mise à disposition de boîtes à livres, véritables bibliothèques participatives, ou de bornes distribuant des histoires courtes à lire durant son trajet (ex : Abribus® de Grenoble)

- Développer des services pour les personnes en situation de handicap :

>> Des boutons d'appel peuvent être intégrés aux mobiliers pour déclencher des annonces sonores, et des étiquettes en relief peuvent l'être aussi dans le but de permettre aux personnes malvoyantes de lire les informations écrites (exemple des Abribus® de Paris)

>> Le centre de Relation Clients Vélo en Libre-Service est accessible par téléphone avec caméra intégrée permettant aux usagers malentendants sachant communiquer avec la langue des signes, d'échanger en toute autonomie avec les conseillers (disponible pour tous les Systèmes de Vélos en Libre-Service en France)

CONTRIBUTION AUX ODD





JCDecaux agit pour embellir la ville et la rendre plus agréable et accueillante

NOS PARTIS PRIS

- Concevoir des mobiliers design et innovants grâce à la collaboration avec des designers reconnus (ex : Marc Aurel, Matali Crasset, Norman Foster, Patrick Jouin, Philippe Starck, etc.)
- Adopter une stratégie de dé-densification du patrimoine dans l'installation de nos mobiliers publicitaires déroulants ou équipés d'écrans digitaux (choix de lieux stratégiques et nombre d'emplacements relativement limité) et une stratégie d'implantation réfléchie de nos mobiliers type abris et en lien avec le maillage de transports

POUR ALLER PLUS LOIN

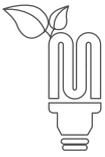
- Adaptation de la luminosité de nos mobiliers digitaux en milieux urbains : une étude de perception des écrans digitaux par le grand public à Nice montre que le public trouve la luminosité, de jour comme de nuit, satisfaisante (97 % de réponses favorables) ; étude réalisée en octobre 2018 en partenariat avec un institut indépendant, futurethinking, sur un échantillon de 301 personnes
- Développer des solutions de lutte contre le vandalisme tels que le vernis de protection anti graffiti et les décors en relief (picots, vagues) pour éviter les graffitis et l'affichage sauvage (exemple des jupes des MUPI® de Bellini)
- Faire de certains de nos mobiliers des supports à l'affichage d'œuvres d'art : projet d'art contemporain « Portrait of Britain » au Royaume-Uni, affichage du projet d'art moderne en Ukraine, concours photo « la ville devant vous » en France, installation d'œuvres d'art numériques avec la Métropole de Nantes en France, affichage de 16 œuvres photographiques de l'artiste Elle Pérez par le Public Art Fund de New York sur 100 Atribus® JCDecaux, etc.

NOS DERNIÈRES INNOVATIONS

- Réduire l'exposition des voyageurs aux polluants et particules fines présents dans l'air : nous avons développé le concept Filtreo™ qui propose une solution vertueuse. En effet, nous augmentons les propriétés naturelles dépolluantes des mousses en y intégrant des technologies respectueuses d'enjeux Développement Durable : une ventilation très basse consommation et un système de pilotage intelligent permettant de déclencher le système au juste nécessaire ; l'air ventilé traverse cette couche végétale et est ensuite dirigé sous l'abri pour le confort des usagers qui attendent leur bus dans un air ainsi plus sain : les premiers prototypes devraient être installés en 2020
- Concevoir des mobiliers à la fois design et de très haute performance environnementale : c'est le cas de la station de vélos autonomes de Nantes où l'alimentation solaire est complètement intégrée dans un mât au design épuré

CONTRIBUTION AUX ODD





JCDecaux développe des solutions dont l’empreinte environnementale est réduite

<p>NOS PARTIS PRIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lutter contre l’obsolescence programmée grâce à l’intégration des principes d’écoconception et d’économie circulaire : mobiliers composés de matériaux durables et recyclables pouvant être rénovés et réutilisés pour de nouveaux contrats. Un mobilier peut avoir plusieurs vies et garantir une qualité de service pendant au moins 30 ans 	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer systématiquement la technologie d’éclairage LED dans les mobiliers analogiques pour les nouveaux contrats et les renouvellements de contrats Sélectionner des écrans digitaux de grande qualité intégrant une sonde permettant d’adapter automatiquement la luminosité de l’écran à la luminosité ambiante (exemple des écrans digitaux des aéroports de Paris)
<p>POUR ALLER PLUS LOIN</p>	<ul style="list-style-type: none"> Moduler l’intensité lumineuse de l’éclairage en fonction des heures de la nuit pour les mobiliers analogiques (exemple des mobiliers urbains de Copenhague et des abris de Paris) Eteindre les mobiliers la nuit (plusieurs pays du Groupe ont adopté cette pratique : Allemagne, Royaume-Uni, Hong Kong, Inde, Singapour, Danemark, Chili, Colombie, etc.) Développer des solutions d’alimentation solaire par l’intégration de panneaux photovoltaïques sur nos mobiliers urbains : <ul style="list-style-type: none"> >> Solutions de mobiliers publicitaires autonomes en énergie (exemple des Atribus® de Lagos) 	<ul style="list-style-type: none"> >> Solutions de mobiliers autonomes non publicitaires (exemple des 20 stations VLS à Nantes - bornes et bornettes auto-suffisantes, et Atribus® non publicitaires de Boston, New York, Uccle, Nantes - éclairage toiture) >> Solutions d’alimentation hybride permettant de limiter la consommation électrique en utilisant une part d’énergie solaire (exemple des Atribus® de Paris ou des abris Tram de Nice) >> Capteurs de trafic routier alimentés par des panneaux photovoltaïques et autonomes en énergie (en cours d’installation à Lagos)
<p>NOS DERNIÈRES INNOVATIONS</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher des solutions digitales basse-consommation : <ul style="list-style-type: none"> >> écrans e-paper de type liseuse qui consomment de l’électricité uniquement lorsque leur contenu est actualisé (à déployer cette année dans 90 Atribus® à Grenoble pour des informations transport) 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser des films photovoltaïques organiques (partenariat avec la PME bretonne Armor) pour capter l’énergie solaire et alimenter des mobiliers non publicitaires (exemple d’un démonstrateur au format MUPI® intégrant un écran serviciel e-paper de 32 pouces de faible consommation). En comparaison avec les traditionnels panneaux photovoltaïques, cette solution, qui est plus légère, flexible, moins carbonée, et qui n’inclut pas de composants rares ou toxiques, permet un rapide retour sur investissement énergétique : l’énergie produite dépasse en quelques mois l’énergie consommée pour fabriquer le panneau

CONTRIBUTION AUX ODD

FOCUS Gewista JCDecaux Autriche est récompensé par la ville de Vienne pour ses solutions environnementales innovantes

La filiale Gewista JCDecaux Autriche a reçu en mars 2018 le prix environnemental « OekoBusiness » de la ville de Vienne. Décerné par le Conseil Environnemental de Vienne, ce prix récompense chaque année les entreprises viennoises qui se distinguent par des solutions innovantes répondant aux enjeux de la ville sur la réduction de la consommation énergétique, la gestion des déchets et la préservation des ressources.



JCDecaux développe des solutions participant à la préservation de l'environnement

NOS PARTIS PRIS	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir l'utilisation des transports publics via l'installation d'abris voyageurs • Encourager les modes de transports doux (la marche, le vélo) via une signalétique adaptée et bien sûr les systèmes de Vélo en Libre-Service (à 	<p>assistance électrique ou non) ; les systèmes de Vélo en Libre-Service JCDecaux sont présents dans 76 villes réparties dans 13 pays (cf. Focus « Une mobilité douce et partagée grâce aux systèmes de Vélos en Libre-Service » page 93 pour plus d'informations)</p>
POUR ALLER PLUS LOIN	<ul style="list-style-type: none"> • Installer des mobiliers permettant la collecte sélective de certains déchets (piles, verre, papier, etc.) (plusieurs pays du Groupe ont mis en place ce type de mobiliers : Allemagne, Espagne et Uruguay) • Développer des systèmes de Vélos en Libre-Service (VLS) offrant depuis 2018 une nouvelle expérience utilisateur complètement revue, permettant en particulier la libération directe du vélo depuis l'application, associée à des vélos plus légers physiquement et d'un point de vue design. L'année 2019 a vu à la fois la montée en puissance 	<p>du système 100 % électrique de Luxembourg – avec un usage multiplié par plus de 4 par rapport à la version mécanique – et la mise en place en novembre à Bruxelles de 1 800 vélos hybrides, utilisables au choix avec une assistance électrique ou de manière purement mécanique. Début 2020, c'est sur le territoire du Grand Lyon que JCDecaux a déployé le service Vélo'v Hybride, qui, avec les 2 500 vélos mis à disposition de ses abonnés, offre désormais la possibilité aux habitants de passer en toute liberté du vélo en libre-service mécanique au vélo à assistance électrique</p>
CONTRIBUTION AUX ODD		

Le développement de solutions pour une ville et une mobilité intelligentes et durables implique non seulement que les acteurs privés et publics travaillent ensemble, mais aussi que se nouent des partenariats entre entreprises, et notamment entre les grandes entreprises et les startups. C'est pourquoi, JCDecaux dans le cadre de sa stratégie d'innovation et de soutien de l'entrepreneuriat, accompagne et travaille avec des startups innovantes, qu'elles soient internationales ou françaises.

Ce soutien se traduit notamment par :

- la proposition, dans nos réponses à certains appels d'offres de collectivités locales, de solutions innovantes et durables conçues et déployées par des startups ou Très Petites Entreprises locales.

En témoignent les deux partenariats suivants :

- partenariat d'innovation avec Rubix pour le développement de mobiliers équipés de capteurs urbains environnementaux
- partenariat avec Ecomégot, startup labellisée Entreprise Sociale et Solidaire, qui conçoit et fabrique des modules de récupération des mégots au travers de dispositifs d'insertion, réalise la collecte des déchets en mobilités douces, et a développé plusieurs filières de récupération et de revalorisation des matériaux collectés.
- le déploiement de solutions dédiées à l'optimisation de nos processus internes, comme l'illustre les partenariats suivants :
 - partenariat avec Startup Flow pour le déploiement d'une plateforme interne et collaborative pour gérer, qualifier et partager le référencement des startups au sein du Groupe. Startup Flow est utilisé dans 15 géographies pour piloter la relation opérationnelle avec les startups pertinentes pour le Groupe
 - partenariat avec la startup PlayPlay, permettant notamment de mettre à la disposition de nos mandants collectivités locales une plateforme de création de contenus digitaux.

-  l'animation d'actions sociales et solidaires grâce, par exemple, au partenariat avec Lulu dans ma rue pour favoriser la création de lien social dans les quartiers : JCDecaux a mis à disposition 6 kiosques parisiens et un kiosque à Clichy pour l'action de la startup Lulu dans ma rue, une conciergerie participative dont l'objectif est de développer un service de proximité pour les habitants des quartiers, tels que des aides pour des travaux, laisser ses clés pour la venue d'un technicien, etc.

JCDecaux contribue également au développement et à la reconnaissance des startups à travers plusieurs partenariats tels que Viva Technology, le salon international consacré à l'innovation et aux startups, dont JCDecaux est partenaire depuis sa création en 2016.

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

Véritable complément aux transports en commun, les Vélos en Libre-Service (VLS) et en Location Moyenne et Longue Durées (VLD) sont un moyen d'améliorer la qualité de vie en ville et d'optimiser la mobilité en adéquation avec les préoccupations environnementales et de santé publique actuelles. Ils s'inscrivent aussi dans l'évolution des modes de consommation vers le partage de biens et services entre les usagers. La réussite des services conçus et opérés par JCDecaux repose notamment sur une volonté dès l'origine de démocratiser ce service en facilitant les usages (tarification adaptée, couplage avec les cartes de transports) et en garantissant une qualité de haut niveau. En digitalisant ses services grâce à des applications intuitives et des parcours clients repensés, JCDecaux fixe à nouveau les standards du marché.

17 ans d'expérience internationale

403 000 abonnés longue-durée et 1,3 million d'utilisateurs occasionnels par an

Plus de 31 000 vélos mis à disposition dans 76 villes et 13 pays

Plus de 705 millions de trajets effectués depuis 2003, soit 33 millions de trajets par an

La Direction Client France est certifiée NF Service Relation client depuis Juillet 2014. Elle a été élue Service Client de l'Année dans la catégorie Transport individuel de personnes en 2016, 2017 et 2018.

Innovation continue

Après avoir installé à Luxembourg ses premiers vélos à assistance électrique rechargés en station, déployé en quelques heures les nouveaux services Vélo'v à Lyon et biclooPlus à Nantes, lancé l'offre intégrée bicloo ou encore intégré le service VéloCité à l'application Compte Mobilité en 2019, JCDecaux a de nouveau démontré son leadership technologique et la robustesse de ses innovations en installant à Bruxelles eVillo, sa première flotte de vélos hybrides. Celle-ci compte 1 800 vélos dont l'assistance électrique est apportée par une batterie portative et personnelle à laquelle l'utilisateur choisit ou non de recourir pour ses trajets. En 2020, c'est la métropole du Grand Lyon qui bénéficie de cette offre depuis février avec 2 500 Vélo'v hybrides, devenant ainsi le plus grand service de vélos à assistance électrique avec batterie portative au monde.

Stratégie open data

En janvier 2020, notre plateforme open data dénombre plus de 3 000 comptes utilisateurs actifs. Depuis 2013, JCDecaux rend disponible gratuitement une partie des données de ses systèmes VLS à travers le monde sous licence ouverte et en temps réel sur une plateforme en ligne (localisation des stations, disponibilité des vélos et places de stationnement, etc.). Ces données peuvent être réutilisées par tous pour expérimenter de nouvelles représentations ou pour fournir des services innovants et utiles aux usagers via la création d'applications par exemple.

Exemples de systèmes de Vélos en Libre-Service :



5. LES RELATIONS AVEC LES ANNONCEURS

A l'heure du tout virtuel, le média JCDecaux en tant que leader de la Communication extérieure est le point de rencontre privilégié entre les consommateurs citoyens et les marques et acteurs économiques. Parce que notre média a une audience potentielle de plus de 890 millions de personnes chaque jour à travers le monde, et que nous sommes convaincus que la communication extérieure apporte des solutions aux enjeux de société, nous œuvrons à amplifier la communication responsable et à contribuer au dynamisme des économies.

Contribuer au dynamisme des économies et au commerce de proximité

A tous les niveaux, qu'ils soient mondial, régional et local, JCDecaux permet aux acteurs économiques de rayonner sur l'ensemble de leurs territoires et de s'adresser à leurs clients et parties prenantes.

En France, avec une nouvelle signature de marque « Les plus belles scènes de la ville » inspirée de l'univers du théâtre et du spectacle, JCDecaux entend affirmer et démontrer que la plus publique des formes de publicité, la plus populaire, la plus ancrée dans le quotidien, propose une scène adaptée à chaque annonceur, enseigne locale ou grande marque internationale. C'est le seul média qui offre aux acteurs économiques la possibilité de parler à leur audience dans le cadre de leurs activités quotidiennes pour leur tenir un discours qui résonne non seulement individuellement, mais aussi collectivement. JCDecaux transforme la communication extérieure en la rendant accessible à tous les annonceurs par la mise en œuvre de solutions technologiques qui permettent à chacun d'acheter de l'espace dans l'espace public de manière personnalisée.

A l'ère du digital et pour favoriser davantage ce rayonnement des acteurs économiques locaux, les équipes de JCDecaux sont à l'initiative pour mettre en place des solutions permettant de faciliter l'affichage de campagnes d'annonceurs locaux et régionaux via des plateformes ouvertes et évolutives. C'est le cas de MonAffiche.be en Belgique ou de la plateforme EasyWay en France. Grâce à ces sites, JCDecaux permet aux commerces de proximité de sélectionner et d'activer les meilleurs emplacements pour leurs communications.



JCDecaux soutient également l'entreprenariat en accompagnant de jeunes marques à gagner en notoriété grâce à son programme Nurture disponible en France, au Royaume-Uni et en Allemagne. Pour les startups sélectionnées, ce programme inclut un accompagnement data personnalisé, un mentoring créatif, ainsi qu'un accès privilégié au média JCDecaux.

Amplifier la communication responsable et positive

En réponse aux enjeux des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, et face à des consommateurs en quête de sens - 70 % des consommateurs déclarent vouloir adopter un mode de vie plus durable et respectueux de l'environnement, et 45 % indiquent qu'ils choisissent en priorité des marques responsables¹ - JCDecaux se positionne comme le média de communication extérieure de référence pour promouvoir une communication responsable et positive, via le développement de programmes tels que :

JCDecaux UK « Social Impact Program » au Royaume-Uni

Cette offre commerciale à destination des marques existe depuis 2017. Ce programme a pour objectif de promouvoir des solutions publicitaires à fort impact social et sociétal. Ci-dessous, deux exemples de partenariats récents ayant permis de mettre en œuvre deux campagnes sur des thématiques environnementales et de santé publique :

- Campagne avec BNP Paribas, Chiltern Railways et AirLab à Londres, lancée en octobre 2018 pour un an et étendue à une année supplémentaire compte tenu de son succès : dans le cadre de la journée internationale des villes organisée par les Nations Unies en réponse aux Objectifs de Développement Durables, le Groupe BNP, associé à JCDecaux et la startup AirLab, a créé dans la gare de Marylebone, quatre zones « d'air propre » autour de mobiliers équipés de filtres visant à améliorer la qualité de l'air. Cette initiative souligne l'importance grandissante de cet enjeu en milieu urbain et met en évidence les solutions pour y répondre. En 2019, ce dispositif a été l'occasion de sensibiliser le grand public aux enjeux de qualité de l'air en apportant son soutien à la campagne « BreatheLife ».
- Campagne de 8 jours avec City to Sea, Robeco UK, Chilly's à Londres, à l'occasion du « National Refill Day » pour sensibiliser et encourager la population à abandonner les bouteilles plastiques à usage unique au profit de contenants réutilisables, et ainsi contribuer à réduire les problèmes de pollution plastique au Royaume-Uni. Cette campagne a également été l'occasion de promouvoir les différents points d'eau disponibles en ville.

« JCDecaux for Good » en France

Selon l'Observatoire Cetelem-Harris Interactive publié en février 2018, 79 % des français estiment que les médias ont un rôle important à jouer pour promouvoir le développement de comportements responsables. L'enjeu est d'autant plus important les acteurs de la communication extérieure : la dernière étude Value&Values conduite par l'institut Iligo en partenariat avec JCDecaux a mis en évidence que les publics en contact régulier avec ce média attachaient une importance très supérieure à la moyenne aux valeurs de « Solidarité » et de « RSE ».

A l'instar de « JCDecaux UK Social Impact Program », JCDecaux France anime depuis 2018 un programme qui entend promouvoir une communication positive auprès de son écosystème de clients annonceurs, d'agences média, et d'agences de création.

Plusieurs événements ont marqué l'année 2019 en France :

- La deuxième édition de l'« Open House JCDecaux » en mars 2019. Elle a réuni 800 décideurs du marché publicitaire français : des marques, leurs agences médias et leurs agences de création, mais également des instituts d'études, des spécialistes en stratégie, marketing et communication, des experts de la ville, la presse spécialisée et des étudiants d'écoles de création et de publicité. Le « Goodvertising », soit la contribution positive de la publicité à la Société et le Brand Urbanism®, nouvelle forme d'expression des marques dans l'espace urbain, faisaient partie des sujets phares de l'événement avec la Créativité et la Data.
- La réalisation de plusieurs journées de travail avec des marques et leurs agences, dans le cadre de la solution « Explore Positive Change Days », qui propose d'imaginer ensemble des réponses innovantes à leurs problématiques de communication et de projets RSE en lien avec la sensibilisation du grand public.

¹ Etude Oeko Tex menée auprès d'un panel de plus de 11 000 consommateurs dans 10 pays (Australie, Brésil, Canada, Chine, Allemagne, Inde, Japon, Espagne, Suisse et Etats-Unis) en 2017

- L'animation d'une table ronde et d'un atelier de travail sur le Brand Urbanism® dans le cadre des « Sustainable Brands Paris 2019 », événement européen qui rassemble leaders, designers, startups et marques pour réfléchir, expérimenter et partager sur le futur des marques, leur impact environnemental et social et leur rôle dans l'innovation positive
- La publication avec l'agence UTOPIES d'une étude dédiée au Brand Urbanism®, qui décrypte les nouvelles formes d'expression des marques dans la ville et leurs effets positifs avec de nombreux exemples et apprentissages clés.



Quelques exemples d'actions mises en œuvre par des filiales du Groupe avec des marques entre 2017 et 2019

- Sensibilisation au recyclage du plastique avec Romerquelle et JCDecaux Gewista en Autriche : via l'installation d'un stand de recyclage et de distribution de bouteilles d'eau de la marque, les passants étaient encouragés à recycler leurs bouteilles vides en plastique et recevaient en échange un code leur permettant d'acheter gratuitement une nouvelle bouteille d'eau
- Sensibilisation au tri des capsules de café rendu désormais possible dans les poubelles jaunes à Paris grâce à Nespresso et JCDecaux
- Sensibilisation à la protection des abeilles avec MacDonald et JCDecaux Suède via l'installation de six grands « hôtels » pour abeilles solitaires à l'arrière d'un panneau publicitaire grand format
- Sensibilisation à l'importance de la verdure dans le paysage urbain avec A1 Telekom et JCDecaux Slovénie : les passants étaient invités à emporter des plantes mises à leur disposition sur des jardins urbains verticaux, et à les installer sur leur balcon ou dans les jardins afin de fournir aux insectes des sources de nourriture en pleine ville
- Sensibilisation à l'exclusion et à la solitude des personnes âgées avec l'association Friviling à Oslo et JCDecaux Norvège via l'installation d'un Atribus® interactif équipé d'un écran et d'un système de distribution de café : il permettait à une personne âgée en situation d'isolement de discuter en visio-conférence avec les personnes qui attendaient le bus et de leur proposer un café
- Sensibilisation aux violences domestiques faites aux femmes avec le Commissariat de Police d'Helsinki et JCDecaux Finlande via la campagne intitulée « You cannot hide the signs of violence ». Cette campagne affichait une photo d'une femme dont les bleus et contusions se révélaient à la nuit tombée lorsque l'Atribus® était éclairé.

6. LES RELATIONS AVEC LES USAGERS

JCDecaux accorde une grande importance à sa relation avec les utilisateurs finaux de ses produits et services. Pour préserver leur confiance sur le long-terme et ainsi l'acceptabilité sociétale de ses activités, JCDecaux s'assure avant tout de la sécurité de ses dispositifs, et déploie des procédures de contrôle des contenus publicitaires affichés et des actions de médiation avec les usagers.

La santé et la sécurité des usagers

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

Sécurité des usagers de systèmes de Vélos en Libre-Service et apprentissage

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 six 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 et de sessions de remise en selle destinées aux citoyens sont également menées en partenariat avec des associations. JCDecaux accompagne également 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.

Dispositif de suivi de l'impact des Small Cells sur la santé du grand public et des travailleurs

Convaincu que la connectivité est primordiale à la construction des Villes Intelligentes, JCDecaux s'engage sur les territoires en proposant son mobilier urbain pour intégrer des relais de communication miniatures (small cells). Les Small Cells sont des petites antennes à très faibles émissions installées dans les mobiliers urbains qui permettent aux opérateurs de télécommunication d'améliorer la couverture et la performance de leurs réseaux mobiles pour la voix et la data dans les centres urbains les plus denses, pour le plus grand bénéfice des villes et des citoyens.

Le déploiement d'un réseau de haute qualité est devenu l'un des enjeux stratégiques majeurs de l'attractivité et de la compétitivité des villes. Fort de son maillage territorial exceptionnel, JCDecaux propose des solutions d'intégration esthétiques et respectueuses à

la fois de ses contrats de concessions publicitaires, des politiques locales d'urbanisme et des niveaux d'exposition aux ondes en vigueur.

Pour chacune de ses installations de Small Cells, JCDecaux applique la réglementation nationale et internationale en matière de niveau d'exposition aux ondes (seuils définis par l'OMS). Des mesures sont réalisées par des organismes indépendants pour vérifier les seuils d'exposition aux ondes pour les usagers et le personnel de terrain.

Bien qu'il existe deux familles de limite d'exposition – grand public et travailleurs – JCDecaux fait le choix d'appliquer le seuil limite d'exposition « grand public » aussi bien au personnel de terrain qu'au grand public pour garantir des conditions de sécurité optimales.

Les projets pilotes conduits par le Groupe avec les opérateurs mobiles sur le territoire national depuis 2016 ont été l'occasion pour l'Agence Nationale des Fréquences (ANFR) d'évaluer l'impact de ces solutions sur la qualité des réseaux et sur l'exposition aux ondes des citoyens. Les conclusions de cette étude, publiée par l'ANFR en décembre 2018, confirment notamment que les small cells permettent de multiplier par trois les vitesses de téléchargement avec un bilan de l'exposition du public aux ondes positif, notamment du fait de leur plus faible distance avec les utilisateurs ainsi que de la réduction de la puissance d'émission des smartphones de deux à cinq fois, limitant ainsi l'exposition aux ondes tout en prolongeant l'autonomie des batteries.

L'entité JCDecaux Link accompagne les opérateurs et les filiales du Groupe depuis 2015 dans le déploiement de small cells avec des projets déjà déployés dans 12 pays où le Groupe est présent (Allemagne, Brésil, Chili, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Luxembourg, Mongolie, Panama, Pays-Bas et Portugal) pour le compte de grands opérateurs tels que AT&T, Vodafone, Verizon, Orange, Telefónica et América Móvil. En 2020, JCDecaux commencera à accompagner les opérateurs dans le déploiement de la 5G avec des solutions à basses émissions.

La médiation avec les usagers des systèmes de Mobilité Douce JCDecaux France

JCDecaux attache une très grande importance à la qualité de ses relations avec les clients des systèmes de Mobilité Douce (Vélos en Libre-Service, VLS, et location de Vélo Longue Durée, VLD). L'objectif d'une médiation est de régler les différends entre les usagers d'un service et une entreprise en favorisant le règlement amiable de ceux-ci. La médiation Mobilité Douce JCDecaux France fait partie de l'Association Nationale des Médiateurs. Cette cellule travaille en toute indépendance et impartialité conformément aux dispositions de la Charte de la Médiation. Elle est composée d'un médiateur assisté d'une collaboratrice et couvre tous les systèmes de mobilité douce présents en France.

Son rôle est de permettre de renouer le dialogue entre le client du système de Mobilité Douce et la société opératrice du Groupe JCDecaux, Cyclocity®. Prise en compte du contexte et des circonstances, écoute, esprit d'équité et gratuité sont les avantages d'une saisine du Médiateur par rapport à une procédure judiciaire.

Bilan 2019 de la médiation en France

Parmi les 166 saisines du médiateur en 2019, 118 dossiers ont été traités et clôturés, 48 sont en cours de traitement. Une cinquantaine de dossiers non attribuables à la médiation ont été redirigés vers les différents services compétents (assurance, centre relation clientèle, supervision).

Le renouvellement des marchés lyonnais et nantais en 2018 dont découle la mise en place des nouveaux systèmes de mobilité douce exploités par JCDecaux à Lyon, Nantes et, plus récemment, l'évolution de l'offre VLS à Mulhouse, ont été l'occasion pour le Médiateur de confirmer son rôle majeur dans l'accompagnement des clients dans diverses problématiques. En effet, JCDecaux France s'est diversifiée au-delà des Vélos en Libre-Service dans d'autres prestations en lien avec les modes de déplacements doux tels que les vélos en location longue durée ou les parcs de stationnement pour vélos sur voirie ou en ouvrage.

Nous avons constaté en 2019 une forte attente des usagers mobilité douce en France qui sollicitent davantage le Médiateur pour des informations et des conseils sur les différentes innovations proposées par JCDecaux France.

Le Médiateur a donc approfondi sa mission « Conseil et information » aux clients des différents systèmes de mobilité douce et a amélioré la qualité de ses réponses.

Médiation et justice restaurative

En étroite relation avec la Mairie de Paris, dans le cadre du service Vélib' que le Groupe JCDecaux a géré entre 2007 et 2017, l'entreprise a lancé en 2013 le programme « tu casses, tu ré pares » grâce auquel elle a reçu dans ses ateliers de réparations vélos Paris et Saint Denis, des mineurs primo délinquants bénéficiant de mesures de réparations pénales comme alternative aux poursuites judiciaires.

JCDecaux a également signé en Janvier 2016 un accord national sur le Travail d'intérêt général avec le Ministère de la justice étendant le dispositif existant aux majeurs.

Partant du constat d'une volonté partagée de poursuivre la collaboration mise en place en 2013 et 2016, un véritable travail de réflexion a été mis en place en 2019 par le Médiateur Mobilité Douce JCDecaux France en partenariat avec l'Agence du Travail d'Intérêt Général et de l'Insertion Professionnelle. Cette collaboration avait comme objectif premier de lever les freins présents dans la convention de 2016 empêchant de développer l'accueil de personnes en TIG ou en TNR chez JCDecaux.

Ce travail piloté par la Cellule Médiation Mobilité Douce JCDecaux France a porté ses fruits le 12 Novembre 2019 avec la signature d'un accord national de partenariat pour favoriser le développement du TIG et des actions de prévention, de lutte contre la récidive et de sortie de la délinquance en présence de la garde des Sceaux, Nicole Belloubet.

L'année 2020 sera donc décisive dans l'application et la mise en place de cette convention sur le territoire national.

7. L’AFFICHAGE

Le contrôle de l’affichage publicitaire

Chaque entité de JCDecaux se doit de veiller à mettre en œuvre une procédure de vérification de la conformité des visuels avec la réglementation applicable et s’assurer que les visuels abordant certains thèmes socialement ou culturellement sensibles (notamment l’alcool, la nudité-lingerie, la violence, la pornographie indirecte, l’image de la personne humaine, les vertus écologiques de produits, le tabac, les produits visant la jeunesse...) soient examinés avec une attention particulière. En 2019, 45 pays du Groupe sont dotés d’une procédure de contrôle des visuels prenant en compte la sensibilité du public outre la vérification de leur conformité légale. Au total, plus de 37 350 visuels ont fait l’objet d’une demande de modification ou ont été refusés en interne en 2019 du fait de leur non-conformité à la législation, à la Charte Ethique Groupe, ou encore d’une possible atteinte à la sensibilité du public). Ce chiffre s’inscrit en forte progression par rapport à l’année dernière (22 500, + 65 %). 92 % des visuels ainsi retravaillés ou refusés sont liés à l’activité du Groupe en Chine. Ces deux chiffres s’expliquent par le nombre croissant de visuels numériques sur supports digitaux à contrôler dans ce pays.

En France, JCDecaux est doté d’un Code de Déontologie de l’Affichage qui a pour objet de définir les principes déontologiques auxquels il entend se conformer en matière d’affichage publicitaire. Ce Code vise notamment les principes suivants : la décence, la loyauté, la véracité, l’objectivité, le non-dénigrement, la responsabilité sociale et la protection des enfants et adolescents, et la protection de l’environnement. Chaque visuel susceptible de contrevenir à la réglementation ou à l’éthique du Groupe est soumis à la Direction Juridique qui vérifie leur conformité. Si un visuel est identifié par la Direction Juridique comme potentiellement non-conforme au Code de Déontologie, il est soumis à l’approbation du Comité de Déontologie de l’Affichage, composé des responsables des Directions Juridique, Marketing, Communication, Territoires & Institutions, Commerce-Marketing & Développement, Stratégie et Nouveaux Usages, et Développement Durable et Qualité. En cas de refus, la campagne doit être revue et peut être également soumise à l’appréciation de l’A.R.P.P., organisme d’autorégulation de la profession publicitaire.

8. LA SECURITE DIGITALE DES OPERATIONS ^{DPEF}

Présent dans 80 pays, JCDecaux diffuse des campagnes digitales dans 53 d’entre eux par l’intermédiaire de près de 30 000 mobiliers actifs. Pour le Groupe, toute tentative externe ou interne d’accéder aux écrans numériques de ces mobiliers dans le but de diffuser des messages non contrôlés est un risque majeur, susceptible d’impacter ses résultats comme d’affecter sa réputation et sa capacité à proposer une offre numérique crédible aux clients annonceurs. Les principaux risques identifiés sont des risques de défacement ou d’atteinte à la continuité de service. Avec des effets d’autant plus graves dans ce dernier cas, que les messages diffusés pourraient être offensants et néfastes.

Dans un contexte de numérisation croissante des activités, la sécurisation de l’accès au réseau, aux systèmes informatiques et aux données du Groupe reste une priorité afin de protéger la valeur de l’entreprise.

Une politique de sécurité, révisée annuellement, basée sur les standards du marché (ISO 27000, ANSSI, CIS, ...) a été mise en œuvre. Elle se traduit notamment par le déploiement de principes d’architecture au niveau du Groupe et applicable dans tous les

pays, d’outils de monitoring et de surveillance, de procédures et de guides opératoires, de dispositifs de contrôles (Audits, tests de vulnérabilité, etc.), de travaux de veille cybersécurité, afin d’assurer la couverture de l’ensemble des risques identifiés.

Cette politique inclut également les principes fondamentaux de « security by design » (réseaux privés, continuité/intégrité des serveurs, protection des données et gestion des accès), et de sécurité dans le code (OWASP top 10).

Elle prévoit également de sensibiliser régulièrement le personnel aux risques IT : des flashes mensuels sont diffusés, des formations obligatoires à la cybersécurité sont mis en place. Fin 2019, près de 10 000 employés ont été formés.

Cette politique et son déploiement sont placés sous l’autorité de la Direction des Infrastructures Corporate, rattachée au DSI du Groupe. Elle rencontre trimestriellement le Directeur Général Finance Administration Groupe (membre du Directoire), dont elle relève pour une revue des risques et le pilotage des plans d’actions associés. Les plans de sécurisation sont soumis pour validation au Directoire et au Conseil de surveillance et font l’objet d’un suivi par les mêmes instances.

La politique IT de JCDecaux a jusqu’à présent démontré sa robustesse puisqu’aucune violation n’a été observée sur les dernières années.

9. LA PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL ET LE RESPECT DE LA VIE PRIVÉE ^{DPEF}

A l’ère du digital et de la connectivité, la donnée est au cœur des métiers de JCDecaux. En tant qu’acteur au service de la ville et des citoyens, nous nous devons d’être exemplaires dans ce domaine. C’est pourquoi la mise en place de règles éthiques en matière de collecte et de traitement des données, en particulier des données à caractère personnel, est une priorité pour l’entreprise.

Dans le cadre de ses différentes activités et des services fournis par le Groupe (Wi-Fi, services de vélos, relations commerciales, organisation d’événements, sites Internet, etc.), JCDecaux est amené à collecter et à traiter des données à caractère personnel relatives à des personnes extérieures au Groupe, telles que ses clients, prospects, partenaires, prestataires, fournisseurs, usagers ou candidats à l’embauche. En leur qualité d’employeur, les sociétés du Groupe traitent également des données à caractère personnel de ses salariés et autres membres du personnel. JCDecaux garantit à l’ensemble des personnes concernées la protection de leur vie privée et de leurs données à caractère personnel ainsi que l’exercice des droits dont elles bénéficient, dans le respect des réglementations applicables.

Concernant plus spécifiquement le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), un programme de mise en conformité a été initié dès 2017 dans le but d’adapter les pratiques existantes aux exigences de ce Règlement et d’assurer la conformité des traitements de données à caractère personnel avec ses grands principes (licéité, loyauté, transparence, limitation des finalités, minimisation des données, exactitude, limitation de la conservation, intégrité et confidentialité, responsabilité).

Un comité de pilotage dédié a été mis en place à cet effet. Il rassemble les principales directions Corporate concernées (Juridique, Systèmes d’Information/RSSI, Data Corp, Communication et Audit Interne), et est présidé par le Directeur Général Finance et Administration Groupe, membre du Directoire.

Ce Comité a évolué afin, au-delà de la mise en conformité initiale et de son suivi continu, d'identifier et de traiter des principaux sujets et enjeux liés aux données à caractère personnel.

Un Délégué à la Protection de Données (DPD) a été désigné en 2018 pour l'ensemble des entités françaises du Groupe, en remplacement du Correspondant Informatique et Libertés qui avait été nommé dès 2010. Le DPD est en charge d'animer le Comité de Pilotage RGD ainsi qu'un réseau de Référents RGD composé de personnes désignées au sein de chaque Direction et entité France. Au-delà de ses missions en qualité de délégué à la protection des données des entités France, ce DPD assure également des fonctions au niveau Corporate consistant à sensibiliser, conseiller, assister et coordonner la conformité des autres filiales du Groupe.

Au niveau européen, un DPO et/ou un Privacy Manager a été désigné dans chaque pays afin de gérer les sujets relatifs aux données à caractère personnel et mettre en œuvre les actions de conformité, à la fois localement et conformément aux directives du Groupe.

Un ensemble de politiques, procédures et outils dédiés à la protection des données à caractère personnel ont été élaborés dans le cadre du Comité de Pilotage RGD. Cette documentation inclut notamment des politiques de protection des données à caractères personnel, à la fois internes et externes, des modèles de mentions d'informations, des modèles d'accords de traitement destinés aux sous-traitants, des procédures liées à la conformité des traitements, à la gestion des droits des personnes et aux violations de données à caractère personnel.

Elaborée au niveau Corporate, cette documentation a été diffusée aux filiales du Groupe pour les guider et les assister dans leur mise en conformité.

Une étude de conformité des filiales européennes a été initiée en 2018 à travers un questionnaire d'auto-évaluation visant à mesurer leur appréhension des sujets et leur niveau de conformité à la réglementation. A l'issue de cette étude, un plan d'action a été établi et adressé à chaque pays, ciblant les actions à mettre en œuvre et les améliorations à apporter. Il permettra le suivi de la mise en conformité des filiales européennes au niveau Corporate.

A partir du deuxième semestre 2020, le DPD France, la Direction de l'Audit Interne et la DSI Corporate ont prévu de réaliser des missions de contrôle spécifiques RGD/Sécurité des filiales européennes, en complément des questions dédiées aux données personnelles et au RGD qui sont déjà intégrées dans la grille générale d'analyse de l'Audit Interne.

Afin d'assurer la sécurité des Systèmes d'Information, un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI), assisté d'un réseau de correspondants régionaux et de managers SI présents dans chaque pays du Groupe, déploie la Politique Sécurité Informatique de JCDecaux. Ce réseau organise également la veille active et les audits réguliers (internes et externes) des Systèmes d'Information JCDecaux ainsi que ceux des fournisseurs clés du Groupe. Tout nouveau prestataire amené à traiter des données à caractère personnel pour le compte de JCDecaux en qualité de sous-traitant fait l'objet d'une étude préalable en termes de sécurité et de conformité RGD et les contrats passés avec ces prestataires intègrent une clause ou un accord RGD conforme aux dispositions du RGD.

Toutes les applications concernées par le RGD respectent un ensemble de mesures techniques et organisationnelles renforcées permettant de garantir la bonne sécurité des données personnelles, dont le chiffrement des données, la minimisation des données, le cloisonnement des serveurs, le contrôle d'accès strict aux systèmes et la Politique de mise à jour. Par ailleurs, des

surveillances automatiques et manuelles vérifient quotidiennement l'état des systèmes et toute anomalie est immédiatement escaladée à l'équipe sécurité interne.

L'approche mise en place par JCDecaux a jusqu'à présent démontré son efficacité. Depuis 2016, aucune fuite, ni aucun vol de données personnelles n'ont été recensés.

Des actions de communication et de sensibilisation ont été menées auprès des collaborateurs afin de s'assurer de leur bonne compréhension des enjeux et des risques liés aux données à caractère personnel et de leur transmettre les valeurs et exigences du Groupe sur ce sujet. A ce titre, un module d'apprentissage numérique consacré au RGD a été rendu obligatoire à l'ensemble des collaborateurs connectés de l'ensemble des filiales européennes de JCDecaux, une communauté intranet spécifique permettant d'échanger sur les problématiques de données à caractère personnel a été mise en place, et plusieurs communications ont été diffusées.

10. LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE DE JCDECAUX

Répartition de la valeur entre les parties prenantes

JCDecaux est présent dans plus de 80 pays, 3 890 villes de plus de 10 000 habitants, 160 aéroports et 270 contrats de transport dans les métros, bus, trains et tramways. Ainsi, JCDecaux contribue au développement économique et crée des emplois là où l'entreprise s'implante. Les activités et métiers de JCDecaux sont par nature ancrés dans les territoires au plus près des mobiliers urbains. JCDecaux emploie donc localement des agents de terrain et des sous-traitants.

La répartition de la valeur économique créée par JCDecaux vers les parties prenantes est présentée dans la partie « Activité du Groupe » du présent document.

Quand cela est possible, les mobiliers sont fabriqués par des fournisseurs locaux (cf. partie « Renforcer le Développement Durable dans la Politique Achat » en page 85 pour plus d'informations).

Enfin à travers sa politique de fiscalité responsable, JCDecaux s'est engagé à payer l'impôt là où la valeur est créée, et à ne pas utiliser de structures fiscales localisées dans des territoires communément appelés « paradis fiscaux » à des fins de planification fiscale (cf. partie « Politique fiscale » en page 121 pour plus d'informations), contribuant ainsi à la création de valeur localement.

Actions en faveur des Grandes Causes

La communication extérieure est un média qui touche chaque jour plus de 890 millions de citoyens de par le monde et constitue un vecteur privilégié pour promouvoir des sujets d'intérêt général. Depuis sa création, JCDecaux, conscient de la capacité d'influence de son media, s'est engagé auprès de nombreuses associations au service de grandes causes telles que la sécurité routière, la préservation de l'environnement, la lutte contre la maladie et la protection des populations les plus déshéritées et des espèces animales menacées. Ainsi, chaque année, JCDecaux contribue à soutenir les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, en affichant gracieusement des faces publicitaires et en apportant un soutien financier à des grandes causes, et ainsi participe à l'émergence de solutions face aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

Au niveau international, JCDecaux relaie essentiellement son engagement auprès de deux grandes causes : la sécurité routière et la protection des espèces animales sauvages menacées.



Depuis mars 2017, JCDecaux Groupe soutient la campagne mondiale #3500LIVES dédiée à la Sécurité Routière en partenariat avec la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA). Il s'agit d'une campagne positive, universelle et impactante qui vise à encourager cyclistes, piétons, motocyclistes et automobilistes à adopter des règles de sécurité routière simples, facilement applicables et à l'efficacité prouvée.

La campagne présente 12 « règles d'or » incarnées par 15 ambassadeurs de renom (sportifs, pilotes, artistes,...) tous engagés pour défendre cette cause personnellement et bénévolement. Ces messages sont également portés par des institutions mondiales comme le Comité International Olympique (CIO). A travers sa signature « Sign up, stay safe, save lives », la campagne souligne le rôle que chacun peut jouer pour rendre la route plus sûre pour tous ses usagers.

Traduite dans plus de 30 langues, la campagne #3500LIVES est visible dans près de 1 200 villes de 82 pays où JCDecaux opère (vs. 900 villes en 2018). Présente sur plus de 75 740 faces publicitaires, elle a été vue plus de 2,8 milliards de fois en 2019.



Depuis 2018, JCDecaux est engagé dans un « Partenariat pour la faune sauvage » avec WildAid, association internationale de lutte contre le trafic d'espèces menacées, dont l'objectif est de mettre fin au trafic d'animaux sauvages en incitant à réduire la demande en produits illicites tels que l'ivoire des éléphants, les cornes de rhinocéros et les ailerons de requin. JCDecaux soutient depuis plusieurs années le travail de WildAid, en particulier en Chine. Avec ce partenariat international de long terme, dont la signature est : « When the buying stops, the killing can too » (« quand l'achat s'arrête, la tuerie peut cesser aussi »), JCDecaux et WildAid visent à sensibiliser les consommateurs à l'impact dévastateur de l'achat de produits issus d'espèces sauvages et ainsi changer leurs comportements.

La campagne, traduite en six langues, a été diffusée dans une dizaine de pays en 2019, continuera son déploiement en Afrique, aux États-Unis et en Asie grâce à des ambassadeurs de renom tels que le Prince William, Jackie Chan, Yao Ming, David Beckham et Sir Richard Branson. A l'aéroport de Pékin, des affiches représentant Yao Ming (personnalité chinoise ci-dessus) ont déjà permis de sensibiliser le public à la récente interdiction du commerce de l'ivoire en Chine. Dans le même cadre, des messages pour la protection des requins ont été diffusés à Hong Kong et en Thaïlande.

Pour aller encore plus loin dans son engagement pour la faune sauvage, le Groupe a rejoint en mars 2019 le fonds « The Lion's Share », une initiative conduite par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) dont l'objectif est de lever plus de

100 millions de dollars par an au cours des trois prochaines années afin de protéger la faune sauvage et de promouvoir le bien-être animal, en demandant aux annonceurs de contribuer au fonds à hauteur de 0,5 % de leurs dépenses médias dès lors qu'un animal figure dans une publicité. En tant que partenaire de communication, JCDecaux, représenté par Jean-Sébastien Decaux, a pris la parole devant l'Assemblée Générale des Nations Unies lors de la Climate Week 2019 sur notre engagement au fonds « The Lion's Share ».

Au niveau local, en 2019, 37 pays du Groupe ont mis en place des actions de soutien spécifiques à des grandes causes en lien avec leurs enjeux locaux.

Certaines entités JCDecaux ont également favorisé l'engagement de leurs collaborateurs à des grandes causes locales en organisant des journées d'actions sur leur temps de travail entre 2018 et 2019 :

- en novembre 2018, tous les collaborateurs d'ELAN Decaux (Qatar) ont participé au programme social d'entreprise « Friends of Nature » en nettoyant la plage de Fuwairit, située à 80 km de Doha. Cette initiative de sensibilisation des collaborateurs à la préservation de l'environnement, a permis de collecter 800 kg de déchets et de démontrer que le changement peut s'opérer grâce à des actions simples et collectives
- en janvier 2019, 40 collaborateurs de la filiale JCDecaux Singapour ont participé à une journée de sensibilisation à la pollution de l'eau et de l'Environnement organisée avec « Waterways Watch Society », une Organisation Non Gouvernementale qui agit pour la préservation de l'eau. Ils ont ensemble nettoyé une partie de la rivière de Kallang
- en septembre 2019, les collaborateurs des bureaux de Milan et Rome de la filiale IGPDecaux Italie ont été invités à participer à « la staffetta sostenibile », un team building sur le thème du Développement Durable autour de trois activités : la création en équipe d'un clip vidéo sensibilisant à la réduction des impacts environnementaux au bureau, la proposition d'un régime hebdomadaire garantissant une alimentation saine et durable au travail et la création de décorations de Noël à base de matériaux réutilisés ou recyclés pour décorer les locaux.

Partenariats en faveur de la lutte contre le Changement Climatique

En 2014, JCDecaux a affirmé son engagement pour lutter contre le Changement Climatique à travers le déploiement de sa Stratégie Développement Durable qui inclut notamment des objectifs ambitieux en matière de réduction de ses consommations énergétiques (cf. section « Notre Engagement Environnemental » de ce chapitre).

En 2015, en tant que partenaire officiel de la COP21 et signataire du « French Business Climate Pledge », JCDecaux a réaffirmé ses ambitions et ses engagements pour le climat. A cette occasion, JCDecaux a participé auprès du Secrétariat Général de la COP21 à l'organisation de l'évènement en mettant à disposition plus de 2000 faces publicitaires de 2m² dans le cadre de la campagne nationale en amont de la conférence, ainsi que des mobiliers sur le site du Bourget offrant des services aux délégations.



JCDecaux a renouvelé ses engagements pour le climat à l'occasion des trois éditions annuelles du sommet mondial « One Planet Summit », rencontres qui s'inscrivent dans la continuité du « French Business Climate Pledge », et qui réunissent chaque année des représentants de plus de 50 pays et des institutions internationales telles que l'ONU, la Banque Mondiale et la Commission Européenne.

Lors de la 3^{ème} édition à Nairobi en mars 2019, JCDecaux a annoncé son soutien à la création d'une **Alliance Mondiale pour les Villes Intelligentes en Afrique (GASCA)**, notamment à travers l'apport de solutions permettant de répondre aux enjeux de connectivité et d'accès à l'énergie.

JCDecaux continue également de soutenir les événements du « **C40 Cities Climate Leadership Group** », une organisation qui rassemble les Maires des plus grandes villes du Monde dans le but de partager et de préparer des mesures face aux enjeux du Changement Climatique. Le Groupe est intervenu notamment à travers la mise à disposition de plus de 200 faces de mobiliers entre 2017 et 2019 lors des événements de San Francisco, Mexico, Paris, New York et Copenhague dans le but d'apporter une plus grande visibilité aux actions du C40 et contribuer à la lutte contre le Changement Climatique.



Le Groupe a également mis en avant la campagne de sensibilisation aux effets du Changement Climatique « **Warning Global Warming** » de l'artiste contemporain Danois Per Arnoldi lors de la Climate Week de New York en septembre 2019, du C40 Mayors Summit à Copenhague en octobre 2019 et de la COP 25 à Madrid en décembre 2019.

En 2019, JCDecaux est aussi la première et unique entreprise de communication extérieure à avoir rejoint le **RE100**, une initiative globale regroupant plus de 165 multinationales, portée par les ONGs The Climate Group et le CDP, visant à encourager les entreprises à se départir des énergies fossiles au profit des énergies renouvelables. Dans ce cadre, JCDecaux s'est fixé comme objectif de couvrir 100 % de ses consommations par de l'électricité verte d'ici 2022. En 2019, près de 30 % des pays dans lequel le Groupe opère ont atteint cet objectif, dont la France.



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

Chaque année, nous communiquons de façon détaillée et exhaustive dans notre Document d'Enregistrement Universel sur nos engagements durables et nos résultats extra-financiers. Ces informations validées annuellement dans le cadre de la publication et soumises à audit par un Organisme Tiers Indépendant nous permettent de rendre compte de la maturité de notre démarche Développement Durable de manière rigoureuse à l'ensemble de nos parties prenantes.

Régulièrement sollicités par les agences de notation pour répondre de notre performance extra-financière, nous avons décidé en 2018 de concentrer notre stratégie de réponse sur trois agences de notation extra-financière reconnues pour leur expertise dans leurs domaines :

MSCI ESG*	FTSE4GOOD INDEX SERIES	CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP) CLIMATE CHANGE
		
Note AAA	Note 4,5/5	Note A (Note moyenne de l'industrie : C)
Depuis 2013, JCDecaux est noté par MSCI et en 2019 JCDecaux se maintient à son meilleur score (AAA) sur l'ensemble des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.	Depuis 2014, le Groupe est renouvelé dans l'index FTSE4Good avec une performance renforcée en 2019 (4,5 vs. 3,8 fin 2018) et 5/5 sur les critères environnementaux.	Depuis 2011, JCDecaux répond au CDP. En 2019, il a été récompensé par un score de A, meilleure note possible, témoin de son engagement et leadership en matière de stratégie Changement Climatique.

JCDecaux est fier d'être la seule entreprise du secteur de la Communication Extérieure dont la performance est reconnue par ces trois prestigieuses agences.

JCDecaux continue également à être référencé dans les indices éthiques suivants :

				
EURONEXT VIGEO EIRIS INDICES	EURONEXT VIGEO EIRIS INDICES	STOXX® GLOBAL ESG LEADERS INDICES	ETHIBEL PIONEER ETHIBEL EXCELLENCE INVESTMENT	ISS CORPORATE ESG RESPONSIBILITY
En 2019, JCDecaux est reconduit dans les indices Europe 120 et Eurozone 120. Le renouvellement de son référencement dans ces indices souligne la bonne performance de JCDecaux notamment sur les critères environnementaux, sociaux et Droits de l'Homme.		JCDecaux a rejoint en 2016 les indices STOXX® Global ESG Leaders : une introduction à ces indices réussie, avec un score de transparence très supérieur à la moyenne du secteur.	Depuis 2009, JCDecaux fait partie des registres Ethibel PIONEER et EXCELLENCE Investment. En 2019, JCDecaux a été renouvelé dans l'Ethibel Sustainable Index Excellence Europe, confirmant une performance supérieure à la moyenne de son secteur en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises.	Depuis 2013, ISS (Oekom Research) classe JCDecaux dans sa liste « Prime ». JCDecaux fait partie des 15 % d'entreprises ayant atteint ce statut au sein de l'univers de notation.

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

GRILLE DE CONCORDANCE GRI-G4 (OPTION CRITÈRES ESSENTIELS)

Depuis 2002, JCDecaux rend compte de ses informations extra-financières dans le chapitre Développement Durable de son Document d'Enregistrement Universel. Ce reporting est élaboré en accord avec les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI). La GRI est un organisme internationalement reconnu qui propose des lignes directrices pour aider les entreprises à rendre compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales.

JCDecaux a choisi d'adopter l'approche de reporting « Critères essentiels » qui définit les éléments généraux et les éléments spécifiques d'informations à publier. Le tableau ci-dessous fait état de ces deux types d'informations pour le Groupe JCDecaux et permet d'apprécier la concordance entre les indicateurs GRI et les informations publiées dans le cadre de notre exercice 2019.

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION			
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Vérification externe
STRATÉGIE ET ANALYSE			
G4-1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation sur la pertinence du Développement Durable pour l'organisation et sur sa stratégie pour y contribuer	Pages 4-5	
PROFIL DE L'ORGANISATION			
G4-3	Nom de l'organisation	Page de couverture	
G4-4	Principales marques et principaux produits et services	Pages 22-41	
G4-5	Lieu où se trouve le siège de l'organisation	Page 226	
G4-6	Nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée et préciser le nom de ceux où l'organisation exerce d'importantes activités, ou qui sont particulièrement concernés par les thèmes de Développement Durable abordés dans le rapport	Pages 60, 335-337	Pages 347-348
G4-7	Mode de propriété et la forme juridique	Page 226	
G4-8	Marchés desservis (incluant la répartition géographique, les secteurs desservis et les types de clients et de bénéficiaires)	Pages 22-41, 335-337	
G4-9	Taille de l'organisation	Page de couverture	Pages 347-348
G4-10	Nombre total de salariés (par type de contrat de travail et par sexe)	Page 70	
G4-11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	Page 82	
G4-12	Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation	Page 84	
G4-13	Changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting	Pages 8-9	
G4-14	Démarche ou le principe de précaution est pris en compte par l'organisation	Pages 312-334	
G4-15	Répertorier les chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	Pages 56, 73-74, 85, 312-334	
G4-16	Affiliations à des associations (associations professionnelles par exemple) ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	Page 56	
ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS			
G4-17	Entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation	Pages 335-337	Pages 347-348
G4-18	Processus de contenu et du Périmètre des Aspects	Pages 50-55	
G4-19	Aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu	Pages 50-55	
G4-20	Périmètre de chacun des Aspects pertinents au sein de l'organisation	Pages 50-55	
G4-21	Périmètre de chacun des Aspects pertinents en dehors de l'organisation	Pages 50-55	
G4-22	Raisons et les conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs	N/A	
G4-23	Changements substantiels concernant le Champ d'étude et le Périmètre des Aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting	Pages 8-9, 58	Pages 106-107

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION			
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Vérification externe
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES			
G4-24	Liste des Groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	Pages 84-100	
G4-25	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	Pages 50, 54, 84-100	
G4-26	Approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes	Pages 84-100	
G4-27	Thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'entreprise y répond	Pages 50, 55, 84-100	
PROFIL DU RAPPORT			
G4-28	Période de reporting pour les informations fournies	Page 58	Pages 106-107
G4-29	Date du dernier rapport publié	Page 58	Pages 106-107
G4-30	Cycle de reporting	Page 58	Pages 106-107
G4-31	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	Page 307	
G4-32	Option de « conformité » choisie par l'organisation, Index du contenu GRI pour l'option choisie et référence au Rapport de vérification externe	Page 51	
G4-33	Politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport	Page 51	
GOUVERNANCE			
G4-34	Structure de la gouvernance de l'organisation	Pages 229-257	
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ			
G4-56	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique	Pages 22, 73-74, 85, 312-334	

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION						
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Omission(s) identifiée(s)	Raisons de l'omission	Explication de l'omission	Vérification externe
CATÉGORIE : ENVIRONNEMENT						
ASPECT PERTINENT : ÉNERGIE						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 62-65				
G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Page 62 et voir notre réponse au CDP				Pages 106-107
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique	Pages 62-65 et voir notre réponse au CDP				
ASPECT PERTINENT : ÉMISSIONS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 62-65 et voir notre réponse au CDP				
G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	Page 62 et voir notre réponse au CDP				Pages 106-107
G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	Page 62 et voir notre réponse au CDP				Pages 106-107
G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	Voir notre réponse au CDP				
G4-EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Page 62 et voir notre réponse au CDP				Pages 106-107

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION						
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Omission(s) identifiée(s)	Raisons de l'omission	Explication de l'omission	Vérification externe
ASPECT PERTINENT : EFFLUENTS ET DECHETS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 66-68				
G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	Page 66				
ASPECT PERTINENT : ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 85-86				
G4-EN32	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	Page 86				
CATÉGORIE : SOCIAL						
SOUS-CATÉGORIE : PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT						
ASPECT PERTINENT : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 71-72				Pages 106-107
G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	Pages 71-72	Information non reportée par sexe	L'information est actuellement non disponible		Pages 106-107
ASPECT PERTINENT : FORMATION ET ÉDUCATION						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 75-77				
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	Page 76	Information non reportée par sexe et par catégorie professionnelle	L'information est actuellement non disponible		
ASPECT PERTINENT : DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 78-79				
G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	Page 79	Information sur les minorités	L'existence de restrictions légales spécifiques	Loi N°78-17 du 6 janvier 1978 "loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés" (Article 8)	
ASPECT PERTINENT : ÉVALUATION DES PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI CHEZ LES FOURNISSEURS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 85-86				
G4-LA14	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi	Page 86				

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION						
GRI G4 - indicateurs		Numéros de pages où les indicateurs peuvent être trouvés	Omission(s) identifiée(s)	Raisons de l'omission	Explication de l'omission	Vérification externe
SOUS-CATÉGORIE : DROITS DE L'HOMME						
ASPECT PERTINENT : ÉVALUATION DU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME CHEZ LES FOURNISSEURS						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 85-86				Pages 106-107
G4-HR10	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux droits de l'homme	Page 86				
SOUS-CATÉGORIE : SOCIÉTÉ						
ASPECT PERTINENT : LUTTE CONTRE LA CORRUPTION						
G4-DMA	Description de l'approche managériale	Pages 74, 85				Pages 106-107
G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	Pages 56, 74, 85				

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 [portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr] et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (ou disponibles sur demande au siège de l'entité).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000¹.

Nous avons menés des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

¹ ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (protection des données à caractère personnel et au respect de la vie privée, piratage digital des mobiliers et de diffusion de contenu inappropriés), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection de filiales listées ci-après : Wall GmbH, JCDecaux France et JCDecaux Brésil ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent entre 11 % et 36 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (26 % du chiffre d'affaires, 36 % des effectifs, 34 % des consommations électrique du mobilier et 11 % du nombre de fournisseurs clés) ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus..

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 8 personnes et se sont déroulés entre juillet 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention de 9 semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la direction du développement durable, la direction juridique, la direction des ressources humaines France et projets RH internationaux, la direction des achats, stocks et production, la direction des Systèmes d'Information, la direction fiscale.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 28 février 2020.

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Eric Mugnier
Associé Développement Durable

Béatrice Belle
Associée

ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

INFORMATIONS SOCIALES

INFORMATIONS QUANTITATIVES (INCLUANT LES INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE)

Les taux de fréquence et de gravité des collaborateurs

INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS OU RÉSULTATS)

Le déploiement d'un système de management de la santé-sécurité dans les filiales (notamment la cartographie des risques, l'organisation et l'établissement de plan d'action santé-sécurité à l'échelle du pays et/ou de la région, le suivi des accidents des collaborateurs et leur analyse)

L'intégration de clauses santé-sécurité aux contrats avec les sous-traitants et les programmes d'inspection

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

INFORMATIONS QUANTITATIVES (INCLUANT LES INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE)

Les consommations électriques du mobilier

Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe (Scope 1, Scope 2 et émissions déduites liées à l'achat d'électricité d'origine renouvelable)

INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS OU RÉSULTATS)

L'analyse des postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit

INFORMATIONS SOCIÉTALES

INFORMATIONS QUANTITATIVES (INCLUANT LES INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE)

Le nombre d'entités présentant des non-alignements avec la Charte

Le pourcentage de fournisseurs clés ayant signé le Code de Conduite Fournisseur

INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS OU RÉSULTATS)

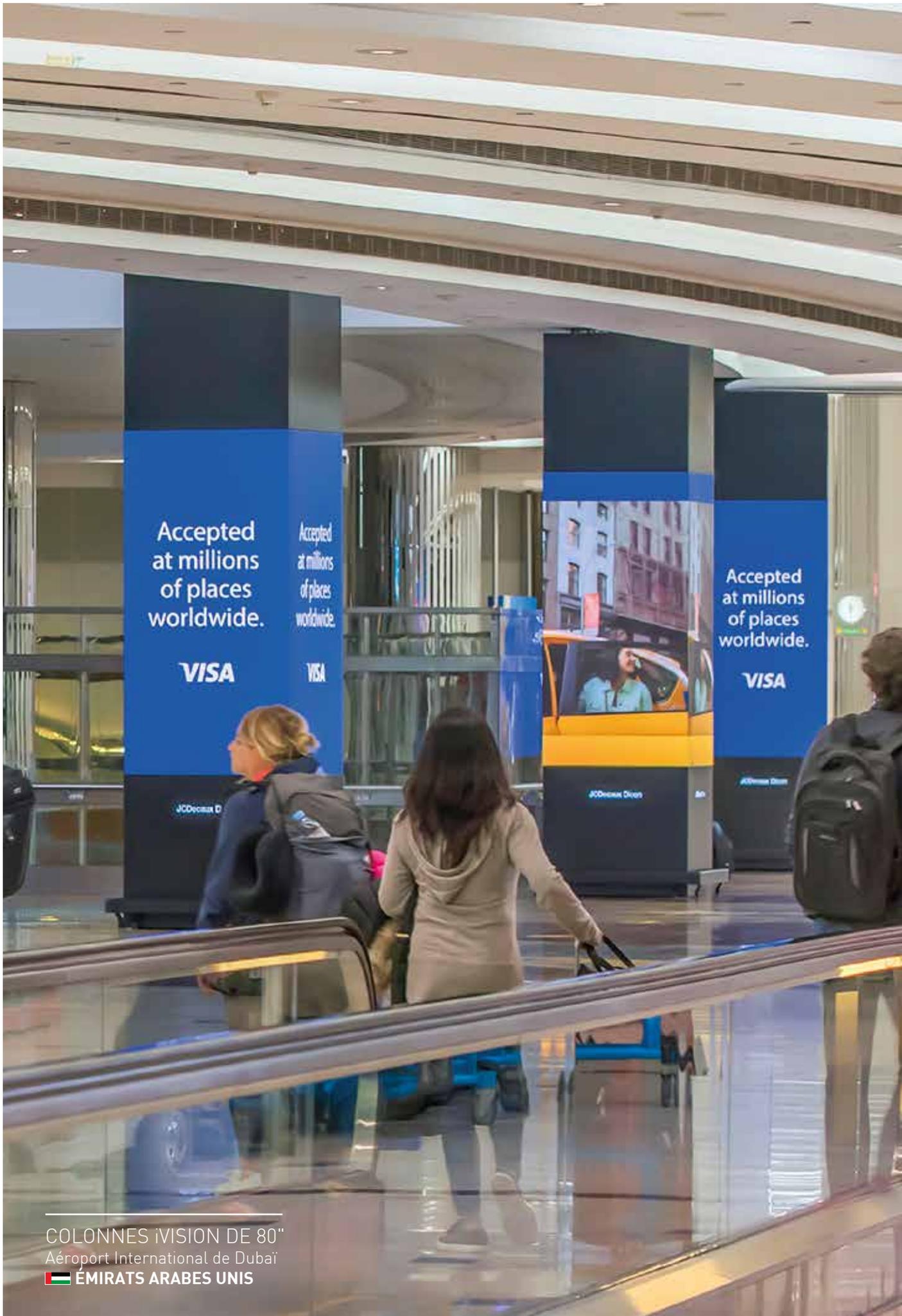
Le déploiement de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales pour les collaborateurs

Le processus d'évaluation bisannuelle de la conformité des pratiques locales avec les principes énoncés dans la Charte

Le processus de cartographie des risques liés aux droits humains dans les achats

L'identification des fournisseurs clés

Le déploiement du Code de Conduite Fournisseur



Accepted
at millions
of places
worldwide.

VISA

Accepted
at millions
of places
worldwide.

VISA

Accepted
at millions
of places
worldwide.

VISA



COLONNES IVISION DE 80"
Aéroport International de Dubaï
ÉMIRATS ARABES UNIS

LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés

Commentaires sur les comptes 112

Évolution récente et tendances 120

Politique d'investissement 121

Politique fiscale 121

Commentaires sur le résultat
d'exploitation IFRS 122

États financiers consolidés

État de situation financière 126

État du résultat global de l'exercice 128

État de variation des capitaux propres 130

Tableau des flux de trésorerie 131

Annexe aux comptes consolidés 133

Méthodes et principes comptables 134

Évolution du périmètre de consolidation 146

Information sectorielle 147

Commentaires sur l'état
de situation financière 151

Commentaires sur le compte de résultat 173

Commentaires sur le tableau
des flux de trésorerie 180

Risques financiers 181

Commentaires sur
les engagements hors-bilan 184

Informations sur les parties liées 185

Informations sur les coentreprises 186

Informations sur les entreprises associées 190

Périmètre de consolidation 191

Événements subséquents 201

Commentaires sur les comptes annuels de la Société JCDecaux SA

Commentaires sur l'activité 202

Commentaires sur les comptes 202

Délais de paiement clients et fournisseurs 203

Charges non déductibles 203

Évolution prévisible et tendances 203

Résultats financiers de la société
au cours des cinq derniers exercices 204

Comptes annuels de la Société JCDecaux SA 206

Annexe aux comptes annuels de la Société JCDecaux SA 209

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

1. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

La lecture des commentaires ci-dessous concernant la situation financière et les résultats du Groupe doit s'accompagner de celle des états financiers consolidés audités, des annexes et autres informations financières incluses dans le présent Document d'Enregistrement Universel. En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2019 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS adoptées par l'Union Européenne et applicables à la date d'arrêt de ces comptes, soit le 31 décembre 2019 et présentés avec des informations financières comparatives 2018 établies selon ce même référentiel.

Les données ont ainsi été retraitées de la norme IFRS 16 « Locations » applicable au 1^{er} janvier 2019 afin de refléter l'impact rétrospectif de la norme. Les impacts figurent au paragraphe 1.2 des Annexes aux comptes consolidés « Changement de méthodes comptables ».

Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros. La somme des montants arrondis ou les calculs de variations peuvent présenter des écarts non significatifs par rapport aux valeurs reportées.

Introduction

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

De sa création en 1964 à 1999, le développement du Groupe s'est fait principalement par croissance interne et le Mobilier Urbain a représenté l'activité principale de JCDecaux, en Europe, en Amérique du Nord et en Australie. En 1999, JCDecaux a acquis le pôle Média Communication Publicité Extérieure (ou pôle Avenir) du Groupe Havas et a ainsi étendu ses activités de communication extérieure à l'Affichage et à la Publicité dans les transports. Le Groupe a poursuivi son développement par croissance interne et externe en menant à bien des opérations d'acquisition et de partenariat dans plusieurs pays d'Europe, puis dans de nouvelles zones géographiques telles que la Chine en 2005 et le Moyen-Orient à compter de 2008. En 2009, JCDecaux est devenu l'actionnaire majoritaire de Wall AG, numéro 2 de la communication extérieure en Allemagne. Fin 2011, JCDecaux a renforcé son activité de Mobilier Urbain en France avec l'acquisition de la société MédiaKiosk. En février 2013, JCDecaux a acquis 25 % de RussOutdoor, la plus importante société de communication extérieure en Russie. En mars 2014, JCDecaux a acquis 85 % d'Eumex, et est devenu le leader de la communication extérieure en Amérique Latine (en 2018 JCDecaux a acquis les intérêts minoritaires pour devenir actionnaire à 100 %). En juin 2015, JCDecaux a acquis Continental Outdoor Media, numéro 1 de la communication publicitaire extérieure en Afrique. En novembre 2015, JCDecaux a acquis le Groupe Cemusa et a ainsi renforcé ses positions en Espagne, en Italie, au Brésil et aux Etats-Unis. En 2016, JCDecaux a acquis les activités d'Outfront Media présent au Mexique et en Amérique Latine, puis JCDecaux a conclu une alliance stratégique avec Caracol Television, numéro un

en audience télévisée en Colombie, en lui cédant une participation de 25 % dans le capital de sa filiale colombienne Eucol, et enfin JCDecaux a créé un partenariat avec le Groupe Top Media présent au Panama et en Amérique Centrale, confirmant ainsi sa position de leader dans cette région. En 2017, JCDecaux a fusionné ses activités au Mexique avec America Movil (CMI) afin de renforcer sa couverture dans les principales villes du Mexique. À fin octobre 2018, JCDecaux a acquis le Groupe APN, présent en Australie et Nouvelle Zélande, lui permettant de compléter les activités de JCDecaux en Australie sur les segments du grand format et du transport. Enfin en juillet 2019, le Groupe a finalisé l'acquisition de 87 % des parts de Publiroute en Belgique, consolidées depuis juillet 2019.

Synthèse de l'activité en 2019

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

Selon la norme IFRS 16, applicable au 1^{er} janvier 2019, les contrats de location doivent désormais donner lieu à la reconnaissance au bilan d'une dette de location pour les loyers fixes en contrepartie d'un droit d'utilisation à l'actif amorti sur la durée du contrat. Au compte de résultat, la charge de loyer fixe est remplacée par l'amortissement de l'actif en résultat d'exploitation, sous la marge opérationnelle, et une charge d'intérêt sur la dette de loyer en résultat financier, sous le résultat d'exploitation. IFRS 16 est sans impact sur les paiements cash mais le remboursement du principal de la dette de loyer est classé en flux de financement.

Cette norme ne permettant pas de mesurer la performance opérationnelle du Groupe et d'éclairer les dirigeants sur leur prise de décision en cohérence avec les données historiques, les agrégats opérationnels communiqués ci-après sont ajustés pour exclure l'impact de la norme IFRS 16 pour ce qui concerne le core business (c'est-à-dire les contrats de location d'emplacements publicitaires hors locations de constructions et véhicules).

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 7,5 % à 3 890,2 millions d'euros en 2019, dont 25,2 % réalisés sur des supports digitaux. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 2,0 %. La marge opérationnelle du Groupe s'élève à 792,2 millions d'euros en hausse de 13,2 % et a représenté 20,4 % du chiffre d'affaires, contre 19,3 % en 2018. Le résultat d'exploitation du Groupe, avant dotations et reprises de perte de valeur, a représenté 9,9 % du chiffre d'affaires en 2019, contre 9,5 % en 2018. Le résultat d'exploitation du Groupe, après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'est établi à 384,9 millions d'euros en 2019, soit 9,9 % du chiffre d'affaires, contre 9,7 % en 2018.

Au 31 décembre 2019, les effectifs du Groupe sont de 13 205 collaborateurs (dont 1 129 de quote-part d'effectif employé par les coentreprises), soit une augmentation de 171 collaborateurs par rapport à fin 2018.

Le tableau ci-dessous 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 2019 et 2018.

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

<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>	2019	2018 ⁽²⁾
MOBILIER URBAIN		
Chiffre d'affaires		
- Publicité	1 502,9	1 431,0
- Vente, location et entretien	185,3	156,6
Chiffre d'affaires Total	1 688,2	1 587,6
Marge opérationnelle	452,3	413,7
Taux de marge opérationnelle	26,8 %	26,1 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	212,2	198,4
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	12,6 %	12,5 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	219,3	197,2
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	13,0 %	12,4 %
TRANSPORT		
Chiffre d'affaires	1 636,4	1 517,0
Marge opérationnelle	265,9	218,4
Taux de marge opérationnelle	16,2 %	14,4 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	167,7	141,7
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	10,3 %	9,3 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	166,8	141,5
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	10,2 %	9,3 %
AFFICHAGE		
Chiffre d'affaires	565,6	513,9
Marge opérationnelle	74,1	68,0
Taux de marge opérationnelle	13,1 %	13,2 %
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur	5,3	4,9
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	0,9 %	0,9 %
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur	-1,1	13,9
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	-0,2 %	2,7 %
TOTAL GROUPE		
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 890,2	3 618,5
MARGE OPÉRATIONNELLE	792,2	700,1
Taux de marge opérationnelle	20,4 %	19,3 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT DOTATIONS ET REPRISSES DE PERTE DE VALEUR	385,2	345,0
Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	9,9 %	9,5 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS DOTATIONS ET REPRISSES DE PERTE DE VALEUR	384,9	352,6
Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires	9,9 %	9,7 %

⁽¹⁾ Les données ajustées prennent en compte l'impact en proportionnel des sociétés sous contrôle conjoint et excluent l'impact IFRS 16 sur les loyers core business. Ces données sont réconciliées avec les données IFRS dans l'Annexe 1 du présent document.

⁽²⁾ Les données comparatives 2018 sont retraitées de l'application rétrospective d'IFRS16 applicable au 1^{er} janvier 2019.

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

1. Chiffre d'affaires

1.1. Définitions

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

Les réseaux

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

Les tarifs

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

1.1.1. Croissance organique et croissance publiée

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

1.1.2. Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires est présenté sur une base nette, après déduction des remises commerciales. Dans certains pays, des commissions sont versées par le Groupe aux agences de publicité et aux centrales d'achat d'espaces publicitaires lorsque celles-ci jouent le rôle d'intermédiaire entre le

Groupe et les annonceurs. Ces commissions sont alors déduites du chiffre d'affaires. Pour les contrats où le Groupe paie une redevance variable, ou bien reverse une partie de ses recettes publicitaires, et dans la mesure où le Groupe agit en tant que principal dans son activité de vente d'espace publicitaire, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires la totalité des recettes publicitaires avant les redevances et reversements, et comptabilise les redevances et la partie du chiffre d'affaires reversée en charges d'exploitation. Les charges d'escomptes sont déduites du chiffre d'affaires. Par ailleurs, le Groupe fait un suivi distinct du chiffre d'affaires digital. Le chiffre d'affaires digital correspond aux ventes d'espaces publicitaires réalisées sur tous supports digitaux ou électroniques, installés pour une durée supérieure à 6 mois. Ces supports publicitaires digitaux peuvent être de technologies et tailles diverses, soit physiques (écrans à LED ou LCD), soit immatériels (Internet ou Wi-Fi).

1.1.3. Chiffre d'affaires non publicitaire

Outre la commercialisation d'espaces publicitaires situés sur ses mobiliers, le Groupe exerce une activité de vente, location et entretien de mobilier urbain dont le chiffre d'affaires est comptabilisé dans l'activité Mobilier Urbain. Le Groupe tire également des revenus non publicitaires de son activité de Vélos en Libre-Service ainsi que de la mise en œuvre de solutions techniques innovantes, et de services annexes à son chiffre d'affaires analogue ou digital.

1.2. Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 3 890,2 millions d'euros en 2019 (incluant 25,2 % de chiffre d'affaires digital) contre 3 618,5 millions d'euros en 2018, et 20,4 % de chiffre d'affaires digital. Les opérations d'acquisitions, de cessions et de partenariats ont eu un effet positif de +155,3 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice 2019. La fluctuation des devises entre 2018 et 2019 a généré un impact de change positif de +45,7 millions d'euros sur le chiffre d'affaires. À périmètre et taux de change constants, l'évolution organique du chiffre d'affaires s'est élevée à +2,0 % en 2019. La croissance organique des trois segments Mobilier Urbain, Transport et Affichage s'est établie respectivement à +5,3 %, +0,3 % et -3,5 %.

1.2.1. Chiffre d'affaires par activité

Mobilier Urbain

Le chiffre d'affaires total de l'activité Mobilier Urbain s'est élevé à 1 688,2 millions d'euros en 2019 (dont 21,9 % de chiffre d'affaires digital), contre 1 587,6 millions d'euros en 2018 (dont 18,1 % de chiffre d'affaires digital), soit une progression de 6,3 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de +8,3 millions d'euros principalement lié au transfert d'activité en Irlande et au Mexique entre l'Affichage et le Mobilier Urbain en 2019 compensé par le transfert d'activité au Danemark entre le Mobilier Urbain et le Transport. Les variations des cours de change entre 2018 et 2019 ont généré un impact positif de +8,7 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain, principalement lié à la revalorisation vis-à-vis de l'euro du dollar américain.

- Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires publicitaire est en hausse de 5,0 % en 2019.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain est en croissance de 4,1 % sur l'année 2019. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) affiche une bonne croissance avec une bonne performance en France et dans le Reste de l'Europe, tandis que le Royaume-Uni

est négativement impacté par l'interdiction publicitaire concernant les produits HFSS (Produits à haute teneur en graisse, en sel et en sucre) sur les actifs de TfL, dont les Abribus®. L'Amérique du Nord réalise une croissance à deux chiffres. L'Asie-Pacifique connaît une forte croissance à un chiffre. Le Reste du Monde est en hausse.

- Chiffre d'affaires non publicitaire

Le chiffre d'affaires non publicitaire s'est élevé à 185,3 millions d'euros en 2019, contre 156,6 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 18,4 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires non publicitaire est en hausse de 16,1 %.

Transport

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'est élevé à 1 636,4 millions d'euros en 2019 (dont 30,3 % de chiffre d'affaires digital), contre 1 517,0 millions d'euros en 2018 (dont 25,8 % de chiffre d'affaires digital), soit une croissance de 7,9 %.

En 2019, les variations de périmètre ont eu un impact positif de +78,9 millions d'euros, lié à l'acquisition d'APN Outdoor et au transfert d'activité au Danemark entre le Mobilier Urbain et le Transport. Les variations des cours de change entre 2018 et 2019 ont eu un impact positif de +35,6 millions d'euros, principalement lié à la revalorisation vis-à-vis de l'euro du dollar hongkongais, du dollar américain, du yuan chinois et du dirham émirati.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'activité Transport a progressé de 0,3 % en 2019. L'Asie-Pacifique est en baisse, impactée au second semestre, par une détérioration

de nos activités métros en Chine, notamment à Hong Kong, alors que nos activités aéroports en Chine demeurent solides. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) est en hausse avec une bonne performance en France et au Royaume-Uni. L'Amérique du Nord est en hausse à deux chiffres tandis que le Reste du Monde affiche une bonne croissance.

Affichage

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage s'est élevé à 565,6 millions d'euros en 2019 (dont 20,6 % de chiffre d'affaires digital), contre 513,9 millions d'euros en 2018 (dont 11,6 % de chiffre d'affaires digital), soit une hausse de 10,1 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de +68,1 millions d'euros, principalement lié à l'acquisition d'APN Outdoor fin octobre 2018 et de PubliROUTE en Belgique en 2019 compensée par le transfert d'activité en Irlande et au Mexique entre l'Affichage et le Mobilier Urbain. Les variations des cours de change entre 2018 et 2019 ont eu un impact positif de +1,4 million d'euros principalement lié à la revalorisation vis-à-vis de l'euro du peso mexicain.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a baissé de -3,5 % en 2019. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) est en légère baisse, affectée par des conditions de marché difficiles en France malgré une performance au Royaume-Uni en amélioration tout au long de l'année, grâce à la rationalisation et à la digitalisation de nos actifs grands formats. Le Reste du Monde est en baisse. L'Asie-Pacifique affiche une croissance négative, reflétant le fort ralentissement de l'économie en Australie. L'Amérique du Nord est en hausse à deux chiffres.

1.2.2. Chiffre d'affaires ajusté par zone géographique

Exercice clos au 31 décembre

En millions d'euros, sauf pourcentages	2019		2018	
	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL	CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU TOTAL
Asie-Pacifique	1 105,0	28,4	957,3	26,5
Europe ^[1]	997,9	25,7	960,7	26,5
France	618,8	15,9	602,6	16,7
Reste du Monde ^[2]	450,2	11,6	438,0	12,1
Royaume-Uni	382,1	9,8	369,0	10,2
Amérique du Nord	336,1	8,6	290,9	8,0
TOTAL	3 890,2	100,0	3 618,5	100,0

^[1] Hors France et Royaume-Uni.

^[2] La zone « Reste du Monde » comprend l'Amérique Latine, la Russie, l'Ukraine, l'Asie Centrale, le Moyen-Orient et l'Afrique.

- Dans la zone Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 105,0 millions d'euros, en hausse de +15,4 % par rapport à 2018 en bénéficiant notamment de l'effet année pleine de l'acquisition d'APN Outdoor, groupe présent en Australie et Nouvelle-Zélande, fin octobre 2018. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a baissé de -2,4 %.
- Le chiffre d'affaires de la zone Europe hors France et Royaume-Uni a représenté 997,9 millions d'euros, en progression de 3,9 % par rapport à 2018. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires augmente de +3,8 % par rapport à 2018.
- Le chiffre d'affaires de la France s'est établi à 618,8 millions d'euros en 2019, en hausse de +2,7 % par rapport à 2018. Aucune variation de périmètre n'est intervenue en 2019 et 2018.
- Le chiffre d'affaires de la zone Reste du Monde s'est élevé à 450,2 millions d'euros en 2019, en hausse de +2,8 % par rapport à 2018. À périmètre et taux de change constants, la zone Reste du Monde a enregistré une progression de son chiffre d'affaires de 0,7 %.
- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a représenté 382,1 millions d'euros en 2019, en hausse de +3,6 % par rapport à 2018. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a crû de 2,7 %.

- Le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord s'est élevé à 336,1 millions d'euros, en hausse de +15,6 % par rapport à 2018. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord a augmenté de 9,6 %.
- Pour ce qui est du poids relatif de chaque zone géographique au sein du Groupe, l'Asie-Pacifique est en forte hausse et passe de 26,5 % à 28,4 %, le reste de l'Europe est en baisse avec un recul de -0,8 %, la France est en recul de -0,8 %, le reste du Monde baisse de -0,5 %, le Royaume-Uni a un léger recul de -0,4 % et l'Amérique du Nord est en hausse de +0,6 %.

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

En 2019, les opérations d'acquisition (prises de contrôle exclusif et conjoint) et de cession ont représenté un impact positif de +155,3 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

- l'acquisition fin octobre 2018, de la société APN Outdoor qui opère en Australie et Nouvelle-Zélande
- la cession en Islande, de la société AFA en décembre 2018, opérant dans le mobilier urbain
- l'acquisition en septembre 2018, de la société Publitop Norte au Panama, opérant dans l'Affichage
- l'acquisition en mars 2019, de la société Jinja en Afrique du Sud, opérant dans l'Affichage
- la finalisation de l'acquisition en juillet 2019, de la société PubliROUTE en Belgique, opérant dans l'Affichage
- les opérations de croissance externe ont représenté des impacts de +8,3 millions d'euros sur l'activité Mobilier Urbain, +78,9 millions d'euros sur l'activité Transport et +68,1 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 et de l'exclusion de l'impact de la norme IFRS 16 pour ce qui concerne les contrats de location d'emplacements publicitaires.

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, 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 792,2 millions d'euros en 2019, contre 700,1 millions d'euros en 2018, soit une augmentation de 13,2 %. Elle a représenté 20,4 % du chiffre d'affaires en 2019, contre 19,3 % en 2018.

Mobilier Urbain : La marge opérationnelle est en hausse de 9,3 % à 452,3 millions d'euros et représente 26,8 % du chiffre d'affaires contre 26,1 % en 2018.

Transport : La marge opérationnelle s'est élevée à 265,9 millions d'euros, en hausse de 21,7 % par rapport à 2018, et s'établit à 16,2 % du chiffre d'affaires contre 14,4 % en 2018.

Affichage : La marge opérationnelle est en hausse de 8,9 % à 74,1 millions d'euros et représente 13,1 % du chiffre d'affaires contre 13,2 % en 2018.

3. Résultat d'exploitation

3.1. Définitions

Le résultat d'exploitation est déterminé à partir de la marge opérationnelle diminuée des consommations de pièces détachées au titre de la maintenance, des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur des actifs corporels et incorporels, droits d'utilisation et des coentreprises, des pertes de valeur des goodwill et des autres charges et produits opérationnels. Les pertes de valeur des stocks sont enregistrées sur la ligne « pièces détachées de maintenance ». Les autres charges et produits opérationnels comprennent les plus et moins-values de cession (qu'il s'agisse d'actifs corporels et incorporels, de coentreprises ou de titres de sociétés), les gains et pertes sur contrats de location,

les profits ou pertes découlant de la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (ou conservée) dans le cas d'un regroupement d'entreprises avec prise de contrôle (ou dans le cas d'une perte de contrôle), les ajustements de prix provenant d'événements postérieurs à la date d'acquisition, les goodwill négatifs, les coûts directs liés aux acquisitions et les éléments non récurrents.

Les charges nettes liées aux tests de perte de valeur des coentreprises, ainsi que des immobilisations corporelles et incorporelles et des droits d'utilisation sont enregistrées sur la ligne « dépréciation nette d'actifs corporels et incorporels, des droits d'utilisation et des coentreprises ». Les pertes de valeur des goodwill sont enregistrées sur la ligne « Perte de valeur des goodwill ».

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

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

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

3.2. Évolution du résultat d'exploitation

En 2019, le résultat d'exploitation, avant dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à 385,2 millions d'euros, contre 345,0 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 11,7 %. Il a représenté 9,9 % du chiffre d'affaires en 2019, contre 9,5 % en 2018. La hausse de 40,2 millions d'euros se décompose en une augmentation de 92,1 millions d'euros de la marge opérationnelle, et en une hausse de 51,9 millions des autres postes de charges nettes, c'est-à-dire, les dotations aux amortissements et provisions nettes, les pièces détachées 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, les actifs corporels et incorporels et les droits d'utilisation, hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions et hors amortissement des droits d'utilisation), s'élèvent à 302,7 millions d'euros en 2019 contre 277,3 millions d'euros en 2018. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions ont évolué défavorablement, passant d'une charge nette de 3,0 millions d'euros en 2018 à une charge nette de 34,2 millions d'euros en 2019.

Les dotations aux amortissements des droits d'utilisation des contrats non core business (véhicules et immobilier) s'élèvent à 52,4 millions d'euros en 2019 contre 48,0 millions d'euros en 2018.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent en 2019 une reprise nette de 31,1 millions d'euros, contre une reprise nette de 16,0 millions d'euros en 2018.

Le poste « pièces détachées de maintenance » s'élève à 41,6 millions d'euros en 2019, contre 37,7 millions d'euros en 2018.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 7,2 millions d'euros en 2019. Ce poste représentait une charge nette de 5,2 millions d'euros en 2018.

Après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation s'est élevé à 384,9 millions d'euros, contre 352,6 millions d'euros en 2018. Les dotations et reprises de perte de valeur ont en effet un impact négatif sur le résultat d'exploitation à hauteur de -0,3 million d'euros en 2019. Elles sont constituées d'une reprise sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint pour +10,7 millions d'euros, d'une dotation pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels pour -2,0 millions d'euros, d'une reprise nette de provisions pour perte à terminaison pour +1,0 million d'euros, et d'une perte de valeur de -10,0 millions d'euros sur le goodwill.

Mobilier Urbain

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2019, avant comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'élève à 212,2 millions d'euros contre 198,4 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 7,0 %. Il représente 12,6 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2019, contre 12,5 % en 2018.

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, les actifs corporels et incorporels et les droits d'utilisation, hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions et hors amortissement des droits d'utilisation), s'élèvent à 196,2 millions d'euros en 2019 contre 180,1 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 16,1 millions d'euros. Elles ont représenté 11,6 % 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 4,4 millions d'euros (contre un produit de 3,6 millions d'euros en 2018).

Les dotations aux amortissements des droits d'utilisation des contrats non core business (véhicules et immobilier) s'élèvent à 35,2 millions d'euros en 2019 contre 33,2 millions d'euros en 2018.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent une reprise nette de 25,4 millions d'euros en 2019, contre une reprise nette de 19,2 millions d'euros en 2018.

Le poste « pièces détachées de maintenance » constitue une charge de 35,9 millions d'euros en 2019, contre 31,0 millions d'euros en 2018.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 2,7 millions d'euros en 2019, contre un produit net de 6,0 millions d'euros en 2018.

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain en 2019 est impacté d'une reprise sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint pour +6,6 millions d'euros, de reprises de provision pour perte à terminaison à hauteur de 1,6 million d'euros, de dotation pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de -1,2 million d'euros, contre une reprise de provision pour perte à terminaison de 1,5 million d'euros, une dotation pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de -1,3 million d'euros ainsi qu'une dotation pour perte de valeur de -1,4 million d'euros sur le goodwill en 2018, et s'élève ainsi à 219,3 millions d'euros en 2019, contre 197,2 millions d'euros en 2018.

Transport

Avant dotations et reprises de perte de valeur, l'activité Transport a dégagé un résultat d'exploitation de 167,7 millions d'euros en 2019, contre 141,7 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 18,4 %. Il a représenté 10,3 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2019, contre 9,3 % en 2018.

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, les actifs corporels et incorporels et les droits d'utilisation, hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions et hors amortissement des droits d'utilisation), s'élèvent à 64,8 millions d'euros en 2019, contre 58,5 millions d'euros en 2018. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent une charge de 19,3 millions d'euros en 2019 contre une charge de 0,5 million d'euros en 2018.

Les dotations aux amortissements des droits d'utilisation des contrats non core business (véhicules et immobilier) s'élèvent à 9,2 millions d'euros en 2019 contre 8,3 millions d'euros en 2018.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent un produit net de 1,2 million d'euros en 2019, contre une charge nette de 1,0 million d'euros en 2018.

Le poste « pièces détachées de maintenance » constitue une charge de 2,0 millions d'euros en 2019, contre une charge de 2,8 millions d'euros en 2018.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 4,1 millions d'euros contre une charge de 5,5 millions d'euros en 2018.

Le résultat d'exploitation de l'activité Transport en 2019 est négativement impacté par des provisions pour perte à terminaison à hauteur de -0,9 million d'euros contre une provision pour perte à terminaison du même niveau et des reprises de provision pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels à hauteur de +0,7 million en 2018, et s'élève ainsi à 166,8 millions d'euros en 2019, contre 141,5 millions d'euros en 2018.

Affichage

Avant dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage s'est élevé à 5,3 millions d'euros en 2019, contre 4,9 millions d'euros en 2018 soit une hausse de 8,7 %. Il a représenté 0,9 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2019, stable par rapport à 2018.

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, les actifs corporels et incorporels et les droits d'utilisation, hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions et hors amortissement des droits d'utilisation), s'élèvent à 41,7 millions d'euros en 2019, contre 38,6 millions d'euros en 2018. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions représentent une charge de 19,3 millions d'euros (contre une charge de 6,1 millions d'euros en 2018).

Les dotations aux amortissements des droits d'utilisation des contrats non core business (véhicules et immobilier) s'élèvent à 8,0 millions d'euros en 2019 contre 6,5 millions d'euros en 2018.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent un produit net de 4,5 millions d'euros en 2019, contre une charge nette de 2,2 millions d'euros en 2018.

Le poste « pièces détachées de maintenance » constitue une charge de 3,7 millions d'euros en 2019, contre 3,9 millions d'euros en 2018.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge nette de 0,5 million d'euros contre une charge nette de 5,7 millions d'euros en 2018.

En 2019, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage est négativement impacté par une reprise sur l'actif net des sociétés en contrôle conjoint pour +4,1 millions d'euros, une dotation sur perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de -0,8 million d'euros, une reprise de provision pour perte à terminaison à hauteur de 0,3 million d'euros ainsi qu'une dotation pour perte de valeur de -10,0 millions d'euros sur le goodwill contre une reprise de perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels de 9,0 millions d'euros en 2018. Le résultat d'exploitation s'élève donc à -1,1 million d'euros en 2019 contre 13,9 millions d'euros en 2018.

Contribution des sociétés en contrôle conjoint, retraitement des loyers core business selon la norme IFRS 16 et passage du résultat d'exploitation ajusté au résultat d'exploitation IFRS

En 2019, la contribution des sociétés en contrôle conjoint au résultat d'exploitation s'est élevée à 109,4 millions d'euros, et l'effet de l'application de la norme IFRS 16 aux contrats de location d'emplacements publicitaires s'est élevée à 185,0 millions d'euros. Après élimination de la contribution des sociétés en contrôle conjoint et l'application de la norme IFRS 16 aux contrats de location d'emplacements publicitaires, le résultat d'exploitation en 2019 passe de 384,9 millions d'euros à 460,6 millions d'euros.

En 2018, la contribution des sociétés en contrôle conjoint au résultat d'exploitation s'est élevée à 109,3 millions d'euros d'euros, et l'effet de l'application de la norme IFRS 16 aux contrats de location d'emplacements publicitaires s'est élevée à 106,4 millions d'euros. Après élimination de la contribution des sociétés en contrôle conjoint et l'application de la norme IFRS 16 aux contrats de location d'emplacements publicitaires, le résultat d'exploitation en 2018 passe de 352,6 millions d'euros à 349,8 millions d'euros.

4. Résultat financier

En 2019, le résultat financier incluant les intérêts liés à IFRS16 ressort à -188,4 millions d'euros, soit une détérioration de 9,4 millions d'euros par rapport à 2018 liée principalement à un effet d'actualisation de dettes sur engagement de rachat de minoritaires.

5. Impôts sur les bénéfices

En 2019, l'impôt sur les bénéfices consolidés s'est établi à 92,1 millions d'euros, contre 57,8 millions d'euros en 2018.

Le taux effectif d'impôt, avant perte de valeur des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, est de 32,6 % en 2019 contre 33,5 % en 2018. Hors effet d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt ressort à 31,3 % en 2019, contre 33,2 % en 2018.

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

En 2019, la quote-part de résultat dans les sociétés mises en équivalence (sociétés en contrôle conjoint et sociétés sous influence notable) s'est élevée à 102,0 millions d'euros, soit une évolution favorable de 2,5 millions d'euros par rapport à 2018.

7. Résultat net

En 2019, le résultat net part du Groupe, avant comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à 267,3 millions d'euros, en augmentation de 72,3 millions d'euros par rapport à 2018, en lien avec l'augmentation du résultat d'exploitation, malgré l'augmentation de l'impôt.

Le résultat net part du Groupe, après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à 265,5 millions d'euros en 2019, contre 197,2 millions d'euros en 2018, soit une augmentation de 68,3 millions d'euros. Cette augmentation est atténuée en raison de l'évolution défavorable des pertes de valeur, qui impactent négativement le résultat net part du Groupe à hauteur de -1,8 million d'euros en 2019 contre +2,2 millions d'euros en 2018.

8. Flux de trésorerie

Au 31 décembre 2019, le Groupe présente une dette nette de 1 125,0 millions d'euros (selon la définition de la dette nette du Groupe, hors engagements de rachat de minoritaires et hors dettes locatives, telle que définie et détaillée au paragraphe 4.14 des Annexes aux comptes consolidés) contre une dette nette de 1 179,9 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une baisse de 54,9 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 et exclure l'impact de la norme IFRS 16 sur les contrats de location. 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 2019 ont représenté 690,4 millions d'euros, contre 525,4 millions d'euros en 2018. Cette augmentation de 165,0 millions d'euros est essentiellement liée à une évolution favorable de la marge opérationnelle et de la variation du besoin en fonds de roulement. Les flux 2019 ont été générés principalement par la marge opérationnelle de 792,2 millions d'euros diminuée des loyers non-core business IFRS 16 de 49,9 millions d'euros, des flux financiers de 2,7 millions d'euros, des « pièces détachées de maintenance » hors perte de valeur des stocks pour 34,3 millions d'euros et de la variation du besoin en fonds de roulement de -5,8 millions d'euros se décomposant comme suit :

- une hausse des stocks de 6,1 millions d'euros
- une baisse des postes clients et autres créances de 30,5 millions d'euros
- une baisse des postes fournisseurs et autres dettes de 30,1 millions d'euros.

Les intérêts financiers nets payés en 2019 ont représenté 16,1 millions d'euros, contre 24,4 millions d'euros en 2018.

L'impôt sur le résultat payé en 2019 a représenté 129,2 millions d'euros, contre 72,9 millions d'euros en 2018. Cette hausse provient principalement de remboursements d'impôt reçus en 2018 en France relatifs à l'annulation de la contribution de 3 % sur les dividendes.

Les flux nets provenant des activités opérationnelles en 2019 ont représenté ainsi 545,1 millions d'euros, contre 428,1 millions d'euros en 2018.

8.1.2. Investissements corporels et incorporels nets

Les décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevés à 394,5 millions d'euros et les encaissements sur cessions ont représenté 19,1 millions d'euros, ce qui donne un flux net de 375,4 millions d'euros, dont 34,4 % sont relatifs aux supports digitaux. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 343,4 millions d'euros, incluent 311,6 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 31,8 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 51,1 millions d'euros, incluent 19,2 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 31,9 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Les décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'étaient élevés à 324,9 millions d'euros en 2018 et les encaissements sur cessions avaient représenté 38,5 millions d'euros, ce qui avait donné un flux net de 286,4 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 283,7 millions d'euros, incluaient 254,7 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 29,0 millions d'euros d'investissements généraux, constitués principalement d'outillages, de véhicules, de matériels informatiques, d'immobilier et d'agencements. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du Groupe, d'un montant total de 41,2 millions d'euros, incluaient 10,7 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés et 30,5 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

Dans l'activité Mobilier Urbain, les acquisitions d'immobilisations corporelles se sont élevées à 259,1 millions d'euros en 2019, soit 75 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, ont été de 46,4 millions d'euros en 2019. En 2018, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Mobilier Urbain s'étaient élevées à 207,8 millions d'euros, soit 73 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques et de coûts de développement immobilisés, avaient été de 36,7 millions d'euros en 2018.

Pour ce qui concerne l'activité Transport, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté 43,8 millions d'euros en 2019, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles se sont élevées à 3,1 millions d'euros. En 2018, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Transport avaient représenté 39,8 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles s'étaient élevées à 3,4 millions d'euros.

En 2019, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage se sont élevées à 40,4 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles ont représenté 1,6 million d'euros. En 2018, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage s'étaient élevées à 36,1 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles avaient représenté 1,1 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 169,7 millions d'euros en 2019 contre 141,7 millions d'euros en 2018.

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 +19,9 millions d'euros en 2019 et de -21,8 millions d'euros en 2018. L'impact de l'application d'IFRS16 est de +949,5 millions d'euros en 2019 et de +849,1 millions d'euros en 2018. Après prise en compte de ces impacts, le cash-flow disponible ressort à 1 139,1 millions d'euros en 2019 contre 969,0 millions d'euros en 2018.

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 -15,6 millions d'euros en 2019. Ces acquisitions correspondent principalement à la prise de contrôle du Groupe PubliRoute en Belgique.

Les encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée ont représenté 1,6 million d'euros en 2019 et concernent essentiellement l'ajustement de prix dans le cadre de la finalisation de l'échange d'actif CMI au Mexique.

Les cessions d'autres immobilisations financières nettes des acquisitions se sont élevées à 27,0 millions d'euros et correspondent principalement à la libération du compte séquestre dans le cadre de la finalisation de l'acquisition de PubliRoute en Belgique.

8.3. Flux nets issus du financement

8.3.1. Flux nets issus de l'activité de financement

Le Groupe a diminué sa dette financière nette au bilan de 54,9 millions d'euros en 2019. Cette diminution s'analyse en :

- une baisse de la dette financière brute au bilan de 3,7 millions d'euros
- une hausse de 56,7 millions d'euros de la trésorerie gérée nette des concours bancaires
- une baisse de 5,6 millions d'euros des instruments financiers dérivés actifs nets.

La variation de la dette financière brute au bilan et des instruments financiers de couverture ressort à 1,8 million d'euros et se décompose en :

- -3,9 millions d'euros de remboursements nets des emprunts des sociétés contrôlées
- +5,7 millions d'euros liés aux effets de change, à l'impact net d'IFRS 9 sur la dette et les instruments financiers dérivés, aux variations de périmètre et divers reclassements.

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

En 2019, les décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle se sont élevés à -2,9 millions d'euros.

Les encaissements sur cessions de titres de participations sans perte de contrôle ont représenté 8,5 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 2019 pour un montant de 123,4 millions d'euros.

Certaines filiales de JCDecaux SA, dans lesquelles existent des participations minoritaires, ont distribué des dividendes pour un montant total de 12,2 millions d'euros.

Les augmentations de capitaux propres ont représenté 2,2 millions d'euros.

Dans le cadre d'un contrat de liquidité mis en place en mai 2019, les achats et ventes d'actions propres ont représenté respectivement -12,1 millions d'euros et 11,6 millions d'euros.

9. Gestion financière

La nature des risques financiers induits par l'activité du Groupe et sa politique de gestion de ces risques, ainsi que l'analyse de la gestion de ces risques pour l'année 2019, sont exposées dans la partie Annexe aux comptes consolidés (pages 134 à 201 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 2019 sont listés et détaillés dans la partie « Annexe aux comptes consolidés », au paragraphe 8.

2. ÉVOLUTION RÉCENTE ET TENDANCES

Compte tenu de l'ampleur de la perturbation liée au Covid-19, la marge opérationnelle Groupe devrait être négativement impactée en 2020, malgré la mise en place de mesures d'ajustement de la structure de coûts pour en atténuer l'impact, sans remettre en cause pour autant la qualité et l'efficacité opérationnelles du Groupe. Avec des mesures fortes et efficaces prises notamment par le gouvernement chinois, un rebond de la croissance économique pourrait ouvrir la voie à un redémarrage accompagné d'une reprise de la consommation et des investissements, une fois que l'épidémie sera sous contrôle.

Les résultats annuels 2019 de JCDecaux ont été publiés le 5 mars 2020. Les documents financiers publiés à cette date ne prennent donc pas en compte les événements postérieurs liés à l'évolution de la pandémie de Covid-19 et les communiqués publiés par JCDecaux au-delà de cette date.

Par conséquent, le paragraphe « 2. Evolution récente et tendances » des Commentaires sur les comptes consolidés, le paragraphe « 13. Événements subséquents » des Annexes aux comptes consolidés et le paragraphe « Facteurs de risques » doivent être lus conjointement avec les informations complémentaires de l'Addendum pages 10 et 11 de ce document.

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 2019, le Groupe a consacré 318,6 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 264,4 millions d'euros en 2018. Plus de 50 % des investissements de croissance ont été dédiés à la digitalisation de notre patrimoine. Le Groupe a également consacré 56,8 millions d'euros, contre 22,0 millions d'euros en 2018 à des aménagements immobiliers, des outillages, des véhicules et des systèmes d'information, indépendamment des projets de nouveaux contrats ou de renouvellements de contrats.

Le Groupe génère des flux d'exploitation importants qui lui permettent d'autofinancer sa croissance interne et les investissements associés. Lorsque l'autofinancement ne suffit pas à couvrir les besoins d'investissements, la politique de financement du Groupe consiste à lever des financements au niveau de la maison mère JCDecaux SA sous forme de dette bancaire ou obligataire. En cas de besoin de financement au niveau des filiales, le financement se fait alors en priorité sous forme de prêts accordés directement ou indirectement par JCDecaux SA, sauf exception de mise en place de financements externes dans certaines filiales.

3.2. Principaux investissements futurs

Les investissements de 2020 devraient principalement être consacrés à la poursuite des programmes d'installation de mobiliers dans le cadre de contrats gagnés ou renouvelés, avec une part significative de supports digitaux.

Le Groupe est effectivement engagé de façon ferme sur certains investissements futurs. Le montant des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles est communiqué page 184 de ce document au paragraphe 8.2 « Engagements d'achats d'immobilisations » des Annexes aux comptes consolidés.

4. POLITIQUE FISCALE

En tant qu'entreprise internationale de plus de 13 000 employés dans le monde, JCDecaux exerce ses activités dans plus de 75 pays où les bénéfices de ses filiales sont imposables. Notre objectif est de veiller à ce que l'impôt soit payé et que les déclarations fiscales soient déposées dans les délais dans chaque juridiction, conformément aux lois et règlements en vigueur.

La Direction Fiscale de JCDecaux, qui relève directement du Directeur Financier et Administratif du Groupe, membre du Directoire de JCDecaux, est impliquée dans tous les aspects pertinents de notre activité, en étroite collaboration avec la direction pour fournir des conseils et assurer l'efficacité et la conformité des opérations.

Nous pratiquons une politique de transparence pour développer des relations de confiance avec les autorités fiscales et nous étions pleinement conformes aux recommandations BEPS de l'OCDE* avant même qu'elles ne soient publiées.

Nous nous attachons à être en conformité et à suivre l'esprit des réglementations fiscales et à les interpréter d'une manière raisonnable et cohérente dans l'ensemble de nos opérations. Notre politique est de payer l'impôt là où la valeur est créée et l'activité économique exercée. Nous n'utilisons pas de structures fiscales localisées dans des territoires communément appelés « paradis fiscaux » à des fins de planification fiscale.

L'entrée en vigueur d'IFRIC 23 ne soulève aucune difficulté pour l'entreprise dans la mesure où nous avons déjà des procédures internes en place permettant d'identifier d'éventuels risques fiscaux que nous pouvons, le cas échéant, maîtriser et corriger. Par ailleurs, nos filiales sont également régulièrement auditées par les administrations fiscales locales ainsi que leurs commissaires aux comptes.

La Direction Fiscale réalise régulièrement des revues fiscales de ses filiales en vue de s'assurer que les réglementations fiscales sont bien prises en compte et correctement appliquées.

La cartographie des risques Groupe, qui répertorie les principaux risques liés à l'activité du Groupe et de ses filiales, inclut notamment les risques liés à la fiscalité. Cette cartographie est revue et validée chaque année par le Directoire, le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance.

Nous comprenons et soutenons le reporting pays par pays destiné aux autorités fiscales et nous le considérons comme une occasion de promouvoir la transparence internationale et de renforcer le dialogue et la coopération avec les autorités fiscales locales. Pour autant, JCDecaux ne divulgue pas publiquement cette information pour ne pas entraver le principe d'une concurrence loyale (« fair competition ») car cette information pourrait être utilisée comme un avantage stratégique par nos concurrents.

* Lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques sur la lutte contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (« Base Erosion and Profit Shifting »).

5. COMMENTAIRES SUR LE RÉSULTAT D'EXPLOITATION IFRS

Les agrégats opérationnels communiqués dans ce paragraphe sont présentés selon les normes IFRS, et de ce fait excluent les sociétés sous contrôle conjoint et incluent les impacts liés à la norme IFRS 16 pour tous les contrats de location, y compris ceux relatifs aux emplacements publicitaires (core business).

De ce fait, les évolutions d'une année sur l'autre peuvent différer par rapport aux données ajustées, notamment en fonction des performances relatives des sociétés en contrôle conjoint par rapport aux sociétés en contrôle exclusif.

Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que les données ci-dessous ne sont pas celles utilisées par le Groupe pour son reporting de gestion opérationnelle et par ses dirigeants dans le cadre de leur prise de décision.

Exercice clos au 31 décembre (données IFRS)

<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>	2019	2018 ⁽¹⁾
MOBILIER URBAIN		
Chiffre d'affaires		
- Publicité	1 441,9	1 374,0
- Vente, location et entretien	185,1	156,3
Chiffre d'affaires Total	1 627,0	1 530,3
TRANSPORT		
Chiffre d'affaires	1 346,1	1 193,0
AFFICHAGE		
Chiffre d'affaires	514,6	458,0
TOTAL GROUPE		
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 487,6	3 181,4
MARGE OPÉRATIONNELLE	1 714,2	1 533,4
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	49,2 %	48,2 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT DOTATIONS ET REPRISES DE PERTE DE VALEUR	471,6	342,1
<i>Résultat d'exploitation avant dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires</i>	13,5 %	10,8 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS DOTATIONS ET REPRISES DE PERTE DE VALEUR	460,6	349,8
<i>Résultat d'exploitation après dotations et reprises de perte de valeur/chiffre d'affaires</i>	13,2 %	11,0 %

⁽¹⁾ Les données comparatives 2018 sont retraitées de l'application rétrospective d'IFRS16 applicable au 1^{er} janvier 2019.

Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 3 487,6 millions d'euros en 2019 contre 3 181,4 millions d'euros en 2018. Les opérations d'acquisitions, de cessions et de partenariats ont eu un effet positif de +155,2 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice 2019. La fluctuation des devises entre 2018 et 2019 a généré un impact de change positif de +40,7 millions d'euros sur le chiffre d'affaires. À périmètre et taux de change constants, l'évolution organique du chiffre d'affaires s'est élevée à +3,5 % en 2019. La croissance organique des trois segments Mobilier Urbain, Transport et Affichage s'est établie respectivement à +5,3 %, +3,4 % et -2,4 %.

Chiffre d'affaires par activité

Mobilier Urbain

Le chiffre d'affaires total de l'activité Mobilier Urbain s'est élevé à 1 627,0 millions d'euros en 2019, contre 1 530,3 millions d'euros en 2018, soit une progression de 6,3 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de +8,3 millions d'euros principalement lié au transfert d'activité en Irlande et au Mexique entre l'Affichage et le Mobilier Urbain en 2019 compensé par le transfert d'activité au Danemark entre le Mobilier Urbain et le Transport. Les variations des cours de change entre 2018 et 2019 ont généré un impact positif de +7,2 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain, principalement lié à la revalorisation vis-à-vis de l'euro du dollar américain.

• Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires publicitaire est en hausse de +4,9 % en 2019.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain est en croissance de 4,1 % sur l'année 2019. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) affiche une bonne croissance avec une bonne performance en France et dans le Reste de l'Europe, tandis que le Royaume-Uni est négativement impacté par l'interdiction publicitaire concernant les produits HFSS (Produits à haute teneur en graisse, en sel et en sucre) sur les actifs de TfL, dont les aribus. L'Asie-

Pacifique et l'Amérique du Nord réalisent une forte croissance à un chiffre. Le Reste du Monde est en hausse.

- Chiffre d'affaires non publicitaire

Le chiffre d'affaires non publicitaire s'est élevé à 185,1 millions d'euros en 2019, contre 156,3 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 18,4 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires non publicitaire est en hausse de 16,2 %.

Transport

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'est élevé à 1 346,1 millions d'euros en 2019, contre 1 193,0 millions d'euros en 2018, soit une croissance de 12,8 %.

En 2019, les variations de périmètre ont eu un impact positif de +78,9 millions d'euros, lié à l'acquisition d'APN Outdoor et au transfert d'activité au Danemark entre le Mobilier Urbain et le Transport. Les variations des cours de change entre 2018 et 2019 ont eu un impact positif de +33,7 millions d'euros, principalement lié à la revalorisation vis-à-vis de l'euro du dollar hongkongais, du dollar américain et du dirham émirati.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'activité Transport a progressé de 3,4 % en 2019. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) est en hausse avec une bonne performance en France et au Royaume-Uni. L'Amérique du Nord est en hausse à deux chiffres tandis que le Reste du Monde affiche une bonne croissance et l'Asie-Pacifique est également en hausse.

Affichage

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage s'est élevé à 514,6 millions d'euros en 2019, contre 458,0 millions d'euros en 2018, soit une hausse de +12,3 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de +68,0 millions d'euros, principalement lié à l'acquisition d'APN Outdoor fin octobre 2018 et de PubliROUTE en Belgique en 2019 compensée par le transfert d'activité en Irlande et au Mexique entre l'Affichage et le Mobilier Urbain. Les variations des cours de change entre 2018 et 2019 ont eu un impact négatif de -0,2 million d'euros principalement lié à la détérioration du rand sud-africain et du kwanza angolais compensé par la revalorisation vis-à-vis de l'euro du peso mexicain.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a baissé de -2,4 % en 2019. L'Europe (incluant la France et le Royaume-Uni) est en légère baisse, affectée par des conditions de marché difficiles en France malgré une performance au Royaume-Uni en amélioration tout au long de l'année, grâce à la rationalisation et à la digitalisation de nos actifs grands formats. Le Reste du Monde est en baisse. L'Asie-Pacifique affiche une croissance négative, reflétant le fort ralentissement de l'économie en Australie.

Évolution de la marge opérationnelle

La marge opérationnelle du Groupe s'est élevée à 1 714,2 millions d'euros en 2019, contre 1 533,4 millions d'euros en 2018, soit une augmentation de 11,8 %. Elle a représenté 49,2 % du chiffre d'affaires en 2019, contre 48,2 % en 2018.

Évolution du résultat d'exploitation

En 2019, le résultat d'exploitation, avant dotations et reprises de perte de valeur, s'est élevé à 471,6 millions d'euros, contre 342,1 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 37,8 %. Il a représenté

13,5 % du chiffre d'affaires en 2019, contre 10,8 % en 2018. La hausse de 129,4 millions d'euros se décompose en une augmentation de 180,8 millions d'euros de la marge opérationnelle, et en une hausse de 51,3 millions des autres postes de charges, c'est-à-dire, les dotations aux amortissements et provisions nettes, les pièces détachées et les autres charges et produits opérationnels.

Les dotations aux amortissements des actifs corporels et incorporels nettes des reprises (hors dépréciations enregistrées suite au test de perte de valeur sur les goodwill, les actifs corporels et incorporels et les droits d'utilisation hors amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions et hors amortissement des droits d'utilisation) s'élèvent à 283,1 millions d'euros en 2019 contre 258,8 millions d'euros en 2018. Les amortissements d'actifs incorporels et reprises de provisions pour perte à terminaison liés au traitement comptable des acquisitions ont évolué défavorablement, passant d'un produit net de 1,3 million d'euros en 2018 à une charge nette de -31,9 millions d'euros en 2019.

Les dotations aux amortissements des droits d'utilisation s'élèvent à 974,3 millions d'euros en 2019 contre 909,8 millions d'euros en 2018.

Les dotations aux provisions nettes des reprises (hors provisions pour perte à terminaison) constituent en 2019 une reprise nette de 30,8 millions d'euros, contre une reprise nette de 15,5 millions d'euros en 2018.

Le poste « pièces détachées de maintenance » s'élève à 40,5 millions d'euros en 2019, contre 36,6 millions d'euros en 2018.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente un produit net de 56,4 millions d'euros en 2019. Ce poste représentait une charge nette de 3,1 millions d'euros en 2018.

Après comptabilisation des dotations et reprises de perte de valeur, le résultat d'exploitation s'est élevé à 460,6 millions d'euros, contre 349,8 millions d'euros en 2018. Les dotations et reprises de perte de valeur ont en effet un impact négatif sur le résultat d'exploitation à hauteur de -11,0 millions d'euros en 2019. Elles sont constituées d'une dotation pour perte de valeur sur les actifs corporels et incorporels pour -2,0 millions d'euros, d'une reprise nette de provisions pour perte à terminaison pour +1,0 million d'euros, et d'une perte de valeur de -10,0 millions d'euros sur le goodwill.

ANNEXE 1

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

En millions d'euros	2019				2018 ⁽¹⁾			
	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES ⁽²⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽³⁾	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES ⁽²⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽³⁾	IFRS
Chiffre d'affaires	3 890,2	-402,5	0,0	3 487,6	3 618,5	-437,1	0,0	3 181,4
Coûts directs d'exploitation	-2 495,4	228,8	1 044,2	-1 222,4	-2 343,0	250,5	965,4	-1 127,0
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	-602,7	49,9	1,6	-551,2	-575,4	52,8	1,6	-521,0
Marge opérationnelle	792,2	-123,8	1 045,8	1 714,2	700,1	-133,8	967,1	1 533,4
Dotations aux amortissements et provisions nettes	-358,1	23,5	-923,9	-1 258,6	-312,2	22,1	-861,6	-1 151,6
Pièces détachées de maintenance	-41,6	1,1	0,0	-40,5	-37,7	1,1	0,0	-36,6
Autres produits opérationnels	20,4	-0,1	63,1	83,4	36,1	-0,3	0,8	36,6
Autres charges opérationnelles	-27,6	0,6	0,0	-27,0	-41,3	1,6	0,0	-39,7
Résultat d'exploitation (avant pertes de valeur)	385,2	-98,7	185,0	471,6	345,0	-109,3	106,4	342,1
Dépréciation nette d'actifs corporels et incorporels, des droits d'utilisation et des coentreprises	9,7	-10,7	0,0	-1,0	9,0	0,0	0,0	9,0
Perte de valeur des goodwill	-10,0	0,0	0,0	-10,0	-1,4	0,0	0,0	-1,4
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (après pertes de valeur)	384,9	-109,4	185,0	460,6	352,6	-109,3	106,4	349,8

⁽¹⁾ Les données 2018 sont retraitées de l'application rétrospective d'IFRS 16 applicable au 1^{er} janvier 2019.

⁽²⁾ Impact du passage de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽³⁾ Impact IFRS 16 sur les loyers core business des sociétés contrôlées.

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

En millions d'euros	2019				2018 ⁽¹⁾			
	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES ⁽²⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽³⁾	IFRS	AJUSTÉ	IMPACT DES CO-ENTREPRISES ⁽²⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽³⁾	IFRS
Flux de trésorerie issus des activités opérationnelles	690,4	-27,4	1 103,7	1 766,7	525,4	-59,3	998,2	1 464,3
Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-5,8	9,7	2,2	6,2	-75,3	-9,1	-19,9	-104,3
- Variation des stocks	-6,1	0,4	0,0	-5,7	-34,8	0,2	0,0	-34,6
- Variation des clients et autres créances	30,5	-6,5	-13,0	11,0	-90,7	2,8	-3,0	-90,9
- Variation des fournisseurs et autres dettes	-30,1	15,8	15,2	0,9	50,2	-12,1	-16,9	21,1
Intérêts financiers nets payés	-16,1	3,6	-154,1	-166,6	-24,4	3,4	-149,1	-170,1
Impôt sur le résultat payé	-129,2	28,6	0,0	-100,6	-72,9	19,8	0,0	-53,1
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	545,1	4,8	949,5	1 499,4	428,1	-36,1	849,1	1 241,1
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-394,5	15,7	0,0	-378,9	-324,9	15,1	0,0	-309,8
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	19,1	-0,6	0,0	18,6	38,5	-0,8	0,0	37,7
INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS	-375,4	15,1	0,0	-360,3	-286,4	14,3	0,0	-272,1
CASH-FLOW DISPONIBLE	169,7	19,9	949,5	1 139,1	141,7	-21,8	849,1	969,0

⁽¹⁾ Les données 2018 sont retraitées de l'application rétrospective d'IFRS16 applicable au 1^{er} janvier 2019.

⁽²⁾ Impact du passage de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽³⁾ Impact IFRS 16 sur les loyers core et non-core business des sociétés contrôlées.

Calcul de la croissance organique

<i>En millions d'euros</i>		T1	T2	T3	T4	ANNÉE
CA ajusté 2018	(a)	742,5	900,8	867,7	1 107,5	3 618,5
CA IFRS 2019	(b)	753,2	898,2	832,1	1 004,1	3 487,6
<i>Impacts IFRS 11</i>	<i>(c)</i>	<i>86,8</i>	<i>104,1</i>	<i>93,7</i>	<i>118,0</i>	<i>402,6</i>
CA ajusté 2019	(d) = (b) + (c)	840,0	1002,3	925,8	1 122,1	3 890,2
<i>Impacts de change</i>	<i>(e)</i>	<i>(13,1)</i>	<i>(9,4)</i>	<i>(10,9)</i>	<i>(12,3)</i>	<i>(45,7)</i>
CA ajusté 2019 aux taux de change 2018	(f) = (d) + (e)	826,9	992,9	914,9	1 109,8	3 844,5
<i>Variation de périmètre</i>	<i>(g)</i>	<i>(44,4)</i>	<i>(46,3)</i>	<i>(46,2)</i>	<i>(18,4)</i>	<i>(155,3)</i>
CA organique ajusté 2019	(h) = (f) + (g)	782,5	946,6	868,7	1 091,4	3 689,2
CROISSANCE ORGANIQUE	(i) = (h) / (a)	+5,4 %	+5,1 %	+0,1 %	-1,5 %	+2,0 %

<i>En millions d'euros</i>	IMPACT DES TAUX DE CHANGE EN 2019
USD	(17,3)
HKD	(11,3)
UAE	(4,2)
RMB	(4,2)
Autres	(8,7)
TOTAL	(45,7)

<i>Taux de change moyen</i>	2019	2018
USD	0,8933	0,8468
HKD	0,1140	0,1080
UAE	0,2431	0,2304
RMB	0,1293	0,1281

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

Actifs

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2019	31/12/2018 RETRAITÉ ⁽¹⁾	01/01/2018 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Goodwill	§ 4.1	1 779,0	1 939,0	1 341,3
Autres immobilisations incorporelles	§ 4.1	612,5	393,6	301,9
Immobilisations corporelles	§ 4.2	1 394,7	1 274,0	1 135,3
Droits d'utilisation	§ 4.3	3 958,5	4 498,1	3 893,1
Titres mis en équivalence	§ 4.5	452,3	443,6	447,8
Autres actifs financiers	§ 4.6	75,8	75,4	78,2
Instruments financiers dérivés	§ 4.17	0,1	-	-
Impôts différés actif	§ 4.11	122,7	137,6	114,0
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 4.19	1,4	1,1	1,5
Autres créances	§ 4.7	17,1	18,3	15,4
ACTIFS NON COURANTS		8 414,1	8 780,6	7 328,4
Autres actifs financiers	§ 4.6	4,5	30,2	3,7
Stocks	§ 4.8	175,1	159,4	123,8
Instruments financiers dérivés	§ 4.17	1,1	4,9	0,2
Clients et autres débiteurs	§ 4.9	1 021,5	1 001,0	874,5
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 4.19	34,5	18,4	49,9
Actifs financiers de trésorerie	§ 4.10	83,5	81,2	277,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	§ 4.10	149,8	112,3	728,3
ACTIFS COURANTS		1 470,0	1 407,4	2 058,3
TOTAL DES ACTIFS		9 884,1	10 188,0	9 386,7

⁽¹⁾Voir paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ».

Capitaux propres et passifs

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2019	31/12/2018 RETRAITÉ ⁽¹⁾	01/01/2018 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Capital		3,2	3,2	3,2
Primes		608,5	606,4	602,4
Réserves consolidées		1 510,2	1 437,2	1 376,5
Résultat net part du Groupe		265,5	197,2	189,9
Autres éléments des capitaux propres		-155,9	-166,2	-146,1
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE		2 231,5	2 077,9	2 025,9
Participations ne donnant pas le contrôle		36,8	30,9	32,3
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	§ 4.12	2 268,3	2 108,8	2 058,2
Provisions	§ 4.13	360,1	332,8	315,8
Impôts différés passif	§ 4.11	132,1	64,0	53,0
Dettes financières	§ 4.14	753,1	1 062,9	772,2
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 4.15	104,8	87,8	80,1
Dettes locatives	§ 4.16	3 564,3	4 163,2	3 664,3
Autres créditeurs		22,0	15,0	11,5
Passifs d'impôt exigible	§ 4.19	0,0	0,0	0,0
Instruments financiers dérivés	§ 4.17	0,0	0,2	0,5
PASSIFS NON COURANTS		4 936,5	5 726,0	4 897,3
Provisions	§ 4.13	58,3	61,6	51,3
Dettes financières	§ 4.14	595,7	289,6	578,1
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 4.15	4,6	4,6	21,9
Instruments financiers dérivés	§ 4.17	3,3	1,3	4,9
Dettes locatives	§ 4.16	1 032,3	1 022,9	865,9
Fournisseurs et autres créditeurs	§ 4.18	930,7	905,4	856,6
Passifs d'impôt exigible	§ 4.19	46,9	43,4	39,6
Concours bancaires	§ 4.14	7,4	24,3	12,8
PASSIFS COURANTS		2 679,3	2 353,2	2 431,2
TOTAL DES PASSIFS		7 615,7	8 079,2	7 328,5
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		9 884,1	10 188,0	9 386,7

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ».

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

Compte de résultat

<i>En millions d'euros</i>		2019	2018 RETRAITÉ ⁽¹⁾
CHIFFRE D'AFFAIRES	§ 5.1	3 487,6	3 181,4
Coûts directs d'exploitation	§ 5.2	-1 222,4	-1 127,0
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	§ 5.2	-551,2	-521,0
MARGE OPÉRATIONNELLE		1 714,2	1 533,4
Dotations aux amortissements et provisions nettes	§ 5.2	-1 259,5	-1 142,5
Perte de valeur des goodwill	§ 5.2	-10,0	-1,4
Pièces détachées maintenance	§ 5.2	-40,5	-36,6
Autres produits opérationnels	§ 5.2	83,4	36,6
Autres charges opérationnelles	§ 5.2	-27,0	-39,7
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		460,6	349,8
CHARGES D'INTÉRÊTS SUR LOYERS IFRS 16	§ 5.3	-152,0	-152,2
Produits financiers	§ 5.3	6,4	7,7
Charges financières	§ 5.3	-42,8	-34,6
RÉSULTAT FINANCIER HORS IFRS 16	§ 5.3	-36,4	-26,9
RÉSULTAT FINANCIER		-188,4	-179,0
Impôts sur les bénéfices	§ 5.4	-92,1	-57,8
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 5.5	102,0	99,5
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		282,2	212,5
Résultat des activités abandonnées		0,0	0,0
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		282,2	212,5
<i>- Dont Participations ne donnant pas le contrôle</i>		<i>16,7</i>	<i>15,3</i>
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		265,5	197,2
Résultat de base par action (en euros)		1,247	0,927
Résultat dilué par action (en euros)		1,247	0,926
Nombre moyen pondéré d'actions	§ 5.7	212 895 694	212 765 223
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	§ 5.7	212 918 809	212 808 951

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ».

Autres éléments du résultat global de l'exercice

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018 RETRAITÉ ⁽¹⁾
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	282,2	212,5
Écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger ⁽²⁾	11,7	-21,9
Écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger	-0,9	-1,9
Couverture des flux de trésorerie	-1,1	2,6
Impôts sur les autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	0,3	0,0
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	4,8	-2,8
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT NET	14,9	-24,0
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	-13,1	-2,1
Impôts sur les autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	2,4	-0,2
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	6,0	1,8
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT NET	-4,7	-0,6
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	10,2	-24,5
RÉSULTAT GLOBAL	292,4	188,0
- Dont Participations ne donnant pas le contrôle	16,2	14,9
RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE	276,2	173,1

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ».

⁽²⁾ En 2019, les écarts de conversion sur opérations faites à l'étranger sont principalement liés à des variations de taux de change, dont +5,4 millions d'euros sur le Mexique, +12,2 millions d'euros sur le Royaume-Uni, -4,2 millions d'euros sur Israël, -4,9 millions d'euros sur le Zimbabwe et +2,9 millions d'euros sur l'Afrique du sud. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour -1,0 million d'euros suite aux variations de périmètre.

En 2018, les écarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement -11,3 millions d'euros sur l'Australie, -6,8 millions d'euros sur le Brésil, -4,9 millions d'euros sur l'Angola, -4,1 millions d'euros sur l'Afrique du sud et +10,1 millions d'euros sur Hong Kong. Ils comprennent également le recyclage d'écarts de conversion en résultat pour 0,5 million d'euros suite aux variations de périmètre.

ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE													
	AUTRES ÉLÉMENTS DES CAPITAUX PROPRES										PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE			
	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	ACTIONS PROPRES	RÉSERVES NON DISTRIBUÉES	COUVERTURE DES FLUX DE TRÉSORERIE	TITRES À LA VENTE	DISPONIBLES CONVERSION	RÉSERVES DE RÉÉVALUATION	PLAFONNEMENT DES ACTIFS	ÉCARTS ACTUARIELS/ AUTRES ÉLÉMENTS		TOTAL		
<i>En millions d'euros</i>														
CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} JANVIER 2018 PUBLIÉS	3,2	602,4	0,0	1 863,4	-0,2	-0,1	-65,7	0,9	-53,3	0,8	-117,6	2 351,4	60,7	2 412,1
Impact retraitement IFRS 16				-297,0			-28,5				-28,5	-325,5	-28,4	-353,9
CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} JANVIER 2018 RETRAITÉS DE IFRS 16⁽¹⁾	3,2	602,4	0,0	1 566,4	-0,2	-0,1	-94,2	0,9	-53,3	0,8	-146,1	2 025,9	32,3	2 058,2
Impact retraitement IFRS 9				-1,2							0,0	-1,2	-0,1	-1,3
CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} JANVIER 2018 RETRAITÉS DE IFRS 9 ET DE IFRS 16⁽¹⁾	3,2	602,4	0,0	1 565,2	-0,2	-0,1	-94,2	0,9	-53,3	0,8	-146,1	2 024,7	32,2	2 056,9
Augmentation de capital ⁽²⁾	0,0	3,0		0,0							0,0	3,0	1,0	4,0
Distributions de dividendes				-119,1							0,0	-119,1	-16,6	-135,7
Paiements en actions		1,0									0,0	1,0	0,0	1,0
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽⁴⁾							4,0		0,0		0,0	0,0	11,3	11,3
Variations de périmètre ⁽⁵⁾				-8,8							4,0	-4,8	-11,8	-16,6
Résultat de l'ensemble consolidé				197,2							0,0	197,2	15,3	212,5
Autres éléments du Résultat global				1,9	1,9	0,0	-25,6		-0,4		-24,1	-24,1	-0,5	-24,5
RÉSULTAT GLOBAL	0,0	0,0	0,0	197,2	1,9	0,0	-25,6	0,0	-0,4	0,0	-24,1	173,1	14,9	188,0
Autres														
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018 RETRAITÉS⁽¹⁾	3,2	606,4	0,0	1 634,4	1,7	-0,1	-115,7	0,9	-53,7	0,8	-166,2	2 077,9	30,9	2 108,8
Augmentation de capital ⁽²⁾	0,0	1,8		0,0							0,0	1,8	0,3	2,2
Variation d'actions propres ⁽³⁾				0,1							0,0	-0,5	0,0	-0,5
Achat				-12,1							-12,1			-12,1
Vente				11,5							11,6			11,6
Distributions de dividendes				-123,4							0,0	-123,4	-12,2	-135,6
Paiements en actions		0,2									0,0	0,2	0,2	0,2
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽⁴⁾							-0,4		0,0		-0,4	-0,6	6,5	5,9
Variations de périmètre ⁽⁵⁾				-0,2							0,0	-0,2	16,7	282,2
Résultat de l'ensemble consolidé				265,5							0,0	265,5	10,7	276,2
Autres éléments du Résultat global				-0,8	-0,8	0,0	16,0		-4,5		10,7	10,7	-0,5	10,2
RÉSULTAT GLOBAL	0,0	0,0	0,0	265,5	-0,8	0,0	16,0	0,0	-4,5	0,0	10,7	276,2	16,2	292,4
Autres														
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	3,2	608,5	-0,6	1 776,4	0,9	-0,1	-100,2	0,9	-58,2	0,8	-155,9	2 231,5	36,8	2 268,3

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ».

⁽²⁾ Augmentation des primes d'émission chez JCDecaux SA suite aux levées de stock-options et augmentations de capital des sociétés contrôlées.

⁽³⁾ Variation des actions propres de JCDecaux SA dans le cadre du contrat de liquidité mis en place en mai 2019.

⁽⁴⁾ En 2019, nouvel engagement d'achat.

En 2018, exercice d'engagement d'achat et effet de périmètre.

Les effets nets de revalorisation et d'actualisation des engagements de rachat de minoritaires sont constatés en compte de résultat sur la ligne « Résultat de l'ensemble consolidé » en participations ne donnant pas le contrôle pour respectivement -12,0 millions d'euros en 2019 contre -1,8 million d'euros en 2018.

⁽⁵⁾ En 2019, mouvements de périmètre liés principalement aux cessions sans perte de contrôle en Amérique Latine et en Europe.

En 2018, mouvements de périmètre liés principalement au rachat de minoritaires en Amérique Latine.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En millions d'euros

		2019	2018 RETRAITÉ ⁽¹⁾
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		374,2	270,3
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 5.5	-102,0	-99,5
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	§ 10.4 & § 11.3	105,6	103,5
Charges liées aux paiements en actions	§ 5.2	0,2	1,0
Dotations nettes aux amortissements et provisions	§ 5.2 & § 5.3	1 270,4	1 144,9
Plus et moins-values de cession & résultat sur variations de périmètre	§ 5.2 & § 5.3	-11,0	-21,1
Gains et pertes sur contrats de location	§ 5.2	-63,0	-0,8
Charges nettes d'actualisation	§ 5.3	16,6	7,3
Intérêts financiers nets & charges d'intérêts sur loyers IFRS 16	§ 5.3	163,3	162,6
Dérivés financiers, résultat de change et autres		6,2	0,5
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		6,2	-104,3
<i>Variation des stocks</i>		-5,7	-34,6
<i>Variation des clients et autres créances</i>		11,0	-90,9
<i>Variation des fournisseurs et autres dettes</i>		0,9	21,1
FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		1 766,6	1 464,3
Intérêts payés sur loyers IFRS 16	§ 4.16	-154,7	-149,5
Intérêts financiers payés		-17,4	-27,4
Intérêts financiers reçus		5,5	6,8
Impôt sur le résultat payé		-100,6	-53,1
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	§ 6.1	1 499,4	1 241,1
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles & corporelles		-378,9	-309,8
Décaissements sur acquisitions de titres de participation nets de la trésorerie acquise		-15,6	-673,3
Acquisitions d'autres immobilisations financières		-4,9	-34,1
TOTAL INVESTISSEMENTS		-399,4	-1 017,2
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles & corporelles		18,6	37,7
Encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée		1,6	4,2
Cessions d'autres immobilisations financières		31,9	9,3
TOTAL DÉINVESTISSEMENTS		52,1	51,2
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS	§ 6.2	-347,3	-966,0
Distribution mise en paiement		-135,6	-135,7
Achat d'actions propres		-12,1	-
Décaissements sur acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle		-2,9	-15,3
Réduction des capitaux propres		0,0	0,0
Remboursement d'emprunts à long terme	§ 6.4	-83,5	-644,0
Remboursement des dettes locatives	§ 4.16	-949,5	-849,1
Acquisitions et cessions d'actifs financiers de trésorerie		-1,1	199,0
BESOIN DE TRÉSORERIE (FINANCEMENT)		-1 184,8	-1 445,1
Encaissements sur cessions de titres de participation sans perte de contrôle		8,5	-
Augmentation des capitaux propres		2,2	4,0
Vente d'actions propres		11,6	-
Augmentation des emprunts à long terme	§ 6.4	79,6	545,3
DÉGAGEMENT DE TRÉSORERIE (FINANCEMENT)		101,9	549,3
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT	§ 6.3	-1 082,8	-895,8
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		69,3	-620,7
TRÉSORERIE NETTE D'OUVERTURE	§ 4.14	88,0	715,5
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements		-14,8	-6,8
TRÉSORERIE NETTE DE CLÔTURE⁽²⁾	§ 4.14	142,4	88,0

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ».

⁽²⁾ Dont 149,8 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et -7,4 millions d'euros de concours bancaires au 31 décembre 2019 contre respectivement 112,3 millions d'euros et -24,3 millions d'euros au 31 décembre 2018.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Méthodes et principes comptables	134
Évolution du périmètre de consolidation	146
Information sectorielle	147
Commentaires sur l'état de situation financière	151
Commentaires sur le compte de résultat	173
Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie	180
Risques financiers	181
Commentaires sur les engagements hors-bilan	184
Informations sur les parties liées	185
Informations sur les coentreprises	186
Informations sur les entreprises associées	190
Périmètre de consolidation	191
Événements subséquents	201

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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 2019 comprennent la société JCDecaux SA et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe ») et la quote-part du Groupe dans les capitaux propres des entreprises associées et coentreprises.

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2019, arrêtés par le Directoire, et approuvés par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2020, 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.

De façon générale, les valeurs figurant dans les tableaux sont exprimées en millions d'euros. La somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport aux valeurs reportées.

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 2019. Ces dernières sont disponibles sur le site Internet de la Commission européenne. Ces principes ne diffèrent par ailleurs pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB ;
- de positions comptables retenues en l'absence de dispositions prévues par le référentiel normatif.

Ces différentes options et positions sont détaillées comme suit :

Le Groupe a appliqué les normes, amendements de normes et interprétations suivants, adoptés par l'Union Européenne et applicables à compter du 1^{er} janvier 2019 :

- L'IFRS 16 « Contrats de location » ;
- L'IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat » ;
- Les modifications IFRS 9 « Caractéristiques de remboursement anticipé avec rémunération négative » ;
- Les modifications IAS 28 « Intérêts à long terme dans une entreprise associée ou une coentreprise » ;
- Les modifications IAS 19 « Avantages du personnel : modification, réduction ou liquidation d'un régime » ;
- Les améliorations annuelles des IFRS : cycle 2015-2017.

Les impacts liés à l'application de la norme IFRS 16 sont détaillés au paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ». L'application des autres amendements, interprétations et normes, notamment l'interprétation IFRIC 23, 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 adoptés par l'Union Européenne lorsque l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2019.

1.2. Changement de méthodes comptables

1.2.1. Première application de la norme IFRS 16

Le Groupe applique la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1^{er} janvier 2019 selon la méthode rétrospective complète avec retraitement des périodes comparatives dans les états financiers.

La norme a conduit à reconnaître au passif du bilan une dette sur les contrats de location, au titre des loyers fixes (ou faisant l'objet d'une revalorisation sur base d'un indice) et des minimums garantis, en contrepartie, à l'actif, d'un droit d'utilisation amorti linéairement sur la durée de location ou d'utilisation de l'actif sous-jacent. Les redevances variables basées sur le chiffre d'affaires sont exclues de la dette locative et sont inscrites en compte de résultat opérationnel lorsqu'elles sont encourues.

La charge fixe de loyer dans la marge opérationnelle est remplacée par l'amortissement du droit d'utilisation comptabilisé en résultat d'exploitation et la charge financière sur la dette de loyer enregistrée en résultat financier. La norme est sans effet sur le résultat net sur la durée du contrat avec un impact défavorable en début de contrat qui se retourne dans le temps du fait des charges d'intérêt dégressives.

La dette nette du Groupe exclue la dette locative (la dette relative aux contrats en cours à la date de transition qualifiés de location financement sous IAS 17 est également exclue).

L'application d'IFRS 16 est sans effet sur la variation de trésorerie du Groupe, elle a néanmoins un effet positif sur les flux opérationnels, impactés uniquement par le paiement des intérêts de la dette de loyer, le remboursement du principal affectant les flux de financement.

Le Groupe constate des impôts différés sur les contrats de location comptabilisés sous IFRS 16.

Le Groupe a opté pour la mesure de simplification consistant à ne pas redéterminer si un contrat constitue ou non un contrat de location à la date de première application, en s'appuyant sur les analyses réalisées dans le cadre de l'application de la norme IAS 17 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location ».

Toutefois à compter du 1^{er} janvier 2019, tout nouveau contrat fait l'objet d'une analyse pour conclure s'il répond à la définition d'un contrat de location. Lorsque le fournisseur ayant concédé des emplacements publicitaires au Groupe dispose d'un droit de substitution lui permettant de remplacer n'importe quel emplacement attribué au début du contrat par un autre pendant la durée du contrat, et cela afin de répondre à ses besoins opérationnels d'exploitation (autre que dans le cas d'une activité de maintenance et réparation), ce droit est considéré comme substantiel. Dans ce cas le Groupe n'a pas le contrôle de l'actif. Le contrat ne répond donc pas à la définition d'un contrat de location en application de la norme IFRS 16.

L'appréciation du caractère substantiel du droit de substitution fait appel à du jugement et dépend des faits et circonstances de chaque contrat. Les emplacements publicitaires sont en général substituables d'un emplacement à un autre.

La plupart des contrats concernant les activités de mobilier urbain et de transport comporte des clauses de substitution au bénéfice du fournisseur pour lesquelles le Groupe a conclu qu'elles étaient substantielles. Les contrats démarrant postérieurement au 1^{er} janvier 2019 et intégrant des droits de substitution substantiels, ne sont donc pas comptabilisés dans le bilan consolidé du Groupe. Ils figurent en engagements hors bilan pour le montant des loyers fixes sur lesquels le Groupe est engagé.

Par ailleurs, les deux exemptions de capitalisation proposées par la norme IFRS 16 – contrats d'une durée inférieure ou égale à douze mois et location de biens de faible valeur – ont été utilisées.

Le montant de la dette locative dépend des hypothèses retenues au titre de la durée des engagements et du taux de financement marginal.

Le taux de financement marginal est déterminé pour chaque contrat sur la base du taux sans risque applicable à la devise du contrat, augmenté du basis de la devise, si disponible, et de la marge de crédit de la filiale concernée, basée sur le risque de crédit Groupe. Ces différentes composantes sont définies en fonction de la durée de vie moyenne pondérée du contrat concerné.

La durée de contrat retenue est en général celle du contrat initial considérée comme raisonnablement certaine, sans prise en compte d'hypothèse de renouvellement sur lequel le Groupe n'a pas la main, sauf cas particulier. Concernant les options de renouvellement ou de résiliation, en ligne avec l'application d'IFRS 16 :

- La date de fin raisonnablement certaine est prise en compte dans le calcul de la dette locative. C'est donc uniquement lorsque l'exercice de l'option d'extension (ou de fin anticipée) est raisonnablement certain que la durée associée est retenue ;
- Une option d'extension (ou de fin anticipée) n'est retenue que lorsque JCDecaux est le seul à pouvoir exercer l'option ;
- La durée additionnelle (ou de fin anticipée) est retenue sur la base de l'économie globale du contrat et non uniquement les paiements de rupture contractuels. Si une seule des parties a un intérêt économique à ne pas interrompre le contrat alors le contrat est exécutoire au-delà de la date à laquelle il peut être interrompu.

Concernant la saisine IFRIC relative aux durées d'amortissement des agencements et ayant reçu conclusion exécutoire le 16 décembre 2019, une analyse a été effectuée et ne fait ressortir aucune distorsion significative entre la durée d'amortissement des agencements et la durée contractuelle des baux retenue dans le cadre d'IFRS 16.

Concernant les baux commerciaux français, la position de l'Autorité des Normes Comptables du 16 février 2018 a été appliquée selon laquelle, pour les baux commerciaux français, il n'existe pas au plan comptable d'option de renouvellement au terme du bail et la période pendant laquelle le contrat est exécutoire est généralement de 9 ans, la période non résiliable étant de 3 ans.

Les modifications et réestimations de contrats sont liées essentiellement à des avenants signés et à la vie du contrat notamment l'évolution du montant des loyers à payer ou changement de la date de fin raisonnablement certaine lorsqu'une décision est prise quant à l'extension ou la fin anticipée d'un contrat. Elles donnent lieu comptablement à une réestimation de la dette en

contrepartie du droit d'utilisation, pouvant conduire dans certains cas à un effet positif dans le compte de résultat.

Les contrats déjà signés mais non démarrés à la clôture sont mentionnés en engagements hors-bilan.

1.2.2. Description des contrats éligibles à l'application d'IFRS 16

Plus de 20 000 contrats ont été identifiés dans plus de 75 pays, essentiellement des contrats conclus avec les municipalités, les aéroports, les compagnies de transport, les centres commerciaux et les bailleurs privés, qui permettent à JCDecaux de disposer d'emplacements en vue d'installer des supports publicitaires nécessaires à l'activité principale du Groupe. Sur les plus de 20 000 contrats entrant dans le champ d'application d'IFRS 16 à la date de la première application d'IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019, près de 90% correspondent à la location d'emplacements publicitaires (Mobilier Urbain, Transport et Affichage), les 10% restants étant constitués de contrats immobiliers et de contrats de véhicules. Les loyers et redevances liés à la location d'emplacements publicitaires représentent avant l'application d'IFRS 16 plus de 50% des charges d'exploitation qui impactent la marge opérationnelle du Groupe, et les 2/3 de ces loyers et redevances liés à la location d'emplacements publicitaires sont des redevances fixes ou fixes en substance qui entrent dans la détermination de la dette locative IFRS 16. Les contrats immobiliers et de véhicules, qui représentent donc une faible partie des contrats éligibles à IFRS 16, n'ont pas de caractéristiques particulières par rapport à ce que l'on peut rencontrer dans d'autres groupes.

Les contrats liés au cœur de métier de JCDecaux ont des caractéristiques dominantes dépendant souvent de l'activité à laquelle ils se rattachent (Mobilier urbain, Transport, Affichage) ou de la géographie (pour des raisons de réglementation ou de pratique de marché locale). Dans les activités de mobilier urbain et de transport, chaque contrat constitue souvent un cas spécifique, avec des modalités contractuelles parfois complexes résultant de négociations directes ou des conditions d'appel d'offres, avec des renégociations de certaines clauses qui peuvent intervenir en cours de vie du contrat, le plus souvent liées aux aléas de marché ou de déploiement opérationnel des structures publicitaires. Dans les activités mobilier urbain et transport, ces contrats comportent dans la quasi-totalité des cas un droit de substitution sur les emplacements publicitaires à la main du fournisseur. Lorsque ce droit de substitution est substantiel comme indiqué dans le paragraphe 1.2.1 alors les contrats concernés n'entrent pas dans le champ d'application d'IFRS 16 et les redevances fixes figurent en engagements hors bilan.

Les loyers et redevances fixes ou fixes en substance sont souvent des minima garantis de redevances variables liées au chiffre d'affaires publicitaire généré par les supports publicitaires installés sur les emplacements entrant dans le champ du contrat. C'est le cas de figure dominant dans les activités transport et centres commerciaux. Il est fréquent en mobilier urbain et plus rare en affichage grand format, où la redevance indépendante de la performance commerciale du contrat est le cas de figure le plus répandu.

Les loyers et redevances fixes et/ou fixes en substance ou les minima garantis, peuvent selon les contrats :

- rester au même montant tout au long de la vie du contrat ;
- évoluer en fonction d'un indice général (inflation, prix de la construction ...) ou selon le même mécanisme qu'un indice et plus spécifique au contrat (nombre de passagers par exemple dans le transport) ;

- évoluer tout en restant fixes sur la base des montants annuels prévus au contrat, ce qui est souvent lié à une montée en puissance attendue du chiffre d'affaires publicitaire du fait notamment de l'installation progressive de nouveaux supports, de l'ouverture de nouvelles lignes de métro ou de l'extension d'un aéroport ;
- évoluer en fonction d'un pourcentage du montant de redevance total (redevance variable inclus) payé l'année précédente.

La durée non résiliable des contrats est très diverse, puisqu'elle va de 1 an à 35 ans sur la totalité de la population des contrats :

- La durée des contrats pour de l'affichage sur du mobilier urbain va de 1 an à 35 ans, dépendant dans l'essentiel des cas des termes de l'appel d'offres et dans quelques cas de négociation directe avec la collectivité. Cette durée est largement liée au modèle économique choisi par la collectivité dans son cahier des charges, notamment du niveau d'investissement attendu par JCDecaux pour les mobiliers publicitaires et non publicitaires. Plus l'investissement sera lourd, plus la durée sera longue afin d'équilibrer le modèle économique.
- La durée des contrats pour des emplacements liés au transport va de 1 an à 21 ans, dépendant là aussi le plus souvent des termes de l'appel d'offre. La durée du contrat est généralement plus courte et le poids des redevances plus élevé que dans le mobilier urbain, du fait d'un moindre poids des investissements et des coûts opérationnels en proportion du chiffre d'affaires généré par les supports publicitaires.
- La durée des contrats d'affichage grand format va de 1 an à 32 ans. Elle varie beaucoup en fonction des pays, selon la réglementation locale, plus ou moins contraignante, et les pratiques de marché relatives aux relations entre afficheurs et bailleurs privés.

Concernant les modalités d'extension ou de renouvellement :

- Les contrats d'affichage grand format, selon la réglementation ou les pratiques de marché, prévoient le plus souvent un schéma de tacite reconduction ou de renouvellement automatique variant selon les géographies. Dans ce cas, la durée appliquée est celle de la clause contractuelle pour laquelle le Groupe est engagé, car à chaque fin de période de renouvellement l'une ou l'autre des parties peut mettre fin au contrat.
- Les contrats de mobilier urbain ou de transport peuvent prévoir des périodes d'extension de la durée initiale du contrat, qui dépendent selon les cas de l'accord des deux parties ou d'une seule des parties. Pour l'application de la norme IFRS 16 dans le cadre du contrat initial, les extensions de période contractuelle ne sont considérées que lorsque JCDecaux est le seul à pouvoir exercer cette option, ces cas étant assez rares. Les renouvellements des contrats de mobilier urbain ou de transport se font le plus souvent au travers de nouveaux contrats, après mise en œuvre d'une procédure de mise en concurrence (le plus souvent au travers d'une procédure d'appel d'offre).

Concernant les clauses de fin anticipée, seul un très faible nombre de contrats a été identifié pour lesquels JCDecaux est seul décisionnaire de la fin anticipée. Le plus souvent, l'accord des deux parties est nécessaire ou bien la fin anticipée est conditionnée par un fait générateur externe (force majeure, changement de sens de circulation en affichage grand format, récession économique majeure ou effondrement du marché publicitaire dans certains contrats de transport).

1.2.3. Impact de l'application rétrospective d'IFRS 16 sur les états financiers 2018 et 2017

1.2.3.1. Impact de l'application rétrospective d'IFRS 16 sur le compte de résultat 2018

Les changements décrits ci-dessus présentent les incidences suivantes sur les différentes lignes du compte de résultat consolidé de 2018 :

<i>En millions d'euros</i>	2018 PUBLIÉ	IMPACT IFRS 16	2018 RETRAITÉ
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 181,4	0,0	3 181,4
Coûts directs d'exploitation	-2 107,4	980,4	-1 127,0
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	-549,9	28,9	-521,0
MARGE OPÉRATIONNELLE	524,1	1 009,3	1 533,4
Dotations aux amortissements et provisions nettes	-243,8	-898,7	-1 142,5
Perte de valeur des goodwill	-1,4	0,0	-1,4
Pièces détachées maintenance	-36,6	0,0	-36,6
Autres produits opérationnels	35,8	0,8	36,6
Autres charges opérationnelles	-39,7	0,0	-39,7
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	238,4	111,4	349,8
CHARGES D'INTÉRÊTS SUR LOYERS IFRS 16	-	-152,2	-152,2
Produits financiers	7,7	0,0	7,7
Charges financières	-34,6	0,0	-34,6
RÉSULTAT FINANCIER HORS IFRS 16	-26,9	0,0	-26,9
RÉSULTAT FINANCIER	-26,9	-152,2	-179,0
Impôts sur les bénéfices	-72,7	14,9	-57,8
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	98,1	1,4	99,5
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	236,9	-24,5	212,5
Résultat des activités abandonnées	0,0	0,0	0,0
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	236,9	-24,5	212,5
<i>- Dont Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>17,0</i>	<i>-1,7</i>	<i>15,3</i>
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	219,9	-22,8	197,2
Résultat de base par action (en euros)	1,034	-0,107	0,927
Résultat dilué par action (en euros)	1,033	-0,107	0,926
Nombre moyen pondéré d'actions	212 765 223		212 765 223
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	212 808 951		212 808 951

1.2.3.2. Impact de l'application rétrospective d'IFRS 16 sur l'état de situation financière au 1^{er} janvier 2018 et au 31 décembre 2018

Les changements décrits ci-dessus ont les effets détaillés ci-après au 1^{er} janvier 2018 et au 31 décembre 2018 sur les différentes lignes de l'état de situation financière, avec un effet de -353,9 millions d'euros sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2018 :

<i>En millions d'euros</i>	01/01/2018 PUBLIÉ	IMPACT IFRS 16	01/01/2018 RETRAITÉ
Goodwill	1 341,3	0,0	1 341,3
Autres immobilisations incorporelles	301,9	0,0	301,9
Immobilisations corporelles ⁽¹⁾	1 156,3	-21,1	1 135,3
Droits d'utilisation		3 893,1	3 893,1
Titres mis en équivalence	476,0	-28,2	447,8
Autres actifs financiers	90,3	-12,1	78,2
Impôts différés actif	92,3	21,7	114,0
Créances d'impôts sur les sociétés	1,5	0,0	1,5
Autres créances	23,8	-8,4	15,4
ACTIFS NON COURANTS	3 483,4	3 845,0	7 328,4
Autres actifs financiers	3,7	0,0	3,7
Stocks	123,8	0,0	123,8
Instruments financiers dérivés	0,2	0,0	0,2
Clients et autres débiteurs	918,1	-43,6	874,5
Créances d'impôts sur les sociétés	49,9	0,0	49,9
Actifs financiers de trésorerie	277,9	0,0	277,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	728,3	0,0	728,3
ACTIFS COURANTS	2 101,9	-43,6	2 058,3
TOTAL DES ACTIFS	5 585,3	3 801,4	9 386,7
Capital	3,2	0,0	3,2
Primes	602,4	0,0	602,4
Réserves consolidées	1 669,7	-293,2	1 376,5
Résultat net part du Groupe	193,7	-3,8	189,9
Autres éléments des capitaux propres	-117,6	-28,5	-146,1
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	2 351,4	-325,5	2 025,9
Participations ne donnant pas le contrôle	60,7	-28,4	32,3
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	2 412,1	-353,9	2 058,2
Provisions ⁽²⁾	385,7	-69,9	315,8
Impôts différés passif	79,3	-26,3	53,0
Dettes financières ⁽¹⁾	786,6	-14,4	772,2
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	80,1	0,0	80,1
Dettes locatives		3 664,3	3 664,3
Autres créditeurs	11,8	-0,3	11,5
Instruments financiers dérivés	0,5	0,0	0,5
PASSIFS NON COURANTS	1 344,0	3 553,3	4 897,3
Provisions ⁽²⁾	71,6	-20,3	51,3
Dettes financières ⁽¹⁾	586,0	-7,9	578,1
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	21,9	0,0	21,9
Instruments financiers dérivés	4,9	0,0	4,9
Dettes locatives		865,9	865,9
Fournisseurs et autres créditeurs	1 092,4	-235,8	856,6
Passifs d'impôt exigible	39,6	0,0	39,6
Concours bancaires	12,8	0,0	12,8
PASSIFS COURANTS	1 829,2	602,0	2 431,2
TOTAL DES PASSIFS	3 173,2	4 155,3	7 328,5
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	5 585,3	3 801,4	9 386,7

⁽¹⁾ Les locations financement sont traitées comme des contrats de location au regard de la norme IFRS 16.

⁽²⁾ Les provisions pour pertes à terminaison sont traitées comme une diminution du droit d'utilisation conformément à la norme IFRS 16.

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018 PUBLIÉ	IMPACT IFRS 16	31/12/2018 RETRAITÉ
Goodwill	1 940,9	-1,9	1 939,0
Autres immobilisations incorporelles	393,6	0,0	393,6
Immobilisations corporelles ⁽¹⁾	1 293,0	-19,1	1 274,0
Droits d'utilisation		4 498,1	4 498,1
Titres mis en équivalence	468,2	-24,6	443,6
Autres actifs financiers	90,1	-14,7	75,4
Impôts différés actif	101,6	36,0	137,6
Créances d'impôts sur les sociétés	1,1	0,0	1,1
Autres créances	31,2	-12,9	18,3
ACTIFS NON COURANTS	4 319,7	4 460,9	8 780,6
Autres actifs financiers	30,2	0,0	30,2
Stocks	159,4	0,0	159,4
Instruments financiers dérivés	4,9	0,0	4,9
Clients et autres débiteurs	1 035,6	-34,6	1 001,0
Créances d'impôts sur les sociétés	18,4	0,0	18,4
Actifs financiers de trésorerie	81,2	0,0	81,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	112,3	0,0	112,3
ACTIFS COURANTS	1 442,0	-34,6	1 407,4
TOTAL DES ACTIFS	5 761,7	4 426,3	10 188,0
Capital	3,2	0,0	3,2
Primes	606,4	0,0	606,4
Réserves consolidées	1 734,3	-297,0	1 437,2
Résultat net part du Groupe	219,9	-22,7	197,2
Autres éléments des capitaux propres	-135,1	-31,1	-166,2
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	2 428,7	-350,8	2 077,9
Participations ne donnant pas le contrôle	62,1	-31,2	30,9
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	2 490,8	-382,0	2 108,8
Provisions ⁽²⁾	395,9	-63,1	332,8
Impôts différés passif	90,0	-26,0	64,0
Dettes financières ⁽¹⁾	1 075,7	-12,8	1 062,9
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	87,8	0,0	87,8
Dettes locatives		4 163,2	4 163,2
Autres créditeurs	17,0	-2,0	15,0
Instruments financiers dérivés	0,2	0,0	0,2
PASSIFS NON COURANTS	1 666,6	4 059,4	5 726,0
Provisions ⁽²⁾	71,6	-10,0	61,6
Dettes financières ⁽¹⁾	296,9	-7,3	289,6
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	4,6	0,0	4,6
Instruments financiers dérivés	1,3	0,0	1,3
Dettes locatives		1 022,9	1 022,9
Fournisseurs et autres créditeurs	1 162,2	-256,8	905,4
Passifs d'impôt exigible	43,4	0,0	43,4
Concours bancaires	24,3	0,0	24,3
PASSIFS COURANTS	1 604,3	748,9	2 353,2
TOTAL DES PASSIFS	3 270,9	4 808,2	8 079,2
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	5 761,7	4 426,3	10 188,0

⁽¹⁾ Les locations financement sont traitées comme des contrats de location au regard de la norme IFRS 16.

⁽²⁾ Les provisions pour pertes à terminaison sont traitées comme une diminution du droit d'utilisation conformément à la norme IFRS 16.

1.2.3.3. Impact de l'application rétrospective d'IFRS 16 sur le tableau des flux de trésorerie en 2018

Les changements décrits ci-dessus, sans impact sur la variation de la trésorerie nette, présentent les incidences suivantes sur les différentes rubriques du tableau des flux de trésorerie en 2018 :

<i>En millions d'euros</i>	2018 PUBLIÉ	IMPACT IFRS 16	2018 RETRAITÉ
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS	309,6	-39,3	270,3
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-98,1	-1,4	-99,5
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	103,5		103,5
Charges liées aux paiements en actions	1,0		1,0
Dotations nettes aux amortissements et provisions	246,1	898,8	1 144,9
Plus et moins-values de cession et résultat sur variations de périmètre	-21,1		-21,1
Gains et pertes sur contrats de location	-	-0,8	-0,8
Charges nettes d'actualisation	7,3		7,3
Intérêts financiers nets & charges d'intérêts sur loyers IFRS 16	10,8	151,8	162,6
Dérivés financiers, résultat de change et autres	0,1	0,4	0,5
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-84,4	-20,0	-104,3
<i>Variation des stocks</i>	<i>-34,6</i>		<i>-34,6</i>
<i>Variation des clients et autres créances</i>	<i>-87,9</i>	<i>-3,0</i>	<i>-90,9</i>
<i>Variation des fournisseurs et autres dettes</i>	<i>38,1</i>	<i>-17,0</i>	<i>21,1</i>
FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	474,8	989,5	1 464,3
Intérêts payés sur loyers IFRS 16	-	-149,5	-149,5
Intérêts financiers payés	-27,8	0,4	-27,4
Intérêts financiers reçus	6,8		6,8
Impôt sur le résultat payé	-53,1		-53,1
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	400,7	840,4	1 241,1
Décassements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-309,8		-309,8
Décassements sur acquisitions de titres de participation nets de la trésorerie acquise	-673,3		-673,3
Acquisitions d'autres immobilisations financières	-34,1		-34,1
TOTAL INVESTISSEMENTS	-1 017,2	0,0	-1 017,2
Encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	37,7		37,7
Encaissements sur cessions de titres de participation nets de la trésorerie cédée	4,2		4,2
Cessions d'autres immobilisations financières	9,3		9,3
TOTAL DÉINVESTISSEMENTS	51,2	0,0	51,2
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS	-966,0	0,0	-966,0
Distribution mise en paiement	-135,7		-135,7
Décassements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle	-15,3		-15,3
Réduction des capitaux propres	0,0		0,0
Remboursement d'emprunts à long terme	-644,0		-644,0
Remboursement des emprunts de location financement	-8,7	8,7	-
Remboursement des dettes locatives	-	-849,1	-849,1
Acquisitions et cessions d'actifs financiers de trésorerie	199,0		199,0
BESOIN DE TRÉSORERIE (FINANCEMENT)	-604,7	-840,4	-1 445,1
Augmentation des capitaux propres	4,0		4,0
Augmentation des emprunts à long terme	545,3		545,3
DÉGAGEMENT DE TRÉSORERIE (FINANCEMENT)	549,3	0,0	549,3
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT	-55,4	-840,4	-895,8
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	-620,7	0,0	-620,7
TRÉSORERIE NETTE D'OUVERTURE	715,5	0,0	715,5
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements	-6,8		-6,8
TRÉSORERIE NETTE DE CLÔTURE	88,0	0,0	88,0

1.3. Périmètre et méthodes de consolidation

Les états financiers des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

La mise en équivalence est adoptée pour les coentreprises et les entreprises associées, sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable en matière de politique opérationnelle et financière.

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées globalement sont éliminées.

Les résultats internes à l'ensemble consolidé sont également éliminés. Les plus ou moins-values sur cessions internes réalisées par une société mise en équivalence sont éliminées à hauteur du pourcentage de détention en contrepartie de la valeur des actifs cédés. Les moins-values réalisées sur les cessions à une société mise en équivalence sont régies par la norme IFRS3R et les plus-values réalisées sur les cessions à une société mise en équivalence rentrent dans le cadre de SIC13.

1.4. Enregistrement des opérations en devises dans la monnaie fonctionnelle des entités

Les opérations libellées en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. A la date d'arrêté comptable, les éléments monétaires sont convertis au cours de clôture et les différences de change en résultant sont enregistrées dans le compte de résultat.

Les actifs monétaires à long terme détenus par une entité du Groupe sur une filiale étrangère pour lesquels aucun règlement n'est ni planifié ni susceptible d'intervenir dans un avenir prévisible, constituent une part de l'investissement net à l'étranger. Ainsi, en application des dispositions d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères », les différences de change portant sur ces éléments sont enregistrées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la date de cession de l'investissement ou de déqualification. Dans le cas contraire, les différences de change sont enregistrées dans le compte de résultat.

1.5. Conversion des états financiers des filiales

Les états financiers consolidés du Groupe sont établis en Euro qui est la monnaie de présentation et la monnaie fonctionnelle de la société mère.

La conversion des actifs et des passifs des filiales étrangères dans la monnaie de présentation du Groupe s'effectue au taux de change en vigueur à la date de clôture et leur compte de résultat est converti au taux de change moyen de la période. Les écarts résultant de cette conversion sont affectés directement dans les autres éléments du résultat global.

Lors de la cession totale ou partielle, avec perte de contrôle, de la liquidation d'une entité étrangère, ou lors d'une acquisition par étapes avec prise de contrôle, les différences de conversion accumulées en capitaux propres sont recyclées dans le compte de résultat.

1.6. Utilisation d'estimations

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes consolidés, l'évaluation de certains postes de l'état de situation financière nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations. Il s'agit notamment de la valorisation des goodwill, des actifs corporels et incorporels et des droits d'utilisation, de la valorisation

des titres mis en équivalence, de la détermination du montant des provisions pour avantages au personnel et des provisions pour démontage, ainsi que de la valorisation des engagements sur titres. Ces hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler, dans le futur, différentes de la réalité. Ces méthodes d'évaluation sont plus précisément décrites, principalement dans le paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles, des droits d'utilisation et des goodwill », le paragraphe 1.12 « Titres mis en équivalence », le paragraphe 1.20 « Provisions pour retraites et avantages assimilés » et dans le paragraphe 1.21 « Provisions pour démontage ». Le résultat des tests de sensibilité est donné au paragraphe 4.4 « Tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles, incorporelles et les droits d'utilisation » pour la valorisation des goodwill, actifs corporels et incorporels et droits d'utilisation, au paragraphe 4.5 « Titres mis en équivalence et tests de perte de valeur » pour la valorisation des titres mis en équivalence, au paragraphe 4.20 « Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie » pour la valorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, et au paragraphe 4.13 « Provisions » pour la valorisation des provisions pour démontage et des provisions pour avantages au personnel.

1.7. Distinction courant / non courant

A l'exception des impôts différés qui sont classés en actifs et passifs non courants, les actifs et passifs sont classés en courant lorsque leur recouvrabilité ou leur paiement est prévu au plus tard 12 mois après la date de clôture de l'exercice. Dans le cas contraire, ils sont classés en non courant.

1.8. Immobilisations incorporelles

1.8.1. Frais de développement

Selon la norme IAS 38, les frais de développement sont obligatoirement immobilisés comme des actifs incorporels dès lors que le Groupe peut démontrer :

- son intention, sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- l'existence d'avantages économiques futurs probables pour le Groupe ;
- la très forte probabilité de succès du Groupe ;
- et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Les dépenses de développement immobilisées incluent principalement tous les coûts liés au développement, à l'adaptation ou à la mise en valeur de gammes de mobilier urbain et de supports publicitaires, dans le cadre de propositions de contrats ayant une forte probabilité de succès. Ces dépenses comprennent également la conception et la construction de modèles et prototypes.

Le Groupe considère légitime d'activer les coûts des projets liés à la préparation des réponses aux appels d'offres. Compte tenu d'une part, de la nature des coûts engagés (conception et construction de modèles et prototypes), d'autre part du taux de succès du groupe JCDecaux dans le cadre de ses réponses aux appels d'offres, le Groupe considère que ces coûts constituent des activités de développement activables, et satisfont aux critères d'activation rappelés ci-avant. En effet, ces coûts se rattachent directement à un contrat donné et sont encourus pour l'obtenir. L'amortissement commence lorsque le projet est concrétisé par un succès à l'appel d'offres, et est étalé sur la durée du contrat. En cas d'insuccès, le montant activé est comptabilisé en charges.

Les frais de développement portés à l'actif sont comptabilisés à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

1.8.2. Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles se rapportent pour l'essentiel aux contrats de Mobilier Urbain, Affichage et Transport reconnus lors de regroupements d'entreprises et sont amorties sur la durée des contrats. Elles comprennent également des droits d'entrée, amortis sur la durée des contrats, ainsi que des logiciels. Seuls les logiciels individualisés et clairement identifiés (notamment de type ERP), sont immobilisés et amortis sur une durée de 10 ans maximum. Les dépenses pour les autres logiciels sont constatées en charges de l'exercice.

1.9. Regroupement d'entreprises, acquisition de participation ne donnant pas le contrôle et cession de participation

Le goodwill représente la juste valeur de la contrepartie transférée (incluant la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise), augmentée du montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans la société acquise, et diminuée du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables et des passifs repris évalués à la juste valeur.

Les goodwill ne sont pas amortis. Le Groupe procède à des tests de pertes de valeur, au moins une fois par an à la date de clôture mais également à tout autre moment s'il existe des indicateurs de perte de valeur. Suite à ces tests de perte de valeur menés conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles, des droits d'utilisation 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 diminuer la valeur brute du droit d'utilisation attaché à ce contrat puis à constater un éventuel passif.

Les normes IFRS offrent aux sociétés un délai maximum de 12 mois à compter de la date d'acquisition pour finaliser l'évaluation à la juste valeur à la date d'acquisition des actifs et passifs obtenus.

Le Groupe enregistre en autres charges opérationnelles les coûts directs liés à l'acquisition, à l'exception des coûts directs liés à l'acquisition de participations ne donnant pas le contrôle qui sont enregistrés en capitaux propres.

Pour les acquisitions réalisées par étapes successives, le Groupe comptabilise en résultat, en autres charges et produits opérationnels, la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue au moment de la prise de contrôle. La juste valeur de celle-ci est estimée sur la base du prix d'acquisition diminué de la prime de contrôle.

Pour toute cession partielle ou totale avec perte de contrôle, le Groupe comptabilise en résultat, en autres charges et produits opérationnels, le résultat de cession de la quote-part cédée ainsi que la réévaluation de la quote-part conservée.

Par ailleurs, les rachats de participation ne donnant pas le contrôle dans des sociétés contrôlées et les cessions de parts d'intérêts sans perte de contrôle donnent lieu à la comptabilisation en variation

de capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société-mère de la différence entre le prix d'acquisition ou de cession et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle. Les entrées et sorties de trésorerie correspondantes sont présentées dans le tableau des flux de trésorerie en « flux de trésorerie nets issus du financement ».

1.10. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Mobiliers urbains

Les mobiliers urbains (Atribus®, MUPI®, Senior®, Journaux Electroniques d'Information (JEI), Sanisettes, Colonnes Morris®, etc.) et les supports publicitaires dans l'activité Transport sont amortis linéairement sur la durée de vie des contrats comprise entre 8 et 20 ans. Les écrans digitaux sont amortis sur une durée comprise entre 5 et 10 ans, leur durée de vie économique pouvant être inférieure à la durée des contrats. Les coûts de maintenance des mobiliers urbains sont comptabilisés en charges.

Les coûts actualisés de démontage de mobilier en fin de contrat sont comptabilisés à l'actif, en contrepartie d'une provision, et sont amortis sur la durée des contrats.

Panneaux d'affichage

Les panneaux d'affichage font l'objet d'un mode d'amortissement propre aux pays concernés, déterminé en fonction de la réglementation et des conditions économiques locales.

La principale méthode d'amortissement est le mode linéaire sur une durée comprise entre 2 et 20 ans.

Les dotations aux amortissements sont déterminées selon les durées normales d'utilisation suivantes :

Durées d'amortissement

Immobilisations corporelles :

- Bâtiments et constructions 10 à 50 ans
- Installations techniques, matériel et outillage (Hors mobiliers urbains et panneaux) 5 à 10 ans
- Mobiliers urbains et panneaux 2 à 20 ans

Autres immobilisations corporelles :

- Agencements divers, aménagements 5 à 16 ans
- Matériel de transport 3 à 15 ans
- Matériel informatique 3 à 5 ans
- Mobilier 5 à 10 ans

1.11. Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles, des droits d'utilisation et des goodwill

Les immobilisations corporelles, incorporelles, les droits d'utilisation, 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.

Les droits d'utilisation nets de la valeur comptable des dettes locatives sont compris dans la valeur comptable, et la valeur d'utilité retenue est calculée sur la base de flux de trésorerie qui restent alignés sur les indicateurs opérationnels ajustés.

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 et les droits d'utilisation, 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 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, à l'exception du secteur Aéroports où les synergies s'apprécient au niveau mondial et de la zone Pacifique où les synergies se justifient tous secteurs opérationnels confondus.

- Taux utilisés

Les valeurs d'utilité prises en compte dans le cadre des tests de perte de valeur sont déterminées sur la base des flux de trésorerie futurs attendus, actualisés à un taux calculé sur la base du coût moyen pondéré du capital. Ce taux reflète les meilleures estimations du management de la valeur temps de l'argent, des risques spécifiques des actifs ou UGT ainsi que de la situation économique des zones géographiques dans lesquelles s'exerce l'activité attachée à ces actifs ou UGT.

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique.

- Valeurs recouvrables

Elles sont déterminées à partir des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes et d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. Les valeurs recouvrables sont déterminées sur la base de business plans pour lesquels les modalités de prise en compte des flux futurs de trésorerie diffèrent selon le secteur d'activité considéré avec un horizon généralement supérieur à 5 ans en raison de la nature et de l'activité du Groupe caractérisée par des engagements contractuels de longue durée avec des probabilités très fortes de renouvellement des contrats. Ainsi, de manière générale :

- dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance, le business plan étant réalisé sur la durée du contrat, généralement comprise entre 5 ans et 20 ans, avec un maximum de 25 ans pour la durée la plus longue ;
- pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de 5 ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance de 2 % par an pour les pays européens, dont les marchés nous apparaissent matures, et de 3 % pour les autres pays, où l'affichage grand format nous semble bénéficier de conditions de marché plus favorables.

La valeur recouvrable d'un groupe d'UGT est donnée par la somme des valeurs recouvrables des UGT appartenant à ce groupe.

1.12. Titres mis en équivalence

Le goodwill constaté lors de l'acquisition figure dans le montant des titres mis en équivalence.

La quote-part de dépréciation des actifs reconnus lors de l'acquisition ou lors de l'ajustement de juste valeur de ceux existants figure sur la ligne « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

Si la quote-part du groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du groupe est ramenée à zéro. Si le groupe estime être solidaire des pertes alors une provision est comptabilisée au passif en provisions pour risques pour la quote-part de pertes accumulées excédant l'investissement d'origine ainsi que les prêts et les créances.

Les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur annuel, ou en-dehors de cette périodicité lorsque les conditions existantes laissent supposer que l'actif pourrait être déprécié. Le cas échéant, la perte associée, qui est enregistrée dans le résultat des sociétés mises en équivalence, résulte du calcul de la valeur recouvrable de l'actif, qui se définit comme la valeur la plus élevée entre (i) la juste valeur de l'actif diminuée des coûts de cession, et (ii) sa valeur d'utilité basée sur les flux de trésorerie futurs attendus diminués de l'endettement net. Pour les sociétés cotées, la juste valeur utilisée dans le cadre des tests de dépréciation correspond à la valeur boursière. La méthodologie suivie pour le calcul des valeurs d'utilité est la même que celle décrite pour les immobilisations corporelles et incorporelles et droits d'utilisation au paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles, des droits d'utilisation et des goodwill ».

1.13. Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers sont principalement composés des participations dans des entités non consolidées (investissements financiers), de prêts et de créances rattachées à des participations accordés aux entités mises en équivalence ou non consolidées, de dépôts et cautionnements et d'avances versées sur acquisition de titres de participation sous conditions suspensives.

Ils sont comptabilisés et évalués :

- Pour les titres de participation dans des entités non consolidées, initialement à la juste valeur, correspondant à leur prix d'acquisition. Par la suite, ils sont évalués à la juste valeur qui, en l'absence de prix coté sur un marché actif, est proche de la valeur d'utilité qui tient compte de la quote-part des capitaux propres et de la valeur probable de recouvrement. Les variations de valeurs constatées sont comptabilisées pour

chacun des actifs et de façon irrévocable soit en résultat soit en autres éléments du résultat global sans possibilité de recyclage en compte de résultat en cas de cession. Seuls les dividendes reçus des investissements financiers évalués à la juste valeur par les capitaux propres sont comptabilisés en compte de résultat sur la ligne « Autres charges et produits financiers ».

- Pour les autres actifs financiers, au coût amorti (catégorie IFRS9). 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.

Le coût des stocks est déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré et peut également incorporer des coûts de production, d'assemblage et de logistique.

Ils sont, le cas échéant, ramenés à la valeur nette de réalisation lorsque celle-ci est inférieure au coût.

1.15. Créances clients et autres débiteurs

Les créances clients sont enregistrées à leur juste valeur qui correspond à la valeur nominale de facturation, sauf si l'effet d'actualisation est significatif. Par la suite, ces créances d'exploitation sont évaluées au coût amorti.

Une dépréciation des comptes clients est pratiquée lorsque leur valeur de recouvrement est inférieure à leur valeur comptable. Le Groupe reconnaît une provision complémentaire liée aux pertes attendues selon la méthode simplifiée sur les créances clients saines en appliquant un taux moyen de défaut de paiement à partir de données statistiques historiques. Ce modèle prospectif basé sur les pertes attendues s'applique sur les créances clients dès leur comptabilisation initiale.

1.16. Trésorerie gérée

La trésorerie gérée comprend la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les actifs financiers de trésorerie. Ces éléments sont évalués à la juste valeur et les variations de juste valeur sont enregistrées en résultat financier.

La trésorerie comptabilisée à l'actif de l'état de situation financière comprend la trésorerie en banque et la caisse. Les équivalents de trésorerie sont constitués de titres de placement à court terme et de dépôts à court terme. Les titres de placement à court terme et les dépôts à court terme sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur conformément aux critères définis par la norme IAS 7.

Les actifs financiers de trésorerie correspondent à des placements liquides à court terme ainsi qu'à de la trésorerie appartenant au Groupe, mise sous séquestre dans le cadre de l'exécution de contrats. Ces actifs ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7. Ils sont inclus dans le calcul de la dette nette du Groupe.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie nette comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nette des concours bancaires.

1.17. Dettes financières

Les dettes financières sont enregistrées initialement à la juste valeur correspondant en général à la somme reçue diminuée des frais d'émission associés et sont par la suite évaluées au coût amorti.

1.18. Instruments financiers dérivés

Un instrument financier dérivé est un instrument financier qui répond aux trois caractéristiques ci-dessous :

- une variable sous-jacente qui fait varier la valeur de l'instrument financier dérivé ;
- un investissement net initial nul ou faible ;
- un règlement à une date future.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à l'actif ou au passif de l'état de situation financière à leur juste valeur, les variations de valeurs ultérieures étant enregistrées par contrepartie du compte de résultat, sauf s'ils ont été qualifiés de couverture de flux de trésorerie (part efficace) ou d'investissement net à l'étranger.

Une comptabilité de couverture peut être adoptée si une relation de couverture entre l'élément couvert (le sous-jacent) et l'instrument financier dérivé est établie et documentée dès la mise en place de la couverture et que son efficacité est démontrée à l'origine et à chaque arrêté comptable. A ce jour, le Groupe met en place principalement deux types de couverture des actifs et passifs financiers :

- la couverture de juste valeur (« Fair Value Hedge ») qui a pour objectif de se prémunir contre les variations de juste valeur des actifs, passifs ou engagements fermes à l'origine, dues à l'évolution des conditions de marché. La variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en contrepartie du compte de résultat mais elle est neutralisée par les variations symétriques de juste valeur du risque couvert (à l'inefficacité près) ;
- la couverture de flux de trésorerie (« Cash-Flow Hedge ») utilisée pour se prémunir contre les variations de flux de trésorerie attribuables à des actifs et passifs existants ou à des transactions futures hautement probables. La part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement dans les autres éléments du résultat global, et la part inefficace est maintenue au compte de résultat. Le montant enregistré dans les autres éléments du résultat global est recyclé en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le résultat. La valeur d'entrée au bilan de l'actif ou du passif est comptabilisée en appliquant le « basis adjustment ».

La relation de couverture est traitée par rapport à un unique paramètre de marché, soit dans le cas du Groupe aujourd'hui, un taux de change ou un taux d'intérêt. Lorsqu'un même instrument dérivé couvre à la fois un risque de taux d'intérêt et un risque de change, les impacts taux et change sont traités séparément.

La comptabilité de couverture cesse lorsque l'instrument de couverture arrive à expiration ou est vendu, résilié ou exercé ou qu'il ne respecte plus les critères de qualification pour la comptabilité de couverture. Dans le cadre d'une couverture de transaction future hautement probable comptabilisée en autres éléments du résultat global, tout profit ou perte cumulé(e) réalisé(e) sur l'instrument de couverture de flux de trésorerie est maintenu(e) en capitaux propres jusqu'à ce que la transaction prévue se produise. S'il n'est plus attendu que la transaction couverte se produise, le profit ou la perte

net(te) cumulé(e) comptabilisé(e) en autres éléments du résultat global est transféré(e) dans le résultat financier de l'exercice.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé(e) directement dans le résultat financier de l'exercice.

Le classement comptable des instruments financiers dérivés en éléments courants ou non courants est déterminé par la maturité du dérivé.

1.19. Engagements de rachat de minoritaires

En l'absence de position de l'IASB sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes consolidés antérieurs sont maintenus pour l'ensemble des engagements pris par le Groupe.

L'application de la norme IAS 32 conduit à reconnaître au passif une dette relative aux engagements de rachat des parts des minoritaires dans des filiales du Groupe, ceci non seulement pour la partie déjà comptabilisée en participations ne donnant pas le contrôle (reclassée en dette), mais également pour l'excédent résultant de la valeur actuelle de l'engagement. La contrepartie de cet excédent est imputée en diminution des participations ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres de l'état de situation financière.

En l'absence de position de l'IASB sur les engagements de rachat de minoritaires, les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont comptabilisées en résultat financier, et sont allouées en participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat, sans impact sur le résultat net part du Groupe.

Les engagements comptabilisés à ce titre figurent dans la rubrique au passif de l'état de situation financière « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

1.20. Provisions pour retraites et avantages assimilés

Les engagements du Groupe résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, sont déterminés selon la méthode des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, des accords d'entreprise ou des droits légaux en vigueur.

Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques prévalant dans le pays dans lequel le régime est situé et les hypothèses démographiques propres à chaque société.

Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés par une société tiers indépendante, soit non financés ou partiellement financés, leurs engagements faisant l'objet d'une provision au passif de l'état de situation financière. Le produit des actifs du régime est estimé à partir du taux d'actualisation utilisé pour la dette actuarielle.

Pour les avantages postérieurs à l'emploi, les écarts actuariels sont reconnus immédiatement et dans leur intégralité en autres éléments du résultat global sans possibilité de recyclage en résultat. Le coût des services passés est comptabilisé immédiatement et dans son intégralité dans le résultat de la période que les droits soient acquis ou en cours d'acquisition.

Pour les autres avantages à long terme, les écarts actuariels générés ainsi que le coût des services passés sont immédiatement

comptabilisés en charges ou en produits, lors de l'exercice de leur constatation.

Les effets de l'actualisation de la provision pour avantages au personnel sont présentés dans le résultat financier.

1.21. Provisions pour démontage

Les coûts destinés au démontage des mobiliers en fin de contrat sont enregistrés en provisions si une obligation contractuelle de démontage existe à une date prévisible. Ces provisions sont constituées pour la totalité du coût de démontage estimé dès le début du contrat et sont actualisées. En contrepartie, le coût de démontage est comptabilisé à l'actif et amorti sur la durée du contrat. La charge de désactualisation est comptabilisée en charge financière.

Le taux d'actualisation utilisé correspond au taux swap de la durée moyenne pondérée des actifs des contrats du pays considéré.

1.22. Paiements fondés sur des actions

1.22.1. Plans de souscription et d'achat d'actions à prix unitaire convenu

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les stock-options accordées aux salariés sont traitées comme un élément de rémunération « versé » en échange de services rendus par eux sur la période s'étendant de la date de leur octroi (« grant date ») à la date à laquelle leur droit d'exercice devient définitif (« vesting date »).

La juste valeur des services rendus est déterminée par référence à la juste valeur des instruments financiers octroyés.

La juste valeur des options est déterminée à leur date d'octroi par un actuaire indépendant, les changements éventuels de juste valeur ultérieurs n'étant pas considérés. Le modèle de valorisation utilisé est le modèle de Black & Scholes sur la base des hypothèses détaillées au paragraphe 5.2 « Charges d'exploitation nettes » ci-après.

Le coût des services rendus est comptabilisé au compte de résultat par contrepartie d'une rubrique de capitaux propres, suivant un profil qui reflète les modalités d'acquisition des droits d'exercice des options. Cet enregistrement est fait à la fin de chaque arrêté comptable et ce, jusqu'à la date où les droits d'exercice des options du plan considéré sont complètement acquis.

Le montant figurant en capitaux propres reflète la partie écoulée de la période nécessaire à l'acquisition des droits d'exercice des options et la meilleure estimation du management des options octroyées pour lesquelles un droit d'exercice sera effectivement acquis.

Les plans de stock-options sont attribués sur la base d'objectifs individuels et des résultats du Groupe. L'exercice des stock-options est soumis à des conditions de présence dans la société.

1.22.2. Plans de souscription et d'achat dénoués par remise de trésorerie

Les plans de souscription et d'achat d'actions qui seront réglés sous forme de trésorerie, sont évalués à leur juste valeur et constatés en résultat, par contrepartie d'un passif. Ce passif est réévalué à chaque date de clôture jusqu'à son règlement.

1.23. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe provient principalement de la vente d'espaces publicitaires sur des équipements de mobilier urbain, des panneaux d'affichage et de la publicité dans les transports.

Les ventes d'espaces publicitaires, les locations et les prestations de services sont enregistrées en chiffre d'affaires linéairement sur la période de réalisation de la prestation dont la durée est comprise entre 1 semaine et 6 ans.

Le fait générateur de la vente d'espaces publicitaires est la réalisation de la campagne publicitaire.

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires est présenté sur une base nette, après déduction des remises commerciales. Dans certains pays, des commissions sont versées par le Groupe aux agences de publicité et aux centrales d'achat d'espaces publicitaires lorsque celles-ci jouent le rôle d'intermédiaires entre le Groupe et les annonceurs. Ces commissions sont alors déduites du chiffre d'affaires.

Dans les contrats où le Groupe paie une redevance variable, ou bien reverse une partie de ses recettes publicitaires, et dans la mesure où le Groupe agit en tant que principal dans son activité de vente d'espace publicitaire, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires la totalité des recettes publicitaires avant les redevances et reversements, et comptabilise les redevances et la partie du chiffre d'affaires reversée en charges d'exploitation.

Les charges d'escomptes financiers sont déduites du chiffre d'affaires du Groupe.

Outre la commercialisation d'espaces publicitaires situés sur ses mobiliers, le Groupe exerce une activité de vente, location et entretien de mobilier urbain dont le chiffre d'affaires est comptabilisé dans l'activité Mobilier Urbain. Le Groupe tire également des revenus non publicitaires de son activité de Vélos en Libre-Service ainsi que de la mise en œuvre de solutions techniques innovantes, selon le concept « JCDecaux Innovate® », et des services annexes à son chiffre d'affaires analogue ou digital.

1.24. Marge opérationnelle

La marge opérationnelle se définit comme le chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation et des coûts commerciaux, généraux et administratifs.

Elle inclut les dotations aux provisions nettes de reprises relatives aux comptes clients.

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

1.25. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est déterminé à partir de la marge opérationnelle diminuée des consommations de pièces détachées au titre de la maintenance, des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur des goodwill, et des autres charges et produits opérationnels. Les pertes de valeur des stocks sont enregistrées sur la ligne « Pièces détachées maintenance ».

Les autres charges et produits opérationnels comprennent les plus et moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels, de coentreprises et entreprises associées, des gains et pertes sur contrat de location, 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 et les droits d'utilisation 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, 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. Ils peuvent faire l'objet d'une dépréciation en cas d'impôt différé actif net sur la filiale dont la recouvrabilité sur un horizon court terme est incertaine.

Les impôts différés actif sur déficits reportables ne sont reconnus que 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.

2. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

2.1. Principaux mouvements de périmètre

Les principales variations de périmètre intervenues en 2019 sont les suivantes :

Acquisitions (prises de contrôle)

Le 9 juillet 2019, le Groupe a finalisé l'acquisition du groupe belge PubliROUTE. Les nouvelles sociétés acquises ainsi que la société JCDecaux Belgium Billboard qui a été apportée sont consolidées à 87% en intégration globale.

Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle

Le 7 mars 2019, JCDecaux Central America Holding SA a racheté 3,41% de participations ne donnant pas le contrôle dans la société JCDecaux Top Media SA au Panama. Cette société qui était déjà consolidée en intégration globale est désormais détenue à 76,16%.

Cessions de participations sans perte de contrôle

Le 20 mars 2019, Equipamientos Urbanos de Mexico, SA de C.V. (Eumex) a cédé 3,70 % des parts de la société JCDecaux Out of home SA de CV (Mexique). La société reste consolidée en intégration globale et elle est dorénavant détenue à 60,0 %.

Autres variations

D'autres variations, notamment des liquidations, des cessions, des acquisitions de titres de participation sont détaillées au paragraphe 12 « Périmètre de consolidation ».

Pour mémoire, le principal mouvement de périmètre en 2018 correspondait à l'acquisition du groupe APN Outdoor intégré globalement à compter du 1^{er} novembre 2018. Les incidences de cette acquisition sont présentées dans les comptes consolidés 2018. Les travaux d'allocation du prix d'acquisition ont été finalisés en 2019 tels que présentés au paragraphe 2.2 ci-dessous.

2.2. Effets des acquisitions

Les prises de contrôle réalisées en 2019 qui portent notamment sur le groupe PubliROUTE en Belgique, et l'allocation dans le délai d'affectation de 12 mois du prix d'acquisition du groupe APN Outdoor acquis fin octobre 2018 ont eu les effets suivants sur les comptes consolidés du Groupe :

<i>En millions d'euros</i>	JUSTE VALEUR COMPTABILISÉE À LA DATE D'ACQUISITION
Actifs non courants	261,2
Actifs courants	12,0
TOTAL ACTIFS	273,2
Passifs non courants	81,3
Passifs courants	3,9
TOTAL PASSIFS	85,2
ACTIF NET À LA JUSTE VALEUR À 100 %	(a) 188,0
- dont Participations ne donnant pas le contrôle	(b)
CONTREPARTIE TOTALE TRANSFÉRÉE	(c) 22,6
- dont prix d'acquisition	22,6
GOODWILL	(d)=(c)-(a)+(b) -165,4
- dont Goodwill alloué aux sociétés mises en équivalence	(e) -
GOODWILL IFRS⁽¹⁾	(f)=(d)-(e) -165,4
PRIX D'ACQUISITION	-22,6
Trésorerie nette acquise	7,9
ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION SUR L'EXERCICE	-14,7

⁽¹⁾ L'option de calcul du goodwill complet n'a été retenue pour aucune des acquisitions 2019.

Les valeurs des actifs et passifs acquis ainsi que les goodwill afférents à ces opérations sont déterminés de manière provisoire et sont susceptibles d'évoluer durant le délai nécessaire à la finalisation de l'affectation des goodwill qui peut s'étendre jusqu'à 12 mois maximum après la date de prise de contrôle, à l'exception de l'allocation du prix d'acquisition du groupe APN Outdoor qui est définitive.

L'impact sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe des acquisitions réalisées en 2019 est respectivement de 4,0 millions d'euros et de 0,3 million d'euros. L'impact complémentaire sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe si ces acquisitions avaient été réalisées au 1^{er} janvier 2019 serait une hausse de 4,3 millions d'euros du chiffre d'affaires et une hausse de 0,3 million d'euros du résultat net part du Groupe.

3. INFORMATION SECTORIELLE

Pour mesurer la performance opérationnelle du Groupe et éclairer les dirigeants sur leur prise de décision en cohérence avec les données historiques, l'information sectorielle est ajustée de :

- L'impact de la norme IFRS 11 : 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),
- De l'impact de la norme IFRS 16 pour ce qui concerne les contrats de location d'emplacements destinés à des structures publicitaires (contrats « core business ») hors contrats de location immobilière et véhicules.

En conséquence, conformément à IFRS 8, les données opérationnelles présentées ci-après, en ligne avec cette information interne, sont dites ajustées. 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 et où les loyers « core business » font l'objet d'une comptabilisation selon IFRS 16.

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, 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 2019 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	1 688,2	1 636,4	565,6	3 890,2
Marge opérationnelle	452,3	265,9	74,1	792,2
Résultat d'exploitation ⁽²⁾	219,3	166,8	-1,1	384,9
Investissements corporels et incorporels nets ⁽³⁾	297,9	45,7	31,8	375,4

⁽¹⁾ Dont chiffre d'affaires publicitaire de 3 498,3 millions d'euros et chiffre d'affaires non publicitaire de 391,9 millions d'euros.

⁽²⁾ Dont une dotation nette relative aux tests de perte de valeur de -0,3 million d'euros : 7,0 millions d'euros en Mobilier Urbain, -1,0 million d'euros en Transport et -6,4 millions d'euros en Affichage.

⁽³⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

La réconciliation de ces données opérationnelles ajustées avec les données IFRS se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES ⁽¹⁾	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽²⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽³⁾	DONNÉES IFRS
Chiffre d'affaires	3 890,2	-402,5		3 487,6
Marge opérationnelle	792,2	-123,8	1 045,8	1 714,2
Résultat d'exploitation	384,9	-109,4	185,0	460,6
Investissements corporels et incorporels nets	375,4	-15,1		360,3

⁽¹⁾ Y compris l'impact d'IFRS 16 sur les contrats non core business (dont +49,9 millions d'euros liés à l'annulation des loyers et -44,5 millions d'euros d'amortissement des droits d'utilisation).

⁽²⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽³⁾ Impact d'IFRS 16 sur les loyers core business des sociétés contrôlées.

L'impact de -402,5 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 -416,3 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé par les coentreprises – dont le détail est donné au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » et +13,8 millions d'euros de part non éliminée sous IFRS 11 de chiffres d'affaires inter-compagnies réalisé par des sociétés contrôlées avec des coentreprises, ramenant ainsi le chiffre d'affaires IFRS à 3 487,6 millions d'euros.

L'impact de +1 045,8 millions d'euros de la norme IFRS 16 sur la marge opérationnelle correspond à l'annulation des loyers et redevances core business des sociétés contrôlées. L'impact de +185,0 millions d'euros de la norme IFRS 16 sur le résultat d'exploitation se décompose en +1 045,8 millions d'euros d'annulation des loyers et redevances dans la marge opérationnelle, -924,7 millions d'euros d'amortissement du droit d'utilisation, +63,1 millions d'euros de plus et moins-values sur modifications de contrats, -17,4 millions d'euros d'annulation des reprises de provisions pour pertes à terminaison et +18,3 millions d'euros d'amortissement du droit d'utilisation issu de la requalification des provisions pour pertes à terminaison.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2018 retraité :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL DES ACTIVITÉS
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	1 587,6	1 517,0	513,9	3 618,5
Marge opérationnelle	413,7	218,4	68,0	700,1
Résultat d'exploitation ⁽²⁾	197,2	141,5	13,9	352,6
Investissements corporels et incorporels nets ⁽³⁾	230,7	43,0	12,7	286,4

⁽¹⁾ Dont chiffre d'affaires publicitaire de 3 261,3 millions d'euros et chiffre d'affaires non publicitaire de 357,2 millions d'euros.

⁽²⁾ Dont une reprise nette relative aux tests de perte de valeur de 7,6 millions d'euros : -1,2 million d'euros en Mobilier Urbain, -0,2 million d'euros en Transport et 9,0 millions d'euros en Affichage.

⁽³⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

La réconciliation de ces données opérationnelles ajustées avec les données IFRS se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES PUBLIÉES	IMPACT IFRS 16 ⁽¹⁾	DONNÉES AJUSTÉES RETRAITÉES ⁽²⁾	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽³⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽⁴⁾	DONNÉES IFRS RETRAITÉES
Chiffre d'affaires	3 618,5		3 618,5	-437,1		3 181,4
Marge opérationnelle	655,1	45,0	700,1	-133,8	967,1	1 533,4
Résultat d'exploitation	347,4	5,2	352,6	-109,3	106,4	349,8
Investissements corporels et incorporels nets	286,4		286,4	-14,3		272,1

⁽¹⁾ Impact d'IFRS 16 sur les loyers non core business.

⁽²⁾ Y compris l'impact d'IFRS 16 sur les contrats non core business (dont +45,0 millions d'euros liés à l'annulation des loyers et -39,8 millions d'euros d'amortissement des droits d'utilisation).

⁽³⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽⁴⁾ Impact d'IFRS 16 sur les loyers core business des sociétés contrôlées.

L'impact de -437,1 millions d'euros de la norme IFRS 11 (passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises) sur le chiffre d'affaires ajusté, se décompose en -449,7 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé par les coentreprises – dont le détail est donné au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » – et +12,6 millions d'euros de part non éliminée sous IFRS 11 de chiffre d'affaires inter-compagnies réalisé par des sociétés contrôlées avec des coentreprises, ramenant ainsi le chiffre d'affaires IFRS à 3 181,4 millions d'euros.

L'impact de +967,1 millions d'euros de la norme IFRS 16 sur la marge opérationnelle correspond à l'annulation des loyers et redevances core business des sociétés contrôlées. L'impact de +106,4 millions d'euros de la norme IFRS 16 sur le résultat d'exploitation se décompose en +967,1 millions d'euros d'annulation des loyers et redevances dans la marge opérationnelle, -864,2 millions d'euros d'amortissement du droit d'utilisation, +0,8 million d'euros de plus et moins-values sur modifications de contrats, -19,4 millions d'euros d'annulation des reprises de provisions pour pertes à terminaison et +22,2 millions d'euros d'amortissement du droit d'utilisation issu de la requalification des provisions pour pertes à terminaison.

3.2. Information par zone géographique

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2019 :

<i>En millions d'euros</i>	ASIE-PACIFIQUE ⁽¹⁾	EUROPE ⁽²⁾	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME-UNI	AMÉRIQUE DU NORD ⁽³⁾	TOTAL
Chiffre d'affaires	1 105,0	997,9	618,8	450,2	382,1	336,1	3 890,2

⁽¹⁾ Principalement Chine et Australie.

⁽²⁾ Hors France et Royaume-Uni. Principalement Allemagne, Autriche et Espagne.

⁽³⁾ Principalement Etats-Unis.

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2018 :

<i>En millions d'euros</i>	ASIE-PACIFIQUE ⁽¹⁾	EUROPE ⁽²⁾	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME-UNI	AMÉRIQUE DU NORD ⁽³⁾	TOTAL
Chiffre d'affaires	957,3	960,7	602,6	438,0	369,0	290,9	3 618,5

⁽¹⁾ Principalement Chine et Australie.

⁽²⁾ Hors France et Royaume-Uni. Principalement Allemagne, Autriche et Espagne.

⁽³⁾ Principalement Etats-Unis.

Aucun client n'atteint le seuil de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

3.3. Autres informations

3.3.1. Actifs sectoriels non-courant

Les actifs sectoriels non courants par zone géographique sur la base des données IFRS se décomposent comme suit en 2019 :

<i>En millions d'euros</i>	ASIE-PACIFIQUE ⁽¹⁾	EUROPE ⁽¹⁾	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME-UNI	AMÉRIQUE DU NORD	ELIMINATION INTERCOS	TOTAL
Actifs sectoriels non courants ⁽²⁾	2 220,6	2 925,2	1 577,6	1 134,3	933,4	761,6	-1 385,1	8 167,6
Actifs sectoriels non affectés ⁽³⁾								123,8

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

⁽²⁾ Hors impôts différés actif et hors instruments financiers dérivés.

⁽³⁾ Goodwill liés à la publicité dans les Aéroports Monde non affectés par zone géographique : la couverture mondiale étant un facteur de succès pour cette activité tant au point de vue commercial que dans le cadre des renouvellements et des gains de contrats. Le test de perte de valeur s'inscrit dans cette même logique.

Les actifs sectoriels non courants par zone géographique sur la base des données IFRS se décomposent comme suit en 2018 Retraité :

<i>En millions d'euros</i>	ASIE- PACIFIQUE	EUROPE ⁽¹⁾	FRANCE	RESTE DU MONDE	ROYAUME- UNI	AMÉRIQUE DU NORD	ELIMINATION INTERCOS	TOTAL
Actifs sectoriels non courants ⁽²⁾	2 565,9	2 933,7	1 564,1	1 169,2	866,1	842,8	-1 422,3	8 519,5
Actifs sectoriels non affectés ⁽³⁾								123,6

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

⁽²⁾ Hors impôts différés actif et hors instruments financiers dérivés.

⁽³⁾ Goodwill liés à la publicité dans les Aéroports Monde non affectés par zone géographique : la couverture mondiale étant un facteur de succès pour cette activité tant au point de vue commercial que dans le cadre des renouvellements et des gains de contrats. Le test de perte de valeur s'inscrit dans cette même logique.

3.3.2. Cash-flow Disponible

La réconciliation du cash-flow disponible ajusté avec les données IFRS en 2019 se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽¹⁾	IMPACT IFRS 16 ⁽²⁾	DONNÉES IFRS
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	545,1	4,8	949,5	1 499,4
- Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-5,8	9,7	2,2	6,2
Investissements corporels et incorporels nets ⁽³⁾	-375,4	15,1	0,0	-360,3
CASH-FLOW DISPONIBLE	169,7	19,9	949,5	1 139,1

⁽¹⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽²⁾ Impact IFRS 16 sur les loyers core et non core business des sociétés contrôlées.

⁽³⁾ 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 2018 se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	DONNÉES AJUSTÉES PUBLIÉES	IMPACT IFRS16 ⁽¹⁾	DONNÉES AJUSTÉES RETRAITÉES	IMPACT DES COENTREPRISES ⁽²⁾	IMPACT IFRS16 ⁽³⁾	DONNÉES IFRS RETRAITÉES
Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles	436,8	-8,7	428,1	-36,1	849,1	1 241,1
- Dont Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-75,3		-75,3	-9,1	-19,9	-104,3
Investissements corporels et incorporels nets ⁽⁴⁾	-286,4		-286,4	14,3		-272,1
CASH-FLOW DISPONIBLE	150,4	-8,7	141,7	-21,8	849,1	969,0

⁽¹⁾ Remboursement de la dette relative aux contrats en cours à la date de transition qualifiés de location financement sous IAS 17.

⁽²⁾ Impact du passage de la méthode de l'intégration proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence des coentreprises.

⁽³⁾ Impact IFRS 16 sur les loyers core et non core business des sociétés contrôlées.

⁽⁴⁾ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nets des encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles.

4. COMMENTAIRES SUR L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

4.1. Goodwill et autres immobilisations incorporelles

4.1.1. Goodwill

Variations des exercices 2019 et 2018 en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018 RETRAITÉ
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER RETRAITÉ	1 939,0	1 341,3
Perte de valeur	-10,0	-1,4
Sorties	-0,1	-0,1
Variations de périmètre	-163,6	611,5
Conversion	13,6	-12,3
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	1 779,0	1 939,0

4.1.2. Autres immobilisations incorporelles

Variations de l'exercice 2019 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2019	81,1	836,9	29,0	947,0
Acquisitions / Augmentations	15,0	16,7	18,4	50,1
Sorties	-0,3	-9,9	-0,2	-10,5
Variations de périmètre				0,0
Conversion	-0,2	13,7	0,5	14,0
Reclassements ⁽²⁾	-0,1	35,5	8,4	43,8
Réaffectation du Goodwill		245,9		245,9
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	95,5	1 138,8	56,1	1 290,4
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2019	-46,9	-490,1	-16,4	-553,4
Dotations	-7,9	-85,8	-0,8	-94,5
Perte de valeur		-0,3		-0,3
Sorties	0,3	9,9	0,2	10,5
Variations de périmètre				0,0
Conversion	0,1	-6,9	-0,4	-7,2
Reclassements ⁽²⁾	0,0	-16,1	-16,8	-32,9
Réaffectation du Goodwill				0,0
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2019	-54,4	-589,3	-34,2	-677,9
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2019	34,2	346,8	12,6	393,6
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	41,1	549,5	21,9	612,5

⁽¹⁾ Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

⁽²⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

Variations de l'exercice 2018 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	BREVETS, LICENCES, CONTRATS PUB, ERP ⁽¹⁾	DROITS AU BAIL, AVANCES & ACOMPTES, AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2018	68,4	709,2	29,0	806,6
Acquisitions / Augmentations	13,1	14,3	13,5	40,9
Sorties	-0,1	-2,5	-0,5	-3,1
Variations de périmètre ⁽²⁾		90,2	0,1	90,3
Conversion	-0,3	-1,7	-0,1	-2,1
Reclassements ⁽³⁾		13,1	-13,0	0,1
Réaffectation du Goodwill		14,3		14,3
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	81,1	836,9	29,0	947,0
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2018	-40,6	-447,8	-16,3	-504,7
Dotations	-6,5	-52,8	-0,2	-59,5
Perte de valeur		9,7		9,7
Sorties	0,1	2,4	0,1	2,6
Variations de périmètre ⁽²⁾				0,0
Conversion	0,1	-0,8	-0,2	-0,9
Reclassements ⁽³⁾		-0,8	0,2	-0,6
Réaffectation du Goodwill				0,0
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2018	-46,9	-490,1	-16,4	-553,4
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2018	27,8	261,4	12,7	301,9
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2018	34,2	346,8	12,6	393,6

⁽¹⁾ Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

⁽³⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

⁽²⁾ Ces montants sont liés aux acquisitions et aux liquidations de sociétés sur la période.

4.2. Immobilisations corporelles

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019			31/12/2018 RETRAITÉ
	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	MONTANTS NETS
Terrains	19,8	-1,2	18,6	21,0
Constructions	96,0	-69,6	26,4	25,6
Installations techniques, matériels et outillages	3 212,8	-2 057,5	1 155,3	1 048,3
Matériel de transport	82,5	-48,3	34,2	34,4
Autres immobilisations corporelles	172,6	-128,5	44,1	46,7
En cours, avances et acomptes	116,0	0,0	116,0	98,1
TOTAL	3 699,8	-2 305,1	1 394,7	1 274,0

Variations de l'exercice 2019 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECHNIQUES, MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2019 RETRAITÉ	22,3	94,5	3 081,4	358,7	3 556,8
- Dont coût de démontage			187,6		187,6
Acquisitions	0,0	2,4	178,8	185,6	366,8
- Dont coût de démontage			28,9		28,9
- Dont effet de changement de taux sur coût de démontage			9,1		9,1
Sorties	-1,9	-5,7	-230,0	-22,1	-259,7
- Dont coût de démontage			-23,7		-23,7
Variations de périmètre	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reclassements ⁽¹⁾	-1,3	4,7	143,5	-153,5	-6,7
Réaffectation du Goodwill			15,1		15,1
Conversion	0,7	0,2	24,0	2,6	27,5
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	19,8	96,0	3 212,8	371,1	3 699,8
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2019 RETRAITÉ	-1,3	-68,9	-2 033,1	-179,4	-2 282,7
- Dont coût de démontage			-108,0		-108,0
Dotations nettes des reprises	0,0	-2,9	-217,9	-16,0	-236,8
- Dont coût de démontage			-22,8		-22,8
Perte de valeur			-1,3	-0,4	-1,7
Sorties	0,1	4,9	217,8	21,2	244,0
- Dont coût de démontage			17,1		17,1
Variations de périmètre					0,0
Reclassements ⁽¹⁾		-2,5	-8,3	-1,0	-11,9
Réaffectation du Goodwill					0,0
Conversion	0,0	-0,2	-14,7	-1,0	-15,9
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2019	-1,2	-69,6	-2 057,5	-176,8	-2 305,1
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2019 RETRAITÉ	21,0	25,6	1 048,3	179,3	1 274,0
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	18,6	26,4	1 155,3	194,3	1 394,7

⁽¹⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

Variations de l'exercice 2018 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	TERRAINS	CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS TECHNIQUES, MAT. & OUTIL.	AUTRES	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2018 RETRAITÉ	23,3	102,8	2 905,4	367,6	3 399,1
- Dont coût de démontage			169,3		169,3
Acquisitions		2,3	157,5	144,9	304,7
- Dont coût de démontage			35,6		35,6
- Dont effet de changement de taux sur coût de démontage					0,0
Sorties	-1,2	-11,7	-177,8	-25,6	-216,3
- Dont coût de démontage			-18,9		-18,9
Variations de périmètre			64,7	7,8	72,5
Reclassements	0,2	0,7	132,1	-136,5	-3,5
Réaffectation du Goodwill					0,0
Conversion		0,4	-0,5	0,4	0,3
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2018 RETRAITÉ	22,3	94,5	3 081,4	358,7	3 556,8
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2018 RETRAITÉ	-1,2	-67,4	-2 009,2	-186,1	-2 263,9
- Dont coût de démontage			-98,1		-98,1
Dotations nettes des reprises		-4,2	-196,6	-17,0	-217,8
- Dont coût de démontage			-23,3		-23,3
Perte de valeur			-1,3		-1,3
Sorties	0,1	3,4	172,1	20,0	195,6
- Dont coût de démontage			15,1		15,1
Variations de périmètre			-0,2	0,3	0,1
Reclassements	-0,1	-0,6	1,4	2,8	3,5
Réaffectation du Goodwill					0,0
Conversion	-0,1	-0,1	0,7	0,6	1,1
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2018 RETRAITÉ	-1,3	-68,9	-2 033,1	-179,4	-2 282,7
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2018 RETRAITÉ	22,1	35,4	896,2	181,5	1 135,3
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2018 RETRAITÉ	21,0	25,6	1 048,3	179,3	1 274,0

4.3. Droits d'utilisation

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019			31/12/2018 RETRAITÉ
	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	MONTANTS NETS
Droits d'utilisation d'emplacements publicitaires loués	7 982,5	-4 195,7	3 786,8	4 336,4
Droits d'utilisation de biens immobiliers loués	331,4	-190,7	140,7	133,9
Droits d'utilisation de véhicules loués	28,8	-11,4	17,4	8,5
Droits d'utilisation d'autres biens loués	51,6	-37,9	13,7	19,1
TOTAL	8 394,3	-4 435,7	3 958,5	4 498,1

Variations de l'exercice 2019 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	DROITS D'UTILISATION D'EMPLACEMENTS PUBLICATAIRES LOUÉS	DROITS D'UTILISATION DE BIENS IMMOBILIERS LOUÉS	DROITS D'UTILISATION DE VÉHICULES LOUÉS	DROITS D'UTILISATION D'AUTRES BIENS LOUÉS	TOTAL
VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2019 RETRAITÉ	8 094,6	301,4	19,9	58,3	8 474,3
Augmentations	646,6	45,0	14,7	3,4	709,7
Diminutions	-917,4	-19,1	-5,9	-10,6	-952,9
Variations de périmètre	2,2	2,0			4,3
Reclassements	16,6	-1,5	0,0	0,2	15,2
Conversion	139,7	3,5	0,1	0,4	143,8
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	7 982,5	331,4	28,8	51,6	8 394,3
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 1^{ER} JANVIER 2019 RETRAITÉ	-3 758,2	-167,5	-11,3	-39,2	-3 976,3
Dotations nettes des reprises	-907,4	-35,3	-5,8	-8,5	-957,0
Diminutions	553,8	12,1	5,8	10,0	581,7
Variations de périmètre					0,0
Reclassements	-13,7	1,4	0,0	0,0	-12,3
Conversion	-70,1	-1,4	-0,1	-0,2	-71,8
AMORTISSEMENTS / PERTE DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2019	-4 195,7	-190,7	-11,4	-37,9	-4 435,7
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2019 RETRAITÉ	4 336,4	133,9	8,5	19,1	4 498,1
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	3 786,8	140,7	17,4	13,7	3 958,5

4.4. Tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles et les droits d'utilisation

Les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles et les droits d'utilisation se réfèrent aux groupements d'UGT suivants :

En millions d'euros	31/12/2019			31/12/2018 RETRAITÉ		
	GOODWILL ⁽¹⁾	ACTIFS CORPORELS / INCORPORELS / DROITS D'UTILISATION ⁽²⁾	TOTAL	GOODWILL ⁽¹⁾	ACTIFS CORPORELS / INCORPORELS / DROITS D'UTILISATION ⁽²⁾	TOTAL
Mobilier Urbain Europe (hors France et Royaume-Uni)	389,0	282,0	671,0	389,1	260,5	649,6
Pacifique	340,0	403,1	743,0	594,5	165,2	759,7
Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)	155,3	39,0	194,3	141,4	47,9	189,4
Affichage Royaume-Uni	149,3	50,8	200,1	142,3	49,5	191,7
Aéroports Monde	123,8	-58,3	65,5	123,6	-114,0	9,6
Affichage France	115,4	-11,7	103,7	115,4	-8,9	106,5
Mobilier Urbain France	86,4	381,9	468,3	86,4	301,1	387,5
Affichage Reste du monde	72,8	122,7	195,5	82,5	120,0	202,5
Mobilier Urbain Royaume-Uni	57,8	21,7	79,5	57,2	16,3	73,5
Autres	192,9	129,0	321,9	191,6	133,8	325,4
TOTAL	1 682,7	1 360,1	3 042,8	1 924,0	971,5	2 895,5

Ce tableau prend en compte les pertes de valeur constatées sur les immobilisations corporelles et incorporelles, les droits d'utilisation et les goodwill.

(1) Les goodwill sont présentés nets des impôts différés passif nets liés aux contrats et aux provisions pour perte à terminaison déduites du droit d'utilisation reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprises, d'un montant de respectivement 96,3 millions d'euros et 15,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018.

(2) Les actifs incorporels et corporels et les droits d'utilisation sont présentés nets des provisions pour perte à terminaison, d'un montant de respectivement 9,1 millions d'euros et 7,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, et sont également présentés diminués des dettes locatives, d'un montant de respectivement 4 596,5 millions d'euros et 5 186,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018.

Les tests de perte de valeur réalisés au 31 décembre 2019 ont conduit à constater en résultat d'exploitation une dotation nette de perte de valeur globale de -2,0 millions d'euros sur les immobilisations incorporelles et corporelles, une reprise nette de provision pour perte à terminaison de +1,0 million d'euros, ainsi qu'une perte de valeur des goodwill pour -10,0 millions d'euros.

Les tests de perte de valeur sur les goodwill et les immobilisations corporelles et incorporelles ont un impact négatif de -10,0 millions d'euros sur le résultat net part du Groupe (contre +2,2 millions d'euros en 2018).

Le taux d'actualisation, le taux de marge opérationnelle et le taux de croissance à l'infini pour les projections de l'activité Affichage sont considérés comme les hypothèses-clés retenues par le Groupe dans le cadre des tests de perte de valeur.

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique s'échelonnant de 6,0 % à 17,0 %, pour la zone présentant le plus de risque. Le taux après impôt de 6,0 % en 2019 (comme en 2018), est utilisé notamment en Europe Occidentale (hors Espagne, Portugal, Italie et Irlande), Amérique du Nord, Japon, Singapour, Corée du Sud et Australie, où le Groupe réalise 60,5% de son chiffre d'affaires ajusté. Le taux d'actualisation moyen du Groupe ressort à 7,8 % en 2019.

Les tests de sensibilité dont les résultats sont présentés ci-dessous ont été réalisés au niveau de chaque business plan de chaque UGT. Lorsqu'une région abrite plusieurs UGT, le test est mené sur chacune des UGT composant la région en question.

- Sur la France, le Royaume-Uni, l'Europe (hors France et Royaume-Uni), l'Asie et le Pacifique, trois tests de sensibilité ont été réalisés :

- d'une part, en augmentant le taux d'actualisation de 50 points de base sur toutes les activités ;

- d'autre part en diminuant de 50 points de base le taux de marge opérationnelle sur toutes les activités ;

- et enfin en diminuant de 50 points de base 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 sur toutes les activités ;

- d'autre part, en diminuant de 200 points de base le taux de marge opérationnelle sur toutes les activités ;

- et enfin en diminuant de 200 points de base le taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie pour l'activité Affichage.

Pour ce qui concerne les tests sur l'UGT aéroport, le test est effectué au niveau mondial.

Les résultats indiqués ci-après résultent de l'agrégation des tests réalisés sur chaque business plan.

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), Asie et Pacifique n'entraînerait pas de perte de valeur sur les goodwill 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 additionnelle de 22,1 millions d'euros sur les actifs et goodwill de l'activité Affichage ;
- 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), Asie et Pacifique, n'entraînerait pas de perte de valeur sur les goodwill 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 de 9,4 millions d'euros sur les actifs et goodwill de l'activité Affichage ;
- 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), Asie et Pacifique entraînerait une perte de valeur de 14,1 millions d'euros sur les actifs et goodwill de l'activité Affichage ;
- qu'une diminution du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie de 200 points de base pour la zone géographique Reste du Monde entraînerait une perte de valeur de 17,4 millions d'euros sur les actifs et goodwill de l'activité Affichage.

4.5. Titres mis en équivalence et tests de perte de valeur

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018 RETRAITÉ
Coentreprises	266,8	259,6
Entreprises associées	185,5	184,0
TOTAL ⁽¹⁾	452,3	443,6

⁽¹⁾ Dont 48,9 millions d'euros relatifs à la zone Reste du Monde au 31 décembre 2019 contre 49,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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 2019, une reprise de perte de valeur a été constatée sur les coentreprises pour un montant de 8,7 millions d'euros.

En 2018, aucune perte de valeur n'a été constatée.

Sur les sociétés mises en équivalence et appartenant aux zones géographiques France, Royaume-Uni, Europe (hors France et Royaume-Uni), Asie et Pacifique, les résultats des tests de sensibilité montrent :

- qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation n'entraînerait pas de perte de valeur sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ;

- qu'une diminution de 50 points de base du taux de marge opérationnelle n'entraînerait pas de perte de valeur sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie pour l'activité Affichage n'entraînerait pas de perte de valeur sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence pour lesquelles les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la base d'une projection à l'infini.

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 n'entraînerait pas de perte de valeur sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 200 points de base du taux de marge opérationnelle n'entraînerait pas de perte de valeur sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence ;
- qu'une diminution de 200 points de base du taux de croissance à l'infini des flux actualisés de trésorerie n'entraînerait pas de perte de valeur sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence pour lesquelles les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la base d'une projection à l'infini.

4.6. Autres actifs financiers (courant et non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018 RETRAITÉ
Investissements financiers	0,9	0,5
Prêts	33,3	36,7
Créances rattachées à des participations	2,0	0,7
Autres immobilisations financières	44,2	67,7
TOTAL	80,3	105,6

La diminution des autres actifs financiers de 25,3 millions d'euros au 31 décembre 2019 concerne principalement la libération du compte séquestre en Belgique dans le cadre de l'acquisition de Publiroute finalisée en 2019.

L'échéance des autres actifs financiers (hors investissements financiers) se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018 RETRAITÉ
< 1 an	4,5	30,2
> 1 an & < 5 ans	58,6	62,6
> 5 ans	16,2	12,2
TOTAL	79,4	105,0

4.7. Autres créances (non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018 RETRAITÉ
Charges constatées d'avance	11,3	12,5
Créances diverses	7,2	7,2
TOTAL BRUT DES AUTRES CRÉANCES (NON COURANT)	18,5	19,7
Dépréciation des créances diverses	-1,4	-1,4
TOTAL DÉPRÉCIATION DES AUTRES CRÉANCES (NON COURANT)	-1,4	-1,4
TOTAL	17,1	18,3

4.8. Stocks

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018 RETRAITÉ
Valeur brute des stocks	205,4	186,7
<i>Matières premières, approv.& marchandises</i>	155,2	123,5
<i>Produits intermédiaires et finis</i>	50,2	63,2
Dépréciation	-30,3	-27,3
<i>Matières premières, approv.& marchandises</i>	-21,8	-19,9
<i>Produits intermédiaires et finis</i>	-8,6	-7,4
TOTAL	175,1	159,4

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.

Au 31 décembre 2019, la France contribue à hauteur de 73,8 millions d'euros à la valeur brute totale, dont 60 % de stocks de chantiers en cours et 40 % de stocks de maintenance.

L'augmentation des stocks au 31 décembre 2019 de 15,7 millions d'euros est principalement liée aux projets de digitalisation du mobilier urbain.

4.9. Clients et autres débiteurs

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018 RETRAITÉ
Créances clients	848,8	862,3
Créances diverses	17,7	15,8
Autres créances d'exploitation	23,3	27,2
Créances fiscales diverses	93,3	69,5
Créances sur cession d'immobilisations et subventions d'équipement à recevoir	0,4	0,3
Avances et acomptes versés	4,8	9,8
Charges constatées d'avance	67,3	49,6
TOTAL BRUT DES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	1 055,6	1 034,5
Dépréciation des créances clients	-32,3	-31,5
Dépréciation des créances diverses	-1,7	-1,9
Dépréciation des autres créances d'exploitation	-0,1	-0,1
TOTAL DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	-34,1	-33,5
TOTAL	1 021,5	1 001,0

L'augmentation des créances clients et autres débiteurs au 31 décembre 2019 de 20,5 millions d'euros est principalement liée à l'effet de change pour 17,1 millions d'euros et aux variations de périmètre pour 16,6 millions d'euros, en partie neutralisés par les flux liés à l'activité pour -10,0 millions d'euros et des reclassements pour -2,7 millions d'euros.

Le solde des créances clients échues et non provisionnées est de 305,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 330,7 millions d'euros au 31 décembre 2018. 7,0 % des créances clients non provisionnées sont échues de plus de 90 jours au 31 décembre 2019, contre 8,0 % au 31 décembre 2018. Ces créances sont essentiellement détenues envers des agences médias ou des groupes internationaux qui ne présentent pas de risques de recouvrement.

4.10. Trésorerie gérée

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018 RETRAITÉ
Trésorerie	136,0	97,8
Equivalents de trésorerie	13,9	14,5
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	149,8	112,3
Actifs financiers de trésorerie	83,5	81,2
TOTAL TRÉSORERIE GÉRÉE	233,3	193,5

Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires. 11,2 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie au 31 décembre 2019, contre 8,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les actifs financiers de trésorerie au 31 décembre 2019 sont constitués de 45,2 millions d'euros de placements liquides à court terme (contre 44,7 millions d'euros au 31 décembre 2018) et de 38,3 millions d'euros de trésorerie mise sous séquestre par le Groupe dans le cadre de contrats, trésorerie appartenant au Groupe (contre 36,5 millions d'euros au 31 décembre 2018). 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.

4.11. Impôts différés nets

4.11.1. Impôts différés comptabilisés

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018 RETRAITÉ
Immobilisations corporelles et incorporelles et provisions pour pertes à terminaison	-173,0	-92,4
Reports déficitaires	24,2	28,6
Provisions pour démontage	23,0	22,8
Provisions pour retraites et avantages assimilés	23,7	23,2
Contrats de location IFRS 16	69,4	79,7
Autres	23,3	11,7
TOTAL	-9,4	73,5

La baisse de 82,9 millions d'euros des impôts différés actif nets des impôts différés passif s'explique principalement par une hausse des impôts différés passif sur les immobilisations incorporelles et corporelles en lien avec l'affectation du goodwill du groupe APN Outdoor en 2019 pour -82,1 millions d'euros.

4.11.2. Variation des impôts différés nets

Au 31 décembre 2019, les variations d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018 RETRAITÉ	CHARGE NETTE	RECLASSEMENTS	ID CONSTATÉS SUR ÉCARTS ACTUARIELS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2019
Impôts différés actif	137,6	-14,1	-3,2	0,4	2,4	-0,3	122,7
Impôts différés passif	-64,0	9,6	3,2	2,0	-1,6	-81,3	-132,1
TOTAL	73,5	-4,5	0,0	2,4	0,9	-81,7	-9,4

Au 31 décembre 2018, les variations d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	01/01/2018 RETRAITÉ	CHARGE NETTE	RECLASSEMENTS	ID CONSTATÉS SUR ÉCARTS ACTUARIELS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2018 RETRAITÉ
Impôts différés actif	114,0	18,7	-2,6	-0,1	2,2	5,4	137,6
Impôts différés passif	-53,0	10,4	2,6	0,0	-1,4	-22,6	-64,0
TOTAL	61,0	29,1	0,0	-0,1	0,8	-17,3	73,5

4.11.3. Impôts différés actif sur reports déficitaires non reconnus

Au 31 décembre 2019, le montant des impôts différés actif liés à des reports déficitaires non reconnus s'élève à 103,2 millions d'euros, contre 92,0 millions d'euros au 31 décembre 2018.

4.12. Capitaux propres

Composition du capital

Au 31 décembre 2019, le capital s'établit à 3 245 684,82 euros, divisé en 212 902 810 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 1^{er} janvier 2019 et au 31 décembre 2019 :

NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 1^{ER} JANVIER 2019	212 810 350
Émission d'actions suite aux levées d'options	92 460
NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE 2019	212 902 810

Le Groupe détient 24 373 actions propres au 31 décembre 2019.

Le Groupe n'a pas accordé de plan d'actions gratuites ou de plan de stock-options en 2019.

La charge relative à tous les plans en cours s'élève à 0,2 million d'euros en 2019.

L'Assemblée Générale du 16 mai 2019 a décidé le versement d'un dividende de 0,58 euros pour chacune des 212 810 350 actions composant le capital social au 31 décembre 2018.

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 2018 et 2019.

4.13. Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

En millions d'euros	31/12/2018			REPRISES		ÉCARTS ACTUARIELS/ PLAFONNEMENT DES ACTIFS	RECLASSEMENTS	CONVERSION	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	31/12/2019
	RETRAITÉ	DOTATIONS	ACTUALISATION ⁽¹⁾	CONSOMMÉES	NON CONSOMMÉES					
Provisions pour démontage	242,6	28,9	12,7	-18,6	-11,8			2,3		256,1
Provisions pour retraites et avantages assimilés	88,3	5,4	1,7	-5,9	0,0	13,1		0,9	0,1	103,6
Provisions pour risques et litiges	55,7	11,9		-4,8	-13,4		-0,3	0,6		49,5
Provisions pour pertes à terminaison	7,8	4,5		-3,5	0,0		0,3			9,1
TOTAL	394,4	50,7	14,4	-32,9	-25,1	13,1	0,0	3,7	0,1	418,4

⁽¹⁾ Dont 9,1 millions d'euros constatés en contrepartie des immobilisations corporelles.

4.13.1. 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 2019, la durée résiduelle moyenne des contrats qui constitue la base de calcul de la provision pour démontage est de 8,3 ans.

Les taux étant individualisés pour chaque pays depuis l'exercice 2019, un taux d'actualisation moyen pondéré a été calculé en fonction de la provision démontage par pays pour l'analyse de sensibilité. Au 31 décembre 2019, l'analyse de sensibilité se fait à partir de ce taux moyen pondéré des provisions pour démontage, établi à 0,71%, contre le taux générique de 1,50% au 31 décembre 2018. Ainsi, l'utilisation d'un taux d'actualisation à 0,21%, soit 50 points de base en-deçà du taux moyen pondéré, aurait conduit à une provision complémentaire de l'ordre de 10,8 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, le reversement des provisions pour démontage à un horizon inférieur ou égal à 5 ans s'élève à 118,2 millions d'euros ; il est de 90,7 millions d'euros à un horizon supérieur à 5 ans et inférieur ou égal à 10 ans et de 47,2 millions d'euros au-delà de 10 ans.

4.13.2. Provisions pour retraites et avantages assimilés

4.13.2.1. 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.

4.13.2.2. Informations financières

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

	2019	2018
TAUX D'ACTUALISATION ⁽¹⁾		
Zone Euro	0,80 %	1,75 %
Royaume-Uni	1,95 %	2,80 %
TAUX DE REVALORISATION DE SALAIRES		
Zone Euro	1,98 %	1,90 %
Royaume-Uni ⁽²⁾	NA	NA
TAUX D'INFLATION		
Zone Euro	1,75 %	1,75 %
Royaume-Uni	2,05 %	2,40 %

⁽¹⁾ Les taux d'actualisation sur les zones Euro et Royaume-Uni sont issus des données Iboxx et sont déterminés sur la base du taux de rendement d'obligations émises par des entreprises privées de première qualité (notées AA).

⁽²⁾ Le plan UK étant gelé, pas de prise en compte de revalorisation de salaires.

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme (avant effets fiscaux) s'analysent de la façon suivante en 2019 :

<i>En millions d'euros</i>	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE				
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	20,3	119,9	7,7	147,9
Coût des services rendus	1,2	3,4	0,7	5,2
Charge d'intérêt	0,4	2,6	0,2	3,2
Acquisitions / cessions de régimes	0,0	0,3	0,0	0,3
Modifications / réductions de régimes		-0,9		-0,9
Ecart actuariels ⁽¹⁾	3,4	12,4	0,0	15,8
Cotisations salariés		0,2		0,2
Prestations payées	-0,7	-3,0	-0,7	-4,4
Conversion	0,2	3,0	0,0	3,2
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	24,8	137,9	7,8	170,5
<i>dont France</i>	17,0	59,9	4,1	81,0
<i>dont autres pays</i>	7,8	78,0	3,7	89,5
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
ACTIFS À L'OUVERTURE		59,8		59,8
Produit d'intérêt		1,5		1,5
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		2,2		2,2
Acquisitions / cessions de régimes		0,2		0,2
Contributions employeur		3,6		3,6
Contributions employés		0,2		0,2
Prestations payées		-3,0		-3,0
Conversion		2,3		2,3
ACTIFS À LA CLÔTURE		66,9		66,9
<i>dont France</i>		7,4		7,4
<i>dont autres pays ⁽²⁾</i>		59,5		59,5
PROVISIONS				
Couverture financière	24,8	71,0	7,8	103,6
Plafonnement des actifs				0,0
PROVISIONS À LA CLÔTURE	24,8	71,0	7,8	103,6
<i>dont France</i>	17,0	52,5	4,1	73,6
<i>dont autres pays</i>	7,8	18,5	3,7	30,0
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,4	2,6	0,2	3,2
Produit d'intérêt		-1,5		-1,5
Modifications / réductions de régimes		-0,9		-0,9
Coût des services rendus	1,2	3,4	0,7	5,2
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à long terme			0,2	0,2
CHARGE DE L'EXERCICE	1,5	3,6	1,1	6,2
<i>dont France</i>	1,1	2,8	0,2	4,1
<i>dont autres pays</i>	0,5	0,8	0,8	2,1

⁽¹⁾ Dont -0,4 million d'euros liés aux écarts d'expérience, 16,3 millions d'euros liés aux hypothèses financières et -0,1 million d'euros liés aux hypothèses démographiques.

⁽²⁾ Principalement le Royaume-Uni.

La dette actuarielle du Groupe au 31 décembre 2019 s'élève à 170,5 millions d'euros et est principalement située dans trois pays : France (48 % de la dette actuarielle totale), Royaume-Uni (36 %) et Autriche (5 %).

Les évaluations ont été effectuées par un actuair indépendant qui a également réalisé des tests de sensibilité pour chacun des plans.

Les résultats des tests de sensibilité montrent que :

- une diminution de 50 points de base du taux d'actualisation aurait un impact à la hausse de 11,1 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 5,4 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 1,8 million 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 :

	31/12/2019		31/12/2018	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Actions	22,5	34%	20,8	35%
Obligations d'état	27,3	41%	23,9	40%
Obligations d'entreprises	2,3	3%	2,8	5%
Immobilier	2,9	4%	2,7	4%
Contrats d'assurance	9,6	14%	9,2	15%
Autres	2,3	3%	0,4	1%
TOTAL	66,9	100%	59,8	100%

Les actifs de couverture sont des actifs cotés en dehors de l'immobilier qui est non coté.

Les mouvements nets des provisions pour retraites et avantages assimilés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
AU 1 ^{ER} JANVIER	88,3	85,7
Charge de l'exercice	6,2	6,0
Écarts de conversion	0,9	0,0
Cotisations versées	-3,6	-4,6
Prestations payées	-1,4	-1,7
Variation des écarts actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi et plafonnement des actifs	13,1	2,1
Autres	0,1	0,8
AU 31 DÉCEMBRE	103,6	88,3
Dont comptabilisé :		
- en résultat d'exploitation	0,4	1,6
- en résultat financier	-1,7	-1,3
- en autres éléments du résultat global	-13,1	-2,1

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme (avant effets fiscaux) s'analysent de la façon suivante en 2018 :

En millions d'euros	RÉGIMES DE RETRAITE		AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	TOTAL
	NON FINANCÉS	FINANCÉS		
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE				
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	18,4	119,8	7,7	145,9
Coût des services rendus	1,4	3,5	0,7	5,6
Charge d'intérêt	0,3	2,2	0,1	2,6
Acquisitions / cessions de régimes	0,7		0,1	0,8
Liquidations de régimes	-0,6			-0,6
Ecart actuariel ⁽¹⁾	1,3	-1,0	-0,4	-0,1
Cotisations salariés		0,2		0,2
Prestations payées	-1,2	-4,5	-0,5	-6,2
Conversion		-0,3		-0,3
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	20,3	119,9	7,7	147,9
<i>dont France</i>	12,7	55,2	4,4	72,3
<i>dont autres pays</i>	7,6	64,7	3,3	75,6
ÉVOLUTION DES ACTIFS				
ACTIFS À L'OUVERTURE		60,2		60,2
Produit d'intérêt		1,3		1,3
Rendement des actifs de régime net du produit d'intérêt		-1,7		-1,7
Contributions employeur		4,6		4,6
Contributions employés		0,2		0,2
Prestations payées		-4,5		-4,5
Conversion		-0,3		-0,3
ACTIFS À LA CLÔTURE		59,8		59,8
<i>dont France</i>		7,4		7,4
<i>dont autres pays ⁽²⁾</i>		52,4		52,4
PROVISIONS				
Couverture financière	20,3	60,1	7,7	88,1
Plafonnement des actifs		0,2		0,2
PROVISIONS À LA CLÔTURE	20,3	60,3	7,7	88,3
<i>dont France</i>	12,7	47,8	4,4	64,9
<i>dont autres pays</i>	7,6	12,5	3,3	23,4
CHARGE DE RETRAITE				
Charge d'intérêt	0,3	2,2	0,1	2,6
Produit d'intérêt		-1,3		-1,3
Coût des services rendus	1,4	3,5	0,7	5,6
Amortissement des écarts actuariels sur les autres avantages à long terme			-0,3	-0,3
Liquidations de régimes	-0,6			-0,6
CHARGE DE L'EXERCICE	1,1	4,4	0,5	6,0
<i>dont France</i>	0,9	3,4	0,1	4,4
<i>dont autres pays</i>	0,2	1,0	0,4	1,6

⁽¹⁾ Dont 2,6 millions d'euros liés aux écarts d'expérience, -5,4 millions d'euros liés aux hypothèses financières et 2,7 millions d'euros liés aux hypothèses démographiques.

⁽²⁾ Principalement le Royaume-Uni.

4.13.2.3. Informations sur les flux futurs

Le Groupe prévoit de verser en 2020 des cotisations aux fonds de couverture pour 2,3 millions d'euros.

La durée moyenne pondérée est de respectivement 11 ans et 18 ans pour la zone Euro et au Royaume-Uni.

Le régime de retraite de JCDecaux UK Ltd au Royaume-Uni est un régime fermé depuis décembre 2002. Il ne reste aujourd'hui que des différés ou des retraités dans ce régime. Des évaluations « Funding » sont menées tous les 3 ans afin de définir le niveau de déficit du régime en accord avec les Trustees et l'employeur conformément à la réglementation. Un calendrier de cotisations est défini jusqu'en 2028.

4.13.2.4. Régimes à cotisations définies

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies représentent 29,6 millions d'euros en 2019 contre 36,0 millions d'euros en 2018.

4.13.2.5. 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 2018, les trois plans étaient en perte pour un montant total de -1 381,0 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 2019, soit 0,6 million d'euros. Le niveau des cotisations des trois plans sera stable en 2020.

Le Groupe participe également à cinq plans multi-employeurs aux Etats-Unis. JCDecaux ne dispose pas d'informations suffisantes relatives aux actifs et obligations de ces plans, au montant des gains et pertes actuariels, au coût des services rendus et coût financier, informations nécessaires pour comptabiliser ces régimes comme des régimes à prestations définies. Ainsi, ils sont comptabilisés selon les modalités prévues pour les régimes à cotisations définies. La contribution annuelle du Groupe au titre de ces régimes multi-employeurs aux Etats-Unis s'élève à 0,5 million d'euros.

4.13.3. Provisions pour risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges représentent un montant de 49,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 55,7 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et à ses relations avec les fournisseurs. Par ailleurs, la particularité de son activité (contrats avec des autorités publiques) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est ainsi partie à des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain, transport et d'affichage, ainsi que des litiges fiscaux. Par ailleurs, dans le cadre de leurs activités, les sociétés du Groupe peuvent faire l'objet, d'actions/enquêtes des juridictions/autorités nationales de la concurrence. Certaines sont d'ailleurs en cours et ne devraient pas engendrer de conséquences financières défavorables significatives pour le Groupe.

La Direction Juridique du Groupe recense l'ensemble des risques et des litiges (nature, montants, procédure, niveau de risque), en fait un suivi régulier et croise ces informations avec celles détenues par la Direction Financière. Le montant des provisions constituées pour ces risques et litiges résulte d'une analyse au cas par cas, en fonction des positions des plaignants, de l'appréciation des conseils juridiques du Groupe et des éventuels jugements prononcés.

4.13.4. Actifs et passifs éventuels

Après analyse des risques, le Groupe n'a pas jugé nécessaire de constater de provision sur certains risques relatifs à des procédures en cours sur des litiges ou des enquêtes des autorités de la concurrence, des risques de nature fiscale ou relatifs à des modalités de mise en œuvre ou d'attribution de contrats.

Sauf exception, aucune provision pour démontage n'est comptabilisée dans les comptes du Groupe concernant les panneaux de l'activité Affichage. En effet le Groupe considère que l'obligation de démontage dans l'activité Affichage répond à la définition d'un passif éventuel car soit l'obligation est peu probable, soit elle ne peut être chiffrée de manière fiable du fait de l'incertitude de la date de démontage probable qui conditionne les effets d'actualisation. Pour les panneaux qui s'apparentent à du mobilier urbain, les écrans digitaux grand format et pour les installations publicitaires les plus spectaculaires, dont le coût de démontage unitaire est plus significatif que pour les panneaux d'affichage traditionnels, ainsi que pour les programmes de démontage de panneaux pour lesquels il existe une forte probabilité de démontage à court terme, à notre initiative, le Groupe a estimé le coût global de démontage en valeur non actualisée à 16,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 21,0 millions d'euros au 31 décembre 2018. 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.

4.14. Dette financière

En millions d'euros		31/12/2019			31/12/2018 RETRAITÉ		
		PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN	(1)	595,7	753,1	1 348,8	289,6	1 062,9	1 352,5
Instruments financiers dérivés actifs		-1,1	-0,1	-1,2	-4,9		-4,9
Instruments financiers dérivés passifs		3,3	0,0	3,3	1,3	0,2	1,5
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	(2)	2,2	-0,1	2,2	-3,6	0,2	-3,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie ^(*)		149,8	0,0	149,8	112,3		112,3
Concours bancaires		-7,4	0,0	-7,4	-24,3		-24,3
TRÉSORERIE NETTE	(3)	142,4	0,0	142,4	88,0	0,0	88,0
ACTIFS FINANCIERS DE TRÉSORERIE^(**)	(4)	83,5	0,0	83,5	81,2	0,0	81,2
DETTE FINANCIÈRE NETTE (HORS ENGAGEMENTS DE RACHAT DE MINORITAIRES)	(5)=(1)+(2)-(3)-(4)	372,0	753,0	1 125,0	116,8	1 063,1	1 179,9

(*) Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose de 149,8 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (contre 112,3 millions d'euros au 31 décembre 2018) et 83,5 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie (contre 81,2 millions d'euros au 31 décembre 2018). Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôts à court terme et d'OPCVM monétaires. 11,2 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie au 31 décembre 2019, contre 8,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(**) Les actifs financiers de trésorerie au 31 décembre 2019 sont constitués de 45,2 millions d'euros de placements liquides à court terme (contre 44,7 millions d'euros au 31 décembre 2018) et de 38,3 millions d'euros de trésorerie mise sous séquestre par le Groupe dans le cadre de contrats, trésorerie appartenant au Groupe (contre 36,5 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ces actifs financiers ont les caractéristiques principales des équivalents de trésorerie mais ne respectent pas strictement les critères de qualification définis par la norme IAS 7.

Les dettes sur engagements de rachat de minoritaires font l'objet d'un enregistrement séparé et ne sont donc pas incluses dans la dette financière. Elles sont détaillées au paragraphe 4.15 « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

Les instruments financiers de couverture sont détaillés au paragraphe 4.17 « Instruments financiers ».

La réconciliation de la variation de la dette financière brute au bilan 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 brute ».

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		31/12/2019			31/12/2018 RETRAITÉ		
		PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
DETTE FINANCIÈRE BRUTE AU BILAN		595,7	753,1	1 348,8	289,6	1 062,9	1 352,5
Impact du coût amorti		1,1	3,2	4,3	1,2	3,2	4,4
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE		596,7	756,3	1 353,0	290,8	1 066,1	1 356,9

La dette financière économique se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros		31/12/2019			31/12/2018 RETRAITÉ		
		PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL	PART COURANTE	PART NON COURANTE	TOTAL
Emprunts obligataires		300,0	750,0	1 050,0		1 050,0	1 050,0
Billets de trésorerie (NEU/CP)		180,0		180,0	220,0		220,0
Emprunts auprès des établissements de crédit		72,0	1,7	73,7	36,4	10,3	46,7
Emprunts divers		39,9	4,6	44,5	29,6	5,8	35,4
Intérêts courus		4,8	0,0	4,8	4,8	0,0	4,8
DETTE FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE		596,7	756,3	1 353,0	290,8	1 066,1	1 356,9

Au 31 décembre 2019, la dette financière du Groupe comprend principalement :

- des emprunts obligataires portés par JCDecaux SA :
 - 750 millions d'euros émis en juin 2016 à échéance juin 2023
 - 300 millions d'euros émis en octobre 2018 à échéance octobre 2020. Cette échéance est sécurisée par la ligne de crédit revolving confirmée de 825,0 millions d'euros à échéance juillet 2024 détaillée ci-après.
- des billets de trésorerie pour 180 millions d'euros émis par JCDecaux SA dans le cadre de son programme de Negotiable European Commercial Paper (NEU CP) d'un montant maximum de 500 millions d'euros.

La dette financière du Groupe comprend également :

- des emprunts bancaires portés par les filiales de JCDecaux SA pour 73,7 millions d'euros ;
- des emprunts divers pour 44,5 millions d'euros dont principalement des emprunts de JCDecaux SA et ses filiales auprès des coentreprises du Groupe ;
- des intérêts courus pour 4,8 millions d'euros.

Le taux d'intérêt effectif moyen des dettes de JCDecaux SA est d'environ 0,5 % au cours de l'exercice 2019.

Au 31 décembre 2019, JCDecaux SA dispose également d'une ligne de crédit revolving confirmée non tirée pour un montant de 825,0 millions d'euros, comprenant une sous-limite d'un montant maximum de 100 millions d'euros afin de pouvoir réaliser des

tirages courts le jour même (swingline). En date du 2 juillet 2019, JCDecaux SA a signé un avenant à cette ligne de crédit revolving modifiant notamment la marge applicable et la maturité. La marge est ainsi calculée en fonction de la notation financière de JCDecaux SA et non plus en fonction du ratio dette nette / marge opérationnelle. De plus, la maturité de la ligne a été étendue à juillet 2024 avec deux extensions possibles d'un an.

En cas de notation financière inférieure à Baa3 (Moody's) ou BBB- (Standard and Poor's), la ligne de crédit revolving impose le respect du ratio : dette financière nette / marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 9 septembre 2019, et celle de Standard and Poor's du 5 septembre 2018), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

Echéance des dettes financières (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018 RETRAITÉ
Échéance à moins d'un an	596,7	290,8
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	756,3	1 064,8
Échéance à plus de 5 ans	-	1,3
TOTAL	1 353,0	1 356,9

Ventilation des dettes financières par devise après couvertures de change

	31/12/2019		31/12/2018 RETRAITÉ	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Euro	996,4	74%	967,4	71%
Dollar australien	192,9	14%	166,8	12%
Dollar américain	155,7	12%	169,2	12%
Yuan chinois	80,7	6%	66,5	5%
Livre sterling	51,4	4%	37,5	3%
Yen japonais	25,7	2%	17,8	1%
Baht thaïlandais ⁽¹⁾	-10,1	-1%	0,0	0%
Rand sud-africain ⁽¹⁾	-16,8	-1%	16,0	1%
Dirham des Emirats Arabes Unis ⁽¹⁾	-28,3	-2%	-29,6	-2%
Dollar de Hong Kong ⁽¹⁾	-89,0	-7%	-70,6	-5%
Autres ⁽¹⁾	-5,6	0%	15,9	1%
TOTAL	1 353,0	100%	1 356,9	100%

⁽¹⁾ Les montants négatifs correspondent à des positions prêteuses.

Ventilation des dettes financières par taux d'intérêt (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

	31/12/2019		31/12/2018 RETRAITÉ	
	EN M€	EN %	EN M€	EN %
Taux fixe	941,5	70%	979,3	72%
Taux variable	411,5	30%	377,6	28%
TOTAL	1 353,0	100%	1 356,9	100%

4.15. Dettes sur engagements de rachat de minoritaires

Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est de 109,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 92,4 millions d'euros au 31 décembre 2018. Il porte principalement sur un put d'une société en Europe, exerçable en 2029 et pour lequel la dette est calculée sur la base d'une estimation du montant actualisé du prix d'exercice contractuel.

L'augmentation de 17,0 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019 intègre l'impact de l'actualisation des engagements de rachat de minoritaires et la comptabilisation d'un nouvel engagement.

4.16. Dettes locatives

Les dettes locatives liées aux contrats de location au 31 décembre 2019 se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018 RETRAITÉ	AUGMENTATION	CHARGES D'INTÉRÊTS	REMBOURSEMENT ⁽¹⁾	DIMINUTIONS	VARIATION DE PÉRIMÈTRE	RECLASSEMENTS	CONVERSION	AUTRES	31/12/2019
Dettes locatives d'emplacements publicitaires > 12 mois	4 019,3	615,7		-10,7	-414,8	1,8	-859,0	62,3		3 414,6
Dettes locatives de biens immobiliers > 12 mois	125,9	44,4			-6,8	2,0	-38,4	2,3		129,4
Dettes locatives de véhicules > 12 mois	17,8	16,2		-8,8	-0,1		-6,0	0,1	0,2	19,5
Dettes locatives d'autres biens > 12 mois	0,2	1,8					-1,2	0,0		0,8
TOTAL DETTES LOCATIVES - NON COURANT	4 163,2	678,2	0,0	-19,5	-421,7	3,8	-904,6	64,7	0,2	3 564,3
Dettes locatives d'emplacements publicitaires < 12 mois	977,5	30,9	146,2	-1 033,9	-12,2	0,4	825,3	16,9		951,1
Dettes locatives de biens immobiliers < 12 mois	34,2	0,6	4,8	-41,1	-0,1	0,0	37,7	0,3		36,5
Dettes locatives de véhicules < 12 mois	11,1	0,0	0,8	-6,1	-0,2		5,9	0,1		11,6
Dettes locatives d'autres biens < 12 mois	0,0	0,1	0,1	-0,9	0,0		1,2	0,0		0,6
Intérêts courus sur dette locative < 12 mois	0,0	0,0		-2,8	0,0		34,5	-0,1	0,8	32,5
TOTAL DETTES LOCATIVES - COURANT	1 022,9	31,6	152,0	-1 084,7	-12,5	0,4	904,6	17,3	0,8	1 032,3
TOTAL DETTES LOCATIVES	5 186,1	709,8	152,0	-1 104,2	-434,3	4,2	0,0	82,0	1,0	4 596,5

⁽¹⁾Inclus le remboursement du principal pour -949,5 millions d'euros et le versement des intérêts pour -154,7 millions d'euros.

Echéance des dettes locatives

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019			31/12/2018 RETRAITÉ		
	PAIEMENTS FUTURS NON ACTUALISÉS	EFFET D'ACTUALISATION	DETTES LOCATIVES	PAIEMENTS FUTURS NON ACTUALISÉS	EFFET D'ACTUALISATION	DETTES LOCATIVES
Échéance à moins d'un an	1 071,5	39,2	1 032,3	1 065,0	42,1	1 022,9
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	2 492,5	135,8	2 356,6	2 898,7	146,1	2 752,7
Échéance à plus de 5 ans	1 259,5	51,9	1 207,6	1 466,4	55,8	1 410,6
TOTAL	4 823,5	226,9	4 596,5	5 430,1	244,0	5 186,1

4.17. Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers principalement à des fins de couverture contre le risque de change. L'utilisation de ces instruments financiers concerne principalement JCDecaux SA.

Instruments financiers de change

L'exposition du Groupe au risque de change provient principalement de son activité à l'étranger. Cependant, du fait de sa structure opérationnelle, le Groupe JCDecaux est peu sensible, en matière de flux, aux variations des devises car les filiales situées dans chaque pays n'opèrent que sur leur propre territoire et le montant des prestations ou achats intra-groupe est faible. De ce fait, la majeure partie du risque de change provient des effets de conversion des comptes exprimés en devise locale vers les comptes consolidés exprimés en euro.

Le risque de change sur les flux provient principalement des opérations financières (refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères en application de la politique de centralisation de la trésorerie du Groupe). Le Groupe couvre ce risque en mettant en place principalement des swaps de change à court terme.

Ainsi au 31 décembre, les taux de change moyens des instruments financiers de change sont proches des taux de change de clôture.

Du fait de l'élimination en consolidation de ces prêts et emprunts intra-groupe, seule la valorisation des instruments financiers de couverture apparaît à l'actif ou au passif de l'état de situation financière.

Au 31 décembre 2019, les principales positions contractées par le Groupe sont les suivantes (positions nettes) :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018
ACHATS À TERME CONTRE EURO :		
Dollar de Hong-Kong	56,7	39,1
Dirham des Emirats Arabes Unis	29,5	31,4
Rand sud-africain	13,7	0,0
Couronne norvégienne	13,2	11,9
Riyal saoudien	12,3	6,2
Autres	14,8	22,9
VENTES À TERME CONTRE EURO :		
Dollar australien	193,8	185,1
Dollar américain	112,0	122,2
Livre sterling	34,9	34,0
Yen japonais	26,8	17,8
Shekel israélien	0,0	41,2
Rand sud-africain	0,0	17,1
Autres	17,0	30,9
ACHAT À TERME CONTRE YUAN CHINOIS :		
Dollar de Hong-Kong	31,8	31,0
ACHATS À TERME CONTRE LIVRE STERLING :		
Yuan chinois	14,7	3,2
Dollar américain	3,9	0,0
Dirham des Emirats	3,8	4,9
Dollar singapourien	1,2	0,0
Autres	2,3	0,4
VENTE À TERME CONTRE BAHT THAÏLANDAIS :		
Dollar américain	10,1	0,0

Au 31 décembre 2019, la valeur de marché des instruments financiers de change s'élève à -2,2 millions d'euros contre 3,4 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La part inefficace des couvertures de flux de trésorerie (« Cash Flow Hedge ») est nulle au 31 décembre 2019 comme au 31 décembre 2018.

4.18. Fournisseurs et autres créditeurs (passif courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018 RETRAITÉ
Fournisseurs et autres dettes d'exploitation	537,2	539,4
Dettes fiscales et sociales	251,1	222,7
Produits constatés d'avance	91,8	86,9
Dettes sur acquisition d'immobilisations	8,8	15,1
Autres créditeurs	41,8	41,3
TOTAL	930,7	905,4

Les dettes d'exploitation sont des dettes de maturité inférieure ou égale à un an.

La hausse au 31 décembre 2019 de 25,3 millions d'euros est principalement due aux variations de périmètre pour 19,4 millions d'euros et à l'effet de change pour 13,5 millions d'euros, en partie compensés par les flux liés à l'activité pour -5,5 millions d'euros et des reclassements pour -1,4 million d'euros.

4.19. Passifs d'impôt exigible nets (courant et non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018
Passifs d'impôt exigible	47,0	43,4
Créances d'impôt sur les sociétés	-35,9	-19,5
TOTAL	11,1	23,9

La baisse de 12,8 millions d'euros des impôts exigibles nets est principalement due à l'augmentation des acomptes d'impôts sur les sociétés pour 16,4 millions d'euros, en lien avec l'amélioration des résultats et aux effets de périmètre.

4.20. Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie

		31/12/2019					
<i>En millions d'euros</i>		JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	JUSTE VALEUR PAR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE ET NIH	COÛT AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
Instruments financiers dérivés (actif)	(1)	1,1	0,1			1,2	1,2
Autres actifs financiers	(2)		0,9		79,4	80,3	80,3
Clients et créances diverses (non courant)	(3)				5,5	5,5	5,5
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)	(3)				856,1	856,1	856,1
Trésorerie		136,0				136,0	136,0
Équivalents de trésorerie	(4)	13,9				13,9	13,9
Actifs financiers de trésorerie	(1)	83,5				83,5	83,5
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS		234,4	1,0	0,0	941,0	1 176,4	1 176,4
Dettes financières	(5)				-1 348,8	-1 348,8	-1 370,7
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	(2)	-109,4				-109,4	-109,4
Instruments financiers dérivés (passif)	(1)	-3,3	-0,1			-3,3	-3,3
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant)	(3)				-581,7	-581,7	-581,7
Autres créanciers (non courant)	(3)				-19,8	-19,8	-19,8
Concours bancaires		-7,4				-7,4	-7,4
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS		-120,1	-0,1	0,0	-1 950,2	-2 070,4	-2 092,3

^[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 38,3 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 la juste valeur des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est le taux d'actualisation, établi à 0,4 % au 31 décembre 2019. Une diminution du taux d'actualisation de 40 points de base conduirait à une augmentation de 3,5 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

^[3] Les dettes et créances fiscales et sociales, les dettes locatives, 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 4,6 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 9,3 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)].

^[5] L'évaluation de la juste valeur de ces passifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour les emprunts obligataires dont la juste valeur est évaluée à 771,9 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 598,8 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)].

31/12/2018 RETRAITÉ

<i>En millions d'euros</i>		JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	JUSTE VALEUR PAR LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE ET NIH	COÛT AMORTI	TOTAL VALEUR NETTE COMPTABLE	JUSTE VALEUR
Instruments financiers dérivés (actif)	(1)	4,7	0,2			4,9	4,9
Autres actifs financiers	(2)		0,5		105,1	105,6	105,6
Clients et créances diverses (non courant)	(3)				5,6	5,6	5,6
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)	(3)				872,1	872,1	872,1
Trésorerie		97,8				97,8	97,8
Équivalents de trésorerie	(4)	14,5				14,5	14,5
Actifs financiers de trésorerie	(1)	81,2				81,2	81,2
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS		198,2	0,7	0,0	982,8	1 181,7	1 181,7
Dettes financières	(5)				-1 352,5	-1 352,5	-1 368,0
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	(2)	-92,4				-92,4	-92,4
Instruments financiers dérivés (passif)	(1)	-1,4	-0,1			-1,5	-1,5
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant)	(3)				-586,8	-586,8	-586,8
Autres créanciers (non courant)	(3)				-12,3	-12,3	-12,3
Concours bancaires		-24,3				-24,3	-24,3
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS		-118,1	-0,1	0,0	-1 951,6	-2 069,8	-2 085,3

⁽¹⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)] à l'exception de la trésorerie mise sous séquestre pour 36,5 millions d'euros, présentée en actifs financiers de trésorerie et pour laquelle la variation de la juste valeur se réfère à des prix cotés sur un marché actif [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)].

⁽²⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables [Catégorie de Niveau 3 selon IFRS 13 (§93a et b)]. L'hypothèse principale pouvant avoir un impact sur la juste valeur des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est le taux d'actualisation, établi à 1,5 % au 31 décembre 2018. Une diminution du taux d'actualisation de 50 points de base conduirait à une augmentation de 4,4 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

⁽³⁾ Les dettes et créances fiscales et sociales, les dettes locatives, les avances et acomptes, les produits constatés d'avance et les charges constatées d'avance, qui ne répondent pas à la définition d'un actif ou passif financier au sens d'IAS 32 sont exclus de ces postes.

⁽⁴⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces actifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour 0,2 million d'euros [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)] et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 14,3 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)].

⁽⁵⁾ L'évaluation de la juste valeur de ces passifs financiers se réfère à des prix cotés sur un marché actif pour les emprunts obligataires dont la juste valeur est évaluée à 765,5 millions d'euros [Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 13 (§93a et b)] et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables pour 602,5 millions d'euros [Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 13 (§93a et b)].

5. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

5.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires IFRS s'élève à 3 487,6 millions d'euros en 2019 comparativement à 3 181,4 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 9,6 %.

Le chiffre d'affaires IFRS en 2019 se répartit sur les trois activités Mobilier urbain, Transport et Affichage pour respectivement 1 627,0 millions d'euros, 1 346,1 millions d'euros et 514,6 millions d'euros (contre 1 530,3 millions d'euros, 1 193,0 millions d'euros et 458,0 millions d'euros en 2018).

Le chiffre d'affaires IFRS publicitaire s'élève à 3 128,9 millions d'euros en 2019 (contre 2 861,2 millions d'euros en 2018) et le chiffre d'affaires IFRS non publicitaire s'est élevé à 358,7 millions d'euros en 2019 (contre 320,2 millions d'euros en 2018).

5.2. Charges d'exploitation nettes

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Baux et redevances core business ⁽²⁾	-497,9	-424,8
Autres charges d'exploitation nettes	-579,1	-562,2
Impôts et taxes	-7,5	-6,7
Frais de personnel	-688,9	-654,3
Coûts directs d'exploitation & Coûts commerciaux, généraux & administratifs ⁽³⁾	-1 773,5	-1 648,0
Dotations aux provisions nettes des reprises	29,7	14,2
Dotations aux amortissements nettes des reprises	-1 289,2	-1 156,7
Perte de valeur des goodwill	-10,0	-1,4
Pièces détachées maintenance	-40,5	-36,6
Autres produits opérationnels	83,4	36,6
Autres charges opérationnelles	-27,0	-39,7
TOTAL	-3 027,2	-2 831,7

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ».

⁽²⁾ Y compris les redevances sur les contrats de service (contrats de mise à disposition d'emplacements publicitaire incluant des clauses de substitution substantielles) pour un montant de -61,8 millions d'euros en 2019.

⁽³⁾ Dont -1 222,4 millions d'euros de « Coûts directs d'exploitation » et -551,2 millions d'euros de « Coûts commerciaux, généraux & administratifs » en 2019 (contre respectivement -1 127,0 millions d'euros et -521,0 millions d'euros en 2018).

Charges de location

En 2019, les charges de location se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	BAUX ET REDEVANCES CORE BUSINESS	LOYERS NON CORE BUSINESS ⁽¹⁾
Charges variables	-389,0	0,0
Charges sur contrat court terme	-26,0	-5,8
Charges sur contrat de faible valeur	-21,1	-6,5
TOTAL	-436,1	-12,3

⁽¹⁾ Compris dans le poste « Autres charges d'exploitation nettes ».

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.

La sensibilité des charges variables à la variation du chiffre d'affaires est la suivante :

Deux tests de sensibilité ont été réalisés sur les charges variables de location :

- Un premier test en augmentant de 1% le chiffre d'affaires des contrats concernés
- Un second test en réduisant de 1% le chiffre d'affaires des contrats concernés.

Ces tests ont été menés sur les principaux contrats, représentant 66,9% des charges variables de location du Groupe.

Il en ressort les résultats suivants :

- Une augmentation de 1% du chiffre d'affaires sur ces contrats génère une augmentation de 4,5 millions d'euros / 1,7% des charges variables de location,
- Une diminution de 1% du chiffre d'affaires sur ces contrats génère une réduction de 4,4 millions d'euros / 1,7% des charges variables de location.

En 2018, les charges de location se décomposaient de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	BAUX ET REDEVANCES CORE BUSINESS	LOYERS NON CORE BUSINESS ⁽¹⁾
Charges variables	-380,6	0,0
Charges sur contrat court terme	-24,7	-6,2
Charges sur contrat de faible valeur	-19,6	-6,9
TOTAL	-424,8	-13,1

⁽¹⁾ Compris dans le poste « Autres charges d'exploitation nettes ».

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 frais de timbres et taxes publicitaires ;
- les loyers Non Core Business sur contrats de courte durée et de faible valeur.

Les charges de loyers Non Core Business, d'un montant de 12,3 millions d'euros en 2019 sont des charges fixes et sont détaillées dans le paragraphe ci-dessus.

Détail des plans de stock-options ⁽¹⁾ :

	PLAN 2017	PLAN 2016	PLAN 2015	PLAN 2014	PLAN 2012
Date d'attribution	13/02/2017	17/02/2016	16/02/2015	17/02/2014	21/02/2012
Date de fin d'acquisition des droits	13/02/2020	17/02/2019	16/02/2018	17/02/2017	21/02/2015
Date d'expiration	13/02/2024	17/02/2023	16/02/2022	17/02/2021	21/02/2019
Nombre de bénéficiaires	188	270	173	237	215
Nombre d'options attribuées	344 108	866 903	546 304	780 392	1 144 734
Prix d'exercice d'origine avant ajustement ⁽²⁾	29,77 €	34,01 €	31,29 €	31,69 €	19,73 €
Prix d'exercice après ajustement ⁽²⁾	N/A	N/A	31,12 €	31,51 €	19,62 €
Repricing – Ajustement du nombre d'options ⁽²⁾	N/A	N/A	3 145	3 992	2 437
Nombre d'options en vie à la fin de période	321 295	787 012	471 634	563 964	0

⁽¹⁾ Le Groupe n'a pas accordé de plan de stock-option en 2013, ni en 2018 et 2019.

⁽²⁾ Suite à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) lancée par JCDecaux SA en juin 2015 au prix unitaire de 40 euros, 12 500 000 actions ont été rachetées le 17 juillet 2015, puis annulées. En conséquence, le nombre d'options antérieurement attribuées et vivantes à la date de l'OPAS a été ajusté par un coefficient d'ajustement de 1,0056. Le prix d'exercice des options a également été ajusté de manière à ce que l'OPAS soit neutre sur les droits des bénéficiaires d'options.

L'ajustement lié à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) n'a eu aucun impact sur la charge IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ».

Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et frais de développement non capitalisés sont inclus dans les postes « Autres charges d'exploitation nettes » et « Frais de personnel » ; ils s'élèvent à 11,2 millions d'euros en 2019, contre 8,5 millions d'euros en 2018.

Impôts et taxes

Ce poste comprend les impôts et charges similaires autres que l'impôt sur les bénéfices. Les principaux impôts comptabilisés dans ce poste sont les impôts fonciers.

Frais de personnel

Ce poste comprend les salaires, charges sociales, paiements fondés sur des actions et avantages versés au personnel, y compris le personnel chargé de l'installation et de l'entretien du mobilier, les équipes de recherche et développement, la force de vente ainsi que le personnel administratif.

Ce poste prend également en compte les charges liées aux plans d'intéressement et de participation des salariés français ainsi que les charges de retraite.

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Rémunérations et avantages divers	-561,5	-531,4
Charges sociales	-127,2	-121,9
Paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾	-0,2	-1,0
TOTAL	-688,9	-654,3

⁽¹⁾ Dont -0,2 million d'euros réglés en actions en 2019 contre -1,0 million d'euros réglés en actions en 2018.

Le Groupe n'a pas accordé de plan d'actions gratuites en 2019 et en 2018.

Variations du nombre de stock-options durant la période et prix d'exercice moyen par catégories d'options :

ANNÉE	2019		2018		
		PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN	PRIX DE LEVÉE MOYEN	PRIX D'EXERCICE MOYEN
Nombre d'options en vie en début de période	2 298 008	31,47 €	2 497 308	30,98 €	
- Options octroyées durant la période					
- Options annulées durant la période	43 689	31,41 €	53 397	32,33 €	
- Options exercées durant la période	92 460	26,30 €	133 649	31,91 €	22,64 €
- Options venues à expiration durant la période	17 954	19,62 €	12 254	23,36 €	
Nombre d'options en vie en fin de période	2 143 905	32,08 €	2 298 008	31,47 €	
NOMBRE D'OPTIONS EXERCÉES EN FIN DE PÉRIODE	2 143 905	32,08 €	2 187 249	31,65 €	

Détail des hypothèses utilisées dans le modèle de Black & Scholes pour la valorisation de chacun des plans suivants :

HYPOTHÈSES	2017	2016	2015	2014	2012
- Prix du support à la date d'octroi	30,02 €	34,90 €	31,75 €	31,57 €	20,21 €
- Volatilité estimée	23,38 %	25,56 %	25,51 %	27,46 %	38,41 %
- Taux d'intérêt sans risques	-0,11 %	-0,24 %	-0,03 %	0,80 %	1,35 %
- 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 %	4,70 %	3,33 %
- Taux de distribution du dividende ⁽¹⁾	2,21 %	1,77 %	1,77 %	1,42 %	2,16 %
- Juste valeur des options ⁽²⁾	4,32 €	6,09 €	5,51 €	6,42 €	5,72 €

⁽¹⁾ Consensus des analystes financiers sur les dividendes futurs (source Bloomberg).

⁽²⁾ Cette juste valeur unitaire ne tient pas compte de l'effet de « turnover ».

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 2012 à 2017, le Groupe bénéficiant d'un historique plus important a pu affiner ses hypothèses de calcul de la volatilité. Ainsi, la première année de cotation, jugée anormale notamment au regard des fortes variations de cours inhérentes à l'introduction en bourse et à l'effet cumulé du 11 septembre 2001, n'a pas été retenue dans le calcul de la volatilité.

D'autre part, sur la base des comportements observés, le Groupe a considéré au moment de l'émission des plans que la durée moyenne d'exercice correspondait à 4,5 ans après la date d'émission des options.

Dotations aux amortissements et provisions nettes des reprises

Les reprises nettes de provisions ont augmenté de 15,5 millions d'euros et les dotations aux amortissements nettes des reprises ont augmenté de 132,5 millions d'euros dont 68,5 millions d'euros aux dotations aux amortissements des droits d'utilisation et 64,0 millions d'euros aux dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles.

Les reprises nettes de provisions correspondent principalement en 2019 aux reprises de provisions pour démontage pour 23,7 millions d'euros.

Ce poste comprend en 2019 une dotation nette de -1,0 million d'euros relative aux tests de pertes de valeur réalisés dont -2,0 millions d'euros de dotations nettes aux amortissements d'immobilisations corporelles et incorporelles et 1,0 million d'euros de reprises nettes aux provisions pour pertes à terminaison.

Ce poste comprend en 2018 une reprise nette de 9,0 millions d'euros relative aux tests de pertes de valeur réalisés dont 8,4 millions d'euros de reprises nettes aux amortissements d'immobilisations corporelles et 0,6 million d'euros de reprises nettes aux provisions pour pertes à terminaison.

Perte de valeur des goodwill

Au 31 décembre 2019, une perte de valeur des goodwill a été constatée pour un montant de -10,0 millions d'euros sur l'UGT Affichage Reste du Monde.

Au 31 décembre 2018, une perte de valeur des goodwill a été constatée pour un montant de -1,4 million d'euros sur une société en Amérique Latine.

Pièces détachées maintenance

Ce poste comprend le coût des pièces détachées de mobilier urbain utilisées dans le cadre des opérations de maintenance du réseau publicitaire, à l'exclusion des glaces de rechange et produits de nettoyage, ainsi que les pertes de valeur des stocks.

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018 RETRAITÉ ⁽¹⁾
Plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre	4,3	3,5
Plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	11,8	21,6
Autres produits de gestion	4,2	10,7
Effet P&L suite à modification de contrats IFRS16 Non Core Business	0,0	0,0
Effet P&L suite à modification de contrats IFRS16 Core Business	63,1	0,8
AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	83,4	36,6
Moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre	-2,3	-7,8
Moins-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	-2,7	-1,3
Autres charges de gestion	-21,9	-30,6
Effet P&L suite à modification de contrats IFRS16 Non Core Business	-0,1	0,0
Effet P&L suite à modification de contrats IFRS16 Core Business	0,0	0,0
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	-27,0	-39,7
TOTAL	56,4	-3,0

⁽¹⁾ Voir paragraphe 1.2 « Changement de méthodes comptables ».

En 2019, les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 4,3 millions d'euros sont relatives notamment à la liquidation d'une société en Europe pour 3,2 millions d'euros.

En 2018, les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 3,5 millions d'euros sont relatives notamment à l'impact de la liquidation d'une société en Europe pour 2,7 millions d'euros.

En 2019, les effets sur le compte de résultat liés à des modifications de contrats de location core business s'élèvent à 63,1 millions d'euros. Ils résultent notamment de la suppression du minimum garanti ou de la réduction de durées contractuelles.

En 2019, les moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre d'un montant de -2,3 millions d'euros concernent la liquidation d'une société au Royaume-Uni.

En 2018, les moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre d'un montant de -7,8 millions d'euros concernent principalement le versement d'une garantie en lien avec les acquisitions pour -7,0 millions d'euros.

En 2019, les autres charges de gestion d'un montant de -21,9 millions d'euros comprennent principalement des coûts de restructuration de -10,0 millions d'euros en lien notamment avec les acquisitions et liquidations.

En 2018, les autres charges de gestion d'un montant de -30,6 millions d'euros comprennent principalement des coûts d'acquisition pour -11,2 millions d'euros et des frais de restructuration pour -9,9 millions d'euros en lien notamment avec les acquisitions.

5.3. Résultat financier

<i>En millions d'euros</i>		2019	2018 RETRAITÉ
CHARGES D'INTERETS SUR LOYERS IFRS16		-152,0	-152,2
Produits d'intérêts		6,2	7,5
Charges d'intérêts		-17,5	-17,9
INTÉRÊTS FINANCIERS NETS		-11,3	-10,4
IMPACT DU COÛT AMORTI		-1,1	-1,2
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(1)	-12,4	-11,6
DIFFÉRENCES NETTES DE CHANGE ET COÛTS DES COUVERTURES		-5,6	-4,4
CHARGES (NETTES) D'ACTUALISATION		-16,6	-7,3
COÛT DES GARANTIES BANCAIRES		-1,8	-1,8
Dotations aux provisions pour risques financiers		-0,1	-0,2
Reprises de provisions pour risques financiers		0,1	0,1
DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS FINANCIÈRES		0,0	-0,1
Produits de cession d'actifs financiers		0,0	0,1
Charges de cession d'actifs financiers		0,0	-1,6
RÉSULTAT NET DE CESSION D'ACTIFS FINANCIERS		0,0	-1,5
AUTRES		0,1	-0,2
AUTRES CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS	(2)	-23,9	-15,2
RESULTAT FINANCIER HORS IFRS16	(3)=(1)+(2)	-36,4	-26,9
RÉSULTAT FINANCIER		-188,4	-179,0
<i>Total produits financiers</i>		6,4	7,7
<i>Total charges financières</i>		-194,8	-186,7

La dégradation de 9,4 millions d'euros du résultat financier en 2019 provient principalement d'une augmentation des charges d'actualisation.

5.4. Impôts sur les bénéfices

Ventilation entre impôts différés et impôts courants

<i>En millions d'euros</i>		2019	2018 RETRAITÉ
Impôts courants		-87,6	-86,9
- CVAE		-6,3	-5,7
- Autres		-81,3	-81,2
Impôts différés		-4,5	29,1
- CVAE			
- Autres		-4,5	29,1
TOTAL		-92,1	-57,8

Le taux effectif d'impôt avant dépréciation des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est de 32,6 % en 2019 contre 33,5 % en 2018. Hors effet d'actualisation et de revalorisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt est de 31,3 % en 2019 contre 33,2% en 2018.

Nature des impôts différés

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018 RETRAITÉ
Immobilisations corporelles et incorporelles et provisions pour pertes à terminaison	6,3	5,6
Reports déficitaires	-4,3	12,5
Provisions pour démontage	-0,2	1,0
Provisions pour retraites et avantages assimilés	-1,9	-0,6
Contrats de location IFRS16	-9,7	10,8
Autres	5,2	-0,3
TOTAL	-4,5	29,1

Rationalisation de la charge d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018 RETRAITÉ
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	282,2	212,5
Charge d'impôt	-92,1	-57,8
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	374,2	270,3
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-102,0	-99,5
Perte de valeur des goodwill	10,0	1,4
Quote-part des dividendes imposables reçus des filiales	8,0	4,7
Autres produits non imposables	-45,8	-37,7
Autres charges non déductibles	71,4	73,4
RÉSULTAT AVANT IMPÔT SOUMIS AU TAUX DE DROIT COMMUN	315,8	212,6
Taux d'impôt pondéré du Groupe ⁽¹⁾	23,44%	22,35%
IMPÔT THÉORIQUE	-74,0	-47,5
Impôts différés sur déficits non reconnus	-15,8	-22,4
Activation et consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	5,4	13,4
Autres impôts différés (différences temporaires et autres retraitements)	2,1	9,6
Crédits d'impôts	1,9	3,8
Retenue à la source	-5,0	-2,2
Taxe sur dividendes	-0,7	-1,2
Divers	0,2	-5,6
IMPÔT TOTAL CALCULÉ	-85,8	-52,2
CVAE nette	-6,3	-5,7
IMPÔT ENREGISTRÉ	-92,1	-57,8

⁽¹⁾ Taux moyens nationaux pondérés par le poids du résultat taxable.

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

En 2019 la quote-part dans les résultats des entreprises associées s'élève à 18,9 millions d'euros contre 18,0 millions d'euros en 2018, et la quote-part dans les résultats des coentreprises s'élève à 83,1 millions d'euros en 2019 contre 81,5 millions d'euros en 2018. Une reprise de perte de valeur des coentreprises a été constatée en 2019 pour 8,7 millions d'euros.

Les informations relatives aux coentreprises et entreprises associées figurent au paragraphe 10 « Informations sur les coentreprises » et au paragraphe 11 « Informations sur les entreprises associées ».

5.6. Effectifs

Au 31 décembre 2019, les effectifs du Groupe atteignent 12 076 personnes contre 11 833 personnes au 31 décembre 2018. Ces données n'incluent pas la quote-part des effectifs des coentreprises, de respectivement 1 129 personnes et 1 201 personnes au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018.

La répartition des effectifs sur les exercices 2019 et 2018 est la suivante :

	2019	2018
Technique	6 251	6 074
Vente et Marketing	2 936	2 918
Informatique et Administration	2 157	2 122
Relations contractants	548	545
Recherche et développement	184	174
TOTAL	12 076	11 833

La répartition des effectifs des coentreprises sur les exercices 2019 et 2018 est la suivante :

	2019	2018
Technique	492	545
Vente et Marketing	370	373
Informatique et Administration	232	247
Relations contractants	35	36
Recherche et développement	0	0
TOTAL	1 129	1 201

5.7. Nombre d'actions pour le calcul du résultat par action (de base et dilué)

	2019	2018
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONNAIRES POUR LE RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION	212 895 694	212 765 223
Nombre pondéré de stock-options potentiellement convertibles	2 167 020	2 357 804
Nombre pondéré de stock-options qui ne seraient pas exercées au prix d'exercice ⁽¹⁾	-2 143 905	-2 314 076
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONNAIRES POUR LE RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	212 918 809	212 808 951

⁽¹⁾ Ce nombre moyen correspond au nombre de stock-options qui ne seraient pas exercées du fait d'un prix d'exercice attribué supérieur au prix de marché.

Le calcul du résultat de base par action reprend le nombre moyen pondéré d'actions en circulation. Le calcul dilué prend en compte l'effet dilutif de la levée des stock-options.

5.8. Honoraires des commissaires aux comptes

En 2019, les montants des honoraires des commissaires aux comptes sont les suivants :

En milliers d'euros	EY ET AUTRES	KPMG AUDIT
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	2 252	2 113
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées ⁽¹⁾</i>	806	738
<i>Autres sociétés contrôlées ⁽¹⁾</i>	1 447	1 375
Services autres que la certification des comptes (SACC) ⁽²⁾	277	137
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées ⁽¹⁾</i>	56	29
<i>Autres sociétés contrôlées ⁽¹⁾</i>	221	108
TOTAL	2 529	2 250

⁽¹⁾ Les entités contrôlées prises en compte sont les filiales intégrées globalement.

⁽²⁾ Les prestations fournies couvrent les SACC requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande de l'entité. Les services visés concernent des services entrant dans le champ des prestations habituellement rendues dans le prolongement de la mission de commissariat aux comptes (rédaction d'attestations particulières, réalisation de procédures convenues, due diligence d'acquisition).

En 2018, les montants des honoraires des commissaires aux comptes sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	EY ET AUTRES	KPMG AUDIT
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	1 775	1 604
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées⁽¹⁾</i>	512	441
<i>Autres sociétés contrôlées⁽¹⁾</i>	1 263	1 163
Services autres que la certification des comptes (SACC) ⁽²⁾	204	162
<i>JCDecaux SA et ses filiales françaises contrôlées⁽¹⁾</i>	127	63
<i>Autres sociétés contrôlées⁽¹⁾</i>	77	99
TOTAL	1 979	1 766

⁽¹⁾ Les entités contrôlées prises en compte sont les filiales intégrées globalement.

⁽²⁾ Les prestations fournies couvrent les SACC requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande de l'entité. Les services visés concernent des services entrant dans le champ des prestations habituellement rendues dans le prolongement de la mission de commissariat aux comptes (rédaction d'attestations particulières, réalisation de procédures convenues, due diligence d'acquisition).

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 1 499,4 millions d'euros en 2019 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 1 760,5 millions d'euros ;
- la variation du besoin en fonds de roulement de 6,2 millions d'euros ;
- et le paiement des intérêts sur loyers IFRS16 et des autres intérêts financiers nets pour respectivement -154,7 millions d'euros et -11,9 millions d'euros et le paiement de l'impôt pour -100,6 millions d'euros.

En 2018, les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles s'élevaient à 1 241,1 millions d'euros dont 1 568,6 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, -104,3 millions d'euros de variation du besoin en fonds de roulement, -149,5 millions d'euros de paiement des intérêts sur loyers IFRS 16, -20,6 millions d'euros de paiement des autres intérêts financiers nets et -53,1 millions d'euros de paiement de l'impôt.

6.2. Flux de trésorerie nets issus des investissements

Les flux de trésorerie nets issus des investissements d'un montant de -347,3 millions d'euros en 2019 comprennent :

- des décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles d'un montant de -378,9 millions d'euros (dont -0,1 million d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations incorporelles et corporelles) ;
- des encaissements sur cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles pour 18,6 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 -14,0 millions d'euros (dont 7,9 millions d'euros de trésorerie nette acquise et cédée). Ce montant inclut principalement la prise de contrôle du groupe PubliROUTE (Belgique). Le montant lié aux prises de contrôle représente -14,7 millions d'euros dont 7,9 millions d'euros de trésorerie nette acquise ;

(Belgique). Le montant lié aux prises de contrôle représente -14,7 millions d'euros dont 7,9 millions d'euros de trésorerie nette acquise ;

- des cessions d'autres immobilisations financières nettes d'un montant total de 27,0 millions d'euros. Ce montant concerne principalement la libération du compte séquestre dans le cadre de la finalisation de l'acquisition du groupe PubliROUTE (Belgique).

En 2018, les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élevaient à -966,0 millions d'euros dont -272,1 millions d'euros de décaissements sur acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nets des encaissements, -669,1 millions d'euros de décaissements sur acquisitions de titres de participation nets des encaissements et de la trésorerie acquise et cédée (dont 2,7 millions d'euros de variations des dettes et créances sur immobilisations financières et 7,7 millions d'euros de trésorerie nette acquise et cédée) et -24,8 millions d'euros d'acquisitions d'autres immobilisations financières nettes.

6.3. Flux de trésorerie nets issus du financement

Les flux de trésorerie nets issus du financement d'un montant de -1 082,8 millions d'euros en 2019 comprennent :

- des remboursements de dettes locatives pour -949,5 millions d'euros ;
- des flux nets sur les emprunts des sociétés contrôlées pour un montant de -3,9 millions d'euros ;
- des dividendes versés aux actionnaires de JCDecaux SA pour -123,4 millions d'euros et des dividendes versés par des sociétés contrôlées du Groupe à leurs actionnaires minoritaires pour un montant de -12,2 millions d'euros ;
- des acquisitions d'actifs financiers de trésorerie pour -1,1 million d'euros ;
- des encaissements sur cessions de titres de participation ne donnant pas le contrôle nets des décaissements pour 5,6 millions d'euros ;
- des augmentations de capitaux propres pour 2,2 millions d'euros ;
- des achats d'actions propres nets des ventes pour -0,5 million d'euros.

En 2018, les flux de trésorerie nets issus du financement s'élevaient à -895,8 millions d'euros, et concernaient les remboursements de dettes locatives pour -849,1 millions d'euros, le versement de dividendes pour -135,7 millions d'euros, les décaissements sur acquisitions de titres de participation ne donnant pas le contrôle

pour -15,3 millions d'euros, les cessions d'actifs financiers de trésorerie pour 199,0 millions d'euros, les flux nets sur les emprunts pour -98,7 millions d'euros et les augmentations de capitaux propres nettes des réductions pour 4,0 millions d'euros.

6.4. Réconciliation des flux de trésorerie avec la variation de la dette financière brute

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018 RETRAITÉ	REMBOURSEMENT D'EMPRUNTS LONG TERME	AUGMENTATION D'EMPRUNTS LONG TERME	EFFET DE CHANGE, VARIATION DE PÉRIMÈTRE, IMPACT DE IFRS9 ET VARIATION DES INTÉRÊTS COURUS	31/12/2019
Emprunts obligataires (coût amorti inclus)	1 045,6			0,1	1 045,7
Billet de trésorerie	220,0	-40,0			180,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	46,7	-41,6	68,7	-0,1	73,7
Emprunts divers	35,4	-1,9	10,9	0,1	44,5
Intérêts courus	4,8			0,0	4,8
DETTE BRUTE	1 352,5	-83,5	79,6	0,2	1 348,8

6.5. Transactions sans effet de trésorerie

L'augmentation des droits d'utilisation et des dettes locatives liés aux contrats de location est de 709,7 millions d'euros en 2019. Aucune transaction sans effet de trésorerie liée aux acquisitions de titres de participation n'a été constatée en 2019.

7. RISQUES FINANCIERS

Par son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé aux risques financiers (notamment le risque de liquidité et de financement, le risque de taux d'intérêt, le risque de change et les risques induits par la gestion financière, en particulier le risque de contrepartie). Son objectif est de minimiser ces risques, par le choix de politiques financières adaptées. Cependant, il peut être amené à gérer des positions résiduelles. Le suivi et la gestion s'effectuent alors de manière centralisée, par une équipe dédiée au sein de la Direction Financière Groupe. Les politiques de gestion de ces risques et les stratégies de couvertures sont approuvées par la Direction Générale.

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

Risque de liquidité et financement

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

<i>En millions d'euros</i>	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSorerIE CONTRACTUELS ^(*)	2020	2021	2022	2023	>2023
Emprunts obligataires	1 048,1	1 080,0	307,5	7,5	7,5	757,5	0,0
NEU CP (Billets de trésorerie)	180,0	180,0	180,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable	67,9	70,4	68,5	0,5	1,4	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	3,4	3,5	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts et dettes financières divers	44,5	45,4	41,6	0,2	0,2	3,4	0,0
Intérêts courus	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires	7,4	7,4	7,4	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS	1 356,1	1 386,8	608,5	8,2	9,1	760,9	0,0
Couvertures de change	-2,2	-2,2	-2,4	0,2	0,0	0,0	0,0
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS (**)	-2,2	-2,2	-2,4	0,2	0,0	0,0	0,0

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

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

(**) Un montant négatif correspond à un flux de trésorerie à payer.

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 ;

Risque de taux d'intérêt

Du fait de 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 4.14 « Dette financière ».

Le tableau ci-après présente la répartition, par échéance de taux d'intérêt, des actifs et passifs financiers au 31 décembre 2019 :

En millions d'euros	31/12/2019			
	< 1 AN	1 AN et 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Dettes JCDecaux SA	-512,9	-750,0		-1 262,9
Autres dettes	-86,9	-3,2		-90,1
Concours bancaires	-7,4			-7,4
PASSIFS FINANCIERS (1)	-607,2	-753,2	0,0	-1 360,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	149,8			149,8
Actifs financiers de trésorerie	83,5			83,5
Autres Actifs financiers (hors investissements financiers)	79,4			79,4
ACTIFS FINANCIERS (2)	312,7	0,0	0,0	312,7
POSITION NETTE (3)=(1)+(2)	-294,5	-753,2	0,0	-1 047,7

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 2019, 70 % du total de la dette financière économique du Groupe, toutes devises confondues, est à taux fixe.

- 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 9 septembre 2019, et celle de Standard and Poor's du 5 septembre 2018), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

Au 31 décembre 2019, la dette financière nette (hors dettes sur engagements de rachat de minoritaires) s'élève à 1 125,0 millions d'euros contre 1 179,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

93 % des dettes financières du Groupe sont portées par JCDecaux SA lesquelles ont une maturité moyenne de 2,3 ans environ.

Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose de 233,3 millions d'euros de trésorerie, équivalents de trésorerie et actifs financiers de trésorerie (détaillés au paragraphe 4.10 « Trésorerie gérée ») et de 844,5 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 ratio en cas de notation financière inférieure à Baa3 (Moody's) ou BBB- (Standard and Poor's), calculé sur la base des comptes consolidés. La nature de ce ratio est détaillée au paragraphe 4.14 « 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 change

En 2019, le résultat net réalisé dans des devises autres que l'euro représente 64.3 % du résultat du Groupe.

En dépit de sa présence dans plus de 80 pays, le Groupe JCDecaux est peu sensible, en termes de flux, aux variations des devises car les filiales situées dans chaque pays n'opèrent que sur leur propre territoire et les prestations ou achats intra-groupe sont faibles.

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

Le tableau ci-après présente, sur la base des données réelles 2019, l'exposition du résultat consolidé et des réserves consolidées du Groupe à une variation de -10 % du taux de change des devises étrangères les plus représentées dans le Groupe, soit le yuan chinois, la livre sterling, le franc suisse, le dollar américain et le dollar australien :

	YUAN CHINOIS	LIVRE STERLING	FRANC SUISSE	DOLLAR AMÉRICAIN	DOLLAR AUSTRALIEN
PART DES DEVICES DANS LE RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	21,8%	5,0%	3,6%	0,5%	-3,8%
Impact sur le résultat consolidé ⁽¹⁾	-2,2%	-0,5%	-0,4%	-0,1%	-0,4%
Impact sur les réserves consolidées	-0,6%	-0,9%	-0,1%	0,8%	2,6%

⁽¹⁾ Le riyal saoudien a une part importante dans le résultat consolidé du Groupe, l'impact d'une variation de -10% du taux de change sur le résultat consolidé est de -1,4%.

Au 31 décembre 2019, 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 2019, 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 2019 le Groupe dispose de 233,3 millions d'euros de trésorerie, équivalents de trésorerie et actifs financiers de trésorerie, dont 149,8 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie (dont 13,9 millions d'euros en équivalents de trésorerie), et 83,5 millions d'euros d'actifs financiers de trésorerie. 11,2 millions d'euros du total de trésorerie et équivalents de trésorerie sont placés en garantie.

Gestion du capital et du ratio Dette nette/ Capitaux propres

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

7.2. Risques induits par la gestion financière

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

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

Risque lié à la notation de crédit

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

Les emprunts obligataires de 750,0 millions d'euros émis en juin 2016 et 300,0 millions d'euros émis en octobre 2018 comportent chacun une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour

les porteurs de dette de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle accompagné d'une dégradation de la notation financière en catégorie spéculative ou d'un retrait du rating. Les autres sources principales de financement du Groupe (financements levés par la maison mère) ainsi que les contrats de ses principales opérations de couverture ne sont pas sujets à annulation anticipée en cas de dégradation de la notation du Groupe.

Risque de contrepartie bancaire

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

Risque de contrepartie clients

Le risque de contrepartie sur les créances clients fait l'objet le cas échéant des provisions nécessaires. La valeur nette comptable des créances clients est détaillée au paragraphe 4.9 « 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 2,8 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Risque sur titres et dépôts à terme

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

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

8. COMMENTAIRES SUR LES ENGAGEMENTS HORS-BILAN

8.1. Engagements sur titres et autres engagements

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018
ENGAGEMENTS DONNÉS ⁽¹⁾		
Garanties de marché	551,7	482,6
Autres garanties	37,7	22,4
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	8,2	9,9
Engagements sur titres (options de vente accordées)	0,5	0,3
TOTAL	598,1	515,2
ENGAGEMENTS REÇUS		
Avals, cautions et autres garanties	0,0	0,0
Engagements sur titres (options d'achat reçues)	5,5	5,3
Lignes de crédit	844,5	863,2
TOTAL	850,0	868,5

⁽¹⁾ Hors engagements de loyers sur les contrats signés non commencés et hors engagements sur les contrats de mise à disposition d'emplacements publicitaires avec droits de substitution substantiels.

Les « garanties de marché » correspondent aux garanties émises principalement par JCDecaux SA et JCDecaux North America Inc. Ainsi, JCDecaux SA et JCDecaux North America Inc. garantissent directement, ou en contre-garantie de banques ou de compagnies d'assurance, la bonne exécution des contrats de leurs filiales.

Les « autres garanties » comprennent les avals, cautions et autres garanties telles que (i) les garanties pour le paiement de loyers, (ii) les garanties accordées par JCDecaux SA auprès de banques dans le cadre de lignes de crédit, (iii) d'autres engagements tels que des garanties de paiement données à des fournisseurs.

Les « nantissements, hypothèques et sûretés réelles » sont constitués principalement de montants de trésorerie donnée en garantie, ainsi que d'hypothèques sur des biens immobiliers en Allemagne.

Les « engagements sur titres » sont accordés et reçus principalement dans le cadre des opérations de croissance externe.

Par ailleurs, dans le cadre de certains contrats publicitaires, JCDecaux North America Inc., directement ou à travers ses filiales, et ses partenaires de coentreprises se sont accordés réciproquement des droits de vente (put) et d'achat (call) sur leurs participations respectives dans leurs sociétés communes.

Enfin, dans le cadre de conventions d'actionnaires, JCDecaux SA peut accorder, ou se voir accorder, des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles. Dans le cadre des partenariats signés, le Groupe et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emption, de droits de suite ou d'entraînement, que le Groupe ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus. Par ailleurs, le Groupe ne mentionne pas les engagements soumis à des conditions d'exercice qui limitent leur probabilité d'occurrence.

Les lignes de crédit sont constituées de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 825,0 millions d'euros, et de lignes de crédit confirmées accordées aux filiales pour 19,5 millions d'euros.

8.2. Engagements d'achats d'immobilisations

Le montant total des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 441,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 418,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

8.3. Engagements sur les contrats de location signés non démarrés

Au 31 décembre 2019 les montants des engagements sur les contrats signés non démarrés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	TOTAL
Location d'emplacements publicitaires	156,6
Location de bien immobiliers	31,1
Location de véhicules	0,0
Location autres biens	0,0
TOTAL	187,8

Ces engagements se transformeront en dettes IFRS 16 à la date de début de location.

8.4. Engagements sur les contrats de mise à disposition d'emplacements publicitaires avec droits de substitution substantiels

Dans les activités Mobilier Urbain et Transport certains contrats comportent un droit de substitution substantiel sur les emplacements publicitaires à la main du fournisseur. A ce titre ces contrats sont des contrats de service exclus du champ d'application d'IFRS16.

Le montant des engagements donnés sur ce type de contrats, et pour ceux démarrant après le 1^{er} janvier 2019, s'élève à 572,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 (montants non inflatés et non actualisés).

9. INFORMATION SUR LES PARTIES LIÉES

9.1. Définitions

Sont considérées comme transactions avec les parties liées les quatre catégories suivantes :

- la part non éliminée, dans les comptes consolidés, des transactions réalisées avec les coentreprises et avec les entreprises associées ;
- les transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding ;
- les transactions réalisées avec les minoritaires influents ;
- les transactions réalisées avec une personne clé du management et avec des sociétés détenues par ces personnes clés et sur lesquelles elles exercent un contrôle.

9.2. Détail des transactions

En millions d'euros	2019				2018 RETRAITÉ			
	STÉS MEE ⁽¹⁾	STÉS MÈRES ⁽²⁾	AUTRES	TOTAL	STÉS MEE ⁽¹⁾	STÉS MÈRES ⁽²⁾	AUTRES	TOTAL
ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE								
ACTIF								
Droits d'utilisation		0,4	36,8	37,2		0,8	41,1	41,9
Prêts et créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	34,2			34,2	36,5			36,5
Autres créances	30,1	0,2	2,2	32,5	32,4	0,3	2,4	35,1
TOTAL DES ACTIFS	64,3	0,6	39,0	103,9	68,9	1,1	43,5	113,5
PASSIF								
Dettes financières & Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾	39,3	111,1		150,4	29,4	94,0		123,4
Autres dettes	10,4	6,9	45,4	62,7	6,8	6,9	54,3	68,0
TOTAL DES PASSIFS	49,7	118,0	45,4	213,1	36,2	100,9	54,3	191,4
COMPTE DE RÉSULTAT								
RÉSULTAT D'EXPLOITATION								
Produits	50,6	0,1	2,9	53,6	49,9	0,1	3,7	53,7
Charges ⁽⁴⁾	-9,8	-5,8	-11,6	-27,2	-9,5	-5,8	-11,2	-26,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	40,8	-5,7	-8,7	26,4	40,4	-5,7	-7,5	27,2
RÉSULTAT FINANCIER								
Produits				2,3				2,3
Charges ^{(4) (5)}	-0,4	-12,1	-1,2	-13,7	-0,7	-2,0	-1,8	-4,5
RÉSULTAT FINANCIER	1,9	-12,1	-1,2	-11,4	1,6	-2,0	-1,8	-2,2

⁽¹⁾ Y compris les intérêts courus.

⁽¹⁾ Part non éliminée des transactions réalisées avec les coentreprises et avec les entreprises associées.

⁽²⁾ Transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding et transactions réalisées avec les minoritaires influents.

⁽³⁾ Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires s'élève à 109,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 et à 92,4 millions d'euros au 31 décembre 2018.

⁽⁴⁾ Dont -12,0 millions d'euros en 2019 et -1,8 million d'euros en 2018 de charges nettes de revalorisation et d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

⁽⁵⁾ Dont -1,2 million d'euros en 2019 et -1,8 million d'euros en 2018 de charges d'intérêts sur loyers IFRS16 avec les parties liées.

⁽⁶⁾ Dont -10,3 millions d'euros en 2019 et -9,9 millions d'euros en 2018 de dotations aux amortissements des droits d'utilisation avec les parties liées.

Les engagements hors bilan de loyers avec les parties liées sont dorénavant, en application d'IFRS16, au passif de l'état de situation financière pour leur valeur actualisée. Cette dette locative avec les parties liées est incluse dans la ligne « Autres dettes » du tableau ci-dessus et représente 44,6 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 50,2 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2019, les engagements donnés de garantie de marché avec les entreprises associées s'élèvent à 23,1 millions d'euros.

9.3. Rémunérations des dirigeants

Les montants des rémunérations des membres du Directoire dus au titre des exercices 2019 et 2018 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Avantages à court terme	7,9	7,6
Avantages en nature	0,3	0,3
Jetons de présence	0,0	0,0
Assurance-vie/Retraites spécifiques	0,1	0,1
Paiements en actions	0,0	0,0
TOTAL ⁽¹⁾	8,3	8,0

⁽¹⁾ Les rémunérations perçues des entreprises associées sont exclues.

Par ailleurs, en cas de rupture de leur contrat de travail, deux membres du Directoire bénéficient d'une indemnité de non-concurrence susceptible de leur être versée, pendant une durée de deux ans, et correspondant à 33 % de leur salaire fixe et variable calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

Le montant des avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés au passif de l'état de situation financière s'élève à 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 3,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Le montant des jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2019 s'élève à 0,4 million d'euros.

10. INFORMATIONS SUR LES COENTREPRISES

Les informations ci-après relatives aux coentreprises sont données par activité en application de la norme IFRS 12 « Informations à fournir dans les intérêts détenus dans d'autres entités ».

10.1. Éléments du compte de résultat

10.1.1. Sur l'année 2019

10.1.1.1. Résultat net

Le résultat net en 2019 des coentreprises et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés de 2019 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
RÉSULTAT NET ⁽¹⁾	27,7	162,2	-17,8	172,1
Impact de l'application du pourcentage de détention	-13,6	-97,7	13,5	-97,7
Perte de valeur des coentreprises	5,0		3,7	8,7
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES	19,1	64,5	-0,5	83,1

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.1.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2019 des coentreprises et le rapprochement avec leur contribution au chiffre d'affaires ajusté de 2019 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	CHIFFRE D'AFFAIRES
Mobilier Urbain	126,3
Transport	587,1
Affichage	161,7
TOTAL ⁽¹⁾	875,1
Impact de l'application du pourcentage de détention	-457,2
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-1,6
CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ	416,3

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % avant élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et avant élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.1.3. Autres éléments du compte de résultat

Les autres éléments de compte de résultat de l'exercice 2019 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dotations aux amort. & provisions nettes	-22,2	-103,8	-52,8
Coût de l'endettement net	-0,1	3,1	-16,7
Impôt sur les bénéfices	-7,6	-56,4	-1,0

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.2. Sur l'année 2018 (Retraité)

10.1.2.1. Résultat net

Le résultat net retraité en 2018 des coentreprises et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés de 2018 retraité sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
RÉSULTAT NET ⁽¹⁾	32,1	150,7	-0,2	182,7
Impact de l'application du pourcentage de détention	-15,6	-86,0	0,5	-101,2
Perte de valeur des coentreprises				0,0
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES COENTREPRISES	16,6	64,7	0,2	81,5

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.2.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2018 des coentreprises et le rapprochement avec leur contribution au chiffre d'affaires ajusté de 2018 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	CHIFFRE D'AFFAIRES
Mobilier Urbain	116,2
Transport	616,4
Affichage	182,9
TOTAL ⁽¹⁾	915,5
Impact de l'application du pourcentage de détention	-464,2
Élimination des transactions inter-activités & avec sociétés contrôlées	-1,6
CONTRIBUTION DES COENTREPRISES AU CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ	449,7

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % avant élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et avant élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.1.2.3. Autres éléments du compte de résultat

Les autres éléments du compte de résultat retraité de l'exercice 2018 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dotations aux amort. & provisions nettes	-18,4	-112,0	-52,1
Coût de l'endettement net	0,0	2,6	-16,8
Impôt sur les bénéfices	-5,2	-52,0	-4,4

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.2. Autres éléments du résultat global

10.2.1. Sur l'année 2019

Les autres éléments du résultat global en 2019 des coentreprises et le rapprochement avec les autres éléments du résultat global des comptes consolidés de 2019 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL ⁽¹⁾	0,0	-0,6	-4,8	-5,4
Impact de l'application du pourcentage de détention	0,0	0,4	3,8	4,2
Ecart de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	-1,1	-1,1
Ecart de conversion sur goodwill & élimination des titres	0,1	0,6	6,2	6,9
PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES	0,1	0,4	4,1	4,6

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.2.2. Sur l'année 2018 (Retraité)

Les autres éléments du résultat global en 2018 (Retraité) des coentreprises et le rapprochement avec les autres éléments du résultat global des comptes consolidés de 2018 retraité sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL ⁽¹⁾	2,1	1,5	4,7	8,3
Impact de l'application du pourcentage de détention	-1,0	-0,9	-3,6	-5,5
Ecart de conversion sur perte de valeur des coentreprises	0,0	0,0	-0,3	-0,3
Ecart de conversion sur goodwill & élimination des titres	0,3	-0,6	-6,3	-6,6
PART DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DANS LES COENTREPRISES	1,3	0,0	-5,5	-4,1

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3. Éléments de l'état de situation financière

10.3.1. Au 31 décembre 2019

10.3.1.1. Actif net

L'actif net⁽¹⁾ au 31 décembre 2019 des coentreprises et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2019 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Actifs non courants	115,4	265,4	335,8	716,6
Actifs courants	102,9	361,3	53,1	517,3
Passifs non courants	-49,6	-130,4	-258,4	-438,4
Passifs courants	-106,0	-260,7	-211,8	-578,5
ACTIF NET⁽¹⁾	62,6	235,6	-81,3	216,9
Impact de l'application du pourcentage de détention	-29,2	-118,9	56,0	-92,1
Perte de valeur des coentreprises	-9,4		-9,1	-18,5
Goodwill & élimination des titres détenus par des coentreprises	12,7	69,6	54,5	136,7
Plafonnement des situations nettes négatives			23,7	23,7
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	36,8	186,3	43,8	266,8

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3.1.2. Autres éléments de l'état de situation financière

Les éléments de dette financière nette de l'état de situation financière au 31 décembre 2019 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Trésorerie et équivalents de trésorerie nettes des découverts bancaires	-45,3	198,8	3,3
Dettes financières non courantes	-7,8	0,0	-68,7
Dettes financières courantes	-0,2	-2,6	-130,3

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3.2. Au 31 décembre 2018 (Retraité)

10.3.2.1. Actif net retraité

L'actif net⁽¹⁾ au 31 décembre 2018 des coentreprises et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2018 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE	TOTAL
Actifs non courants	127,8	303,5	373,0	804,2
Actifs courants	88,8	389,0	63,5	541,4
Passifs non courants	-55,2	-158,4	-296,9	-510,5
Passifs courants	-92,6	-313,8	-191,1	-597,4
ACTIF NET ⁽¹⁾	68,9	220,4	-51,5	237,7
Impact de l'application du pourcentage de détention	-32,0	-105,9	33,0	-104,8
Perte de valeur des coentreprises	-14,4		-11,7	-26,1
Goodwill & élimination des titres détenus par des coentreprises	12,6	69,0	48,3	129,9
Plafonnement des situations nettes négatives			22,9	22,9
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	35,1	183,5	41,1	259,6

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.3.2.2. Autres éléments de l'état de situation financière

Les éléments de dette financière nette de l'état de situation financière au 31 décembre 2018 caractéristiques des coentreprises sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Trésorerie et équivalents de trésorerie nettes des découverts bancaires	-23,2	221,6	18,0
Dettes financières non courantes	-5,1	0,0	-68,6
Dettes financières courantes	-0,2	-1,1	-128,2

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 % sans élimination des transactions réalisées entre les différentes activités et sans élimination des transactions avec les sociétés contrôlées.

10.4. Autres éléments

Le montant des dividendes reçus des coentreprises se décompose comme suit sur l'exercice 2019 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dividendes reçus	17,9	62,2	1,3

Le montant des dividendes reçus des coentreprises se décompose comme suit sur l'exercice 2018 :

<i>En millions d'euros</i>	MOBILIER URBAIN	TRANSPORT	AFFICHAGE
Dividendes reçus	17,6	59,1	1,7

11. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES ASSOCIÉES

11.1. Éléments du compte de résultat

Les éléments du compte de résultat caractéristiques sur la société significative APG|SGA SA et le rapprochement avec le compte de résultat des comptes consolidés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018 RETRAITÉ
	APG SGA SA	APG SGA SA
Chiffre d'affaires	286,3	261,6
Résultat net ⁽¹⁾	35,0	37,0
Impact de l'application du pourcentage de détention	-24,5	-25,9
Perte de valeur des entreprises associées	0,0	0,0
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	10,5	11,1

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 %.

La contribution des autres sociétés à la quote-part dans les résultats des entreprises associées est de 8,4 millions d'euros en 2019 et de 6,9 millions d'euros en 2018 (Retraité).

11.2. Éléments de l'état de situation financière

Les éléments de la situation nette⁽¹⁾ caractéristiques sur la société significative APG|SGA SA et le rapprochement avec l'état de situation financière des comptes consolidés au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018 RETRAITÉ
	APG SGA SA	APG SGA SA
Actif	385,2	393,6
Passif	-270,6	-284,3
Situation nette	114,6	109,3
Impact de l'application du pourcentage de détention	-80,2	-76,5
Perte de valeur des entreprises associées	0,0	0,0
Goodwill	82,9	82,9
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	117,3	115,7

⁽¹⁾ Données aux normes IFRS à 100 %.

La contribution des autres sociétés dans les titres mis en équivalence des entreprises associées de l'état de situation financière est de 68,2 millions d'euros et de 68,3 millions d'euros au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 (Retraité).

La valorisation à 30 % de APG|SGA SA au cours de bourse du 30 décembre 2019 s'élève à 235,5 millions d'euros.

11.3. Autres éléments

Le montant des dividendes reçus des entreprises associées se décompose comme suit sur les exercices 2019 et 2018 :

<i>En millions d'euros</i>	2019			2018		
	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL	APG SGA SA	AUTRES SOCIÉTÉS	TOTAL
Dividendes reçus	15,6	8,6	24,2	19,4	5,7	25,1

12. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

12.1. Identité de la société mère

Au 31 décembre 2019, JCDecaux SA est détenue à 64,67 % par la société JCDecaux Holding.

12.2. Liste des sociétés consolidées

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
MOBILIER URBAIN					
JCDecaux SA		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FRANCE	(1)	France	100,00	Glob.	100,00
SOPACT		France	100,00	Glob.	100,00
SOMUPI		France	66,00	Glob.	66,00
JCDecaux ASIE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EUROPE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AMERIQUES HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
CYCLOCITY		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AFRIQUE HOLDING		France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOLLORE HOLDING		France	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux FRANCE HOLDING	(23)	France	100,00	Glob.	100,00
MEDIAKIOSK		France	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PUBLICITE EXTERIEURE		France	100,00	Glob.	100,00
SOCIETE FERMIERE DES COLONNES MORRIS®	(3)	France	100,00	Glob.	100,00
SOCIETE INFORMATION COMMUNICATION MOBILITE - SICM	(3)	France	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MOBILITE AIX-MARSEILLE	(3)	France	100,00	Glob.	100,00
WALL GmbH	(1)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DSM DECAUX GmbH		Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
STADTREKLAME NÜRNBERG GmbH		Allemagne	35,00	Equiv.	35,00
DIE DRAUSSENWERBER GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
SKY HIGH TG GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
REMSCHIEDER GESELLSCHAFT FÜR STADTVERKEHRSANLAGEN GbR.		Allemagne	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ARGENTINA S.A.		Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
ADBOOTH Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYCYCLE AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
ARGE AUTOBAHNWERBUNG GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
DIGITAL OUT OF HOME 00 GmbH		Autriche	33,50	Equiv.*	50,00
JCDecaux STADMOBILIAR AZ (anciennement JCDecaux AZERBAIJAN LLC)		Azerbaïdjan	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AZERBAIJAN LLC	(3)	Azerbaïdjan	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux STREET FURNITURE BELGIUM	(1)	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MALLS		Belgique	73,36	Glob.	73,36
JCDecaux DO BRASIL LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SALVADOR MOBILIARIO URBANO LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LATAM SERVIÇOS DE MANAGEMENT LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CONCESSIONARIA A HORA DE SÃO PAULO LTDA	(1)	Brésil	100,00	Glob.	86,67

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
CEMUSA BRASILIA S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA AMAZONIA Ltda		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA RIO S.A.		Brésil	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA SALVADOR MOBILIARIO URBANO LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
WALL SOFIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
OUTFRONT JCDecaux STREET FURNITURE CANADA, Ltd		Canada	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux COMUNICACION EXTERIOR CHILE S.A.	(1)	Chili	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PEARL&DEAN OUTDOOR ADVERTISING (CHINA) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING PRESS JCDecaux MEDIA ADVERTISING Co. Ltd		Chine	50,00	Equiv.*	50,00
NINGBO JCDecaux Pearl & Dean ADVERTISING Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE HONG KONG Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CITYSCAPE Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
IMMENSE PRESTIGE	(2)	Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MACAU	(1)	Chine	80,00	Glob.	80,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA SAS		Colombie	75,00	Glob.	75,00
LLEGA S.A.S.		Colombie	75,00	Glob.	100,00
JCDecaux KOREA Inc.		Corée du Sud	80,00	Glob.	80,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA S.A.	(17)	Costa Rica	76,16	Glob.	100,00
JCDecaux COTE d'IVOIRE		Côte d'Ivoire	50,00	Equiv.*	50,00
AFA JCDecaux A/S	(1)	Danemark	50,00	Glob.	50,00
JCDecaux STREET FURNITURE FZ LLC		Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DXB MEDIA FZ LLC		Emirats Arabes Unis	75,00	Glob.	75,00
JCDecaux ECUADOR SA.		Equateur	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ESPANA SLU	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ATLANTIS SA		Espagne	85,00	Glob.	85,00
JCDecaux LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING S.L.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS SL.		Espagne	100,00	Glob.	100,00
CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO S.A.	(1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux EESTI OU		Estonie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEW YORK, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SAN FRANCISCO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MALLSCAPE, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHICAGO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEW YORK, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
OUTFRONT DECAUX STREET FURNITURE, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux NORTH AMERICA, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOSTON, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE GREATER BOSTON, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux STREET FURNITURE NEW YORK, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux FINLAND Oy	(1)	Finlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux GABON		Gabon	40,00	Equiv.*	40,00
JCDecaux GUATEMALA, S.A.	(17)	Guatemala	76,16	Glob.	100,00
VBM VAROSBUTOR ES MEDIA Kft.		Hongrie	67,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux HUNGARY Zrt	(1)	Hongrie	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING INDIA PVT Ltd	(1)	Inde	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ISRAEL Ltd		Israël	92,00	Glob.	92,00
MCDECAUX Inc.	(1)	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	(2)	Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MONGOLIA LLC		Mongolie	51,00	Glob.	51,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.		Mexique	100,00	Glob.	100,00
SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.		Mexique	100,00	Glob.	100,00
SERVICIO Y TECNOLOGIA ESPECIALIZADA, S.A. DE C.V.	(18)	Mexique	60,00	Glob.	100,00
MEDIOS DE PUBLICIDAD S.A. DE C.V.	(18)	Mexique	60,00	Glob.	100,00
EQUIPAMIENTOS URBANOS DE LA PENINSULA, S.A. DE C.V.	(18)	Mexique	60,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME MEXICO SA de CV	(18)	Mexique	60,00	Glob.	60,00
ESCATO URBANO, S.A. DE C.V.	(18)	Mexique	60,00	Glob.	100,00
STOC SA DE CV	(18)	Mexique	60,00	Glob.	100,00
FMIDecaux Co., Ltd.		Myanmar	60,00	Glob.	60,00
JCDecaux OMAN	(1) & (5)	Oman	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UZ		Ouzbékistan	72,26	Glob.	72,26
JCDecaux PANAMA, S.A.	(1) & (17)	Panama	76,16	Glob.	100,00
JCDecaux CENTRAL AMERICA HOLDING S.A.		Panama	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux Top Media SA	(17)	Panama	76,16	Glob.	76,16
JCDecaux TOP MEDIA CORPORATIVO, S.A	(3)	Panama	76,16	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, SAS.		Rép. Dominicaine	100,00	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
VIOOH LIMITED	(1)	Royaume-Uni	93,50	Glob.	93,50
JCDecaux EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	(17)	Salvador	76,16	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

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux URUGUAY	(6)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux URUGUAY SA		Uruguay	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OOH URUGUAY SA		Uruguay	100,00	Glob.	100,00
PUBLIBUS SA		Uruguay	100,00	Glob.	100,00
TRANSPORT					
MEDIA AÉROPORT DE PARIS		France	50,00	Equiv.*	50,00
METROBUS		France	33,00	Equiv.	33,00
JCDecaux 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
JCDecaux ATA SAUDI LLC		Arabie Saoudite	60,00	Glob.	60,00
BUSPAK ADVERTISING GROUP PTY LTD		Australie	100,00	Glob.	100,00
GSP PRINT PTY LTD		Australie	100,00	Glob.	100,00
INFOSCREEN AUSTRIA GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCD BAHRAIN SPC	(19)	Bahreïn	100,00	Glob.	100,00
CEMUSA DO BRASIL LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MIDIA AEROPORTOS LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CAMEROUN		Cameroun	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux CHILE SA	(1)	Chili	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADVERTISING Co. Ltd		Chine	35,00	Equiv.*	35,00
JCDecaux ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING TOP RESULT METRO Advertising. Co. Ltd	(13)	Chine	90,00	Equiv.*	38,00
JCDecaux ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
CHONGQING MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING Co. Ltd		Chine	60,00	Glob.	60,00
CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION Advertising. Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JINAN ZHONGGUAN XUNHUA PUBLIC TRANSPORT Advertising. Co. Ltd		Chine	30,00	Equiv.	30,00
SHANGHAI SHENTONG JCDecaux METRO ADVERTISING Co. Ltd		Chine	60,00	Equiv.*	51,00
NANJING METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ADVERTISING CHONGQING Co., Ltd		Chine	80,00	Glob.	80,00
SUZHOU JCDecaux METRO ADVERTISING Co.Ltd		Chine	80,00	Glob.	65,00
NANJING JCDecaux BUS ADVERTISING Co., Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
GUANGZHOU METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd		Chine	49,00	Equiv.*	49,00
GUANGZHOU JCDecaux AEROTROPOLIS ADVERTISING Co.,Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
TIANJIN METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd	(13)	Chine	60,00	Equiv.*	60,00
VI00H CHINA LIMITED (anciennement BEIJING JCDecaux PEARL & DEAN Advertising Co.,Ltd)	(3)	Chine	93,50	Glob.	100,00
JCDecaux PEARL & DEAN Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux INNOVATE Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PRODUCTION Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CHINA HOLDING Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
TOP RESULT PROMOTION Ltd	(1)	Chine	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	(1)	Chine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux DIGITAL VISION (HK) Ltd.		Chine	100,00	Glob.	100,00
VIOOH (HK) LIMITED	(3)	Chine	93,50	Glob.	100,00
CNDECAUX AIRPORT MEDIA Co. Ltd		Chine	30,00	Equiv.	30,00
JCDecaux DICON FZCO		Emirats Arabes Unis	75,00	Glob.	75,00
JCDecaux ADVERTISING AND MEDIA LLC		Emirats Arabes Unis	80,00	Glob.	49,00
JCDecaux MIDDLE EAST FZ-LLC		Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUT OF HOME FZ-LLC (ABU DHABI)		Emirats Arabes Unis	55,00	Glob.	55,00
JCDecaux AIRPORT, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAWA, LLC		Etats-Unis	92,50	Glob.	92,50
MIAMI AIRPORT CONCESSION, LLC		Etats-Unis	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux AIRPORT CHICAGO, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
THE JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT HOUSTON AIRPORTS, LLC		Etats-Unis	99,00	Glob.	99,00
JCDecaux AIRPORT BOSTON, LLC		Etats-Unis	98,00	Glob.	98,00
JCDecaux AIRPORT SPONSORSHIPS, LLC	(25)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT DALLAS FORT WORTH, LLC		Etats-Unis	97,50	Glob.	97,50
IGPDECAUX Spa	(1) & (13)	Italie	60,00	Equiv.*	60,00
JCDecaux NORGE AS	(1)	Norvège	97,69	Glob.	100,00
AEROTOP, S.A.	(14) & (17)	Panama	76,16	Glob.	100,00
CITY BUS TOP, S.A.	(17)	Panama	60,93	Glob.	80,00
PUBLICIDAD AEROPUERTO DE TOCUMEN S.A.	(17)	Panama	76,16	Glob.	100,00
CIPRES S.A.	(3)	Paraguay	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux PERU SAC	(1)	Pérou	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT POLSKA Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AIRPORT PORTUGAL SA		Portugal	85,00	Glob.	85,00
RENCAR PRAHA AS		Rép. Tchèque	46,90	Glob.	70,00
JCDecaux AIRPORT UK Ltd	(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		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux THAILAND Co., Ltd		Thaïlande	98,00	Glob.	49,50
AFFICHAGE					
JCDecaux SOUTH AFRICA HOLDINGS (PROPRIETARY) LIMITED		Afrique du Sud	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux SOUTH AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (PROPRIETARY) LIMITED		Afrique du Sud	49,00	Glob.	70,00
JCDecaux SUB-SAHARAN AFRICA (Pty) Ltd	(22)	Afrique du Sud	78,15	Glob.	100,00
MERAPE RAIL	(22)	Afrique du Sud	78,15	Glob.	100,00
MERAPE OUTDOOR	(22)	Afrique du Sud	78,15	Glob.	100,00
CORPCOM OUTDOOR	(22)	Afrique du Sud	78,15	Glob.	100,00
SUBURBAN INDUSTRIAL SIGN DESIGN	(22)	Afrique du Sud	78,15	Glob.	100,00
RENT A SIGN LEBOWA	(22)	Afrique du Sud	39,08	Equiv.*	50,00
JCDecaux SOUTH AFRICA (PTY) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
OUTDOOR Co (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00

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 AND SIGNAGE (PTY) LTD		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
INTER-AFRICA OUTDOOR ADVERTISING (SOUTH AFRICA) (PTY) Ltd	(22)	Afrique du Sud	78,15	Glob.	100,00
JCDecaux SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd		Afrique du Sud	70,00	Glob.	100,00
JINJA 3 OUTDOOR ADVERTISING PTY LTD	(3)	Afrique du Sud	21,00	Equiv.*	30,00
JCDecaux ANGOLA LIMITADA (anciennement JCDecaux ANGOLA LDA)	(22)	Angola	78,15	Glob.	100,00
URBANMEDIA ARGENTINA S.A.		Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ARGENTINA OOH S.A.		Argentine	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux ANZ PTY Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux AUSTRALIA HOLDINGS PTY Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
APN OUTDOOR GROUP LTD		Australie	100,00	Glob.	100,00
APNO GROUP HOLDINGS PTY LTD		Australie	100,00	Glob.	100,00
APNO FINANCE PTY LTD		Australie	100,00	Glob.	100,00
APN OUTDOOR PTY LTD	(1)	Australie	100,00	Glob.	100,00
EASTCOTT INVESTMENTS PTY LTD	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
UNIVERSAL OUTDOOR PTY LTD	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
CODY LINK PTY LTD	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
TAXIMEDIA PTY LTD	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
VALTOFF PTY LTD	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
TOTAL CAB MEDIA PTY LTD	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
SOL AUSTRALIA PTY LTD	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
EVERFACT PTY LTD	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
EVERFACT UNIT TRUST	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
APN OUTDOOR (TRADING) PTY LTD		Australie	100,00	Glob.	100,00
AUSTRALIAN POSTERS PTY LTD		Australie	100,00	Glob.	100,00
THE AUSTRALASIAN ADVERTISING COMPANY PTY LTD	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
ADSPACE PTY LTD		Australie	100,00	Glob.	100,00
IOM PTY LIMITED		Australie	100,00	Glob.	100,00
TMS OUTDOOR ADVERTISING PTY LTD	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
THE NETTLEFOLD OUTDOOR ADVERTISING UNIT TRUST	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
NETTLEFOLD ADVERTISING PTY LTD	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
NATIONAL OUTDOOR ADVERTISING PTY LTD	(2)	Australie	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA WERBEGESELLSCHAFT.mbh	(1)	Autriche	67,00	Glob.	67,00
PROGRESS AUSSENWERBUNG GmbH		Autriche	45,10	Glob.	51,00
PROGRESS WERBELAND WERBE. GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
USP WERBEGESELLSCHAFT.mbh		Autriche	50,25	Glob.	75,00
JCDecaux CENTRAL EASTERN EUROPE GmbH		Autriche	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA SERVICE GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
ROLLING BOARD OBERÖSTERREICH WERBE GmbH		Autriche	25,13	Equiv.*	50,00
KULTURFORMAT		Autriche	67,00	Glob.	100,00
MEGABOARD SORAVIA GmbH		Autriche	45,10	Glob.	51,00
ANKÜNDER GmbH		Autriche	22,31	Equiv.	33,30
JCDecaux BILLBOARD BELGIUM	(20)	Belgique	86,93	Glob.	100,00
JCDecaux ARTVERTISING BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
CS CONSULTING	(3) & (20)	Belgique	86,93	Glob.	86,93
PUBLICITE TOUSSAINT	(3) & (20)	Belgique	43,46	Equiv.*	50,00
PUBLIROUTE	(3) & (20)	Belgique	86,93	Glob.	100,00
CITY BUSINESS MEDIA	(21)	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BOTSWANA (PTY) LIMITED	(22)	Botswana	78,15	Glob.	100,00
JCDecaux GRANDES FORMATOS MIDIA EXTERIOR LTDA		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR Ltda		Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux BULGARIA HOLDING BV	(11)	Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux BULGARIA EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
MARKANY LINE EOOD		Bulgarie	25,00	Equiv.*	50,00
EASY DOCK EOOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
PRIME OUTDOOR OOD		Bulgarie	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux IMAGE JSC		Bulgarie	25,00	Equiv.*	50,00
IOAHC INVESTMENTS URUGUAY COMPANY		Caimans, îles	100,00	Glob.	100,00
IOA PROLIX COMPANY		Caimans, îles	80,00	Glob.	80,00
JCDecaux OOH CHILE S.A.		Chili	100,00	Glob.	100,00
POAD		Chine	49,00	Equiv.	49,00
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
ELACORP LIMITED		Chypre	18,75	Equiv.*	25,00
TOP MEDIA COSTA RICA, S.A.	(16) & (17)	Costa Rica	76,16	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Doo		Croatie	45,10	Glob.	51,00
CLEAR CHANNEL ESPANA, S.L.U. y CEMUSA - CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO, S.A.		Espagne	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ESWATINI (PROPRIETARY) LIMITED (anciennement JCDecaux SWAZILAND (PTY) LTD)	(22)	Eswatini	78,15	Glob.	100,00
INTERSTATE JCDecaux LLC		Etats-Unis	49,00	Equiv.*	49,00
TOP MEDIA GUATEMALA, S.A.	(17)	Guatemala	76,16	Glob.	100,00
JCDecaux TOP MEDIA HONDURAS S.A.	(17)	Honduras	76,16	Glob.	100,00
JCDecaux REUNION ISLAND	(22)	Réunion, île	62,72	Glob.	100,00
DAVID ALLEN HOLDINGS Ltd	(10)	Irlande	100,00	Glob.	100,00
DAVID ALLEN POSTER SITES Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
SOLAR HOLDINGS Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux IRELAND Ltd	(1)	Irlande	100,00	Glob.	100,00
BRAVO OUTDOOR ADVERTISING Ltd		Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux LESOTHO (PTY) LTD	(22)	Lesotho	78,15	Glob.	100,00
JCDecaux MADAGASCAR SA	(22)	Madagascar	62,52	Glob.	80,00
JCDecaux MEDIA Sdn Bhd	(2)	Malaisie	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux OUTDOOR ADVERTISING LTD	(22)	Malawi	78,15	Glob.	100,00
JCDecaux (MAURITIUS) Ltd	(22)	Maurice	62,72	Glob.	80,25
CONTINENTAL OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT COMPANY (MAURITIUS) Ltd	(22)	Maurice	78,15	Glob.	100,00
VENDOR PUBLICIDAD EXTERIOR S DE R.L. DE C.V.	(18)	Mexique	60,00	Glob.	100,00
CORPORACION DE MEDIOS INTEGRALES, S.A. DE C.V.	(18)	Mexique	60,00	Glob.	100,00
PUBLITOP DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.	(18)	Mexique	60,00	Glob.	100,00
PUBLITOP, S.A. DE C.V.	(18)	Mexique	60,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
JCDecaux MOZAMBIQUE LDA	(22)	Mozambique	55,88	Glob.	71,50
JCDecaux NAMIBIA OUTDOOR ADVERTISING (Pty) Limited	(22)	Namibie	78,15	Glob.	100,00
TOP MEDIA NICARAGUA, S.A.	(17)	Nicaragua	76,16	Glob.	100,00
JCDecaux NIGERIA OUTDOOR ADVERTISING Ltd	(22)	Nigeria	54,71	Glob.	70,00
APN OUTDOOR HOLDINGS Ltd		Nouvelle- Zélande	100,00	Glob.	100,00
APN OUTDOOR Ltd	(1)	Nouvelle- Zélande	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UGANDA OUTDOOR ADVERTISING LTD	(22)	Ouganda	78,15	Glob.	100,00
PUBLITOP DE PANAMA, S.A.	(15) & (17)	Panama	76,16	Glob.	100,00
JCDecaux TOP MEDIA SERVICIOS DE PANAMA, S.A.	(17)	Panama	76,16	Glob.	100,00
TOP MEDIA PANAMA, S.A.	(17)	Panama	76,16	Glob.	100,00
PUBLITOP DE PANAMA, S.A. (anciennement PUBLITOP NORTE)	(17)	Panama	76,16	Glob.	100,00
OUTDOOR SYSTEMS AMERICAS NETHERLANDS NEWCO BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux CARTELERA B.V.	(2)	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux NEONLIGHT Sp zoo		Pologne	100,00	Glob.	100,00
GIGABOARD POLSKA Sp zoo Poland		Pologne	67,00	Glob.	100,00
RED PORTUGUESA - PUBLICIDADE EXTERIOR SA		Portugal	96,38	Glob.	96,38
AUTEDOR - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	(4)	Portugal	49,15	Glob.	51,00
RED LITORAL - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda		Portugal	72,29	Glob.	75,00
DISTRIBUIDORA DE VALLAS DOMINICANA, S.A.		Rép. Dominicaine	100,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Spol Sro		Rép. Tchèque	67,00	Glob.	100,00
JCDecaux Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDecaux UNITED Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
ALLAM GROUP Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
EXCEL OUTDOOR MEDIA Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
RUSS OUT OF HOME BV (RUSS OUTDOOR)	(8)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
ADVANCE GROUP LLC		Russie	12,75	Equiv.*	25,00
APR CITY/TVD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
BIGBOARD LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
DISPLAY LLC		Russie	18,75	Equiv.*	25,00
EUROPEAN OUTDOOR COMPANY Inc.	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
EXPOMEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
FREGAT LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
HARDLINK SOLUTIONS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
WALL CIS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MEDIA SUPPORT SERVICES Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MERCURY OUTDOOR DISPLAY Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUT OF HOME GmbH	(7)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
NORTHERN OUTDOOR DISPLAYS Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OMS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR MARKETING LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
OUTDOOR SYSTEMS LIMITED	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
PRIME SITE LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
PRIME SITE Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKART MEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
REKTIME LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS INDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUTDOOR LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
RUSS OUTDOOR MEDIA LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SCROPE TRADE & FINANCE SA	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SENROSE FINANCE LIMITED	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
SOLVEX Ltd	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
TERMOTRANS LLC		Russie	25,00	Equiv.*	25,00
UNITED OUTDOOR HOLDING Inc.	(9)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
MERIDIAN LLC		Russie	12,75	Equiv.*	25,00
RINGROADMEDIA LLC		Russie	12,75	Equiv.*	25,00
VA LLC	(24)	Russie	24,98	Equiv.*	25,00
ADVERTRACK LLC	(3)	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
ADMETRIX LLC	(3)	Russie	25,00	Equiv.*	25,00
HIGHWAY ADVERTISING LLC	(3)	Russie	12,75	Equiv.*	25,00
TOP MEDIA EL SALVADOR, S.A. de C.V.	(17)	Salvador	76,16	Glob.	100,00
ISPA BRATISLAVA Spol Sro		Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
PLAKATIRANJE Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
SVETLOBNE VITRINE		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
MADISON Doo		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
METROPOLIS MEDIA Doo (SLOVENIA)		Slovénie	27,56	Equiv.*	41,13
APGISGA SA		Suisse	30,00	Equiv.	30,00
JCDcaux TANZANIA LTD	(22)	Tanzanie	78,15	Glob.	100,00
BIGBOARD B.V.	(12)	Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD GROUP LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
ALTER-V LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
AUTO CAPITAL LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIG MEDIA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD KHARKOV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD LLC (KIEV)		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD LVOV		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD VYSHGOROD		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BIGBOARD ZAPOROZHIE		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
BOMOND LLC		Ukraine	25,00	Equiv.*	50,00
MEDIA PARTNER - O		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
OUTDOORAUTO LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DNEPROPETROVSK		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER DONBASS		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER GROUP LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER LLC (KIEV)		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
POSTER ODESSA		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
REKSVIT UKRAINE LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00

SOCIÉTÉS		PAYS	% D'INTÉRÊT	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% DE CONTRÔLE*
UKRAIYINSKA REKLAMA LLC		Ukraine	50,00	Equiv.*	50,00
JCDecaux ZAMBIA LTD	(22)	Zambie	78,15	Glob.	100,00
JCDecaux ZIMBABWE (PVT) LTD	(22)	Zimbabwe	78,15	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 2019.

^[3] Sociétés consolidées en 2019.

^[4] Sociétés cédées en 2019.

^[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] Beijing Top Result Metro Advertising, Co. Ltd (Chine), TIANJIN METRO JCDecaux ADVERTISING Co., Ltd (Chine) et IGPDECAUX Spa (Italie) sont consolidées par la méthode de la mise en équivalence du fait du contrôle conjoint avec le partenaire du Groupe dans les pouvoirs de Direction.

^[14] L'entité Aerotop, S.A. (Panama) a été absorbée par Publicidad Aeropuerto de Tocumen S.A. (Panama) au 1^{er} janvier 2019.

^[15] L'entité Publitol de Panama, S.A. (Panama) a été absorbée par Publitol Norte (Panama) au 1^{er} janvier 2019. A l'issue de l'opération, l'entité absorbante est renommée Publitol de Panama, S.A.

^[16] L'entité Top Media Costa Rica, S.A. (Costa Rica) a été absorbée par Equipamientos Urbanos de Costa Rica S.A. (Costa Rica) en date du 6 février 2019.

^[17] Le 7 mars 2019, acquisition de 3,41 % des parts minoritaires de JCDecaux Top Media SA (Panama) par JCDecaux Central America Holding S.A. (Panama) portant ainsi le pourcentage d'intérêt financier de 72,75 % à 76,16 %, ce qui a pour effet d'augmenter le pourcentage d'intérêt des entités détenues par JCDecaux Top Media SA.

^[18] Le 20 mars 2019, cession sans perte de contrôle de 3,70% des parts détenues dans l'entité JCDecaux Out Of Home Mexico SA de CV (Mexique) par Corporacion Americana de Equipamientos Urbanos SL. (Espagne) et Equipamientos Urbanos de Mexico, SA de CV (Mexique) entraînant une diminution du pourcentage d'intérêt et de contrôle de 63,70 % à 60 % et ayant pour effet de diminuer le pourcentage d'intérêt des entités détenues directement ou indirectement par JCDecaux Out Of Home Mexico SA de CV.

^[19] L'activité principale de la société JCD Bahrain SPC (Bahreïn) est désormais le Transport.

^[20] Le 9 juillet 2019, finalisation de l'acquisition du groupe belge Publiroute acquis en novembre 2018 avec apport d'actif de la société JCDecaux Billboard Belgium (Belgique) par JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique) et cession sans perte de contrôle de 13 % d'intérêt au partenaire. Le nouvel ensemble, sur lequel le Groupe a un pourcentage de contrôle et d'intérêt de 86,93 %, est consolidé en intégration globale.

^[21] L'activité principale de la société City Business Media (Belgique) est désormais le Billboard.

^[22] En septembre 2019, entrée au capital de JCDecaux South Africa Holdings (Proprietary) Limited (Afrique du Sud) dans l'entité JCDecaux Sub-Saharan Africa (Pty) Ltd (Afrique du Sud) à hauteur de 27,18% entraînant une augmentation du pourcentage d'intérêt de 70% à 78,15% et ayant pour effet l'augmentation du pourcentage de détention des entités détenues directement ou indirectement par JCDecaux Sub-Saharan Africa (Pty) Ltd.

^[23] L'entité JCDecaux FRANCE HOLDING (France) a été absorbée par JCDecaux SA (France) avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019.

^[24] OUTDOOR MEDIA MANAGEMENT LLC (Russie) a acquis 55% des parts minoritaires donnant le contrôle dans VA LLC (Russie) entraînant une augmentation du pourcentage d'intérêt de 11,25 % à 24,98 %.

^[25] Société déconsolidée en 2019.

Note :

Glob. = intégration globale

Equiv.* = mise en équivalence sous contrôle conjoint

Equiv. = mise en équivalence sous influence notable

* Le pourcentage de contrôle correspond à la quote-part de détention directe ou indirecte dans le capital des sociétés à l'exception des sociétés détenues par des sociétés en contrôle conjoint. Pour ces sociétés, le pourcentage de contrôle correspond au pourcentage de contrôle de sa détentrice.

Pour les sociétés contrôlées et les sociétés mises en équivalence qu'elles détiennent, le pourcentage de droit de vote est usuellement déterminé sur la base du pourcentage de contrôle, à l'exception de quelques sociétés en Chine où il est déterminé sur la représentation au sein des organes de gouvernance, les spécificités juridiques et réglementaires locales ne permettant pas de l'apprécier autrement, et de la Thaïlande où le pourcentage de droit de vote est de 98 %.

13. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS

Le 4 mars 2020, le Conseil de Surveillance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale de mai 2020 une distribution de dividende au titre de 2019, de 0,58 € par action.

Entre le 31 décembre 2019, date de clôture de l'exercice, et le 4 mars 2020, date d'approbation des comptes par le Conseil de Surveillance, est survenue la crise sanitaire du Covid-19.

Concernant le premier trimestre 2020, le Groupe anticipe une baisse du chiffre d'affaires organique ajusté autour de -10%, en dépit d'une tendance commerciale positive en Mobilier Urbain, reflétant l'impact très matériel de l'épidémie de Covid-19 et prenant en compte un comparable élevé au premier trimestre 2019 pour le segment Transport. En Asie-Pacifique, l'activité du Groupe a été significativement affectée depuis début février, avec une baisse très significative en Chine des passagers et commutants dans les aéroports et métros où le Groupe opère. Tous les mandants du Groupe en Chine reconnaissent pleinement la forte baisse d'activité qui impacte le secteur de la publicité et ont tous déjà exprimé leur intention d'accorder au Groupe des réductions de loyer.

Compte tenu de l'ampleur de la perturbation liée au Covid-19, la marge opérationnelle devrait être négativement impactée en 2020, malgré la mise en place de mesures d'ajustement de la structure de coûts et sans remettre en cause la qualité et l'efficacité opérationnelles, pour en atténuer l'impact. Avec des mesures fortes et efficaces prises notamment par le gouvernement chinois, un rebond de la croissance économique pourrait ouvrir la voie à un redémarrage accompagné d'une reprise de la consommation et des investissements, une fois que l'épidémie sera sous contrôle.

Les résultats annuels 2019 de JCDecaux ont été publiés le 5 mars 2020. Les documents financiers publiés à cette date ne prennent donc pas en compte les événements postérieurs liés à l'évolution de la pandémie de Covid-19 et les communiqués publiés par JCDecaux au-delà de cette date.

Par conséquent, le paragraphe « 2. Evolution récente et tendances » des Commentaires sur les comptes consolidés, le paragraphe « 13. Evénements subséquents » des Annexes aux compte consolidés et le paragraphe « Facteurs de risques » doivent être lus conjointement avec les informations complémentaires de l'Addendum pages 10 et 11 de ce document.

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

1. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

JCDecaux SA opère depuis le 1^{er} janvier 2012 des activités de holding et de support à ses filiales.

2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

2.1. Produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires 2019 s'élève à 98,0 millions d'euros contre 95,4 millions d'euros en 2018 et correspond essentiellement à des prestations refacturées aux différentes filiales du Groupe :

- prestation d'assistance et de conseil de nature fiscale, juridique et financière
- prestations informatiques
- études industrielles.

L'augmentation de chiffre d'affaires de 2,6 millions d'euros soit +2,8 % concerne notamment :

- les prestations de management fees pour 1,6 million d'euros du fait de l'augmentation de la base de coûts
- les refacturations des projets R&D gérés par le Bureau d'études aux filiales 1,4 millions d'euros.

La production immobilisée s'élève à 8,8 millions d'euros et correspond aux projets informatiques réalisés au cours de l'exercice et portés en immobilisations incorporelles. Celle-ci était de 6,1 millions d'euros en 2018.

Le poste reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges s'établit à 1,2 millions d'euros contre 1,3 million d'euros en 2018.

Les autres produits s'élèvent à 57,0 millions d'euros contre 45,6 millions d'euros en 2018 et correspondent principalement aux redevances des incorporels (marques, brevets, savoir-faire et autres droits) facturées aux filiales pour 55,2 millions d'euros contre 44,7 millions d'euros en 2018.

Au total, les produits d'exploitation s'élèvent à 165,0 millions d'euros contre 148,4 millions d'euros en 2018, soit une augmentation de 11,2 %.

2.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation s'élèvent à 179,3 millions d'euros contre 169,4 millions d'euros en 2018, soit une augmentation de 5,9 % (+10,0 millions d'euros).

Les autres achats et charges externes s'établissent à 89,9 millions d'euros contre 90,2 millions d'euros en 2018 soit une baisse de 0,4 % (-0,3 million d'euros) et se composent principalement :

- de la sous-traitance et maintenance informatique pour 38,9 millions d'euros contre 38,0 millions d'euros en 2018 soit une augmentation de 0,9 million d'euros qui s'explique par l'augmentation de la sous-traitance sur des projets métiers et par l'augmentation des coûts de maintenance
- d'honoraires pour 8,7 millions d'euros contre 13,3 millions d'euros en 2018 soit une baisse de 4,6 millions d'euros qui s'explique

notamment par les honoraires versés en 2018 dans le cadre de l'acquisition du Groupe APN Outdoor

- de coûts administratifs et de management fees facturés par certaines filiales pour 11,7 millions d'euros contre 10,4 millions d'euros en 2018 soit une hausse de 1,3 million d'euros
- de frais de déplacements, missions, réceptions pour 5,1 millions d'euros
- de charges de location immobilière et charges locatives pour 5,6 millions d'euros.

Les impôts, taxes et versements assimilés s'élèvent à 5,0 millions d'euros en 2019 contre 4,3 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 0,7 millions d'euros liée à l'augmentation des retenues à la source et de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises.

Les frais de personnel s'élèvent à 56,8 millions d'euros contre 53,6 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 3,2 millions d'euros liée à la hausse des effectifs (effectif en équivalent temps plein moyen de 516 en 2019 versus 468 en 2018) ainsi qu'à la hausse de l'intéressement.

Les dotations aux amortissements et provisions s'établissent à 15,7 millions d'euros et se composent principalement des dotations aux amortissements pour 9,9 millions d'euros, des dotations pour charges à répartir (frais sur emprunts) pour 1,1 million d'euros, des dotations pour dépréciations des immobilisations pour 0,3 millions d'euros et des dotations pour engagements de retraite pour 4,4 millions d'euros.

Les autres charges s'élèvent à 11,9 millions d'euros, elles se composent essentiellement de la redevance de marque payée à JCDecaux France pour 9,4 millions d'euros.

2.3. Résultat financier

Le résultat financier s'élève à 80,0 millions d'euros en 2019 contre 44,6 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 35,4 millions d'euros.

Les produits de participation ont augmenté de 14,5 millions d'euros pour s'établir à 40,3 millions d'euros en 2019.

Les revenus des prêts et comptes courants aux filiales ont augmenté de 3,9 millions d'euros pour s'établir à 20,0 millions d'euros en 2019.

Les charges d'intérêts ont augmenté de 4,4 millions d'euros pour s'établir à 20,6 millions d'euros.

Le résultat de change est une charge de 10,4 millions d'euros en 2019 versus 2,7 millions d'euros en 2018, soit un impact négatif sur le résultat financier de 7,7 millions d'euros.

Les reprises sur provisions et transfert de charge ont diminué de 10,3 millions d'euros pour s'établir à 18,7 millions d'euros en 2019. Les reprises 2019 comprennent essentiellement les reprises de dépréciations des titres JCDecaux Afrique Holding pour 6,7 millions d'euros et IGP Decaux Spa pour 2,4 millions d'euros ainsi que les reprises de dépréciations des créances sur les sociétés JCDecaux South Africa (Pty) Ltd pour 5,2 millions d'euros et JCDecaux Smalls Cells pour 3,7 millions d'euros.

Les dotations sur provisions ont diminué de 1,4 millions d'euros pour s'établir à 6,0 millions d'euros en 2019 et correspondent principalement à la dépréciation de la créance sur la filiale JCDecaux Israël Ltd.

Le résultat financier comprend également un boni de fusion de 38,0 millions d'euros dégagé lors de la fusion absorption de la filiale JCDecaux France Holding.

2.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel ressort en bénéfice de 3,4 millions d'euros et comprend pour 3,2 millions d'euros de reprises nettes d'amortissements dérogatoires.

2.6. Résultat net

L'exercice 2019 fait ressortir un bénéfice de 75,5 millions d'euros contre 25,4 millions d'euros en 2018.

2.5. Impôt sur les bénéfices

Un produit d'impôt a été constaté pour 6,4 millions d'euros dont 8,3 millions d'euros de boni d'intégration fiscale.

3. DÉLAIS DE PAIEMENT CLIENTS ET FOURNISSEURS

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

ARTICLE D.441 1.-2*
FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées	300					576
Montant total des factures concernées en TTC	17 752 524,33	18 276 538,62	37 190,77	179 245,90	6 789 310,85	25 282 286,14
Pourcentage du chiffre d'affaire TTC de l'exercice	11,38 %	11,72 %	0,02 %	0,11 %	4,35 %	16,21 %
(B) FACTURES EXCLUES DE (A) RELATIVES À DES CRÉANCES LITIGIEUSES, AUX FACTURES À ÉTABLIR, AUX CLIENTS CRÉDITEURS ET AUX ÉCARTS DE CONVERSION DES CRÉANCES EN DEVICES						
Montant total des factures exclues en €						17 527 013,64
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DU COMMERCE)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retard de paiement	Délais contractuels : fin de mois 45 jours Délais légaux : fin de mois 45 jours					

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

ARTICLE D.441 1.-2*
FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées	760					928
Montant total des factures concernées en TTC	5 789 392,34	11 073 292,92	553 245,19	151 099,92	254 982,48	12 032 620,51
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	4,83 %	9,24 %	0,46 %	0,13 %	0,21 %	10,04 %
(B) FACTURES EXCLUES DE (A) RELATIVES À DES FACTURES À RECEVOIR, AUX FOURNISSEURS DÉBITEURS, AUX FOURNISSEURS D'IMMOBILISATION ET AUX ÉCARTS DE CONVERSION RELATIFS AUX DETTES EN DEVICES						
Montant total des factures exclues en €						18 466 873
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DU COMMERCE)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retard de paiement	Délais contractuels : fin de mois 45 jours Délais légaux : fin de mois 45 jours					

4. CHARGES NON DÉDUCTIBLES VISÉES À L'ARTICLE 223 QUATER DU CGI

Les charges non déductibles fiscalement, visées à l'article 223 quater du Code Général des Impôts, se sont élevées à 174 097 euros et ont généré une charge d'impôt estimée à 53 970 euros.

5. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET TENDANCES

En 2020, JCDecaux SA poursuivra son activité de holding du Groupe et de support aux filiales.

6. RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

NATURE DES INDICATIONS	2015	2016	2017	2018	2019
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (en euros)	3 236 483	3 240 271	3 242 238	3 244 275	3 245 685
b) Nombre d'actions ordinaires	212 299 238	212 547 655	212 676 701	212 810 350	212 902 810
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (EN EUROS)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	73 601 300	73 748 553	81 530 512	95 367 103	98 037 531
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	14 390 330	13 085 959	-3 524 636	6 213 243	69 240 961
c) Impôts sur les bénéfices	-10 572 740	-9 038 359	-24 045 707	-7 578 835	-6 368 673
d) Participation des salariés	-	-	161 475	-	-
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	11 385 314	-53 758 194	-6 355 014	25 444 085	75 548 870
f) Dividendes distribués	118 887 573	119 026 687	119 098 953	123 430 003	(1)
III - RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	0,12	0,1	0,1	0,6	0,36
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	0,05	-0,25	-0,03	0,12	0,35
c) Dividende net attribué à chaque action	0,56	0,56	0,56	0,58	(1)
IV - PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	425	430	449	468	516
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	30 925 910	32 405 855	31 809 188	36 507 180	38 840 464
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc ;..) (en euros)	14 682 804	14 821 675	15 516 065	17 061 503	17 981 229

⁽¹⁾ Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2019.

COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

BILAN ACTIF

<i>En millions d'euros</i>		2019	2018
Immobilisations incorporelles	Valeurs Brutes	83,3	74,4
	Amortissements	-57,9	-51,4
	Valeurs nettes	25,4	23,0
Immobilisations corporelles	Valeurs Brutes	53,2	50,1
	Amortissements	-17,8	-18,6
	Valeurs nettes	35,4	31,5
Immobilisations financières	Valeurs Brutes	4 257,6	4 315,9
	Dépréciations	-98,8	-111,3
	Valeurs nettes	4 158,8	4 204,6
ACTIF IMMOBILISÉ		4 219,6	4 259,1
Clients	Valeurs Brutes	60,6	65,6
	Dépréciations	0,0	0,0
	Valeurs nettes	60,6	65,6
Autres créances	Valeurs Brutes	255,7	199,3
	Dépréciations	0,0	-0,4
	Valeurs nettes	255,7	198,9
Disponibilités et équivalents de trésorerie		128,9	77,2
Comptes de régularisation		10,7	11,6
ACTIF CIRCULANT		455,9	353,3
Charges à répartir		3,4	3,6
Primes remboursements des obligations		0,5	0,6
Ecart de conversion actif		3,7	7,0
TOTAL GÉNÉRAL		4 683,1	4 623,6

BILAN PASSIF

<i>En millions d'euros</i>		2019	2018
Capital Social		3,2	3,2
Primes d'émission, de fusion et d'apport		726,4	724,7
Réserves		10,8	168,8
Report à nouveau		0,0	-60,1
Résultat de l'exercice		75,5	25,4
Provisions réglementées		5,2	7,9
CAPITAUX PROPRES		821,1	869,9
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		19,4	15,2
Dettes financières	Autres emprunts obligataires	1 054,4	1 054,4
	Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit	0,6	4,4
	Emprunts et dettes financières divers	2 697,0	2 586,7
Dettes d'exploitation	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	36,4	43,1
	Dettes fiscales et sociales	33,6	28,3
Dettes diverses	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,4	2,4
	Autres dettes	4,3	3,8
Comptes de régularisation		3,8	5,3
DETTES		3 830,5	3 728,4
Ecart de conversion passif		12,1	10,1
TOTAL GÉNÉRAL		4 683,1	4 623,6

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	98,0	95,4
Production immobilisée	8,8	6,1
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	1,2	1,3
Autres Produits	57,0	45,6
PRODUITS D'EXPLOITATION	165,0	148,4
Autres achats et charges externes	89,9	90,2
Impôts, taxes et versements assimilés	5,0	4,3
Salaires et traitements	38,8	36,5
Charges sociales	18,0	17,1
Dotations aux amortissements et provisions	15,7	12,0
Autres charges	11,9	9,3
CHARGES D'EXPLOITATION	179,3	169,4
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-14,3	-21,0
RÉSULTAT FINANCIER	80,0	44,6
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	65,7	23,6
Produits exceptionnels	92,1	4,2
Charges exceptionnelles	88,7	10,0
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	3,4	-5,8
Participation des salariés	0,0	0,0
Impôts sur les bénéfices (charge +/-produit -)	-6,4	-7,6
RÉSULTAT NET	75,5	25,4

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

Principes, règles et méthodes comptables	210
Identité de la société mère consolidant les comptes de la Société	211
Immobilisations incorporelles	212
Immobilisations corporelles	212
Immobilisations financières	213
Disponibilités et équivalents de trésorerie	213
Charges à répartir sur plusieurs exercices	213
Échéances des créances et des dettes	214
Dettes financières	214
Comptes de régularisation	215
Capitaux propres	215
Provisions pour risques et charges	216
Situation fiscale latente	217
Résultat d'exploitation	217
Résultat financier	217
Produits et charges exceptionnels	218
Charges à payer et produits à recevoir	218
Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	218
Engagements hors bilan, autres que les instruments financiers	219
Instruments financiers	220
Rémunération des dirigeants	220
Effectifs	220
Opérations réalisées avec des entreprises liées	221
Honoraires des commissaires aux comptes	221
Événements postérieurs à la clôture	221
Tableau des filiales et participations au 31/12/2019	222

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDecaux SA

Les comptes annuels de la société JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le Directoire le 2 mars 2020 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 98,0 millions d'euros, un résultat net de 75,5 millions d'euros et un total de bilan de 4 683,1 millions d'euros.

1. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1. Principes généraux

1.1.1. Principes et règles comptables

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et aux principes comptables généralement admis :

- continuité de l'exploitation
- indépendance des exercices
- permanence des méthodes comptables.

L'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est faite selon la méthode des coûts historiques.

1.2. Principales méthodes utilisées

1.2.1. Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées au coût d'acquisition conformément aux règles comptables. Il n'y a pas eu de modification dans les méthodes d'évaluation.

1.2.1.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées principalement de logiciels. Elles sont amorties linéairement sur une durée de 3 à 5 ans.

Les frais engagés, tant internes qu'externes, pour le développement des logiciels significatifs sont portés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée de 3 ans, 5 ans ou 10 ans. Conformément aux dispositions comptables en vigueur, seuls les frais engagés sur les phases de conception détaillée, programmation et paramétrage, tests et recettes sont enregistrés en immobilisations.

Les autres frais de recherche et de développement encourus au cours de l'exercice sont comptabilisés en charges.

Les logiciels acquis avant le 1^{er} janvier 2017 ont fait l'objet d'un amortissement exceptionnel sur 12 mois, la différence entre l'amortissement comptable et l'amortissement fiscal étant enregistrée en amortissement dérogatoire.

1.2.1.2. Immobilisations corporelles

Les modes et durées d'amortissements retenus sont les suivants :

- Mobiliers urbains
> linéaire 5 à 10 ans

- Installations techniques, matériel et outillage
> linéaire ou dégressif 5 ans ou 10 ans
- Matériel de transport
> linéaire 4 ans ou 15 ans
- Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations
> linéaire ou dégressif 3 ans, 5 ans ou 10 ans.

1.2.1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition par la société et sont dépréciés lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur coût d'acquisition.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre le prix de cession des titres de participation et leur valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net. Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir de business plans établis à partir des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes puis sur la base d'hypothèses de croissance et d'évolution spécifiques à chaque marché, qui reflètent les perspectives futures attendues. L'horizon des prévisions diffère ainsi selon le secteur d'activité de la filiale concernée :

- dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance
- pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de 5 ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance de 2 % par an en Europe et 3 % par an dans le reste du Monde.

Les créances rattachées à des participations et les prêts sont comptabilisés à leur valeur nominale. A chaque clôture annuelle, ils peuvent faire l'objet d'une dépréciation si les flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net sont négatifs.

Lors des cessions des titres de participations ou de remboursement des autres immobilisations financières, il est fait application de la méthode FIFO.

1.2.2. Actif circulant

1.2.2.1. Créances

Les créances litigieuses, contentieuses ou douteuses de par leur antériorité, font l'objet de dépréciations en fonction du risque de non recouvrement.

1.2.2.2. Gestion centralisée de la trésorerie et des besoins de financement du Groupe

La société gère de façon centralisée la trésorerie et les besoins de financement du Groupe. A ce titre, sont présents à l'actif des comptes sociaux :

- des créances et prêts rattachés aux participations en immobilisations financières pour les financements de filiales à long terme
- des comptes courants de trésorerie débiteurs ainsi que des comptes courants de cash pooling débiteurs en autres créances
- les comptes courants de trésorerie créditeurs sont classés quant à eux en emprunts et dettes financières divers au passif.

1.2.2.3. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si la valeur d'inventaire à la clôture de l'exercice est inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée.

1.2.2.4. Charges constatées d'avance

Conformément à la règle d'indépendance des exercices, les charges se rapportant aux exercices 2020 et ultérieurs sont enregistrées dans ce compte.

1.2.3. Passif

1.2.3.1. Provisions pour risques et charges

Des provisions sont constituées pour faire face à des obligations légales ou implicites, résultant d'événements passés existant à la date de la clôture et pour lesquels une sortie de ressources est probable.

1.2.3.2. Provisions pour indemnités de fin de carrière et avantages assimilés

Les engagements de JCDecaux SA résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, des accords d'entreprise ou des droits légaux en vigueur.

Conformément à la recommandation ANC N°2013-02, les écarts actuariels sont reconnus immédiatement et en totalité par résultat lors de l'exercice de leur survenance. Le coût normal et le coût des services passés sont reconnus en résultat.

1.2.3.3. Produits constatés d'avance

Conformément à la règle de l'indépendance des exercices, les produits se rapportant aux exercices 2020 et ultérieurs sont enregistrés dans ce compte.

1.2.4. Opérations en devises et instruments financiers

JCDecaux SA utilise des instruments financiers principalement à des fins de couverture contre le risque de change.

Les couvertures de risque de change visent à prémunir l'entreprise contre les effets de fluctuation des devises. Les instruments utilisés sont principalement des achats, ventes à terme de devises et swaps de change.

Les dettes, créances et disponibilités en devises (les sous-jacents) figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de change de fin d'exercice (cours de clôture). La différence éventuelle résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en compte d'écarts de conversion.

Pour les sous-jacents couverts, un instrument financier est valorisé au bilan pour sa juste valeur en contrepartie de comptes d'écarts de conversion. Le résultat de change réalisé sur le dénouement d'instruments financiers dont le sous-jacent est toujours présent au bilan est « différé » en résultat par des produits constatés d'avance ou des charges constatées d'avance.

Pour les sous-jacents non couverts, les pertes latentes de change font l'objet d'une provision pour perte de change.

1.2.5. Impôts sur les bénéficiaires

La société a opté pour le régime fiscal des groupes. Les filiales françaises, comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale, comptabilisent dans leur comptes une charge d'impôt sur la base de leurs résultats fiscaux propres.

JCDecaux SA, en tant que tête d'intégration, comptabilise en produit d'impôt d'intégration fiscale la différence entre la somme des impôts des filiales et l'impôt dû au titre du résultat d'ensemble. En cas de sortie d'une des filiales du groupe fiscal, les parties se rapprocheront pour en examiner les conséquences.

1.2.6. Crédit d'impôt recherche - crédit d'impôt compétitivité et emploi

Le crédit d'impôt recherche, acquis au titre des dépenses de recherche de l'année précédente, est comptabilisé en diminution de l'impôt sur les sociétés.

Le CICE de l'année 2018 d'un montant de 316 315 euros a permis de financer en 2019 des projets d'innovation et de recherche.

2. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Bien que publiant elle-même des comptes consolidés, les comptes annuels sont inclus suivant la méthode de l'intégration globale dans les comptes consolidés de la société suivante :

JCDecaux Holding

17, Rue Soyser

92200 Neuilly sur Seine

3. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2019	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2019
Valeurs brutes	74,4	17,4	8,5	83,3
Amortissements et dépréciations	-51,4	-6,5	0,0	-57,9
VALEURS NETTES	23,0	10,9	8,5	25,4

VALEURS BRUTES <i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2019	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2019
Brevets, licences et logiciels	70,1	10,0	0,0	80,1
Immo. incorporelles en cours	4,3	7,4	8,5	3,2
TOTAL	74,4	17,4	8,5	83,3

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS <i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2019	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2019
Brevets, licences et logiciels	-51,4	-6,5	0,0	-57,9
TOTAL	-51,4	-6,5	0,0	-57,9

4. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2019	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2019
Valeurs brutes	50,1	7,7	4,6	53,2
Amortissements et dépréciations	-18,6	-3,6	-4,4	-17,8
VALEURS NETTES	31,5	4,1	0,2	35,4

VALEURS BRUTES <i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2019	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2019
Mobiliers urbains	1,6	0,5	0,0	2,1
Installations, matériel et outillage	8,2	2,1	0,0	10,3
Matériel de transport	29,3	0,0	0,0	29,3
Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations	10,8	0,6	4,4	7,0
En-cours	0,2	0,0	0,2	0,2
Av.acomptes cde immo	0,0	4,5	0,0	4,5
TOTAL	50,1	7,7	4,6	53,2

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS <i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2019	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2019
Mobiliers urbains	-1,0	-0,1	0,0	-1,1
Installations, matériel et outillage	-3,7	-0,8	0,0	-4,5
Matériel de transport	-5,1	-1,7	0,0	-6,8
Matériel de bureau et informatique et autres immobilisations	-8,9	-1,0	-4,4	-5,4
TOTAL	-18,6	-3,6	-4,4	-17,8

5. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2019	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	VALEURS AU 31/12/2019
Participations	2 921,3	88,0	31,8	2 977,5
Créances rattachées à des participations	1 072,1	45,0	97,8	1 019,3
Prêts et autres immobilisations financières	322,5	108,0	169,7	260,8
VALEURS BRUTES	4 315,9	241,0	299,3	4 257,6
Dépréciations des participations	-66,7	-0,5	-9,1	-58,1
Dépréciations des créances rattachées et prêts	-44,6	-5,2	-9,1	-40,7
DÉPRÉCIATIONS	-111,3	-5,7	-18,2	-98,8
VALEURS NETTES	4 204,6	235,3	281,1	4 158,8

L'augmentation des titres de participation pour 88 millions d'euros est due aux titres reçus dans le cadre de la fusion-absorption de JCDecaux France Holding réalisée le 30 novembre 2019, la diminution correspond à l'annulation des titres de JCDecaux France Holding.

Les augmentations et diminutions des créances rattachées à des participations et des prêts correspondent aux nouveaux prêts et aux remboursements des financements accordés aux filiales.

La valeur brute des créances rattachées à des participations diminue de 52,8 millions d'euros. Cela s'explique principalement par :

- l'augmentation de la créance JCDecaux Afrique Holding pour 31,7 millions d'euros
- la diminution des créances JCDecaux Asie Holding pour 42,6 millions d'euros et JCDecaux Amériques Holding pour 13,6 millions d'euros et AFA JCDecaux A/S pour 8,6 millions d'euros
- l'élimination de la créance JCDecaux France Holding pour 18,1 millions d'euros du fait de la fusion de la société dans JCDecaux SA.

La valeur brute des prêts et autres immobilisations financières diminue de 61,7 millions d'euros. Cela s'explique principalement par :

- la diminution des prêts aux filiales australiennes pour 13,9 millions d'euros
- la diminution des prêts Sky High Tg Gmbh pour 31,6 millions d'euros et JCDecaux South Africa (Pty) Ltd pour 16,3 millions d'euros.

Les variations de dépréciation des titres correspondent essentiellement aux reprises des dépréciations des titres JCDecaux Afrique Holding pour 6,7 millions d'euros et IGP Decaux Spa pour 2,4 millions d'euros.

L'augmentation de dépréciation des créances rattachées et des prêts est relative à la créance JCDecaux Israël Ltd.

Les reprises de dépréciations des créances rattachées et prêts concernent essentiellement les prêts à JCDecaux South Africa (Pty) Ltd et à JCDecaux Smalls Cells.

6. DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Contrat de capitalisation	49,7	44,7
Instruments de trésorerie	0,6	4,7
Dépôts à terme à moins d'un an	0,0	0,0
Banques	78,6	27,8
TOTAL	128,9	77,2

La position Banques correspond essentiellement à des comptes courants rémunérés.

7. CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Frais d'émission d'emprunts	3,4	3,7
TOTAL	3,4	3,7

Les frais d'émission d'emprunts sont relatifs :

- à la mise en place en février 2012 d'une ligne de crédit revolving confirmée, échéance juillet 2024, et de ses avenants dont le dernier date du 2 juillet 2019,
- à l'émission en juin 2016 d'un emprunt obligataire de 750 millions d'euros, échéance juin 2023,
- à l'émission en octobre 2018 d'un emprunt obligataire de 300 millions d'euros, échéance octobre 2020.

Ces frais sont amortis sur la durée respective de chaque emprunt.

8. ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

<i>En millions d'euros</i>	TOTAL	A MOINS D'UN AN	A PLUS D'UN AN 5 ANS AU PLUS	A PLUS DE CINQ ANS
Créances	1 606,0	332,2	1 273,8	
Dettes	3 830,4	813,8	3 016,6	

Les montants indiqués en créances incluent les créances rattachées à des participations, les prêts, les autres immobilisations financières ainsi que les créances sur les clients, les autres créances y compris les comptes courants débiteurs de cash-pooling vis-à-vis des filiales du Groupe et les charges constatées d'avance.

Les montants indiqués en dettes incluent les dettes obligataires, bancaires et autres dettes financières vis-à-vis des filiales y compris les comptes courants créditeurs de cash-pooling ainsi que les dettes fournisseurs, les autres dettes et les produits constatés d'avance.

9. DETTES FINANCIÈRES

Les dettes financières de JCDecaux SA vis-à-vis d'entités qui ne sont pas ses filiales directes ou indirectes sont principalement constituées :

- des emprunts obligataires portés par JCDecaux SA :
 - 750 millions d'euros émis en juin 2016 à échéance juin 2023
 - 300 millions d'euros émis en octobre 2018 à échéance octobre 2020
- des billets de trésorerie pour 180 millions d'euros émis par JCDecaux SA dans le cadre de son programme de Negotiable European Commercial Paper (NEU CP) d'un montant maximum de 500 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, JCDecaux SA dispose également d'une ligne de crédit revolving confirmée non tirée pour un montant de 825 millions d'euros à échéance juillet 2024, comprenant une sous-limite d'un montant maximum de 100 millions d'euros afin de pouvoir réaliser des tirages courts le jour même (swingline).

En date du 2 juillet 2019, JCDecaux SA a signé un avenant à cette ligne de crédit revolving modifiant notamment la marge applicable et la maturité. La marge est ainsi calculée en fonction de la notation financière de JCDecaux SA et non plus en fonction du ratio dette nette/marge opérationnelle. De plus, la maturité de la ligne a été étendue à juillet 2024 avec deux extensions possibles d'un an.

En cas de notation financière inférieure à Baa3 (Moody's) et BBB- (Standard and Poor's), la ligne de crédit revolving impose le respect du ratio : dette financière nette/marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5.

JCDecaux SA est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 9 septembre 2019, et celle de Standard and Poor's du 5 septembre 2018), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

En 2019, la dette nette a augmenté de 113,8 millions d'euros et se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Emprunts obligataires	1 054,4	1 054,4
Emprunts groupes	2 269,7	2 130,5
Billets de trésorerie	180,0	220,0
Compte courant de Cash Pooling	247,2	236,2
DETTE FINANCIÈRE	3 751,3	3 641,1
Prêts et créances rattachés à des participations	1 238,6	1 349,8
Compte courant de Cash Pooling	237,6	183,3
ACTIF FINANCIER	1 476,2	1 533,1
Instruments financiers dérivés actifs	0,6	4,7
Instruments financiers dérivés passifs	2,7	0,7
INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	-2,1	3,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	128,2	72,6
Concours bancaires	0,6	4,4
TRÉSORERIE NETTE	127,7	68,2
DETTE NETTE	2 149,6	2 035,8

10. COMPTES DE RÉGULARISATION

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Couvertures de change	5,0	8,0
Divers	5,6	3,6
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	10,6	11,6
Couvertures de change	3,6	4,9
Divers	0,2	0,4
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	3,8	5,3

Les charges ou produits constatés d'avance sur couvertures de change correspondent aux résultats de change réalisés sur des dérivés échus venant en couverture de sous-jacents toujours au bilan.

Les autres charges constatées d'avance correspondent essentiellement à des contrats de maintenance informatique.

11. CAPITAUX PROPRES

<i>En millions d'euros</i>	01/01/2019	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2018	VARIATIONS 2019	31/12/2019
Capital	3,2			3,2
Primes d'émission	321,5		1,8	323,3
Primes de fusion	159,1			159,1
Primes d'apports	244,0			244,0
Réserve légale	0,3			0,3
Autres réserves	168,5	-158,0		10,5
Report à Nouveau	-60,1	60,1		0,0
Résultat de l'exercice	25,4	-25,4	75,5	75,5
SITUATION NETTE	862,0	-123,3	77,3	815,9
Provisions réglementées	7,9		-2,7	5,2
TOTAL CAPITAUX PROPRES	869,9	-123,3	74,6	821,1

Au 31 décembre 2019, le capital social de 3 245 684,82 euros est composé de 212 902 810 actions de même catégorie et entièrement libérées. Au cours de l'exercice 92 460 actions ont été créées suite à des levées de stock-options.

Détail des plans de stock-options⁽¹⁾ :

	Plan 2017	Plan 2016	Plan 2015	Plan 2014	Plan 2012
Date d'attribution	13/02/2017	17/02/2016	16/02/2015	17/02/2014	21/02/2012
Date de fin d'acquisition des droits	13/02/2020	17/02/2019	16/02/2018	17/02/2017	21/02/2015
Date d'expiration	13/02/2024	17/02/2023	16/02/2022	17/02/2021	21/02/2019
Nombre de bénéficiaires	188	270	173	237	215
Nombre d'options attribuées	344 108	866 903	546 304	780 392	1 144 734
Prix d'exercice d'origine avant ajustement ⁽²⁾	29,77 €	34,01 €	31,29 €	31,69 €	19,73 €
Prix d'exercice après ajustement ⁽²⁾	N/A	N/A	31,12 €	31,51 €	19,62 €
Repricing – Ajustement du nombre de stock-options ⁽²⁾	N/A	N/A	3 145	3 992	2 437
Nombre d'options en vie à la fin de période	321 295	787 012	471 634	563 964	0

⁽¹⁾ JCDecaux SA n'a pas accordé de plan de stock-option en 2013, 2018 et 2019.

⁽²⁾ Suite à l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) lancée par JCDecaux SA en juin 2015 au prix unitaire de 40 euros, 12 500 000 actions ont été rachetées le 17 juillet 2015, puis annulées. En conséquence, le nombre d'options antérieurement attribuées et vivantes à la date de l'OPAS a été ajusté par un coefficient d'ajustement de 1,0056. Le prix d'exercice des options a également été ajusté de manière à ce que l'OPAS soit neutre sur les droits des bénéficiaires d'options.

Au 31 décembre 2019, le capital social de la société est détenu à hauteur de 64,67 % (soit 137 687 668 actions) par la société JCDecaux Holding.

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires.

12. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

<i>En millions d'euros</i>	VALEURS AU 01/01/2019	DOTATIONS	REPRISES	VALEURS AU 31/12/2019
PROVISIONS POUR RISQUES				
Pertes de change	0,0	0,1	0,0	0,1
Autres	2,4	0,0	0,0	2,4
PROVISIONS POUR CHARGES				
Provisions pour engagements de retraite et autres avantages à long terme	12,8	4,4	0,2	17,0
TOTAL	15,2	4,5	0,2	19,5

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	2019
Taux d'actualisation	0,80 %
Taux de revalorisation des salaires	2,00 %
Duration	11,88 ans

Le taux d'actualisation est déterminé par référence au rendement des obligations émises par des entreprises de premier rang à la date de l'évaluation et dont l'échéance correspond à la durée des engagements à actualiser.

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme s'analysent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	RÉGIMES DE RETRAITE	AUTRES ENGAGEMENTS	TOTAL
ÉVOLUTION DE LA DETTE ACTUARIELLE			
Ouverture	12,5	0,3	12,8
Coût des services rendus	0,8	0,0	0,8
Charges d'intérêt	0,2	0,0	0,2
Impact des acq. / cession sur la dette	0,0	0,0	0,0
Profits ou pertes actuariels	3,3	0,0	3,3
Prestations payées	-0,2	0,0	-0,2
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	16,6	0,3	16,9

13. SITUATION FISCALE LATENTE

Allègement (+) et accroissement (-) de la dette future d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Provision pour engagements de retraite	16,6	12,5
Autres provisions	0,3	0,1
Contribution sociale de solidarité	0,1	0,1
Provisions pour dépréciations des prêts et autres créances	40,8	45,1
Gain/perte latente de change	7,0	0,0
TOTAL	64,8	57,8

14. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

14.1. Chiffre d'affaires

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
France	40,0	42,5
Export	58,0	52,9
TOTAL	98,0	95,4

Le chiffre d'affaires correspond aux prestations d'assistance et de conseil dans les domaines administratif, technique, informatique et juridique, immobilier, social et industriel destinées aux différentes filiales du Groupe JCDecaux.

14.2. Autres produits d'exploitation

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Production immobilisée	8,8	6,1
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	1,2	1,3
Autres produits	57,0	45,6
TOTAL	67,0	53,0

La production immobilisée correspond aux frais engagés pour le développement de logiciels significatifs portés en immobilisations incorporelles.

Les autres produits concernent principalement les redevances des incorporels (marques, brevets, savoir-faire et autres droits) facturées aux filiales.

14.3. Charges d'exploitation

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Autres achats et charges externes	89,8	90,2
Impôts, taxes et versements assimilés	5,0	4,3
Salaires et traitements	38,8	36,5
Charges sociales	18,0	17,1
Dotations aux amortissements et provisions	15,8	12,0
Autres charges	12,0	9,3
TOTAL	179,4	169,4

Les autres achats et charges externe se composent principalement de sous-traitance et maintenance informatique, d'honoraires conseils, fiscaux et juridiques pour le Groupe, de coûts administratifs et management fees facturés par des filiales.

Les autres charges correspondent essentiellement à la redevance de nom et de marque versée à JCDecaux France, ainsi qu'aux pertes de change sur créances et dettes commerciales.

15. RÉSULTAT FINANCIER

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Produits de participations	40,3	25,8
Revenus des autres créances et autres produits financiers	20,0	16,1
Charges d'intérêts et charges assimilées	-20,6	-16,2
Gains/Pertes de change nets	-10,4	-2,7
Reprises sur provisions et transferts de charges	18,7	29,0
Dotations financières aux amortissements et provisions	-6,0	-7,4
Boni/Mali de fusion	38,0	0,0
RÉSULTAT FINANCIER	80,0	44,6

Les dotations financières aux amortissements et provisions correspondent principalement à la dépréciation de la créance sur la filiale JCDecaux Israël Ltd.

Les reprises sur provisions et transferts de charges correspondent essentiellement aux reprises des dépréciations des titres JCDecaux Afrique Holding pour 6,7 millions d'euros et IGP Decaux Spa pour 2,4 millions d'euros et aux reprises de dépréciations des créances sur les sociétés JCDecaux South Africa (Pty) Ltd pour 5,2 millions d'euros et JCDecaux Smalls Cells pour 3,7 millions d'euros.

Le boni de fusion est relatif à la fusion absorption le 30 novembre 2019 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019 des sociétés JCDecaux France Holding et International Bike Technology.

16. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Valeur nette des éléments d'actifs incorporels et corporels cédés	0,0	0,0
Valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés	88,1	0,0
Charges diverses	0,0	7,0
Dotations aux amortissements dérogatoires	0,6	0,6
Dotations aux provisions pour risques et charges	0,0	2,4
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	88,7	10,0

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
Produit de cession des éléments d'actifs incorporels et corporels	0,0	0,0
Produit de cession des éléments d'actifs financiers	88,3	0,0
Produits divers	0,6	0,0
Reprise sur dépréciation Immos Financières	0,0	0,0
Reprise d'amortissements dérogatoires	3,2	4,2
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	92,1	4,2
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	3,4	-5,8

Le résultat exceptionnel ressort en bénéfice de 3,4 millions d'euros. Les variations significatives s'expliquent par la fusion-absorption de JCDecaux France Holding et International Bike Technologie.

17. CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
CHARGES À PAYER		
DETTES FINANCIÈRES		
Autres emprunts obligataires	4,4	4,4
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,8	0,9
Emprunts et dettes financières autres	-	-
DETTES D'EXPLOITATION		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	18,8	18,4
Dettes fiscales et sociales	16,2	15,3
DETTES DIVERSES		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,1	1,9
Autres dettes	1,5	1,9

<i>En millions d'euros</i>	2019	2018
PRODUITS À RECEVOIR		
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		
Créances rattachées à des participations	0,8	0,7
Prêts	4,0	3,3
CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	17,4	8,1
AUTRES CRÉANCES	0,1	0,3
DISPONIBILITÉS	0,1	0,0

18. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>En millions d'euros</i>	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	IMPÔTS	RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS
Résultat courant	65,7	-0,8	64,9
Résultat exceptionnel	3,4	-1,1	2,3
Boni d'intégration fiscale		8,3	8,3
Résultat net	69,1	6,4	75,5

(Impôts sur les bénéfices (charge - / produit +))

19. ENGAGEMENTS HORS BILAN, AUTRES QUE LES INSTRUMENTS FINANCIERS

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Garantie de marchés	149,8	106,5
Autres garanties	282,7	224,2
Engagements sur titres	-	-
TOTAL	432,5	330,7
ENGAGEMENTS REÇUS		
Engagements sur titres	-	-
Ligne de crédit disponible	825,0	825,0
TOTAL	825,0	825,0

Les garanties de marchés correspondent aux garanties par lesquelles la société garantit, directement ou en contre-garantie, la bonne exécution des contrats de ses filiales.

Le poste « Autres garanties » comprend les garanties émises pour le paiement de loyers, dettes financières, de certaines de ses filiales ou les contre-garanties en faveur des banques dans le cadre de lignes de cautions accordées à ses filiales. A noter que le montant des garanties sur dettes financières (lignes de crédit et découverts bancaires) et sur lignes de garanties bancaires correspond au montant effectivement utilisé à la date de clôture.

Dans le cadre de conventions d'actionnaires, JCDecaux SA peut accorder ou se voir accorder des options d'achat (calls) en cas de non-respect de clauses contractuelles. Dans le cadre des partenariats signés, JCDecaux SA et ses partenaires bénéficient de droits de préemption et parfois de droits d'emption, de droits de suite ou d'entraînement, que JCDecaux SA ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus. Par ailleurs, JCDecaux SA ne mentionne pas les engagements soumis à des conditions d'exercice qui limitent leur probabilité d'occurrence.

20. INSTRUMENTS FINANCIERS

JCDecaux SA utilise des instruments financiers à des fins de couverture contre le risque de change.

L'exposition de JCDecaux SA au risque de change provient notamment de l'activité avec ses filiales à l'étranger.

Elle est principalement liée :

- aux opérations financières : refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères, couverts principalement par des swaps de change à court terme
- aux opérations commerciales.

Au 31 décembre 2019, les opérations contractées par la société sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	ACTIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	PASSIFS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	ACTIFS/PASSIFS	HORS BILAN ⁽¹⁾	DIFFÉRENTIEL
AED	3,3	32,4	-29,1	29,5	0,4
AUD	158,2	0,0	158,2	-157,1	1,1
BHD	3,2	0,0	3,2	-3,2	0,0
CNY	4,2	0,0	4,2	-0,6	3,6
DKK	2,2	0,0	2,2	-2,0	0,2
HKD	6,7	22,9	-16,2	22,4	6,2
ILS	43,4	0,0	43,4	1,5	44,9
JPY	23,8	0,0	23,8	-23,6	0,2
MXN	3,3	2,4	0,9	-0,7	0,2
OMR	0,1	4,0	-3,9	3,8	-0,1
PEN	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1
PLN	1,6	0,0	1,6	-1,5	0,1
SAR	0,2	12,5	-12,3	12,4	0,1
USD	21,6	11,6	10,0	5,7	15,7
ZAR	8,7	22,3	-13,6	13,7	0,1
Autres	8,2	6,5	1,7	0,6	2,3
TOTAL	288,8	114,6	174,2	-99,2	75,0

⁽¹⁾ Achats, ventes à terme, swaps de change à court terme valorisés au taux de clôture.

Au 31 décembre 2019, la valeur de marché de ces instruments financiers (coût théorique de déboucement) s'élève à -1,9 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 2019 s'élève à 391 500 euros.

Le montant des rémunérations et avantages dus au titre de l'exercice 2019 aux membres du Directoire s'élève à 3 537 462 euros.

Par ailleurs, en cas de rupture de leur contrat de travail, deux membres du Directoire bénéficient d'une indemnité de non-concurrence susceptible de leur être versée, pendant une durée de deux ans, et correspondant à 33 % de leur salaire fixe et variable calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

22. EFFECTIFS

La ventilation des effectifs moyens (en équivalent temps plein) par catégorie est la suivante :

CATÉGORIE	2019	2018
Dirigeants	1	1
Cadres	393	348
Agents de maîtrise	102	94
Employés	20	25
TOTAL	516	468

23. OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES

Au cours de l'exercice, il n'a été conclu aucune convention avec les parties liées au sens de l'article R 123-198 du Code de Commerce, d'un montant significatif et qui n'aurait pas été conclue aux conditions normales du marché.

24. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En 2019, les montants des honoraires des commissaires aux comptes sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	EY	KPMG
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	635,4	531,9
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾	50,9	4,5
TOTAL	686,3	536,4

⁽¹⁾ Les services autres que la certification des comptes correspondent principalement à des attestations sur le chiffre d'affaires, l'impôt, le rapport sociétal et environnemental et des due diligences.

25. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLÔTURE

Néant.

26. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2019

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K€	AUTRES CAPITAUX PROPRES ⁽¹⁾ EN K€	QUOTE- PART DU CAPITAL EN %	VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DÉTENUS EN K€	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSÉS EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2019 EN K€	BÉNÉFICE NET (OU PERTE) DE L'EXERCICE 2019 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ EN 2019 EN K€
A – FILIALES EN FRANCE DÉTENUES À PLUS DE 50 %									
JCDecaux France	8 242	1 026 042	100,00	1 392 918	1 392 918		759 526	17 388	
JCDecaux Asie Holding	6 525	239 693	100,00	54 691	431 616		-	46 755	
JCDecaux Amériques Holding	297 000	(34 100)	100,00	297 000	394 584		-	(34 275)	
JCDecaux Afrique Holding	50 000	(26 577)	100,00	50 000	69 859		-	5 507	
JCDecaux Europe Holding	581 922	446 625	100,00	622 224	77 344		-	72 247	
B – PARTICIPATIONS EN FRANCE DÉTENUES ENTRE 10 ET 50 %									
METROBUS (comptes sociaux)	1 840	(3 379)	33,00	17 886	17 886		190 124	11 050	2 970
C – FILIALES À L'ÉTRANGER DÉTENUES À PLUS DE 50 %									
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	269 EUR	798 129 EUR	100,00	355 493	355 493		52 144	68 239	
JCDecaux Eesti OU (Estonie)	3 EUR	46 EUR	100,00	10 838	735		6 165	1 357	1 443
JCDecaux Mestsky Mobiliar Spot Sro (Rép. Tchèque)	120 000 CZK	(28 710) CZK	96,20	3 092	2 777		10 303	986	
JCDecaux Korea Inc (Corée du Sud)	1 000 000 KRW	10 540 931 KRW	50,00	1 424	1 424		10 370	(807)	421
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	7 200 DKK	105 255 DKK	50,00	2 209	2 058		34 877	4 239	
JCDecaux UZ (Ouzbékistan)	3 511 652 UZS	5 074 094 UZS	65,52	1 197	710		374	87	21
JCDecaux Israel Ltd (Israël)	109 ILS	(100 382) ILS	92,00	19	43 429		12 309	(902)	
V100H Limited	NS GBP	(4 343) GBP	93,50	NS	31 453		4 352	(4 786)	
JCDecaux Monaco (non consolidé)	15 EUR	(101) EUR	70,00	11	11		11	(31)	

⁽¹⁾ Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

SOCIÉTÉS	CAPITAL EN K DEVISE	AUTRES CAPITAUX PROPRES ⁽¹⁾ EN K DEVISE	QUOTE- PART DU CAPITAL EN %	VALEUR D'INVENTAIRES DES TITRES DÉTENUS EN K€	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ ET NON REMBOURSES EN K€	MONTANT DES CAUTIONS ET AVALS FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ EN K€	CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. DE L'EXERCICE 2019 EN K€	BÉNÉFICES NET (OU PERTE) DE L'EXERCICE 2019 EN K€	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ EN 2019 EN K€
D – PARTICIPATIONS À L'ÉTRANGER DÉTENUES ENTRE 10 ET 50 %									
AP6 SSA SA (Suisse)	7 800 CHF	75 716 CHF	30,00	133 084	133 084		286 300	35 243	16 118
IGP Decaux Spa (Italie)	11 086 EUR	55 073 EUR	20,48	19 316	34 861		127 022	5 494	1 135
E – AUTRES PARTICIPATIONS À L'ÉTRANGER DÉTENUES À MOINS DE 10 % MAIS DONT LA VALEUR BRUTE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ									
JCDecaux Artvertising Belgium (Belgique)	1 735 EUR	378 EUR	9,29	274	274		67	10	
JCDecaux Portugal Mobiliario Urbano Lda (Portugal)	1 247 EUR	4 135 EUR	1,00	253	253		31 480	7 660	74

⁽¹⁾ Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

JCDecaux

24 STUNDEN
HART AM LIMIT.



PORSCHE

MUPI® DIGITAL
Hambourg
 ALLEMAGNE

INFORMATIONS JURIDIQUES

Renseignements concernant la Société

Renseignements à caractère
général et juridique **226**

Historique **227**

Documents accessibles au public **228**

Gouvernement d'entreprise

Rapport du Conseil de surveillance
sur le gouvernement d'entreprise **229**

Rémunérations et avantages **259**

Schémas d'intéressement
et de participation du personnel **300**

Actionnariat et bourse

Actionnariat au 31 décembre 2019 **302**

Évolution de l'actionnariat **303**

Personnes morales détenant
le contrôle de la Société **304**

Opérations avec les apparentés **304**

Option ou accord conditionnel
ou inconditionnel de vente portant
sur le capital de sociétés du Groupe **305**

Marché des titres JCDecaux en 2019 **305**

Évolution du cours de bourse
et des volumes de transactions **306**

Informations des actionnaires **307**

Capital

Informations générales sur le capital **308**

Rachat par la Société
de ses propres actions **310**

Politique de maîtrise des risques

Identification des risques **312**

Facteurs de risques **313**

Contrôle interne et gestion des risques **317**

Procédures de contrôle interne
et de gestion des risques mises en place
par la Société relatives à l'élaboration
et au traitement de l'information comptable
et financière **319**

Politique de conformité avec la loi Sapin II
et la loi sur le devoir de vigilance **320**

Principales filiales et organigramme simplifié

Principales filiales **335**

Organigramme mondial simplifié
au 31 décembre 2019 **336**

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

1. RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL ET JURIDIQUE

Dénomination sociale

JCDecaux SA

Siège social

17 rue Soyier 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)

Numero LEI

9695009KV7AFPDEI5S30

Forme juridique

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance

Législation applicable

Législation française

Date de constitution

5 juin 1975

Date d'expiration

5 juin 2074 (sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation)

Durée de vie

99 ans

Exercice social

du 1^{er} janvier au 31 décembre

Site internet : www.jcdecaux.com

Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet en France et à l'étranger :

- l'étude, l'invention, la mise au point, la fabrication, la réparation, le montage, l'entretien, la location et la vente de tous articles ou appareils à destination industrielle ou commerciale, plus spécialement la fabrication, le montage, l'entretien, la vente et l'exploitation de tous mobiliers urbains et supports publicitaires ou non, sous toutes formes, et toutes prestations de services, de conseils et de relations publiques
- directement ou indirectement, le transport public routier de marchandises et la location de véhicules pour le transport routier de marchandises
- la régie publicitaire, la commercialisation d'espaces publicitaires figurant sur tout équipement de mobilier urbain, panneaux publicitaires ainsi que sur tout autre support notamment les enseignes lumineuses, les façades, la télévision, la radio, l'Internet et tout autre média, la réalisation pour le compte de tiers de toutes opérations de vente, location, affichage, mise en place et entretien de matériels publicitaires et mobiliers urbains
- la gestion d'un patrimoine de valeurs mobilières se rapportant plus particulièrement à la publicité, notamment à la publicité par affichage, effectuer avec ses disponibilités tout placement en valeurs mobilières, notamment par acquisition ou souscription d'actions, de parts sociales, d'obligations, de bons de caisse ou d'autres valeurs mobilières émises par les sociétés françaises ou étrangères, et se rapportant plus particulièrement à la publicité ; et, plus généralement, toutes opérations financières, commerciales, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement ; notamment, la Société peut organiser un système de gestion centralisée de

trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement et/ou indirectement, des liens de capital social en vue de favoriser la gestion optimale du recours au crédit, comme du placement des excédents de trésorerie, et ce, par tout moyen conforme à la législation en vigueur au jour de l'application de ce système.

Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

La Société n'a émis que des actions ordinaires.

Chaque action donne droit, en ce qui concerne la propriété de l'actif social comme dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes.

Faisant application des dispositions de l'article L. 225-123 alinéa 3 du Code de commerce, l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 a confirmé que chaque action donne droit à une seule voix au sein des assemblées générales d'actionnaires.

Pour une information détaillée, se reporter à l'article 8 des statuts.

2. HISTORIQUE

- 1964**
Jean-Claude Decaux invente le concept de mobilier urbain et fonde la Société JCDecaux. Premier contrat de mobilier urbain à Lyon.
- Années 70**
Le Groupe s'implante au Portugal et en Belgique.
- 1972**
Premiers mobiliers urbains pour l'information (MUPI®). Contrat de mobilier urbain de la Ville de Paris.
- 1973**
Lancement de la campagne publicitaire de courte durée (7 jours).
- Années 80**
Expansion en Europe, en Allemagne (Hambourg), aux Pays-Bas (Amsterdam) et en Europe du Nord.
- 1980**
Installation des premiers sanitaires publics automatiques à Paris.
- 1981**
Premiers journaux électroniques d'information (JEI).
- 1988**
Naissance du « Senior® », premier mobilier urbain grand format de 8 m².
- Années 90**
JCDecaux est présent sur trois continents, en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique.
- 1994**
Premier contrat de mobilier urbain à San Francisco.
- 1998**
JCDecaux étend le concept de mobilier urbain aux centres commerciaux aux États-Unis.
- 1999**
Acquisition d'Avenir et diversification de l'activité du Groupe dans l'Affichage grand format et la publicité dans les Transports. JCDecaux devient un leader mondial de la communication extérieure.
- 2001**
Partenariat avec Gewista en Europe centrale et IGPDecaux en Italie. JCDecaux devient n°1 de l'Affichage en Europe. JCDecaux remporte les contrats de Los Angeles et de Chicago aux États-Unis.
- 2002**
JCDecaux signe le contrat de Chicago aux États-Unis et remporte, en partenariat avec CBS Outdoor, l'appel d'offres de la ville de Vancouver au Canada.
- 2003**
JCDecaux porte à 67 % sa participation dans la Société Gewista, acteur majeur de la communication extérieure en Autriche.
- 2004**
JCDecaux renouvelle le contrat pour le mobilier urbain du Grand Lyon. En Asie-Pacifique, le Groupe signe le premier contrat exclusif d'Abribus® publicitaires à Yokohama, deuxième ville du Japon, et remporte le contrat destiné à gérer les espaces publicitaires des aéroports de Shanghai, en partenariat avec ces derniers.
- 2005**
JCDecaux procède à trois acquisitions majeures en Chine et devient le n°1 de la communication extérieure sur ce marché en forte croissance. Le Groupe poursuit parallèlement son développement au Japon.
- 2006**
JCDecaux réalise plusieurs acquisitions visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance ou à consolider ses positions sur les marchés matures. Ainsi, JCDecaux acquiert 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'intensifie au Japon, avec le gain de quatre nouveaux contrats, et le Groupe poursuit son développement en Inde et en Chine, avec le renouvellement et l'extension du contrat publicitaire du métro de Shanghai. JCDecaux réalise par ailleurs plusieurs acquisitions ou partenariats visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance, notamment au Moyen-Orient et en Asie Centrale.
- 2009**
JCDecaux renforce sa position en Allemagne en devenant l'actionnaire majoritaire de Wall AG.
- 2010**
JCDecaux rachète les activités publicitaires de Titan Outdoor UK Ltd dans la distribution et le rail au Royaume-Uni.
- 2011**
JCDecaux acquiert auprès de Presstalis, acteur de la distribution de la presse et de sa commercialisation, 95 % des actions de la Société MédiaKiosk.
- 2012**
En octobre 2012, JCDecaux annonce l'acquisition de 25 % de Russ Outdoor, la plus importante société de communication extérieure en Russie. L'acquisition est finalisée en février 2013.
- 2013**
En novembre 2013, JCDecaux annonce l'acquisition de 85 % d'Eumex, Groupe leader dans le mobilier urbain sur le continent latino-américain. La transaction est finalisée en mars 2014. JCDecaux devient ainsi le n°1 de la communication extérieure en Amérique Latine.

2014

Le Groupe JCDecaux fête ses 50 ans. Depuis 1964, le concept s'est à la fois renforcé et mondialisé sur tous les continents et s'est enrichi d'une gamme étendue de mobiliers urbains, notamment digitaux, proposée aux marques et aux collectivités locales.

2015

En juin 2015, JCDecaux finalise l'acquisition de 70 % de Continental Outdoor Media en Afrique. JCDecaux devient ainsi le leader de la communication extérieure en Afrique.

JCDecaux réalise également l'acquisition de CEMUSA, société espagnole dédiée à la communication extérieure ayant des actifs au Brésil, en Espagne, en Italie et aux Etats-Unis, avec notamment le contrat de mobilier urbain de la ville de New York. La transaction est finalisée en novembre 2015.

2016

En juillet 2016, 17 ans après son implantation au Japon, dans un pays où la publicité extérieure n'était pas autorisée sur le domaine public jusqu'en 2003, JCDecaux remporte le contrat des Abribus® publicitaires du Bureau des Transports du Gouvernement de la Métropole de Tokyo, pour une durée minimum de 15 ans.

2017

En novembre 2017, JCDecaux renforce sa position en Australie en remportant le contrat emblématique Yarra trams de Melbourne et prolonge son partenariat avec Telstra pour 15 ans.

2018

En octobre 2018, JCDecaux acquiert APN Outdoor en Océanie. Ceci représente une étape importante de la stratégie de croissance mondiale du Groupe, faisant de l'Australie le 4^{ème} marché mondial et le faisant entrer dans un nouveau marché attractif qu'est la Nouvelle-Zélande.

2019

En juillet 2019, JCDecaux a renouvelé le contrat emblématique de mobilier urbain de San Francisco. Le contrat porte sur la gestion d'un programme qui comprend notamment la conception, l'installation et la maintenance quotidienne de 114 colonnes à trois faces, deux publicitaires et une dédiée aux informations municipales et de service public, ainsi que de 25 sanitaires publics à entretien automatique et accès universel.

3. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant toute la durée de validité du présent Document d'Enregistrement Universel, les documents suivants peuvent être consultés sur le site internet de la société www.jcdecaux.com :

- les statuts de la Société et autres documents relatifs à 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 d'Enregistrement Universel.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport a été arrêté par le Conseil de surveillance, après avoir été soumis au Comité des rémunérations et des nominations ainsi qu'aux Commissaires aux comptes. Ce rapport est joint au rapport de gestion.

Les diligences mises en œuvre pour l'élaboration de ce rapport sont fondées sur les travaux réalisés par la Direction Juridique du Groupe JCDecaux.

Mode d'organisation de la gouvernance

La Société est organisée sous forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance depuis 2000. Le choix de la structure dualiste s'est imposé préalablement à l'introduction en bourse de la Société afin d'organiser au mieux, comme dans toute société familiale, la passation de pouvoirs entre M. Jean-Claude Decaux, fondateur de la Société, et ses fils, MM. Jean-François Decaux, Jean-Charles Decaux et Jean-Sébastien Decaux. Le choix de cette structure a également été préféré à la structure moniste, notamment afin de conférer au Directoire de la Société les capacités et la réactivité nécessaires pour diriger la marche du Groupe et pour répondre aux nombreux appels d'offres lancés, tout au long de l'année, par les administrations et les collectivités publiques. L'adaptation de cette structure de gouvernance aux réalités du Groupe et l'efficacité de sa flexibilité ont été pleinement confirmées par l'expérience, notamment dans la conduite de ses activités dans les nombreux pays dans lesquels le Groupe est implanté.

1.1. Code de gouvernement d'entreprise - Code AFEP-MEDEF

Au cours de l'année 2019, la Société s'est référée au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en juin 2018 (le « Code AFEP-MEDEF »). En application du principe « Appliquer ou Expliquer » prévu à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et par le Code AFEP-MEDEF, la Société précise, qu'au cours de l'exercice 2019, elle applique l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018.

Depuis janvier 2020, la Société veille à se conformer au Code AFEP-MEDEF dans sa version actualisée. Ce Code peut être consulté sur le site internet du MEDEF : www.medef.com.

1.2. Organisation de la gouvernance

1.2.1. Le Directoire

1.2.1.1. Composition

Au cours de l'exercice 2019 et jusqu'au 31 décembre 2019, le Directoire est composé de six membres nommés par le Conseil de surveillance : M. Jean-François Decaux (Président du Directoire), M. Jean-Charles Decaux (Directeur Général), M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer.

Monsieur Jean-Sébastien Decaux a démissionné de son mandat de membre du Directoire depuis le 31 décembre 2019.

La durée de leur mandat est de trois ans.

Le Président est nommé pour un an (rotation annuelle entre M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux décidée lors du Conseil de surveillance consécutif à l'Assemblée Générale annuelle). De par les statuts, le Directeur Général a les mêmes pouvoirs de représentation que le Président du Directoire.

1.2.1.2. Missions

Le Directoire assure la gestion de la Société, conformément à la loi et aux statuts.

Le Directoire définit et met en œuvre les orientations stratégiques de la Société et en contrôle la bonne exécution. Il s'appuie, pour la coordination d'ensemble et la mise en œuvre de la stratégie, sur des Comités de direction propres à chaque zone géographique ou, pour les pays les plus importants, à chaque pays.

1.2.1.3. Fonctionnement

Le Directoire se réunit au moins une fois par mois, pendant au moins une journée complète.

Chaque séance du Directoire donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour. Des collaborateurs ou des tiers peuvent être invités à participer aux séances du Directoire, si besoin. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes semestriels et annuels. Les réunions du Directoire font l'objet de relevés de décisions. Le Directoire rend compte trimestriellement au Conseil de surveillance.

Il n'existe pas de règlement intérieur du Directoire.

1.2.1.4. Travaux

En 2019, le Directoire s'est réuni 12 fois avec un taux de présence de 95,83 % 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, la communication financière, les projets et opérations de développement interne ou externe, les nouveaux appels d'offres, la stratégie de Développement Durable (notamment la Déclaration de Performance Extra-Financière), la stratégie informatique, la stratégie commerciale et les projets de recherche et développement.

D'autres sujets sont abordés, en tant que de besoin tels que l'évolution du secteur des technologies de l'information, la transformation digitale et le développement de la programmation, le financement du Groupe, la revue semestrielle des risques et des litiges du Groupe, le budget, la revue de l'audit interne, la revue du portefeuille des droits de propriété intellectuelle, l'évolution de la gouvernance au sein de la Société et de ses filiales, la politique de conformité (notamment les travaux du Comité de vigilance), les conditions de rémunération des cadres dirigeants du Groupe et la préparation de l'ensemble des documents établis en vue de l'Assemblée Générale des actionnaires.

1.2.2. Le Conseil de surveillance

1.2.2.1. Composition

Au 31 décembre 2019, le Conseil de surveillance est composé de onze membres : M. Gérard Degonse (Président), M. Jean-Pierre Decaux (Vice-Président), M. Michel Bleitrach, Mme Alexia Decaux-Lefort, Mme Bénédicte Hautefort, M. Pierre Mutz, M. Pierre-Alain Pariente, M. Xavier de Sarrau, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon, Mme Leila Turner (nommés par l'Assemblée Générale) et M. Hervé Herchin (nommé membre représentant les salariés par le Comité d'Entreprise depuis le 25 octobre 2018, en vertu de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce).

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DECEMBRE 2019

	INFORMATIONS PERSONNELLES				EXPÉRIENCE	Indépendance	POSITION AU SEIN DU CONSEIL			PARTICIPATION À DES COMITÉS DE CONSEIL
	Age au 31/12/2019	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions			Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Date initiale de nominations	Échéance du mandat	
Gérard Degonse (Président)	72 ans	M	Française	27 056	Néant	X	15/05/2013	AG 2022	6 ans	Membre du Comité des rémunérations et des nominations
Jean-Pierre Decaux (Vice-Président)	75 ans	M	Française	1 574	Néant	X	09/10/2000	AG 2020	19 ans	Non
Michel Bleitrach	74 ans	M	Française	1 000	2	✓	15/05/2013	AG 2021	6 ans	Président du Comité d'Ethique et Membre du Comité des rémunérations et des nominations
Alexia Decaux-Lefort	34 ans	F	Française	1 000	Néant	X	15/05/2013	AG 2022	6 ans	Non
Bénédicte Hautefort	51 ans	F	Française	1 000	1	✓	11/05/2017	AG 2020	2 ans	Membre du Comité d'audit
Pierre Mutz	77 ans	M	Française	1 000	1	✓	13/05/2009	AG 2020	10 ans	Président du Comité des rémunérations et des nominations Membre du Comité d'audit et Membre du Comité d'Ethique
Pierre-Alain Pariente	83 ans	M	Française	1 020	Néant	X	09/10/2000	AG 2020	19 ans	Non
Xavier de Sarrau	69 ans	M	Suisse	2 500	1	X	14/05/2003	AG 2021	16 ans	Président du Comité d'audit et Membre du Comité d'Ethique
Marie-Laure Sauty de Chalon	57 ans	F	Française	1 000	2	✓	11/05/2017	AG 2020	2 ans	Non
Leila Turner	37 ans	F	Française	1 000	Néant	✓	11/05/2017	AG 2020	2 ans	Non
Hervé Herchin (membre du Conseil représentant les salariés)	59 ans	M	Française	0	Néant	NA	25/10/2018	25/10/2021	1 an	Membre du Comité des rémunérations et des nominations

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non-satisfait
NA : non-applicable

INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Pour l'appréciation de l'indépendance de ses membres, le Conseil de surveillance a retenu les critères du Code AFEP-MEDEF, à savoir :

Critère 1 : Salarié, mandataire social au cours des 5 années précédentes	Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : <ul style="list-style-type: none"> • salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société-mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société-mère.
Critère 2 : Mandats croisés	Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : <ul style="list-style-type: none"> • significatif de la Société ou de son groupe • ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère 4 : Lien familial	Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5 : Commissaire aux comptes	Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des 5 années précédentes.
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans.
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	Un dirigeant mandataire social non-exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du groupe.
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société-mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des rémunérations et des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le tableau ci-après présente la situation de chaque membre du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF (à l'exception du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés qui n'est pas comptabilisé pour établir la part de membres indépendants) :

Critères*	Gérard Degonse	Jean-Pierre Decaux	Michel Bleitrach	Alexia Decaux-Lefort	Bénédicte Hautefort	Pierre Mutz	Pierre-Alain Pariente	Xavier de Sarrau	Marie-Laure Sauty de Chalon	Leila Turner
Critère 1 : Salarié, mandataire social au cours des 5 années précédentes	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 2 : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	X	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

* Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non-satisfait

La satisfaction par chacun des membres du Conseil de surveillance aux critères d'indépendance est examinée chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations puis par le Conseil de surveillance.

En analysant l'indépendance de chaque membre du Conseil de surveillance, ce dernier a étudié les différentes relations pouvant exister entre ses membres et le Groupe et a conclu qu'aucun membre du Conseil n'entretenait de relation d'affaires avec le Groupe, de nature à remettre en cause son indépendance.

Le Conseil de surveillance a constaté en 2019 que, sur un total de dix membres (qui n'inclut pas le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, lequel n'est pas comptabilisé pour établir la proportion de membres indépendants au sein du Conseil, conformément à l'article 9.3 du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020), cinq membres, soit la moitié des membres du Conseil, étaient indépendants et n'entretenaient aucune relation d'affaires avec la Société.

Les membres ayant été qualifiés d'indépendants sont M. Michel Bleitrach, Mme Bénédicte Hautefort, M. Pierre Mutz, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon et Mme Leïla Turner.

À noter que, bien que M. Xavier de Sarrau, membre du Conseil de surveillance depuis plus de 12 ans, ne soit plus considéré comme indépendant au sens des critères AFEP-MEDEF, le Comité des rémunérations et des nominations a relevé que la perte de cette qualité n'avait en rien altéré l'indépendance de comportement et de jugement de M. Xavier de Sarrau.

Formation des membres du Conseil de surveillance

Chaque membre du Conseil de surveillance bénéficie, lors de sa nomination, d'une présentation de la Société et de son groupe, de ses métiers et de ses secteurs d'activités.

De même, en cours de mandat, les membres du Conseil de surveillance bénéficient régulièrement, lors des réunions du Conseil, de présentations variées portant notamment sur l'activité de la Société, l'évolution des normes IFRS et les évolutions légales et réglementaires applicables à la Société ainsi que les grandes problématiques du moment (digital, vente programmatique, Développement Durable, conformité, etc.).

Par ailleurs, le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés bénéficie d'une formation selon les modalités prévues par l'article L. 225-30-2 du Code de commerce.

1.2.2.2. Missions

Le rôle du Conseil de surveillance est d'exercer un contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

1.2.2.3. Fonctionnement

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société et au moins quatre fois par an.

Chaque séance du Conseil donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour et mis à disposition plusieurs jours avant la réunion sur une plateforme digitale dédiée et sécurisée. Lors de ces séances, une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le Président du Directoire, le Directeur Général et le membre du Directoire en charge des finances. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes.

Les présentations font l'objet de questions et sont nourries d'un débat avant mise au vote des résolutions, le cas échéant.

Les réunions du Conseil de surveillance font l'objet d'un procès-verbal écrit, soumis à l'approbation de ses membres lors de la réunion suivante.

Par ailleurs, conformément au Règlement intérieur du Conseil de surveillance et à l'article 11.3 du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020, les membres du Conseil de surveillance peuvent également se réunir périodiquement hors la présence des membres du Directoire. En 2019, une réunion du Conseil de surveillance s'est tenue en partie hors la présence des membres du Directoire.

Par ailleurs, conformément à l'article 18.3 du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020, lors de la présentation du compte-rendu des travaux du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil délibère sur les éléments de rémunération des membres du Directoire hors la présence de ceux-ci.

Règlement intérieur du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance a adopté un Règlement intérieur qui précise les pouvoirs, les attributions et les missions du Conseil et des comités spécialisés institués en son sein, et fixe les principes concernant ses règles de fonctionnement.

Plus particulièrement, le Règlement intérieur indique que le Conseil de surveillance donne son approbation préalable à toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la Société. Par ailleurs, il est informé des choix stratégiques (budget, opérations significatives de croissance, etc.), de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements pris par la Société, s'inscrivant dans le cadre de la stratégie annoncée de l'entreprise, notamment en matière d'opérations externes d'acquisition ou de cession, d'investissements importants de croissance organique ou encore d'opérations de restructuration externe.

Les dispositions du règlement intérieur du Conseil de surveillance relatives à la prévention des conflits d'intérêt sont détaillées ci-après au paragraphe 1.2.8.

Ce Règlement intérieur peut être consulté sur le site internet de la Société (<https://www.jcdecaux.com/fr/investisseurs/gouvernance#statuts-et-reglement-interieur>).

1.2.2.4. Travaux

En 2019, le Conseil de surveillance s'est réuni 4 fois, conformément aux dispositions légales et statutaires, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Lors des séances du Conseil de surveillance, les membres du Directoire ont rendu compte de l'activité du Groupe, de ses résultats et de sa situation financière, des projets d'appels d'offres et des opérations de croissance externe significatives et, d'une façon plus large, de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ou de ses inflexions éventuelles.

Ont par ailleurs été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des documents sociaux, la préparation de l'Assemblée Générale Annuelle (revue de l'ordre du jour, des projets de résolutions, de la répartition des résultats, etc.), la fixation des montants des enveloppes annuelles des autorisations données au Directoire ainsi que les autorisations spécifiques hors enveloppes (garanties des

engagements opérationnels des filiales du Groupe et garanties relatives aux opérations de croissance externe du Groupe), le réexamen des conventions réglementées conclues et autorisées antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie au cours du dernier exercice, l'évaluation du fonctionnement du Conseil, la formation du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, la présentation de la cartographie des risques du Groupe, la présentation de la stratégie de Développement Durable du Groupe, la présentation de la stratégie DATA du Groupe, la nomination du Président du Directoire et du Directeur Général et les comptes rendus oraux des réunions du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité d'Ethique

- des sujets plus ponctuels comme le renouvellement des mandats de Président et vice-Président du Conseil de surveillance, des membres du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité d'Ethique, la présentation de la cartographie des risques du Groupe, la présentation de la stratégie de Développement Durable du Groupe.

Évaluation du Conseil de surveillance

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance consacre chaque année un point de l'ordre du jour de l'une de ses réunions à un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement, sur le fondement d'un rapport synthétisant les réponses de chacun de ses membres à un questionnaire individuel d'appréciation arrêté par le Comité des rémunérations et des nominations.

Ce questionnaire détaillé, divisé en plusieurs thématiques, comporte des questions ouvertes permettant aux membres du Conseil de surveillance d'explicitier leurs réponses et de faire des suggestions d'améliorations ainsi qu'une section spécifique, propre à chaque Comité, permettant aux membres de ces Comités d'évaluer leur fonctionnement.

Une section est également consacrée à une évaluation de la contribution personnelle des membres du Conseil de surveillance dans laquelle les membres du Conseil de surveillance s'autoévaluent et évaluent la contribution des membres lors des réunions du Conseil ainsi que la contribution des Présidents du Conseil de surveillance et des Comités.

Tous les membres du Conseil de surveillance ont rempli le questionnaire portant sur l'exercice 2019 et l'ont retourné à la Société.

Les membres ont souligné la transparence de l'information transmise lors des réunions du Conseil, la qualité des intervenants en séance ainsi que l'implication et l'engagement de tous les membres du Conseil.

Ils ont également indiqué être toujours satisfaits du système d'évaluation existant, et ne jugent pas nécessaire l'intervention d'un organisme extérieur.

Pour l'avenir, les principaux axes de progrès identifiés par le Conseil sont les suivants :

- la mise à disposition pour les membres du Conseil de surveillance, des ordres du jours prévisionnels de l'année, afin que les membres aient plus de visibilité en amont, des sujets à évoquer
- enrichir la restitution au Conseil de surveillance des Comités d'Audit et d'Ethique.

Les suggestions faites par les membres du Conseil lors de l'évaluation 2018 ont été prises en considération lors de l'exercice 2019. Ainsi, le Président du Comité d'Ethique rend compte au Conseil de surveillance des travaux accomplis par ce Comité.

Les séances du Conseil de surveillance se sont également enrichies de présentations régulières de la cartographie des risques ou de la stratégie Data du Groupe par exemple.

1.2.3. Les Comités

Au 31 décembre 2019, le Conseil de surveillance est assisté de trois Comités :

Le Comité d'audit

Composition

Au 31 décembre 2019, le Comité d'audit est composé de trois membres : M. Xavier de Sarrau (Président), Mme Bénédicte Hautefort (membre indépendant), et M. Pierre Mutz (membre indépendant).

M. Xavier de Sarrau (Président) et Mme Bénédicte Hautefort disposent d'une compétence financière importante issue de leur expérience professionnelle, quant à M. Pierre Mutz, il dispose d'une compétence importante en matière de gestion des risques (le profil et les compétences des membres du Comité sont développés dans le présent rapport en page 248 et suivantes).

Conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF, deux tiers des membres du Comité sont indépendants.

La durée du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.

Missions

Le Comité d'audit assure un suivi des processus d'élaboration de l'information financière et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées, en particulier pour traiter les opérations significatives.

Il assure également un suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Il examine les risques et engagements hors bilan significatifs.

Il contrôle les conditions d'exercice de la mission des Commissaires aux comptes :

- en adressant au Conseil de surveillance une recommandation sur les Commissaires aux comptes dont la désignation ou le renouvellement sont de la compétence de l'Assemblée Générale, élaborée conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement UE n°537/2014
- en assurant le suivi de la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission ; et
- en s'assurant du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance qui leur sont applicables.

Le Comité d'audit approuve la fourniture, par les Commissaires aux comptes ou leur réseau, des services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce.

Fonctionnement

Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, et systématiquement dans un délai raisonnable avant les réunions du Conseil de surveillance qui examine 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, juridique ainsi que les Commissaires aux comptes.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire mis à disposition plusieurs jours avant la réunion sur une plateforme digitale dédiée.

En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé, selon le cas, par le Directeur Général Finance et Administration Groupe, le Directeur des Services Financiers Corporate, le Directeur de la Consolidation, le Directeur Juridique Groupe, le Directeur de l'Audit interne et/ou les Commissaires aux comptes, et fait l'objet d'un débat.

Les réunions du Comité d'audit font l'objet de comptes rendus écrits. Un compte rendu oral des activités du Comité d'audit est effectué par son Président au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité.

Travaux

En 2019, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres

Les sujets suivants y ont été abordés :

- l'examen des comptes sociaux annuels et des comptes consolidés annuels et semestriels, l'examen des méthodes comptables retenues, l'examen de l'évolution financière du Groupe, le plan d'audit externe des Commissaires aux comptes et l'examen de leur rapport complémentaire, la revue des litiges et des risques juridiques significatifs, le plan des interventions et des actions de l'Audit interne, la cartographie des risques et le contrôle interne, l'examen des contrats et accords en cours avec l'actionnaire de contrôle, l'examen de l'indépendance des Commissaires aux comptes, et l'approbation de la fourniture des services autres que de certification des comptes, l'analyse de conventions conclues entre une filiale de la Société et une filiale de l'actionnaire de contrôle, une présentation de l'application de la norme IFRS 16 au sein du Groupe.

Lors de la revue des litiges et des risques significatifs réalisée au cours de l'exercice, aucun litige n'a été jugé suffisamment important pour avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société.

Le Comité des rémunérations et des nominations

Composition

Au 31 décembre 2019, 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 M. Hervé Herchin (membre du Conseil de surveillance représentant les salariés).

Conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF, ce Comité ne comporte aucun dirigeant mandataire social et la majorité de ses membres sont indépendants.

La durée du mandat des membres du Comité coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.

Missions

Le Comité des rémunérations et des nominations étudie et propose au Conseil de surveillance l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux, et émet une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition

de la rémunération des membres du Conseil de surveillance. Il est également informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

Il a aussi pour mission d'examiner périodiquement l'évolution de la composition du Conseil de surveillance en vue de faire des propositions à ce dernier, notamment pour satisfaire aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Le Comité des rémunérations et des nominations réexamine chaque année le plan de succession des membres du Directoire qu'il a établi afin de pouvoir proposer au Conseil de surveillance des solutions de succession en cas de départ, décès, incapacité des membres du Directoire.

Fonctionnement

Le Comité des rémunérations et des nominations se réunit au moins deux fois par an.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire mis à disposition plusieurs jours avant la réunion sur une plateforme digitale dédiée.

En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à débat.

Le Comité des rémunérations et des nominations peut se faire assister par des conseils spécialisés extérieurs.

À l'exception du Président du Directoire ou du Directeur Général et du Directeur Général Finance et Administration Groupe, le cas échéant, lesquels présentent au Comité des rémunérations et des nominations les atteintes par chacun des autres membres du Directoire de leurs objectifs qualitatifs et quantifiables, ainsi que les propositions d'évolution éventuelle de la rémunération fixe et variable pour l'exercice suivant, aucun autre membre du Directoire n'assiste à la réunion du Comité qui traite des rémunérations.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations font l'objet de comptes rendus écrits.

Un compte rendu oral des activités du Comité des rémunérations et des nominations est effectué par son Président au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité. En 2019 et en application de l'article 17.3 du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018, les membres du Conseil de surveillance ont débattu des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

Travaux

En 2019, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni deux fois avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Les sujets suivants y ont été abordés :

- l'examen de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance, le questionnaire relatif à l'évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil de surveillance, l'examen de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, l'examen de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance, l'information sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux, l'examen de la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance, les rémunérations fixe et variable des membres du Directoire, la fixation des objectifs qui sous-tendent certains éléments de rémunération, la rémunération des membres du Conseil de surveillance et des Comités et la revue du plan de succession des membres du Directoire, la démission d'un membre du Directoire.

Le Comité d'Éthique

Composition

Au 31 décembre 2019, le Comité d'Éthique est composé de trois membres : M. Michel Bleitrach (Président - membre indépendant), M. Pierre Mutz (membre indépendant) et M. Xavier de Sarrau.

Missions

Le Comité d'Éthique a pour mission :

- (i) de suivre le bon déploiement et d'apprécier l'efficacité du dispositif en matière d'éthique, ainsi que l'application de la Charte Ethique Groupe
- (ii) d'établir des recommandations, mesures et procédures pour prévenir et détecter les faits de corruption et de trafic d'influence
- (iii) d'instaurer des procédures permettant de recueillir les signalements de lanceurs d'alerte et leur protection
- (iv) d'établir des procédures permettant le respect des obligations relatives à la transparence des rapports entre les représentants d'intérêts et les pouvoirs publics
- (v) d'examiner chaque année les dispositions arrêtées dans le cadre du Plan de prévention de la corruption de la Société, tel que prévu à l'article 17 de la Loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique
- (vi) si besoin, de se saisir de toute question en relation avec les Règles Ethiques Fondamentales définies dans la Charte Ethique Groupe, à savoir :
 - l'interdiction de la corruption et du trafic d'influence
 - le respect des règles de libre concurrence, et
 - le respect des règles en matière d'information financière et comptable
- (vii) d'examiner, en respectant la confidentialité la plus absolue, toute situation potentiellement contraire aux Règles Ethiques

Fondamentales, qui pourrait être portée de bonne foi à son attention, notamment via le dispositif d'alerte interne, et formuler toute recommandation qu'il jugera nécessaire à ce sujet ; et

(viii) de proposer toute modification de la Charte Ethique Groupe.

Fonctionnement

Le Comité se réunit au minimum deux fois par an et autant que de besoin, en fonction du nombre de signalements éventuellement recueillis via le système d'alerte interne ou par tout autre moyen, et portés à sa connaissance.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire mis à disposition de ses membres plusieurs jours à l'avance sur une plateforme digitale dédiée.

Son Secrétariat est assuré par le Directeur Juridique Groupe.

En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à débat.

Dans le cadre de ses attributions, le Comité peut entendre, s'il le juge nécessaire, le Directeur Juridique Groupe es-qualités, le Directeur de l'Audit interne ou toute autre personne qu'il désignera.

Travaux

Au cours de l'année 2019, le Comité s'est réuni deux fois avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Les sujets suivants y ont été abordés :

- l'examen des cas de violation potentielle des Règles Ethiques Fondamentales édictées par la Charte Ethique Groupe, le questionnaire de l'Agence Française Anticorruption et la mise en œuvre du plan de déploiement de la conformité au sein du Groupe.

Le Comité a ainsi examiné six signalements, dont trois ont été classé sans suite et trois ont été clôturés après instruction menée par le Secrétariat du Comité, avec l'assistance des Directions locales concernées.

1.2.4. Évolution de la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2019

SITUATION ARRÊTÉE LE 31 DÉCEMBRE 2019	DÉPART	NOMINATION	RENOUVELLEMENT
CONSEIL DE SURVEILLANCE	-	-	M. Gérard DEGONSE (le 16/05/2019 pour trois ans) M. Michel BLEITRACH (le 16/05/2019 pour deux ans) Mme Alexia DECAUX-LEFORT (le 16/05/2019 pour trois ans) M. Jean-Pierre DECAUX (le 16/05/2019 pour un an) M. Pierre MUTZ (le 16/05/2019 pour un an) M. Pierre-Alain PARIENTE (le 16/05/2019 pour un an)
COMITÉ D'AUDIT	-	-	M. Pierre MUTZ (le 16/05/2019 pour un an)
COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS	-	-	M. Pierre MUTZ (le 16/05/2019 pour un an) M. Gérard DEGONSE (le 16/05/2019 pour trois ans) M. Michel BLEITRACH (le 16/05/2019 pour deux ans)
COMITÉ D'ETHIQUE	-	-	M. Michel BLEITRACH (le 16/05/2019 pour deux ans) M. Pierre MUTZ (le 16/05/2019 pour un an)

Les mandats de membres du Conseil de surveillance de Mme Bénédicte Hautefort, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon, Mme Leila Turner, M. Jean-Pierre Decaux, M. Pierre-Alain Pariente et M. Pierre Mutz arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020.

M. Xavier de Sarrau a également fait part de démission, à compter du 14 mai 2020, de son mandat de membre du Conseil de surveillance (dont l'échéance était prévue lors de l'Assemblée générale annuelle 2021).

En application de la politique de diversité détaillée au point 1.2.6 ci-dessous, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2020, le renouvellement des mandats suivants :

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Mme Bénédicte Hautefort, pour une durée de trois ans - Mme Marie-Laure Sauty de Chalon, pour une durée de trois ans - Mme Leila Turner, pour une durée de trois ans - M. Jean-Pierre Decaux, pour une durée d'un an* - M. Pierre Mutz, pour une durée d'un an*. | <p>Et la nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance des personnes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - M. Jean-Sébastien Decaux, pour une durée de trois ans, en remplacement de Monsieur Pierre-Alain Pariente. - M. Jean-François Ducrest, en remplacement de Monsieur Xavier de Sarrau pour la durée restante à courir de son mandat soit 1 an. |
|---|--|

*MM. Jean-Pierre Decaux et Pierre Mutz ayant eu 75 ans respectivement en 2019 et 2017, la durée de leur mandat est annuelle, conformément à l'article 16 des statuts).

1.2.5. Assiduité des membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2019

<i>Assiduité moyenne</i>	ASSIDUITÉ AU CONSEIL DE SURVEILLANCE	ASSIDUITÉ AU COMITÉ D'AUDIT	ASSIDUITÉ AU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS	ASSIDUITÉ AU COMITÉ D'ETHIQUE
GÉRARD DEGONSE (PRÉSIDENT)	100 %	NA	100 %	NA
JEAN-PIERRE DECAUX (VICE-PRÉSIDENT)	100 %	NA	NA	NA
MICHEL BLEITRACH	100 %	NA	100 %	100 %
ALEXIA DECAUX-LEFORT	100 %	NA	NA	NA
BÉNÉDICTE HAUTEFORT	100 %	100 %	NA	NA
PIERRE MUTZ	100 %	100 %	100 %	100 %
PIERRE-ALAIN PARIENTE	100 %	NA	NA	NA
XAVIER DE SARRAU	100 %	100 %	NA	100 %
MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON	100 %	NA	NA	NA
LEILA TURNER	100 %	NA	NA	NA
HERVÉ HERCHIN	100 %	NA	100 %	NA

NA : non-applicable

1.2.6. Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance

La politique de diversité du Conseil de surveillance de JCDecaux SA, revue par le Conseil de surveillance le 6 mars 2019, inclut la poursuite des objectifs suivants :

- > une composition générale équilibrée
- > une indépendance marquée de ses membres
- > une diversité des expériences et des domaines d'expertise
- > une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Le Conseil de surveillance du 4 mars 2020 a pu constater les résultats obtenus par application de cette politique au cours de l'exercice écoulé.

Une composition générale équilibrée

> *En termes de taille*

Conformément à l'article L. 225-69 du Code de commerce, le Conseil de surveillance est composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus.

Au 31 décembre 2019, le Conseil est composé de onze membres, en ce compris un membre du Conseil représentant les salariés.

Cette taille donne pleine satisfaction et est jugée optimale ; le nombre de membres n'est pas trop important afin de faciliter les échanges entre les membres, lesquels demeurent cependant suffisamment nombreux pour permettre une pluralité d'expériences et des échanges enrichissants.

A noter en revanche, qu'afin d'être en conformité avec la loi PACTE qui prévoit la nomination d'au moins deux membres salariés si le Conseil comprend plus de huit membres (au lieu de douze auparavant), un deuxième membre représentant les salariés sera nommé au cours de l'exercice 2020 (dans les six mois après

l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 ayant adopté les modifications statutaires nécessaires à leur élection ou à leur désignation). A noter que le membre représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul de l'indépendance et de la mixité au Conseil.

> *En termes d'âge*

Conformément à la Loi, la société peut fixer une limite d'âge pour les membres du Conseil de surveillance dans les statuts.

Ainsi, l'article 16.1 des statuts de la société prévoit que le nombre de membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut pas être supérieur au tiers des membres en fonctions.

Trois membres du Conseil de surveillance sur onze, à savoir M. Pierre-Alain Pariente, M. Pierre Mutz et M. Jean-Pierre Decaux ont eu 75 ans respectivement en 2011, 2017 et 2019.

Conformément aux statuts, l'Assemblée Générale renouvelle le mandat des membres du Conseil ayant atteint l'âge de 75 ans tous les ans. Elle peut ainsi décider chaque année de l'opportunité de renouveler ou pas le mandat des membres du Conseil ayant plus de 75 ans.

Il n'est pas envisagé de modifier la disposition statutaire selon laquelle le nombre de membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut pas être supérieur au tiers des membres en fonctions. Cette disposition permet de bénéficier de l'expérience de certains membres du Conseil, et ce, indépendamment de leur âge.

> *En termes de durée des mandats*

Les statuts prévoient que les membres du Conseil de surveillance sont nommés pour une durée maximale de quatre ans. En pratique, les membres du Conseil de surveillance ont été nommés pour une durée de trois ans, à l'exception des membres du Conseil ayant dépassé l'âge de 75 ans (cf point ci-dessus).

Concernant le membre représentant les salariés, il est désigné pour une durée maximale de quatre ans par le Comité d'Entreprise (devenu un Comité Social et Economique en décembre 2019). M. Hervé Herchin a été nommé par le Comité d'Entreprise en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés depuis le 25 octobre 2018, pour une durée de trois ans.

Dans le cadre d'une meilleure gouvernance, il a été décidé de limiter la durée des mandats à trois ans et de mettre en place un échelonnement de ces mandats de façon à favoriser un renouvellement harmonieux des membres du Conseil de surveillance et à éviter un renouvellement en bloc. Cette dernière disposition donne au Conseil plus de flexibilité pour adapter sa composition aux besoins de la Société et à l'évolution de ses marchés.

Cette pratique est jugée satisfaisante par l'ensemble des membres du Conseil de surveillance.

Une indépendance marquée des membres du Conseil

Il convient de rappeler que la Société JCDecaux SA est détenue majoritairement par la société JCDecaux Holding, société familiale contrôlée par MM. Jean-François Decaux, Jean-Charles Decaux et Jean-Sébastien Decaux.

Au 31 décembre 2019, cinq membres du Conseil de surveillance sur dix (hors membre représentant les salariés) sont indépendants, soit plus d'un tiers des membres conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

L'ensemble des membres du Conseil de surveillance se disent pleinement satisfaits de cet équilibre entre membres indépendants et membres non-indépendants, qui va largement au-delà des recommandations du Code Afep-Medef, ainsi que de la façon dont les membres indépendants assument leur mission.

Ayant pleinement conscience que l'expertise et la contribution apportées au Conseil de surveillance par les membres indépendants enrichissent les débats, le Conseil va soumettre au vote de la prochaine Assemblée Générale du 14 mai 2020, la nomination d'un nouveau membre indépendant en remplacement de M. Xavier de Sarrau (membre non indépendant, ayant fait part de sa démission de son mandat de membre du Conseil de surveillance).

Si l'Assemblée Générale approuve cette nomination, le Conseil de surveillance sera composé de six membres indépendants sur dix (hors membre représentant les salariés).

Une diversité des expériences et des domaines d'expertise

La diversité des compétences des membres du Conseil de surveillance, leur capacité à appréhender les enjeux du Groupe et les intérêts des parties prenantes, notamment des actionnaires et salariés, leur intégrité et leur engagement personnel, sont des gages de la qualité des délibérations du Conseil de surveillance.

Certains membres du Conseil de surveillance connaissent le Groupe de l'intérieur pour y avoir exercé diverses fonctions salariées ou dirigeantes et sont ainsi familiers avec ses activités. D'autres membres ont une bonne connaissance de la sphère publique et/ou des contrats publics, des marchés financiers ou du domaine des médias et du digital, essentiels aux activités de la Société.

(Les informations individuelles concernant les membres actuels du Conseil de surveillance figurent dans le présent Document d'Enregistrement Universel).

Les profils présents au Conseil sont jugés suffisamment diversifiés.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 14 mai 2020 de renforcer encore cette pluralité des profils au sein du Conseil en nommant deux nouveaux membres : (i) M. Jean-Sébastien Decaux, qui a quitté en 2019 les fonctions opérationnelles qu'il exerçait au sein du Groupe JCDecaux depuis 1998 ainsi que son mandat de membre du Directoire de JCDecaux SA pour se consacrer aux activités philanthropiques de la famille Decaux, et (ii) M. Jean-François Ducrest, qui a plus de 30 ans d'expérience dans le secteur financier.

Une représentation équilibrée des femmes et des hommes

Au 31 décembre 2019, le Conseil de surveillance compte quatre femmes sur un total de dix membres (qui n'inclut pas le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, lequel n'est pas comptabilisé pour établir la proportion de femmes au sein du Conseil, conformément à l'article L. 225-79 du Code de commerce), soit une proportion de 40 % conformément à l'article L. 225-69-1 du Code de commerce.

Le Conseil de surveillance s'estime pleinement satisfait de la parité existante au sein du Conseil, mais n'hésiterait pas à considérer la nomination de plus de femmes si les conditions étaient réunies.

Modalités de mise en œuvre pour atteindre / conserver ses objectifs

Afin de s'assurer que ces objectifs sont/restent atteints, le Comité des rémunérations et des nominations puis le Conseil de surveillance examinent chaque année la taille et la composition du Conseil afin de pouvoir adapter sa composition à l'évolution des besoins de la Société. Le Comité et le Conseil examinent également la satisfaction par chacun des membres du Conseil de surveillance des critères d'indépendance ainsi que la représentation des femmes au sein du Conseil de surveillance.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance, dans le cadre des propositions de nomination ou de renouvellement faites à l'Assemblée Générale, s'assure de la diversité de ses membres, tant en matière de qualifications, d'âge, de genre, de nationalité, d'ancienneté au sein du Conseil que d'expérience professionnelle.

Le Conseil de surveillance reste attentif à l'examen de toutes les pistes d'amélioration qui pourraient s'avérer dans l'intérêt de la Société ou favoriser son développement.

Résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé

Bien que la composition du Conseil lui ait paru pleinement satisfaisante pour exercer sa mission au cours de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance propose de faire évoluer sa composition en 2020 : à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020, le Conseil devrait s'enrichir de deux nouveaux membres dont un indépendant (en remplacement de deux membres du Conseil non indépendants). Un membre supplémentaire du Conseil de surveillance représentant les salariés rejoindra également le Conseil en application de la loi PACTE.

1.2.7. Informations sur la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Comités de Direction /résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

La Direction générale s'appuie notamment sur les Comités de Direction des 15 pays les plus importants du Groupe représentant 83 % de son CA consolidé à savoir : la Chine, la France, le UK, les US, l'Australie, l'Allemagne, l'Autriche, l'Espagne, le Brésil, la Belgique/Luxembourg, les Emirats Arabes Unis, l'Italie, Singapour, les Pays-Bas et le Portugal.

Afin de garantir, au sein de ces Comités de Direction, la non-discrimination et la diversité, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes, les membres y sont nommés en considération du poste et des fonctions qu'ils occupent.

Par exemple, pour la France, le Comité de Direction est composé des personnes occupant les postes suivants : DG stratégie, Data et Nouveaux Usages, DG Recherches, production et Opérations, DG Commerce, Marketing et Développement, DG Territoires et Institutions, Direction Finance et SI, DRH, Direction de la communication, Direction des services financiers corporate.

Seules les fonctions sont considérées (et non les personnes) garantissant ainsi l'existence d'un principe de non-discrimination et de diversité.

Concernant les 10 % de postes à plus forte responsabilité, la Société a retenu comme référence l'ensemble des bénéficiaires de stock-options (en dehors des membres du Directoire) ; il en est ressorti une proportion de femmes de 27 % (86 femmes parmi les 319 bénéficiaires sus mentionnés) en 2019, contre 24,9 % en 2018.

1.2.8. Déontologie des membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Conflits d'intérêts

Le Règlement intérieur du Conseil de surveillance contient des dispositions détaillées en vue de la prévention des conflits d'intérêts. Il prévoit que :

- les membres du Conseil de surveillance établissent chaque année, en vue de prévenir les conflits d'intérêts, une « déclaration sur l'honneur » relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts, même potentielle
- les membres du Conseil de surveillance doivent, par ailleurs, informer le Conseil de tout conflit d'intérêts dans lequel ils pourraient être impliqués à l'occasion de chaque vote et indépendamment de leur déclaration annuelle
- dans les cas où ils ne peuvent éviter de se trouver en conflit d'intérêts, ils s'abstiennent d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante
- les Comités interviennent spécifiquement pour prévenir tout conflit d'intérêts : le Comité des rémunérations et des nominations a notamment pour mission de formuler des recommandations concernant la composition du Conseil de surveillance, en particulier au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de l'existence de conflits d'intérêts potentiels. Lors de l'examen des comptes, le Comité d'audit se penche, si besoin, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document :

- il n'existe aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de chacun des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs
- il n'existe pas d'arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes duquel l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance de la Société a été sélectionné en cette qualité
- il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Directoire ou du Conseil de surveillance concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

Nature des liens familiaux entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

M. Jean-Pierre Decaux, Vice-Président du Conseil de surveillance, est l'oncle de MM. Jean-François Decaux, Président du Directoire, Jean-Charles Decaux, Directeur Général, et Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire (jusqu'au 31 décembre 2019).

Mme Alexia Decaux-Lefort, membre du Conseil de surveillance, est la fille de M. Jean-François Decaux.

Condammations

Les membres du Conseil de surveillance déclarent chaque année à la Société les condamnations dont ils ont pu faire l'objet au cours des cinq dernières années (condamnations pour fraude, faillite, mise sous séquestre, incrimination, sanction publique officielle).

A la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années, aucun des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance :

- n'a subi de condamnation pour fraude
- n'a été mis en cause ou n'a subi de sanction publique officielle prononcée par une quelconque autorité réglementaire ou statutaire
- n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction 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, liquidation ou au placement d'entreprises sous administration judiciaire.

1.2.9. Autres informations relatives aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Actifs appartenant directement ou indirectement aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance.

Certains locaux sont la propriété d'entités contrôlées par la société JCDecaux Holding détenue, directement ou indirectement par certains membres du Directoire (MM. Jean-François, Jean-Charles et Jean-Sébastien Decaux jusqu'au 31 décembre 2019) et du Conseil de surveillance (M. Jean- Pierre Decaux), qui détient elle-même environ 64,67 % des actions de la Société.

Ainsi, les locaux situés en France à Neuilly-sur-Seine, Plaisir et Maurepas, au Royaume-Uni à Londres, en Belgique à Bruxelles et en Espagne à Madrid sont la propriété de la SCI TroisJean, filiale de JCDecaux Holding. Le Groupe occupe ces locaux au titre de contrats de baux commerciaux conclus aux conditions de marché.

Le montant des loyers versés par le Groupe à la SCI TroisJean est indiqué en page 305 du présent Document d'Enregistrement Universel. Le montant des loyers versés par JCDecaux SA est par ailleurs revu par le Comité d'audit chaque année.

Conventions et engagements réglementés, prêts et garanties consentis par la Société

Le Rapport spécial des Commissaires aux comptes figurant en page 347 du présent Document d'Enregistrement Universel prend acte de l'existence d'une convention réglementée autorisée par le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019. Ce rapport rend également compte des conventions réglementées déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de service entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat. Au cours de l'exercice écoulé, aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué par la Société en faveur de l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

À la connaissance de la Société, au cours de l'exercice 2019, aucune convention relevant de l'article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce n'a été conclue.

1.3. Informations sur les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

1.3.1. Mandats des membres du Directoire

La quasi-totalité des mandats ou fonctions exercés en 2019 par les membres du Directoire le sont dans des filiales directes ou indirectes de JCDecaux SA ou dans des sociétés du domaine de la communication extérieure dans lesquelles le Groupe détient une participation significative. Les autres mandats ou fonctions sont exercés dans des sociétés inactives dans le domaine de la communication extérieure.

M. JEAN-FRANÇOIS DECAUX – PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

60 ans - Nationalité française

Détient 492 747 actions (dont 1 752 détenues en nue-propriété)

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

Président du Directoire depuis le 16 mai 2019, pour une durée d'un an (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2020 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019), conformément au principe d'alternance des fonctions de direction générale appliqué dans la Société (rotation annuelle avec M. Jean-Charles Decaux).

Date de 1^{ère} nomination en qualité de membre du Directoire : 9 octobre 2000

Date du dernier renouvellement du mandat de membre du Directoire : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat de membre du Directoire : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

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

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Media Frankfurt GmbH (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2001)
JCDecaux UK Ltd. (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 24 septembre 2013)
Russ Out of Home BV (Pays-Bas)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 12 février 2013)
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 11 octobre 2013)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998) Directeur Général (jusqu'au 4 avril 2019) Président (1 ^{ère} nomination : le 4 avril 2019)
SCI Congor (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 17 janvier 2000)
Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
DF Real Estate (Luxembourg)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 2007)
Apolline Immobilier (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)
Médiavision et Jean Mineur (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 septembre 2016)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Président (jusqu'au 1 ^{er} juin 2017) Directeur Général (jusqu'au 4 avril 2019)
---------------------------------	---

M. JEAN-CHARLES DECAUX – DIRECTEUR GÉNÉRAL

50 ans - Nationalité française

Détient 1 257 720 actions (dont 1 752 actions détenues en nue-propriété)

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

Directeur général depuis le 16 mai 2019 pour une durée d'un an (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2020 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019), conformément au principe d'alternance des fonctions de direction générale appliqué dans la Société (rotation annuelle avec M. Jean-François Decaux).

Date de 1 ^{ère} nomination en qualité de membre du Directoire :	9 octobre 2000
Date du dernier renouvellement du mandat de membre du Directoire :	17 mai 2018
Date d'échéance du mandat de membre du Directoire :	jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

M. Jean-Charles Decaux a rejoint le Groupe en 1989. Il a créé et développé la filiale espagnole, puis l'ensemble des autres filiales implantées en Europe du Sud, Asie, Amérique Latine, Moyen-Orient et Afrique.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Métrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
JCDecaux France (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 31 décembre 2011)
JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 24 mai 2011)
MédiaKiosk (France)	Président du Comité de surveillance (1 ^{ère} nomination : 30 novembre 2011)
Média Aéroports de Paris (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 7 septembre 2011)
JCDecaux España S.L.U	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003)
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} décembre 2001)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2014)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Eurazeo (société cotée) (France)	Vice-président du Conseil de surveillance (depuis le 26 juin 2017)
JCDecaux Holding (SAS) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998) Directeur Général (depuis le 5 avril 2018)
Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007) Administrateur (1 ^{ère} nomination: 24 octobre 2007)
SCI du Mare (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 14 décembre 2007)
HLD (SCA) (France)	Représentant permanent de Decaux Frères Investissements, membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 25 mars 2011)
SCI Clos de la Chaîne (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} août 2013)
SCI Trois Jean (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} août 2013)
Apolline Immobilier (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)
BDC SAS (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 27 juillet 2016)
Médiavision et Jean Mineur (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 septembre 2016)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Président (jusqu'au 5 avril 2018)
---------------------------------	-----------------------------------

M. JEAN-SÉBASTIEN DECAUX – MEMBRE DU DIRECTOIRE (JUSQU'AU 31 DÉCEMBRE 2019)

43 ans - Nationalité française

Détient 3 752 actions (dont 1 752 détenues en nue-propriété) et 339 099 actions au travers de la société Holding des Dhuits

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

Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013

Date du dernier renouvellement : 19 mai 2016

Date d'échéance du mandat : Démission de son mandat de membre du Directoire depuis le 31 décembre 2019.

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

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

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

Du 1^{er} mars 2013 au 31 décembre 2019, M. Jean-Sébastien Decaux était Directeur Général Europe du Sud, Belgique et Luxembourg, Directeur Général Afrique et Israël.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mars 2013) Directeur Général (jusqu'au 19 juin 2019) Président (à compter du 19 juin 2019)
JCDecaux South Africa Outdoor Advertising (PTY) Ltd. (Afrique du Sud)	Président du Conseil d'administration et administrateur (1 ^{ère} nomination : 11 février 2013)
JCDecaux Sub-Saharan Africa Holdings (PTY) Ltd. (Afrique du Sud)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} février 2019) et Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 juin 2015)
JCDecaux Nigeria Outdoor Advertising Limited (Nigeria)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 29 janvier 2016)
JCDecaux Portugal - Mobiliario Urbano E Publicidade Lda (Portugal)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 15 mai 2011)
JCDecaux España SLU (Espagne) ⁽¹⁾	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) Vice-Président (1 ^{ère} nomination : 3 juillet 2018)
JCDecaux Atlantis SA (Espagne) ⁽¹⁾	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) et Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} mai 2011)
IGP Decaux Spa (Italie)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 30 juin 2015) et administrateur (1 ^{ère} nomination : 23 juillet 2002)
Jean-Claude Decaux Luxembourg (Luxembourg)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur et Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 2 juin 2004)
JCDecaux Street Furniture Belgium (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 ^{ère} nomination : 28 janvier 2004)
JCDecaux Insert Belgium (anciennement dénommée City Business Media) (Belgique)	Représentant permanent de sprl JSD Investimenti, administrateur (1 ^{ère} nomination : 3 janvier 2007)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Président (jusqu'au 4 avril 2019) Directeur Général (depuis le 4 avril 2019) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 22 juin 2009)
Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
Holding des Dhuits (Belgique)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 30 juillet 2009)

Apolline Immobilier (SAS) (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 27 novembre 2015)
------------------------------------	--

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Bouygues Telecom (France)	Représentant permanent de JCDecaux Holding, Administrateur (jusqu'au 11 avril 2017)
---------------------------	---

Holding des Dhuits (Belgique)	Administrateur Délégué (jusqu'au 23 octobre 2015)
-------------------------------	---

⁽¹⁾ Fin de mandat le 1^{er} janvier 2020

M. EMMANUEL BASTIDE – MEMBRE DU DIRECTOIRE

51 ans - Nationalité française

Détient 4 878 actions

Adresse professionnelle : JCDecaux Asia - 1501 Berkshire House, 25 Westlands Road, Quarry Bay (Hong Kong)

Date de 1^{ère} nomination : 1^{er} septembre 2014

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

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

M. Emmanuel Bastide a commencé sa carrière comme Ingénieur Travaux chez Saur en 1994, puis rejoint JCDecaux en 1998 comme Directeur Régional adjoint Ile-de-France-Est. En 1999, il est nommé Responsable du Développement pour l'Asie du Nord hors Japon, poste basé à Hong Kong.

Promu en 2001 Senior Vice-Président de MCDcaux au Japon (société commune de JCDecaux SA et Mitsubishi Corporation dont JCDecaux détient 60 %), il en devient le Président en 2002.

M. Emmanuel Bastide occupe depuis le 1^{er} janvier 2007, les fonctions de Directeur Général Asie de JCDecaux avec notamment, la responsabilité des pays suivants : Japon, Corée, Chine/Hong Kong, Macao, Inde, Thaïlande, Singapour, Malaisie, Mongolie, Vietnam, Birmanie, etc.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Nanjing Metro JCDecaux Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 6 janvier 2011)
Chengdu MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 7 décembre 2011)
Chongqing MPI Public Transportation Advertising Co., Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} juin 2011)
Suzhou JCDecaux Metro Advertising Ltd. (Chine)	Director (1 ^{ère} nomination : 9 novembre 2012)
JCDecaux (China) Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 7 mai 2007)
JCDecaux Pearl & Dean Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 janvier 2007)
JCDecaux Cityscape Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 mai 2005)
JCDecaux Cityscape Hong Kong Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 23 mai 2005)
Immense Prestige (Hong Kong)	Director (jusqu'au 30 août 2019)
JCDecaux Innovate Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2007)
JCDecaux Digital Vision (HK) Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 8 mai 2007)
JCDecaux Vietnam Holding Ltd. (Hong Kong)	Director (1 ^{ère} nomination : 17 septembre 2008)
MCDcaux, Inc. (Japon)	Director (1 ^{ère} nomination : 24 avril 2014)
Cyclocity, Inc (Japon)	Director (1 ^{ère} nomination : 5 octobre 2009)
JCDecaux Korea, Inc. (Corée du Sud)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 octobre 2001)
JCDecaux Macau Ltd. (Macao)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 juin 2007)
JCDecaux (M) Sdn. Bhd. (Malaisie)	Director (jusqu'au 21 mars 2018)
JCDecaux Media Sdn. Bhd. (Malaisie)	Director (1 ^{ère} nomination : 24 juillet 2007)
JCDecaux Mongolia LLC (Mongolie)	Director (1 ^{ère} nomination : 28 avril 2014)
JCDecaux Asia (S) Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Singapore Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Out of Home Pte. Ltd. (Singapour)	Director (1 ^{ère} nomination : 26 février 2007)
JCDecaux Thailand Co., Ltd. (Thaïlande)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 juin 2007)

JCDecaux Neonlight Co., Ltd. (Thaïlande)	Director (1 ^{ère} nomination : 14 juin 2007)
MNCDecaux Media Utama (Indonésie)	Director (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 2015)
FMIDecaux Co., Ltd. (Myanmar)	Director (1 ^{ère} nomination : 21 juillet 2017)
MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE	
Néant	
MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE	
Néant	

M. DAVID BOURG – MEMBRE DU DIRECTOIRE

50 ans - Nationalité française

Détient 2 025 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 15 janvier 2015

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

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

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

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

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

JCDecaux Bolloré Holding (France)	Membre du Conseil Exécutif (1 ^{ère} nomination : 15 janvier 2015)
MédiaKiosk (France)	Membre du Comité de surveillance (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} avril 2015)
Média Aéroports de Paris (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 28 janvier 2015)
IGP Decaux Spa (Italie)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 10 mars 2015)
JCDecaux Small Cells Limited (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 15 janvier 2015)
JCDecaux Subsaharan Africa Holdings (PTY) LTD (Afrique du Sud)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 juin 2015)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 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

56 ans - Nationalité suisse

Détient 5 000 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 1^{er} septembre 2014

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

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

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

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

Depuis le 1^{er} septembre 2014, M. Daniel Hofer occupe, les fonctions de Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe Centrale et Orientale et Asie Centrale de JCDecaux SA.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

APG SGA SA (société cotée) (Suisse)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 21 mai 2014)
JCDecaux Corporate Services GMBH (Suisse)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 20 août 2014)
Gewista Werbegesellschaft mbH (Autriche)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 26 septembre 2014)
JCDecaux Bulgaria holding B.V. (Pays-Bas)	Administrateur type A (1 ^{ère} nomination : 23 décembre 2014)
JCDecaux Hungary zrt. (Hongrie)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 12 décembre 2014)
RTS Decaux jsc (Kazakhstan)	Membre du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 11 septembre 2014)
Big Board Ukraine (BIG BOARD BV) (Ukraine)	Membre du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 26 septembre 2014)
JCDecaux Central Eastern Europe Holding GMBH (Autriche)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 12 novembre 2015)

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

1.3.2. Mandats des membres du Conseil de surveillance

M. GÉRARD DEGONSE – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

72 ans - Nationalité française

Détient 27 056 actions

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

Président du Conseil de surveillance depuis le 15 mai 2013, le Conseil de surveillance du 16 mai 2019 l'a reconduit dans cette fonction pour la durée de son mandat de membre du Conseil (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021).

Il est également membre du Comité des rémunérations et des nominations depuis le 15 mai 2013.

Date de 1 ^{ère} nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	15 mai 2013
Date du dernier renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance :	16 mai 2019
Date d'échéance du mandat de membre du Conseil de surveillance :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.
Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	100 %
Taux d'assiduité au Comité des rémunérations et des nominations :	100 %

M. Gérard Degonse est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

M. Gérard Degonse a occupé le poste de Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding jusqu'au 30 juin 2017. M. Gérard Degonse a également occupé le poste de Directeur Général Finance et Administration du Groupe JCDecaux, dont il a été membre du Directoire, de 2000 à 2010. Avant de rejoindre le Groupe JCDecaux, M. Gérard Degonse était Directeur du Financement et de la Trésorerie du Groupe Elf Aquitaine. Auparavant, il avait été Vice President Treasurer et Company Secretary d'Euro Disney.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Decaux Frères Investissements (SAS) (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2 mars 2011)
Octo Technology (France)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2011)
SCI CARO DES PINS (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 22 mars 2018)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

JCDecaux Holding (SAS) (France)	Directeur Général délégué (jusqu'au 30 juin 2017)
Lendix (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 30 juin 2017)
BDC (France)	Administrateur (jusqu'au 30 juin 2017)
HLD E (Luxembourg)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 30 juin 2017)

M. JEAN-PIERRE DECAUX – VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

75 ans - Nationalité française

Détient 1 574 actions

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

Vice-Président du Conseil de surveillance depuis le 9 octobre 2000, le Conseil de surveillance du 16 mai 2019 l'a reconduit dans cette fonction pour la durée de son mandat de membre du Conseil (soit jusqu'au Conseil de surveillance qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019).

Date de 1 ^{ère} nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance :	9 octobre 2000
Date du dernier renouvellement de membre du Conseil de surveillance :	16 mai 2019
Date d'échéance du mandat de membre du Conseil de surveillance :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.
Taux d'assiduité au Conseil de surveillance :	100 %

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 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

SCI Bagavi	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
SCI Criluca	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
SCI JPJM	Gérant (1 ^{ère} nomination : 15 janvier 2016)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

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

M. MICHEL BLEITRACH (MEMBRE INDÉPENDANT) - MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

74 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

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

M. Michel Bleitrach est également membre du Comité des rémunérations et des nominations depuis le 15 mai 2013 et Président du Comité d'Éthique depuis le 5 décembre 2018.

Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013

Date du dernier renouvellement : 16 mai 2019

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

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

Ancien élève de l'École Polytechnique (X65) et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, M. Michel Bleitrach est également titulaire d'une licence de Sciences Economiques et d'un Master Of Business Administration (Berkeley).

Il est Administrateur et Président du Comité des rémunérations et des nominations de SPIE SA. M. Michel Bleitrach est Président honoraire de l'Union des Transports Publics et Ferroviaires. Il est Président du Conseil de surveillance d'INDIGO.

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

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

ALBIOMA (France) (société cotée) Vice-Président du Conseil d'administration (jusqu'au 30 mai 2018)

SPIE SA (France) (société cotée) Administrateur (1^{ère} nomination : 2011)

INDIGO (France) Président du Conseil de surveillance (1^{ère} nomination : 2 juillet 2014)

SOCOTEC (France) Administrateur (jusqu'au 31 décembre 2019)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

VEDICI (France) Administrateur (jusqu'au 16 septembre 2014)

KEOLIS SA (France) Administrateur (jusqu'au 31 mars 2014)

MME ALEXIA DECAUX-LEFORT – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

34 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 15 mai 2013

Date du dernier renouvellement : 16 mai 2019

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

Depuis octobre 2017, Mme Alexia Decaux-Lefort occupe le poste de Marketing Project Leader chez Piaget, au sein du Groupe Richemont International, dans lequel elle a commencé sa carrière en 2008.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MME BÉNÉDICTE HAUTEFORT (MEMBRE INDÉPENDANT) - MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

51 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

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

Mme Bénédicte Hautefort est également membre du Comité d'audit depuis le 11 mai 2017.

Date de 1^{ère} nomination : 11 mai 2017

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

Diplômée d'HEC, Bénédicte Hautefort est la fondatrice d'EquityStories, agence de communication financière, et de l'Hebdo des AG, première legaltech dédiée aux sociétés cotées.

Elle a eu auparavant un parcours d'auditeur (Arthur Andersen) et de direction financière et stratégique d'entreprise (Péchiney), avant de créer en 2003 une première agence de communication financière, InvestorSight, puis d'intégrer Havas Paris en 2011.

Elle est également depuis 2013 administratrice du Groupe Flo et Présidente de son Comité d'audit.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Groupe Flo (société cotée) Administrateur (1^{ère} nomination : 1^{er} mai 2013)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. HERVÉ HERCHIN – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

59 ans - Nationalité française

Ne détient aucune action

Adresse professionnelle : 210, impasse Louis Ferdinand Herold 34076 Montpellier (France)

Monsieur Hervé Herchin est également membre du Comité des rémunérations et des nominations depuis le 5 décembre 2018.

Date de 1^{ère} nomination par le Comité d'entreprise : 25 octobre 2018

Date d'échéance du mandat : 25 octobre 2021

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

M. Hervé Herchin a rejoint le Groupe en 1989. Depuis le 1^{er} janvier 2018, il est Responsable Régional du Développement et du Patrimoine de la région Occitanie.

M. Hervé Herchin a été nommé membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité d'entreprise du 25 octobre 2018 pour une durée de 3 ans. Conformément à la loi, M. Hervé Herchin a renoncé à ses mandats de représentants du personnel au sein de l'UES JCDecaux.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 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

77 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

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

M. Pierre Mutz est également membre du Comité d'audit depuis le 13 mai 2009, Président du Comité des rémunérations et des nominations depuis le 15 mai 2013 et membre du Comité d'Ethique depuis le 5 décembre 2018.

Date de 1 ^{ère} nomination :	13 mai 2009
Date du dernier renouvellement :	16 mai 2019
Date d'échéance du mandat :	jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

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

Taux d'assiduité au Comité d'Ethique : 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-croix de l'Ordre national du Mérite.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Eiffage (société cotée) (France)	Conseiller du Président (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} décembre 2008)
----------------------------------	---

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Axa France IARD (France)	Administrateur (jusqu'au 6 mai 2015)
Ecole Normale Supérieure (France)	Administrateur (jusqu'en juin 2014)
Groupe Logement Français (France)	Président du Conseil de surveillance (jusqu'en décembre 2016)
France Habitation (France)	Administrateur (jusqu'en juin 2016)

M. PIERRE-ALAIN PARIENTE – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

83 ans - Nationalité française

Détient 1 020 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date du dernier renouvellement : 16 mai 2019

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

M. Pierre-Alain Pariente a exercé diverses fonctions salariées au sein du Groupe de 1970 à 1999, dont celle de Directeur Commercial de la Société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain).

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

S.C.E.A. La Ferme de Chateluis (France) Gérant (1^{ère} nomination : 23 juillet 2001)

Arthur SA (France) Administrateur (1^{ère} nomination : nc)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

M. XAVIER DE SARRAU – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

69 ans - Nationalité suisse

Détient 2 500 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 14 mai 2003

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : Démission de son mandat de membre du Conseil de surveillance prenant effet à la prochaine Assemblée Générale qui se réunira en 2020.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

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

Taux d'assiduité au Comité d'Ethique : 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 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Thala SA (Suisse)	Président du Conseil (1 ^{ère} nomination : juillet 2008)
Lagardère SCA (France) (société cotée)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2010) Président du Conseil de Surveillance (jusqu'au 4 décembre 2019)
Gordon S.Blair (Monaco)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 2014)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Verny Capital (Kazakhstan)	Administrateur (jusqu'en 2019)
Oredon Associates (Royaume-Uni)	Administrateur (jusqu'en 2015)
Dombes SA (Suisse)	Administrateur (jusqu'en 2014)
IRR SA (Suisse)	Administrateur (jusqu'en 2014)

MME MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON (MEMBRE INDÉPENDANT) - MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

57 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 11 mai 2017

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Mme Marie-Laure Sauty de Chalon détient une maîtrise en droit et est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Après une carrière dans diverses régies publicitaires au sein de la presse et de la télévision, Mme Marie-Laure Sauty de Chalon a pris la Direction générale de Carat Interactive en 1997.

En 2001, elle devient Président-directeur général de Consodata North America.

Elle a ensuite pris en 2004 la tête du Groupe Aegis Media en France et en Europe du Sud.

Elle a été de juin 2010 à mai 2018, Présidente-directrice générale du Groupe Aufeminin.

Elle a fondé Factor K en juillet 2018 et est professeur à l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Mme Marie-Laure Sauty de Chalon est également membre de l'Autorité de la concurrence depuis 2014.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

LVMH (France) (société cotée) Administrateur (1^{ère} nomination : 1^{er} mai 2011)

Carrefour (France) (société cotée) Administrateur (1^{ère} nomination : 1^{er} juillet 2017)

Coorpacademy (France) Administrateur (1^{ère} nomination : 1^{er} juillet 2017)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Au féminin SA (France) (société cotée) Présidente-directrice générale (jusqu'au 27 avril 2018)

SARL Au féminin Productions (France) Gérante (jusqu'au 27 avril 2018)

goFeminin.de GmbH (Allemagne) Co-gérant (jusqu'au 27 avril 2018)

soFeminine.co.uk Ltd.(Royaume-Uni) Director (jusqu'au 27 avril 2018)

SAS Marmiton (France) Président (jusqu'au 27 avril 2018)

SAS Etoile Casting (France) Président (jusqu'au 27 avril 2018)

SAS Les Rencontres au féminin (France) Président (jusqu'au 27 avril 2018)

My Little Paris (France) Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 27 avril 2018)

MME LEILA TURNER (MEMBRE INDÉPENDANT) - MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

37 ans - Nationalité française

Détient 1 000 actions

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

Date de 1^{ère} nomination : 11 mai 2017

Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'Assemblée Générale qui se réunira en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Taux d'assiduité au Conseil de surveillance : 100 %

Mme Leila Turner est diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et titulaire d'un Master en relations internationales de Columbia University à New York. Elle a également étudié au Département d'Etudes de l'Arabe Contemporain du Caire et au sein de Georgetown University à Washington D.C.

Après quelques années à San Francisco consacrées au rapprochement des grands groupes et des start-ups, Leila Turner rejoint FABERNOVEL à Paris en 2011 pour participer au lancement d'une activité dédiée au développement de la culture et des pratiques d'innovation des leaders d'entreprise. Elle s'est ensuite concentrée sur le développement commercial de FABERNOVEL Paris puis prend en 2015 la responsabilité de CEO de FABERNOVEL INNOVATE, l'agence d'innovation du Groupe FABERNOVEL dont elle est alors associée.

Mme Leila Turner quitte ses fonctions pour rejoindre la maison Chanel et s'installer à New York à l'été 2018. Elle y occupe aujourd'hui le poste de Head of Incubation au sein de la récente Direction de l'Innovation du Groupe.

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Néant

MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉS EN 2019 DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS DES SOCIÉTÉS HORS GROUPE

Néant

1.4. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 225-37-5 du Code de commerce)

1.4.1. Structure du capital de la Société

Ces éléments sont détaillés dans les parties « Actionnariat » en page 302 et « Capital » en page 308 du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.4.2. Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce/liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote (hormis la privation des droits de vote des actions n'ayant pas fait l'objet d'une déclaration de franchissement de seuil statutaire pouvant être demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital - article 9 des statuts) ou aux transferts d'actions, ni de titre comportant des droits de contrôle spéciaux.

1.4.3. Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce.

Ces informations sont mentionnées en page 303 du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.4.4. Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Il n'existe pas de tels mécanismes.

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

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

1.4.6. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire sont conformes à la loi et à la réglementation en vigueur et sont détaillées dans la partie « gouvernement d'entreprise » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les règles applicables à la modification des statuts de la Société sont conformes aux textes en vigueur, la modification des statuts relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sauf dans les hypothèses expressément envisagées par la loi.

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

Les pouvoirs donnés au Directoire en matière d'émission ou de rachat d'actions figurent en pages 309 et 301 du présent Document d'Enregistrement Universel.

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

Un contrat de financement conclu entre la Société et un pool bancaire le 15 février 2012 (et modifié par plusieurs avenants dont le dernier date du 2 juillet 2019) pour un montant de 825 millions d'euros est susceptible de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

De plus, les emprunts obligataires, respectivement de 750 millions d'euros émis en juin 2016 et 300 millions d'euros émis en octobre 2018, 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.

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

Les indemnités spécifiques en cas de rupture des relations de travail des membres du Directoire sont mentionnées dans la partie « Rémunérations des membres du Directoire » en page 259 du présent Document d'Enregistrement Universel. Il n'existe pas d'engagement spécifique de versement d'indemnités en cas d'offre publique.

1.5. Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance doit présenter à l'Assemblée Générale annuelle ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Le Directoire a communiqué au Conseil de surveillance les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport du Directoire dans les trois mois de la clôture de l'exercice.

Après vérification et contrôle des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2019 arrêtés par le Directoire et après examen du Comité d'audit du 3 mars 2020, le Conseil de surveillance informe l'Assemblée Générale qu'il n'a pas d'observation à formuler sur ces comptes.

Le Conseil de surveillance n'a par ailleurs pas d'observation à formuler sur le rapport de gestion du Directoire dont il a examiné le projet lors de sa séance du 4 mars 2020.

1.6. Autres informations

Les informations ci-dessous et les paragraphes du présent Document d'Enregistrement Universel auxquels il est fait renvoi, font partie intégrante du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.

1.6.1. Les informations relatives aux rémunérations de chaque mandataire social

Les informations relatives :

- à la politique de rémunération des mandataires sociaux,
- à la rémunération totale et aux avantages de toute nature versés par la Société durant l'exercice 2019 à chaque mandataire social,
- aux engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments

de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, sont décrites dans la partie « Rémunérations et avantages » figurant en page 259 du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.6.2. Tableau des délégations en cours de validité dans le domaine des augmentations de capital

Le tableau des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale dans le domaine des délégations des augmentations de capital figure en pages 309 et 310 du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.6.3. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont décrites à l'article 22 des statuts.

2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

2.1. Politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance soumise au vote ex-ante de l'Assemblée Générale

Les développements qui suivent décrivent la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance établie en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

2.1.1. Éléments de la politique de rémunération relative à l'ensemble des mandataires sociaux

La politique de rémunération comprend les informations suivantes, relatives à l'ensemble des mandataires sociaux :

1° La manière dont la politique de rémunération respecte l'intérêt social et contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de la société

La politique de rémunération est revue chaque année par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations. Ce dernier, composé de membres choisis pour leur bonne compréhension du modèle d'affaire de la Société, du marché de la publicité extérieure et, d'une façon générale, de l'environnement économique et juridique des affaires et dont la moitié sont indépendants, s'assure que la politique respecte l'intérêt social, contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de la société.

La politique de rémunération repose notamment sur des études réalisées, à la demande du Comité, par des cabinets extérieurs et par la Direction juridique du Groupe permettant de s'assurer que les éléments de rémunérations des mandataires sociaux correspondent aux pratiques de marché.

Concernant la rémunération variable des membres du Directoire, la détermination de critères quantifiables et qualitatifs conditionnels et exigeants permet de s'assurer que ces derniers agissent dans l'intérêt social de la Société en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Afin d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs qualitatifs de leur rémunération, le Comité des rémunérations et des nominations examine si l'évolution du Groupe est en ligne avec les objectifs extra-financiers, son

intégration dans les indices extra-financiers de référence, le déploiement d'un plan santé-sécurité dans l'ensemble des filiales, le respect des procédures anti-corruption et l'attention portée à la réputation du Groupe, contribuant ainsi à la maîtrise des risques associés et donc à la pérennité de la Société.

La politique de rémunération encourage également les membres du Directoire à développer la stratégie commerciale du Groupe, puisque leur rémunération variable est en partie conditionnée à leur participation active à des réalisations stratégiques telles que la signature ou le renouvellement de contrats avec les villes et qu'ils peuvent se voir accorder, à titre exceptionnel, le versement d'une rémunération en cas, par exemple, de gain d'un nouveau contrat important avec une ville.

Il convient par ailleurs de rappeler que la Société JCDecaux SA est une société familiale, fondée par Monsieur Jean-Claude Decaux il y a plus de cinquante-cinq ans, organisée sous forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance et dont la majorité des actions sont détenues par la société JCDecaux Holding, elle-même contrôlée par Messieurs Jean-François et Jean-Charles Decaux, membres du Directoire et Monsieur Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire jusqu'au 31 décembre 2019. Ainsi, toutes les décisions, y compris en termes de rémunérations, sont prises avec une vision long terme permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale.

2° Le processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération, y compris les mesures permettant d'éviter ou de gérer les conflits d'intérêts

Les principes et critères de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont proposés par le Comité des rémunérations et des nominations et approuvés par le Conseil de surveillance. Le fonctionnement du Comité des rémunérations et des nominations est décrit au paragraphe 1.2. du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les principes qui régissent la détermination des rémunérations des mandataires sociaux sont par ailleurs conformes au Code AFEP-MEDEF auquel se réfère la Société.

Conformément à l'article L.225-100 du Code de commerce, le versement en 2020 des éléments de rémunérations variables et exceptionnels composant la rémunération de chaque mandataire social au titre de l'exercice 2019 sera conditionné à l'approbation par l'Assemblée Générale des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social concerné.

Les mesures prises par la Société afin d'éviter ou de gérer les conflits d'intérêts sont décrites au paragraphe 1.2.8. du présent Document d'Enregistrement Universel.

3° La manière dont les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société sont prises en compte dans le processus de décision suivi pour la détermination et la révision de la politique de rémunération

Chaque année, le Conseil de surveillance délibère, conformément à l'article L 225-37-1 du code de commerce, sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, préalablement présentée au Comité des rémunérations et des nominations. Conformément à l'article 18.2 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance et le Comité des rémunérations et des nominations sont également tenus informés tous les ans, de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux mise en place par la Société.

Le Conseil de surveillance et le Comité de rémunération et des nominations s'attachent à prendre en considération ces informations lors de la revue annuelle de la politique de rémunération des mandataires sociaux, permettant ainsi d'assurer une évolution équilibrée de la rémunération des salariés et celle des mandataires sociaux.

4° Les méthodes d'évaluation à appliquer aux mandataires sociaux pour déterminer dans quelle mesure il a été satisfait aux critères de performance prévus pour la rémunération variable

La rémunération variable des membres du Directoire est conditionnée au respect de critères quantifiables et qualitatifs.

- Concernant l'évaluation des critères quantifiables, le Comité des rémunérations et des nominations vérifie dans un premier temps, l'atteinte de ces critères (qui reposent notamment sur l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe ou d'une zone géographique déterminée, ainsi que l'atteinte du budget pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment pour le Président du Directoire, le Directeur Général et le Directeur Général Finance et Administration) sur la base des résultats estimés lors du Comité qui se réunit en fin d'année. Il s'assure, dans un second temps, lors du Comité qui se réunit en début d'année, que ces critères ont été satisfaits sur la base des comptes arrêtés au 31 décembre.
- Concernant l'évaluation des critères qualitatifs, le Comité des rémunérations et des nominations invite le Président du Directoire ou le Directeur Général à présenter les principales réalisations stratégiques de l'année ainsi que l'atteinte des objectifs RSE par chaque membre du Directoire. Le Comité a ainsi l'opportunité de leur poser directement toutes les questions leur permettant de s'assurer que ces critères sont satisfaits.

Le Conseil de surveillance délibère ensuite, sur recommandation du Comité des rémunération et des nominations, sur l'atteinte de ces critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable des membres du Directoire, mais hors la présence de ces derniers.

5° Les critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'assemblée générale aux membres du conseil de surveillance

La somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée Générale aux membres du Conseil de surveillance est répartie par le Conseil de surveillance de la façon suivante :

- Pour le Conseil de surveillance

Le Président et les membres du Conseil ont droit, pour 4 réunions du Conseil, à :

- une part fixe et ;
- une part variable prépondérante en fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil.

Toute réunion supplémentaire donne lieu au versement d'un complément de rémunération, dès lors qu'elle ne se tient pas par conférence téléphonique ou visioconférence.

- Pour le Comité d'audit

Le Président et les membres du Comité d'audit ont droit, pour 4 réunions du Comité, à une part exclusivement variable en fonction de leur participation effective aux réunions du Comité.

Au-delà de 4 réunions du Comité d'audit, toute réunion supplémentaire, physique, par conférence téléphonique ou par visioconférence, ne donne pas lieu au versement d'un complément de rémunération.

- Pour le Comité des rémunérations et des nominations

Le Président et les membres du Comité des rémunérations et des nominations ont droit, pour 2 réunions du Comité, à une part exclusivement variable en fonction de leur participation effective aux réunions du Comité.

Au-delà de 2 réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations, toute réunion supplémentaire, physique, par conférence téléphonique ou par visioconférence, ne donne pas lieu au versement d'un complément de rémunération.

- Pour le Comité d'éthique

Le Président et les membres du Comité d'éthique ont droit, pour 2 réunions du Comité, à une part exclusivement variable en fonction de leur participation effective aux réunions du Comité.

Au-delà de 2 réunions du Comité d'éthique, toute réunion supplémentaire, physique, par conférence téléphonique ou par visioconférence, ne donne pas lieu au versement d'un complément de rémunération.

6° Lorsque la politique de rémunération est modifiée, la description et l'explication de toutes les modifications substantielles, et la manière dont sont pris en compte les votes les plus récents des actionnaires sur la politique de rémunération et sur les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 et, le cas échéant, les avis exprimés lors de la dernière assemblée générale

La politique de rémunération n'a pas été modifiée depuis la dernière Assemblée Générale.

7° Les modalités d'application des dispositions de la politique de rémunération aux mandataires sociaux nouvellement nommés ou dont le mandat est renouvelé, dans l'attente, le cas échéant, de l'approbation par l'assemblée générale des modifications importantes de la politique de rémunération, mentionnée au II de l'article L. 225-82-2

En cas de nomination d'un nouveau membre du Directoire ou de cooptation d'un membre du Conseil de surveillance postérieurement à l'Assemblée Générale, sa rémunération serait fixée par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, en application de la politique de rémunération des mandataires sociaux approuvée par la dernière Assemblée Générale, conformément aux pratiques existant au sein de la Société et en accord avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui régissent actuellement la détermination des rémunérations des mandataires sociaux.

Il en est de même en cas de renouvellement du mandat des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

8° Lorsque le conseil de surveillance prévoit des dérogations à l'application de la politique de rémunération conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-82-2, les conditions procédurales en vertu desquelles ces dérogations peuvent être appliquées et les éléments de la politique auxquels il peut être dérogé

Le Conseil de surveillance ne prévoit pas de dérogation à l'application de la politique de rémunération.

2.1.2. Eléments de la politique de rémunération relatif à chaque mandataire social

1) Composantes de la rémunération des membres du Directoire

A titre liminaire, il convient de préciser que :

- M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux, en qualité de Président du Directoire et de Directeur Général, perçoivent respectivement une rémunération au titre de leur mandat
- M. Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire et Directeur Général Europe du Sud et Belgique/Luxembourg, Directeur Général Afrique et Israël jusqu'au 31 décembre 2019, percevait une rémunération au titre de son mandat

- M. Emmanuel Bastide, Directeur Général Asie, M. David Bourg, Directeur Général Finance et Administration Groupe, et M. Daniel Hofer, Directeur Général Allemagne, Autriche, Europe de l'Est et Asie Centrale, perçoivent les différents éléments de leur rémunération en leur qualité de salarié et au titre de leur fonction opérationnelle et spécifique, distincte de leur mandat social. Dans ce cadre, les règles internes de subordination hiérarchique, inhérentes à l'existence d'un contrat de travail, garantissent un contrôle continu et efficace de leurs performances. À noter que les membres du Directoire ayant un contrat de travail, peuvent bénéficier de certains avantages (mutuelle, assurances complémentaires...) accordés par l'entreprise à tous ses salariés.

Sont détaillés ci-après, la durée des mandats et des contrats de travail passés avec la société (ou ses filiales) par les membres du Directoire, les périodes de préavis et les conditions de révocation ou de résiliation qui leur sont applicables :

	DURÉE DU MANDAT	DURÉE DU CONTRAT DE TRAVAIL	PÉRIODES DE PRÉAVIS	CONDITIONS DE RÉVOCATION/ RÉSILIATION
JEAN-FRANÇOIS DECAUX	3 ans	NA	NA	NA
JEAN-CHARLES DECAUX	3 ans	NA	NA	NA
JEAN-SÉBASTIEN DECAUX	3 ans (Démission prenant effet le 31/12/2019)	NA	NA	NA
DAVID BOURG	3 ans	Contrat de travail à durée indéterminée JCDecaux SA	Préavis de 3 mois	Clause de non-concurrence à appliquer ou à lever
EMMANUEL BASTIDE	3 ans	Contrat de travail à durée indéterminée JCDecaux SA	Préavis de 3 mois (selon son contrat d'expatriation)	Clause de non-concurrence à appliquer ou à lever
DANIEL HOFER	3 ans	Contrat de travail (de droit suisse) à durée déterminée avec JCDecaux Corporate Services GmbH de 3 ans du 31/08/2017 au 31/08/2020. Renouvelé par avenant du 10/01/2020 jusqu'au 31/08/2023.	Pas de résiliation unilatérale avant l'échéance du terme prévu sauf justes motifs	NA

• 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 observées dans le Groupe ou les sociétés exerçant des activités comparables.

Par ailleurs, le Comité des rémunérations et des nominations peut s'appuyer, pour faire une recommandation au Conseil de surveillance, sur des études comparatives des rémunérations des mandataires sociaux.

Il est également précisé que toute augmentation significative de la rémunération fixe des membres du Directoire ferait l'objet le cas échéant d'une justification dans le Document d'Enregistrement Universel.

• 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 de la rémunération variable de l'exercice 2019, l'appréciation de leur satisfaction est liée :

- à l'évolution en 2019 du résultat d'exploitation consolidé du Groupe / des pays de leur zone de responsabilité par rapport au réel constaté en 2018
- à l'atteinte du budget 2019 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment de marché.

Le niveau de réalisation requis est mesuré et évalué chaque année par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

L'appréciation de la satisfaction des critères qualitatifs de l'exercice 2019 concernent les réalisations stratégiques de la Direction Générale (signature de nouveaux contrats, acquisition de sociétés, exécution de la stratégie digitale), l'atteinte d'objectifs RSE (objectifs extra-financiers, maintien dans les indices extra-financiers, politique santé-sécurité du Groupe et réputation du Groupe).

Ces critères sérieux et exigeants contribuent aux objectifs de la politique de rémunération décrits dans le paragraphe ci-dessus.

Le Conseil de surveillance considère qu'il ne peut les communiquer de façon plus détaillée afin de préserver la confidentialité de ces critères qui sont étroitement liés à la stratégie de la Société.

La rémunération variable des membres du Directoire ne peut dépasser un pourcentage du salaire fixe annuel (les pourcentages sont détaillés au paragraphe 2.2 Rémunérations des membres du Directoire).

- Rémunération exceptionnelle

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

- Rémunération du mandat d'administrateur / de membre du Conseil de surveillance (anciennement jetons de présence)

Les membres du Directoire ne perçoivent pas, de la part de la société JCDecaux SA, de rémunération allouée à raison d'un mandat de membre du Conseil de surveillance mais peuvent éventuellement en percevoir des filiales de JCDecaux SA au titre d'un mandat.

- Avantages en nature

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'avantages en nature telle que la mise à disposition d'un/de véhicule(s) de fonction, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de leurs enfants.

- Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance.

Actions de performance

Le Directoire peut attribuer des actions de performance aux membres du Directoire.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Attribution

Le Directoire peut attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions 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, Président du Directoire et Directeur Général, ont renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

Les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées par la Société correspondent à des options de souscription d'actions à un prix défini lors de l'attribution, conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du Groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une même année.

Exercice

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

En cas de démission, sauf décision contraire du Directoire, le bénéficiaire peut exercer, au plus tard le jour de son départ de la Société, les options exerçables à cette date uniquement. Les options attribuées et non exerçables à cette date sont perdues.

- Retraite supplémentaire/ assurance

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'un régime de retraite supplémentaire obéissant aux principes de détermination des rémunérations énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

Ils peuvent également bénéficier d'assurances, notamment d'assurance-vie.

- Indemnités de non-concurrence.

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'indemnités de non-concurrence.

2) Composantes de la rémunération des membres du Conseil de surveillance

L'enveloppe globale des rémunérations attribuées aux membres du Conseil de surveillance par l'Assemblée Générale et sa répartition sont revues annuellement par le Comité des rémunérations et des nominations et approuvées par le Conseil de surveillance.

La rémunération versée aux membres du Conseil de surveillance se compose d'une partie fixe et d'une partie variable prépondérante conditionnée à la participation effective des membres aux réunions du Conseil. Les montants alloués au titre de la partie fixe sont réglés prorata temporis quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice.

Les rémunérations versées aux membres des Comités se composent d'une partie variable uniquement, conditionnée à la participation effective des membres aux réunions du Comité.

Les rémunérations sont payées aux membres du Conseil et des Comités trimestriellement, à trimestre échu.

Les membres du Conseil de surveillance ne peuvent percevoir de rémunération variable.

Des rémunérations exceptionnelles peuvent être allouées à certains membres du Conseil de surveillance pour des missions ou des mandats qui leur seraient confiés.

2.2. Rémunérations et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice soumis au vote ex post de l'assemblée générale

2.2.1. Vote global de l'Assemblée Générale sur les rémunérations et avantages versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé, ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice, à l'ensemble des mandataires sociaux

Conformément à l'article L.225-37-3 du code de commerce, le vote global de l'Assemblée Générale porte sur les informations suivantes, relatives à l'ensemble des mandataires sociaux :

1° Une explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la société, et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, s'assure que la rémunération totale de chaque mandataire social est conforme à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale.

La contribution de la politique de rémunération des mandataires sociaux aux performances à long terme de la Société est notamment fondée sur l'importance accordée à plusieurs critères qualitatifs : certains sont liés à l'atteinte d'objectifs dans le domaine de la RSE (objectifs extra-financiers en ligne avec les objectifs Groupe 2020 en la matière, maintien du Groupe dans 3 indices extra-financiers – FTSE4Good, CDP et MSCI), d'autres encore à l'attention particulière des dirigeants concernés à la politique santé-sécurité au sein du Groupe ainsi qu'à sa réputation.

Le montant des rémunérations variables qui seront versés (sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale annuelle) attestent d'une application rigoureuse des critères de performances arrêtés et contrôlés par le Conseil de surveillance après recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

2° La manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 a été pris en compte

L'Assemblée Générale du 16 mai 2019 a approuvé dans ses 13^{ème}, 14^{ème}, et 15^{ème} les éléments de rémunérations versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 au Président du Directoire, aux membres Directoire et au Président du Conseil de surveillance.

3° Tout écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-37-2, y compris l'explication de la nature des circonstances exceptionnelles et l'indication des éléments spécifiques auxquels il est dérogé

Le Conseil de surveillance n'a pas dérogé à la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance qui a été approuvée par l'Assemblée Générale du 16 mai 2019 (11^{ème} et 12^{ème} résolutions).

4° L'application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 (en cas de non-respect de la proportion de membre du Conseil de chaque sexe)

Aucune sanction n'a été prise en application de l'article L 225-45 du Code de commerce, la composition du Conseil de surveillance étant conforme aux dispositions de l'article L 225-18-1 du Code de commerce qui prévoient que la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 %.

1.2.1.1. Rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé, ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice aux membres du Directoire

Les informations relatives aux éléments de rémunération perçus au titre de l'exercice 2019 par l'ensemble des membres du Directoire (M. Jean-Charles Decaux, M. Jean-François Decaux, M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer) sont décrites ci-dessous.

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

- Pour les rémunérations payées en livre sterling, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2019 des taux de change de la livre sterling, soit un taux de change de 1 livre sterling pour 1,139250 euro
- Pour les rémunérations payées en franc suisse, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2019 des taux de change du franc suisse, soit un taux de change de 1 franc suisse pour 0,898918 euro
- Pour les rémunérations payées en dollar de Hong Kong, le taux de change appliqué correspond à la moyenne 2019 des taux de change du dollar de Hong Kong, soit un taux de change de 1 dollar de Hong Kong pour 0,114006 euro

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par la Société et ses filiales aux fins de versement de pensions de retraites ou d'autres avantages au bénéfice des mandataires sociaux est indiqué en page 261 du présent Document d'Enregistrement Universel.

i. Informations concernant la rémunération de M. Jean-François Decaux, Président du Directoire et membre du Directoire, au titre de l'exercice 2019

a) Eléments composant la rémunération de M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2019

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2019, le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter de 2 % le montant de la rémunération fixe de M. Jean-François Decaux qui est passée de 1 023 435€ à 1 043 904€.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2019, la rémunération variable de M. Jean-François Decaux pouvait atteindre 150 % de sa rémunération fixe annuelle, dont :

- 50 % au maximum de la rémunération fixe annuelle, sur la base d'un critère quantifiable, lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe en 2019, se décomposant ainsi:
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2018
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2019 ;
- 50 % de la rémunération fixe annuelle, sur la base d'un critère quantifiable, lié à l'atteinte du budget 2019 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment ;
- 50 % de la rémunération fixe annuelle, à l'appréciation du Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, au titre de réalisations stratégiques de la Direction Générale liées pour :
 - 40 % à la signature de nouveaux contrats, l'acquisition de sociétés et l'exécution de la stratégie digitale.
 - 10 % à des objectifs RSE avec notamment une évolution du Groupe en ligne avec les objectifs extra-financiers 2020, le maintien dans les indices extra-financiers (FTSE4Good, CDP et MSCI) une attention particulière en matière de santé-sécurité et de réputation du Groupe

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et au vu des performances du Groupe, a décidé d'attribuer à M. Jean-François Decaux une rémunération variable représentant 91 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 952 562 €), se décomposant ainsi :

- 41 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 50 % au titre des objectifs qualitatifs.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-François Decaux, 50 % de sa rémunération fixe annuelle au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations stratégiques réalisées au cours de l'année 2019, et plus particulièrement le renforcement du positionnement du Groupe dans le monde et la poursuite de l'accélération de la transformation Digital.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur / de membre du Conseil de surveillance (anciennement jetons de présence)

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition de deux véhicules de fonction au Royaume-Uni.

Actions gratuites

Néant.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Néant.

M. Jean-François Decaux ne dispose pas d'options de souscription ou d'achat d'actions, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

Régime de retraite supplémentaire / Assurance-vie

Néant.

Indemnités de rupture

Néant.

b) Synthèse des rémunérations de M. Jean-François Decaux

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à Monsieur Jean-François Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2018	2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	2 025 085	2 067 431
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	2 025 085	2 067 431
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+14,4 %	+2,1 %

2. Récapitulatif des rémunérations attribuées et versées à M. Jean-François Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2018		2019	
	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019
Rémunération fixe	1 023 435	1 023 435	1 043 904	1 043 904
Rémunération variable annuelle	921 092 ⁽¹⁾	665 233 ⁽²⁾	952 562 ⁽³⁾	921 092 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée a raison d'un mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁴⁾	63 894	63 894	70 965	70 965
Assurances vie/retraite spécifique	16 664	16 664	0	0
TOTAL	2 025 085	1 769 226	2 067 431	2 035 961

⁽¹⁾ Rémunération variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018, soit 90 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-François Decaux ne pouvait dépasser 150 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2018). Cette rémunération a été versée après approbation de la résolution 14 de l'Assemblée Générale du 16 mai 2019.

⁽²⁾ Rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 65 % de la rémunérations fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-François Decaux ne pouvait dépasser 150 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2017).

⁽³⁾ Rémunération variable à verser en 2020 au titre de l'exercice 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2020, soit 91 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-François Decaux ne pouvait dépasser 150 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2019).

⁽⁴⁾ Correspond à deux véhicules de fonction.

3. La proportion relative de la rémunération fixe et variable

Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2019 de 2 067 431€, la rémunération fixe représente 50,49 % et la rémunération variable représente 46,07 %.

4. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Jean-François Decaux par JCDecaux Holding

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

- au cours de l'exercice 2018 : une rémunération fixe de 200 000 €
- au cours de l'exercice 2019 : une rémunération fixe de 200 000 €

5. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Jean-François Decaux durant l'exercice

Néant.

6. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Jean-François Decaux durant l'exercice

Néant.

7. Actions de performance attribuées à M. Jean-François Decaux durant l'exercice

Néant.

8. Actions de performance attribuées à M. Jean-François Decaux devenues disponibles durant l'exercice
Néant.

9. 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
	✓		✓		✓		✓

10. Ratios d'équité concernant M. Jean-François Decaux

La société se réfère aux lignes directrices de l'AFEP pour les modalités de calcul des ratios mentionnés à l'article L. 225-37-3-I du Code de commerce. La rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération versée au cours de l'exercice.

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération annuelle (versée)	2 221 813 €	2 331 668 €	2 391 316 €	1 769 226 €	2 035 961 €
Performance de la société (bénéfice net ou perte nette de l'exercice de la société JCDecaux SA)	+ 11 385 314,24 €	- 53 758 194,31 €	- 6 355 013,95 €	+ 25 444 084,73 €	+ 75 548 870 €
Rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les dirigeants)	63 905 €	64 587 €	68 224 €	67 585 €	70 209 €
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. Jean-François Decaux et la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	34,8	36,1	35,1	26,2	29,0
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. Jean-François Decaux et la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	41,6	42,2	39,8	30,9	34,1

ii. Informations concernant la rémunération de M. Jean-Charles Decaux, Directeur Général et membre du Directoire au titre de l'exercice 2019

a) Eléments composant la rémunération de M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2019

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2019, le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter de 2 % le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Charles Decaux qui est passée de 1 023 435€ à 1 043 904€.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2019, la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux pouvait atteindre 150 % de sa rémunération fixe annuelle, dont :

- 50 % au maximum de la rémunération fixe annuelle, sur la base d'un critère quantifiable, lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe en 2019, se décomposant ainsi :
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2018
 - 25 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2019 ;
- 50 % de la rémunération fixe annuelle, sur la base d'un critère quantifiable, lié à l'atteinte du budget 2019 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment ;
- 50 % de la rémunération fixe annuelle, à l'appréciation du Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, au titre de réalisations stratégiques de la Direction Générale liées pour :
 - 40 % à la signature de nouveaux contrats, l'acquisition de sociétés et l'exécution de la stratégie digitale.
 - 10 % à des objectifs RSE avec notamment une évolution du Groupe en ligne avec les objectifs extra-financiers 2020, le maintien dans les indices extra-financiers (FTSE4Good, CDP et MSCl) une attention particulière en matière de santé-sécurité et de réputation du Groupe.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et au vu des performances du Groupe, a décidé d'attribuer à M. Jean-Charles Decaux une rémunération variable représentant 91 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 952 562€), se décomposant ainsi :

- 41 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 50 % au titre des objectifs qualitatifs

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-Charles Decaux, 50 % de sa rémunération fixe annuelle au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations stratégiques réalisées au cours de l'année 2019, et plus particulièrement le renforcement du positionnement du Groupe dans le monde et la poursuite de l'accélération de la transformation Digital.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur / de membre du Conseil de surveillance (anciennement jetons de présence)

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction en France.

Actions gratuites

Néant.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Néant.

M. Jean-Charles Decaux ne dispose pas d'options de souscription ou d'achat d'actions, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.

Régime de retraite supplémentaire / Assurance-vie

M. Jean-Charles Decaux bénéficie d'une assurance-vie.

Indemnités de rupture

Néant.

b) Synthèse des rémunérations de M. Jean-Charles Decaux

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Jean-Charles Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2018	2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	1 967 703	2 020 637
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	1 967 703	2 020 637
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+14,8 %	+2,7 %

2. Récapitulatif des rémunérations attribuées et versées à M. Jean-Charles Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2018		2019	
	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019
Rémunération fixe	1 023 435	1 023 435	1 043 904	1 043 904
Rémunération variable annuelle	921 092 ^[1]	665 233 ^[2]	952 562 ^[3]	921 092 ^[1]
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée a raison d'un mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantages en nature ^[4]	6 543	6 543	6 545	6 545
Assurances vie/retraite spécifique	16 633	16 633	17 626	17 626
TOTAL	1 967 703	1 711 844	2 020 637	1 989 167

^[1] Rémunération variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018, soit 90 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux ne pouvait dépasser 150 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2018). Cette rémunération a été versée après approbation de la résolution 13 de l'Assemblée Générale du 16 mai 2019.

^[2] Rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 65 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean- François Decaux ne pouvait dépasser 150 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2017).

^[3] Rémunération variable à verser en 2020 au titre de l'exercice 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2020, soit 91 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux ne pouvait dépasser 150 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2019).

^[4] Correspond à un véhicule de fonction.

3. La proportion relative de la rémunération fixe et variable

Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2019 de 2 020 637 €, la rémunération fixe représente 51,66 % et la rémunération variable représente 47,14 %.

4. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Jean-Charles Decaux par JCDecaux Holding

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

- au cours de l'exercice 2018 : une rémunération fixe de 200 000 €
- au cours de l'exercice 2019 : une rémunération fixe de 200 000 €

5. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Jean-Charles Decaux durant l'exercice

Néant.

6. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Jean-Charles Decaux durant l'exercice

Néant.

7. Actions de performance attribuées à M. Jean-Charles Decaux durant l'exercice

Néant.

8. Actions de performance attribuées à M. Jean-Charles Decaux devenues disponibles durant l'exercice
Néant.

9. 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
	✓		✓		✓		✓

10. Ratios d'équité concernant M. Jean-Charles Decaux

La société se réfère aux lignes directrices de l'AFEP pour les modalités de calcul des ratios mentionnés à l'article L. 225-37-3-I du Code de commerce. La rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération versée au cours de l'exercice.

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération annuelle (versée)	2 112 178 €	2 225 021 €	2 313 148 €	1 711 844 €	1 989 167 €
Performance de la société (bénéfice net ou perte nette de l'exercice de la société JCDecaux SA)	+11 385 314,24 €	- 53 758 194,31 €	- 6 355 013,95 €	+ 25 444 084,73 €	+ 75 548 870 €
Rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les dirigeants)	63 905 €	64 587 €	68 224 €	67 585 €	70 209 €
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. Jean-Charles Decaux et la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	33,1	34,4	33,9	25,3	28,3
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. Jean-Charles Decaux et la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	39,6	40,2	38,5	29,9	33,4

iii. Informations concernant la rémunération M. Jean-Sébastien Decaux, membre du Directoire jusqu'au 31 décembre 2019, au titre de l'exercice 2019

a) Eléments composant la rémunération de M. Jean-Sébastien Decaux au titre de l'exercice 2019

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2019, le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter de 2 % le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Sébastien Decaux qui est passée de 406 097€ à 414 219€.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2019, la rémunération variable pouvait atteindre 100 % de sa rémunération fixe annuelle, dont :

- 90 % au maximum de la rémunération fixe annuelle, sur la base d'un critère quantifiable, lié à l'évolution du résultat d'exploitation (*) des pays de sa zone de responsabilité en 2019, se décomposant ainsi :
 - 45 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2018
 - 45 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2019 ;

(*) La progression du résultat d'exploitation 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).

- 10 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'atteinte des objectifs RSE et notamment à une évolution du Groupe en ligne avec les objectifs extra-financiers 2020, le maintien dans les indices extra-financiers (FTSE4Good, CDP et MSCI) et une attention particulière en matière de santé-sécurité et de réputation du Groupe.

Si le plafond de 90 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire pourra lui être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 90 % de la rémunération fixe annuelle), au titre de :

- la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles de la Direction Générale ou de la région sous sa responsabilité

ou

- de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par Monsieur Jean-Charles Decaux.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Jean-Sébastien Decaux une rémunération variable représentant 100 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 414 219€) se décomposant ainsi :

- 90 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 10 % au titre des objectifs qualitatifs.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur / de membre du Conseil de surveillance (anciennement jetons de présence)

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction en Italie.

Actions gratuites

Néant.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Néant.

Régime de retraite supplémentaire / Assurance-vie

Néant.

Indemnités de rupture

Néant.

b) Synthèse des rémunérations de M. Jean-Sébastien Decaux

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Jean-Sébastien Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2018	2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	817 572	833 790
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	817 572	833 790
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+14,9 %	+1,9 %

2. Récapitulatif des rémunérations attribuées et versées à M. Jean-Sébastien Decaux par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2018		2019	
	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019
Rémunération fixe	406 097	406 097	414 219	414 219
Rémunération variable annuelle	406 097 ⁽¹⁾	284 268 ⁽²⁾	414 219 ⁽³⁾	406 097 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée a raison d'un mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁴⁾	5 378	5 378	5 352	5 352
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	817 572	695 743	833 790	825 668

⁽¹⁾ Rémunération variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018, soit 100 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2018). Cette rémunération a été versée après approbation de la résolution 14 de l'Assemblée Générale du 16 mai 2019.

⁽²⁾ Rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 70 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2017).

⁽³⁾ Rémunération variable à verser en 2020 au titre de l'exercice 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2020, soit 100 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2019).

⁽⁴⁾ Correspond à un véhicule de fonction.

3. La proportion relative de la rémunération fixe et variable

Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Jean-Sébastien Decaux au titre de l'exercice 2019 de 833 790€, la rémunération fixe représente 49,68 % et la rémunération variable représente 49,68 %.

4. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Jean-Sébastien Decaux par JCDecaux Holding

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

- au cours de l'exercice 2018 : une rémunération fixe de 200 000 €
- au cours de l'exercice 2019 : une rémunération fixe de 200 000 €

5. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Jean-Sébastien Decaux durant l'exercice

Néant.

6. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Jean-Sébastien Decaux durant l'exercice

Néant.

7. Actions de performance attribuées à M. Jean-Sébastien Decaux durant l'exercice

Néant.

8. Actions de performance attribuées à M. Jean-Sébastien Decaux devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

9. 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
	✓		✓		✓		✓

10. Ratios d'équité concernant M. Jean-Sébastien Decaux

La société se réfère aux lignes directrices de l'AFEP pour les modalités de calcul des ratios mentionnés à l'article L. 225-37-3-I du Code de commerce. La rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération versée au cours de l'exercice.

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération annuelle (versée)	815 160 €	834 978 €	833 381 €	695 743 €	825 668 €
Performance de la société (bénéfice net ou perte nette de l'exercice de la société JCDecaux SA)	+11 385 314,24 €	- 53 758 194,31 €	- 6 355 013,95 €	+ 25 444 084,73 €	+ 75 548 870 €
Rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les dirigeants)	63 905 €	64 587 €	68 224 €	67 585 €	70 209 €
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. Jean-Sébastien Decaux et la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	13,3	13,4	12,4	10,3	11,8
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. Jean-Sébastien Decaux et la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	15,9	15,7	14,1	12,1	13,8

iv. Informations concernant la rémunération M. Emmanuel Bastide, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2019

a) Eléments composant la rémunération de M. Emmanuel Bastide au titre de l'exercice 2019

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2019, le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter de 2 % le montant de la rémunération fixe de M. Emmanuel Bastide qui est passée de 432 600€ à 441 252€.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2019, la rémunération variable pouvait atteindre 100 % de sa rémunération fixe annuelle, dont :

- 90 % au maximum de la rémunération fixe annuelle, sur la base d'un critère quantifiable, lié à l'évolution du résultat d'exploitation (*) des pays de sa zone de responsabilité en 2019, se décomposant ainsi :
 - 45 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2018
 - 45 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2019 ;

(*) La progression du résultat d'exploitation 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).

- 10 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'atteinte des objectifs RSE et notamment à une évolution du Groupe en ligne avec les objectifs extra-financiers 2020, le maintien dans les indices extra-financiers (FTSE4Good, CDP et MSCI) et une attention particulière en matière de santé-sécurité et de réputation du Groupe.

Si le plafond de 90 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire pourra lui être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 90 % de la rémunération fixe annuelle), au titre de :

- la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles de la Direction Générale ou de la région sous sa responsabilité

ou

- de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par Monsieur Jean-Charles Decaux.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Emmanuel Bastide une rémunération variable représentant 100 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 441 252 €) se décomposant ainsi :

- 0 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 100 % au titre des objectifs qualitatifs.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Emmanuel Bastide 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations stratégiques accomplies au cours de l'année 2019 à savoir :

- le renouvellement pour 15 ans de l'aéroport de Shanghai, 1^{ère} concession au monde en termes de chiffre d'affaires publicitaire, en exclusivité et avec un « revenue share » sans minimum garanti ;
- le gain de Daxing International Airport pour une durée de 3 ans (avec option de renouvellement de 3 ans) et le renouvellement de Beijing Capital Airport ;
- l'extension du contrat de l'Aéroport de Chengdu pour 2 ans ;
- les nouveaux contrats de Wuhan Bus et du métro de Nanjing en Chine ;
- au Japon, le gain de la première concession aéroportuaire (Digital de Kansai International Airports) ainsi que le gain des concessions exclusives des MUPI® des villes de Nagoya et Kawasaki pour 20 ans et l'extension pour 10 ans du contrat des Abribus® de Nagoya, Sendai et Osaka.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur / de membre du Conseil de surveillance (anciennement jetons de présence)

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction à Hong Kong.

M. Emmanuel Bastide bénéficie également à Hong Kong d'un logement de fonction, du paiement des frais de scolarité de ses enfants et de la prise en charge des frais de transport lors du retour en France.

Actions gratuites

Néant.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Néant.

Régime de retraite supplémentaire / Assurance-vie

Néant.

Indemnités de rupture

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

La Société a la faculté de libérer M. Emmanuel Bastide de son engagement lors de la cessation du contrat et, de ce fait, de ne pas payer la rémunération correspondante.

Ces engagements réglementés ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7^{ème} et 8^{ème} résolutions).

b) Synthèse des rémunérations de M. Emmanuel Bastide

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Emmanuel Bastide par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2018	2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	1 083 080	1 113 914
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	1 083 080	1 113 914
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+12,3 %	+2,8 %

2. Récapitulatif des rémunérations attribuées et versées à M. Emmanuel Bastide par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2018		2019	
	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019
Rémunération fixe	432 600	432 600 ⁽¹⁾	441 252	441 252 ⁽¹⁾
Rémunération variable annuelle	432 600 ⁽²⁾	367 710 ⁽³⁾	441 252 ⁽⁴⁾	432 600 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée a raison d'un mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁵⁾	217 880	217 880	231 410	231 410
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	1 083 080	1 018 190	1 113 914	1 105 262

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

Au titre de 2018 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Hong Kong par rapport à l'euro cet ajustement est positif de 144 418 dollars de Hong Kong. Au titre de 2019 et compte tenu de l'appréciation du dollar de Hong Kong par rapport à l'euro cet ajustement est négatif de 106 674 dollars de Hong Kong.

⁽²⁾ Rémunération versée en 2019 au titre de l'exercice 2018, soit 100 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2018). Cette rémunération a été versée après approbation de la résolution 14 de l'Assemblée Générale du 16 mai 2019.

⁽³⁾ Rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 85 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2017).

⁽⁴⁾ Rémunération variable à verser en 2020 au titre de l'exercice 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2020, soit 100 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Emmanuel Bastide ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2019).

⁽⁵⁾ Correspond à un véhicule, à un logement de fonction, à la prise en charge des frais de transport lors du retour en France et aux frais de scolarité des enfants de M. Emmanuel Bastide.

3. La proportion relative de la rémunération fixe et variable

Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Emmanuel Bastide au titre de l'exercice 2019 de 1 113 914€, la rémunération fixe représente 39,61 % et la rémunération variable représente 39,61 %.

4. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Emmanuel Bastide par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. Emmanuel Bastide au cours de l'exercice 2019, ni au cours de l'exercice 2018.

5. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Emmanuel Bastide durant l'exercice

Néant.

6. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. Emmanuel Bastide durant l'exercice

Néant.

7. Actions de performance attribuées à M. Emmanuel Bastide durant l'exercice

Néant.

8. Actions de performance attribuées à M. Emmanuel Bastide devenues disponibles durant l'exercice
Néant.

9. 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
✓			✓		✓	✓	

10. Ratios d'équité concernant M. Emmanuel Bastide

La société se réfère aux lignes directrices de l'AFEP pour les modalités de calcul des ratios mentionnés à l'article L. 225-37-3-I du Code de commerce. La rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération versée au cours de l'exercice.

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération annuelle (versée)	643 903 €	1 008 426 €	1 016 668 €	1 018 190 €	1 105 262 €
Performance de la société (bénéfice net ou perte nette de l'exercice de la société JCDecaux SA)	+11 385 314,24 €	- 53 758 194,31 €	- 6 355 013,95 €	+ 25 444 084,73 €	+ 75 548 870 €
Rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les dirigeants)	63 905 €	64 587 €	68 224 €	67 585 €	70 209 €
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. Emmanuel Bastide et la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	10,6	16,1	15,1	15,1	15,7
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. Emmanuel Bastide et la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	12,7	18,8	17,1	17,8	18,5

v. Informations concernant la rémunération M. David Bourg, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2019

a) Eléments composant la rémunération de M. David Bourg au titre de l'exercice 2019

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2019, le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter de 2 % le montant de la rémunération fixe de M. David Bourg qui est passée de 412 000€ à 420 240€.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2019, la rémunération variable de M. David Bourg pouvait atteindre 100 % de sa rémunération fixe annuelle, dont :

- 90 % au maximum de la rémunération fixe annuelle, sur la base de critères quantifiables, se décomposant ainsi :
 - 45 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe en 2019, dont :
 - > 22,5 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2018
 - > 22,5 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2019 ;
 - 45 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'atteinte du budget 2019 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment ;

(*) La progression du résultat d'exploitation 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).

- 10 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'atteinte des objectifs RSE et notamment à une évolution du Groupe en ligne avec les objectifs extra-financiers 2020, le maintien dans les indices extra-financiers (FTSE4Good, CDP et MSCI) et une attention particulière en matière de santé-sécurité et de réputation du Groupe.

Si le plafond de 90 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire pourra être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 90 % de la rémunération fixe annuelle), au titre de :

- la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles de la Direction Générale (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de sociétés)

ou

- de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par les co-Directeurs Généraux.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. David Bourg une rémunération variable représentant 100 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 420 240 €) se décomposant ainsi :

- 41 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 59 % au titre des objectifs qualitatifs.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. David Bourg 59 % de sa rémunération fixe annuelle au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations accomplies au cours de l'année 2019 et, plus particulièrement :

- la renégociation des termes financiers de certains contrats significatifs,
- l'intégration d'APN tant au niveau opérationnel que financier,
- une bonne maîtrise des coûts dans un contexte de démarrage de nouveaux contrats significatifs et de transformation digitale (moins de 1 % en organique),
- l'optimisation de la structure de financement avec la renégociation sur la période de la ligne de crédit de 825 M€, confirmée et non tirée à date, en étendant la durée à 2024, et potentiellement 2026, et en améliorant les conditions financières,
- l'application de la norme IFRS 16 couvrant plus de 20 000 contrats de concession et impactant significativement la présentation des états financiers tant au niveau du bilan que des indicateurs opérationnels.

Rémunération exceptionnelle

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

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur / de membre du Conseil de surveillance (anciennement jetons de présence)

Néant.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction en France.

Actions gratuites

Néant.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Néant.

Régime de retraite supplémentaire / Assurance-vie

Néant.

Indemnités de rupture

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

La Société a la faculté de libérer M. David Bourg de son engagement lors de la cessation du contrat et, de ce fait, de ne pas payer la rémunération correspondante.

Ces engagements réglementés ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7^{ème} et 8^{ème} résolutions).

b) Synthèse des rémunérations de M. David Bourg

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. David Bourg par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2018	2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	855 167	865 691
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	855 167	865 691
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	+5,4 %	+1,8 %

2. Récapitulatif des rémunérations attribuées et versées à M. David Bourg par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2018		2019	
	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019
Rémunération fixe	412 000	412 000	420 240	420 240
Rémunération variable annuelle	412 000 ⁽¹⁾	350 200 ⁽²⁾	420 240 ⁽³⁾	412 000 ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle ⁽⁴⁾	27 614	27 614	21 656	21 656
Rémunération allouée a raison d'un mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁵⁾	3 553	3 553	3 555	3 555
Assurances vie/retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	855 167	793 367	865 691	857 451

⁽¹⁾ Rémunération variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018, soit 100 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. David Bourg ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2018). Cette rémunération a été versée après approbation de la résolution 14 de l'Assemblée Générale du 16 mai 2019.

⁽²⁾ Rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 85 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. David Bourg ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2017).

⁽³⁾ Rémunération variable à verser en 2020 au titre de l'exercice 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2020, soit 100 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. David Bourg ne pouvait dépasser 100 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2019).

⁽⁴⁾ Correspond à la règle du 1/10^{ème} des congés payés.

⁽⁵⁾ Correspond à un véhicule de fonction.

3. La proportion relative de la rémunération fixe et variable

Sur un montant total de rémunération attribuée à M. David Bourg au titre de l'exercice 2019 de 865 691€, la rémunération fixe représente 48,54 % et la rémunération variable représente 48,54 %.

4. Récapitulatif des rémunérations versées à M. David Bourg par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. David Bourg au cours de l'exercice 2019, ni au cours de l'exercice 2018.

5. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. David Bourg durant l'exercice

Néant.

6. Options de souscription ou d'achat d'actions levées par M. David Bourg durant l'exercice

Néant.

7. Actions de performance attribuées à M. David Bourg durant l'exercice

Néant.

8. Actions de performance attribuées à M. David Bourg devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

9. 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
✓			✓		✓	✓	

10. Ratios d'équité concernant M. David Bourg

La société se réfère aux lignes directrices de l'AFEP pour les modalités de calcul des ratios mentionnés à l'article L. 225-37-3-I du Code de commerce. La rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération versée au cours de l'exercice.

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération annuelle (versée)	330 195 € *	763 059 €	861 453 €	793 367 €	857 451 €
Performance de la société (bénéfice net ou perte nette de l'exercice de la société JCDecaux SA)	+11 385 314,24 €	- 53 758 194,31 €	- 6 355 013,95 €	+ 25 444 084,73 €	+ 75 548 870 €
Rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les dirigeants)	63 905 €	64 587 €	68 224 €	67 585 €	70 209 €
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. David Bourg et la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	5,4 *	12,2	12,8	11,7	12,2
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. David Bourg et la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	6,5	14,3	14,5	13,9	14,4

* Le montant de la rémunération n'inclut pas la rémunération variable versée au titre de 2014 (M. David Bourg est membre du Directoire depuis le 15/01/2015).

vi. Informations concernant la rémunération M. Daniel Hofer, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2019

a) Eléments composant la rémunération de M. Daniel Hofer au titre de l'exercice 2019

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2019, le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter de 2 % le montant de la rémunération fixe de M. Daniel Hofer qui est passée de 627 978CHF à 640 537CHF.

Rémunération variable annuelle

Critères de détermination et répartition :

Pour l'exercice 2019, la rémunération variable de M. Daniel Hofer peut atteindre 130 % de sa rémunération fixe annuelle, dont :

- 117 % de la rémunération fixe annuelle, sur la base d'un critère quantifiable, lié à l'évolution du résultat d'exploitation (*) des pays de sa zone de responsabilité en 2019, dont :
 - 58,5 % au maximum de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au réel 2018
 - 58,5 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget 2019

(*) La progression du résultat d'exploitation 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).

- 13 % de la rémunération fixe annuelle lié à l'atteinte des objectifs RSE et notamment à une évolution du Groupe en ligne avec les objectifs extra-financiers 2020, le maintien dans les indices extra-financiers (FTSE4Good, CDP et MSCI) et une attention particulière en matière de santé-sécurité et de réputation du Groupe.

Si le plafond de 117 % de sa rémunération fixe annuelle n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire pourra être attribuée (dans la limite d'une rémunération variable totale maximale de 117 % de la rémunération fixe annuelle), au titre de :

- la participation à des réalisations stratégiques ponctuelles de la Direction Générale ou de la région sous sa responsabilité

ou

- de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par Monsieur Jean-François Decaux.

Niveau d'atteinte :

Au titre de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Daniel Hofer une rémunération variable représentant 130 % de sa rémunération fixe annuelle (soit 832 698CHF) se décomposant ainsi :

- 0 % au titre de l'atteinte des objectifs quantifiables
- 130 % au titre des objectifs qualitatifs.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'attribuer à M. Daniel Hofer 130 % de sa rémunération fixe annuelle au titre des objectifs qualitatifs, au regard des principales réalisations stratégiques accomplies au cours de l'année 2019, et plus particulièrement :

- à Berlin, après les renouvellements des contrats de mobilier urbain en 2019, l'extension pour 5 ans du contrat avec BVG (Berlin Transport Company) pour les stations de métro sans changement des conditions financières permettant une plus grande digitalisation du plan media ;

- en Suisse, avec le gain de la concession exclusive de l'Aéroport International de Zurich (5 ans) ;

- au Pays-Bas, avec le gain d'un nouveau contrat exclusif de 11 ans portant sur l'ensemble du mobilier urbain publicitaire analogique et digital de la ville de Rotterdam.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur / de membre du Conseil de surveillance (anciennement jetons de présence)

Néant.

Avantages en nature

Néant.

Actions gratuites

Néant.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Néant.

Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés en pages 174 et 175.

Régime de retraite supplémentaire / Assurance-vie

Monsieur Daniel Hofer bénéficie d'un contrat de travail régi par le droit suisse et conclu avec la société JCDecaux Corporate Services Sarl (filiale suisse détenue indirectement à 100 % par JCDecaux SA).

Au titre de l'article 7.1 de son contrat de travail, Monsieur Daniel Hofer bénéficie d'une contribution de la Société à ses plans de retraite auprès de deux organismes de retraite (La Bâloise et VZ), qui ne peut dépasser un montant déterminé (approx. CHF 110K), à charge pour Monsieur Daniel Hofer de compléter s'il le juge utile.

Le Conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a autorisé, en qualité de convention réglementée, la contribution par la Société à la pension de retraite octroyée à M. Daniel Hofer sous conditions de performance. Cet engagement réglementé a été approuvé par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 (7^{ème} résolution).

Pour se conformer au droit suisse, la clause relative à la pension de retraite de Monsieur Daniel Hofer insérée dans son contrat de travail devait être régularisée. En effet, conditionner tout versement par la Société d'une contribution aux plans de retraite de Monsieur Daniel Hofer à la réalisation de conditions de performance est en contradiction avec les dispositions convenues avec les institutions de prévoyance concernées.

Par conséquent, la clause relative à la pension de retraite de Monsieur Daniel Hofer a été modifiée avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019 et ce, après avoir été autorisée par le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019 au titre de la procédure de contrôle des conventions réglementées.

En conséquence, le montant qui devra lui être versé annuellement s'élève à 110 139,60 CHF et ce, sans possibilité d'ajustement.

Indemnités de rupture

Néant.

b) Synthèse des rémunérations de M. Daniel Hofer

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

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Daniel Hofer par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros	2018	2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau suivant)	1 345 925	1 423 323
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	1 345 925	1 423 323
ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ANNÉE N-1	-6,48 %	+5,7 %

2. Récapitulatif des rémunérations attribuées et versées à M. Daniel Hofer par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées

En euros ⁽¹⁾	2018		2019	
	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019
Rémunération fixe	543 723	543 723	575 790	575 790
Rémunération variable annuelle	706 840 ⁽²⁾	730 774 ⁽³⁾	748 527 ⁽⁴⁾	706 840 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée a raison d'un mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	0	0
Assurances vie/retraite spécifique	95 362 ⁽⁵⁾	95 362 ⁽⁵⁾	99 006	99 006
TOTAL	1 345 925	1 369 859	1 423 323	1 381 636

⁽¹⁾ Le montant de la rémunération varie selon le taux de change appliquée en 2018 et en 2019

⁽²⁾ Rémunération variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018, soit 130 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Daniel Hofer ne pouvait dépasser 130 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2018). Cette rémunération a été versée après approbation de la résolution 14 de l'Assemblée Générale du 16 mai 2019.

⁽³⁾ Rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017, soit 130 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Daniel Hofer ne pouvait dépasser 130 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2017).

⁽⁴⁾ Rémunération variable à verser en 2020 au titre de l'exercice 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 2020, soit 130 % de la rémunération fixe annuelle (la rémunération variable de M. Daniel Hofer ne pouvait dépasser 130 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2019).

⁽⁵⁾ Dont 47 681 euros prélevés sur sa rémunération variable annuelle, conformément à son option contractuelle.

3. La proportion relative de la rémunération fixe et variable

Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Daniel Hofer au titre de l'exercice 2019 de 1 423 323 €, la rémunération fixe représente 40,45 % et la rémunération variable représente 52,59 %.

4. Récapitulatif des rémunérations versées à M. Daniel Hofer par JCDecaux Holding

La société JCDecaux Holding n'a versé aucune rémunération à M. Daniel Hofer au cours de l'exercice 2019, ni au cours de l'exercice 2018.

5. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Daniel Hofer durant l'exercice

Néant.

9. 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
✓		✓			✓		✓

10. Ratios d'équité concernant M. Daniel Hofer

La société se réfère aux lignes directrices de l'AFEP pour les modalités de calcul des ratios mentionnés à l'article L. 225-37-3-I du Code de commerce. La rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération versée au cours de l'exercice.

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération annuelle (versée)	827 575 €	1 458 959 €	1 447 971 €	1 369 859 €	1 381 636 €
Performance de la société (bénéfice net ou perte nette de l'exercice de la société JCDecaux SA)	+11 385 314,24 €	- 53 758 194,31 €	- 6 355 013,95 €	+ 25 444 084,73 €	+ 75 548 870 €
Rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les dirigeants)	63 905 €	64 587 €	68 224 €	67 585 €	70 209 €
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. Daniel Hofer et la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	13,2	23,3	21,5	20,3	19,7
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. Daniel Hofer et la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	15,8	27,3	24,4	23,9	23,2

2.2.2. Rémunération totale et avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé, ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice aux membres du Conseil de surveillance

i. Principes et règles de détermination

Le montant global de la rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance est fixé à 425 000 euros par an depuis le 1^{er} janvier 2017 (autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017) et réparti ainsi par le Conseil de surveillance (en euros) :

CONSEIL DE SURVEILLANCE (PAR MEMBRE - POUR 4 RÉUNIONS)					COMITÉ D'AUDIT (PAR MEMBRE - POUR 4 RÉUNIONS)		COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS (PAR MEMBRE - POUR 2 RÉUNIONS)		COMITÉ ETHIQUE (PAR MEMBRE - POUR 2 RÉUNIONS)	
PARTIE FIXE MEMBRE	PARTIE VARIABLE MEMBRE	PARTIE FIXE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	RÉUNION SUPPLÉMENTAIRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE	PARTIE VARIABLE PRÉSIDENT	PARTIE VARIABLE MEMBRE
13 000 €	14 000 €	20 000 €	22 000 €	2 050 €	17 500 €	10 000 €	8 500 €	5 000 €	8 500 €	5 000 €
<i>(soit 3 250 € par réunion)</i>	<i>(soit 3 500 € par réunion)</i>	<i>(soit 5 000 € par réunion)</i>	<i>(soit 5 000 € par réunion)</i>		<i>(soit 4 375 € par réunion)</i>	<i>(soit 2 500 € par réunion)</i>	<i>(soit 4 250 € par réunion)</i>	<i>(soit 2 500 € par réunion)</i>	<i>(soit 4 250 € par réunion)</i>	<i>(soit 2 500 € par réunion)</i>

Les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés prorata temporis quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice.

Les rémunérations sont payées 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 d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites.

ii. Montants bruts de la rémunération attribués au titre de l'exercice 2019 et versés au cours du même exercice aux membres du Conseil de surveillance (en euros)

M. GÉRARD DEGONSE – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2018	MONTANTS VERSÉS EN 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	42 000	42 000	42 000	42 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	5 000	5 000	5 000	5 000
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :				
	-	-	-	-
TOTAL	47 000	47 000	47 000	47 000

Ratios d'équité concernant M. Gérard Degonse

La société se réfère aux lignes directrices de l'AFEP pour les modalités de calcul des ratios mentionnés à l'article L. 225-37-3-I du Code de commerce. La rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération versée au cours de l'exercice.

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération annuelle (versée)	47 000 €	47 000 €	47 000 €	47 000 €	47 000 €
Performance de la société (bénéfice net ou perte nette de l'exercice de la société JCDecaux SA)	+11 385 314,24 €	- 53 758 194,31 €	- 6 355 013,95 €	+ 25 444 084,73 €	+ 75 548 870 €
Rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les dirigeants)	63 905 €	64 587 €	68 224 €	67 585 €	70 209 €
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. Gérard Degonse et la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Ratio entre le niveau de la rémunération de M. Gérard Degonse et la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de JCDecaux SA (autres que les mandataires sociaux)	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8

M. JEAN-PIERRE DECAUX – VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2018	MONTANTS VERSÉS EN 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	23 500	23 500	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	23 500	23 500	27 000	27 000

M. MICHEL BLEITRACH – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2018	MONTANTS VERSÉS EN 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	5 000	5 000	5 000	5 000
- Comité d'éthique	-	-	8 500	8 500
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	32 000	32 000	40 500	40 500

MME ALEXIA DECAUX-LEFORT – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2018	MONTANTS VERSÉS EN 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	23 500	23 500	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	23 500	23 500	27 000	27 000

MME BÉNÉDICTE HAUTEFORT – MEMBRE INDEPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2018	MONTANTS VERSÉS EN 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	7 500	7 500	10 000	10 000
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	34 500	34 500	37 000	37 000

M. HERVE HERCHIN – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS*

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2018	MONTANTS VERSÉS EN 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	6 750	6 750	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	5 000	5 000
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	6 750	6 750	32 000	32 000

*depuis le 25 octobre 2018

M. PIERRE MUTZ – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2018	MONTANTS VERSÉS EN 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	7 500	7 500	10 000	10 000
- Comité des rémunérations et des nominations	6 000	6 000	8 500	8 500
- Comité d'éthique	-	-	5 000	5 000
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	40 500	40 500	50 500	50 500

M. PIERRE-ALAIN PARIENTE – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2018	MONTANTS VERSÉS EN 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	27 000	27 000	27 000	27 000

M. XAVIER DE SARRAU – MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2018	MONTANTS VERSÉS EN 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	15 000	15 000	17 500	17 500
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	5 000	5 000
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	42 000	42 000	49 500	49 500

MME MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2018	MONTANTS VERSÉS EN 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	27 000	27 000	27 000	27 000

MME LEILA TURNER – MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE*

	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2018	MONTANTS VERSÉS EN 2018	MONTANTS ATTRIBUÉS EN 2019	MONTANTS VERSÉS EN 2019
RÉMUNÉRATION PERÇUE EN TANT QUE MEMBRE DU :				
- Conseil de surveillance	27 000	27 000	27 000	27 000
- Comité d'audit	-	-	-	-
- Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
- Comité d'éthique	-	-	-	-
AUTRES RÉMUNÉRATIONS :	-	-	-	-
TOTAL	27 000	27 000	27 000	27 000

*depuis le 11 mai 2017

2.2.3. Vote spécifique de l'Assemblée Générale sur la rémunération de chaque dirigeant mandataire social

En application de l'article L.225-100 du Code de commerce, l'Assemblée Générale doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice :

- au Président du Directoire : M. Jean-François Decaux
- aux autres membres du Directoire : M. Jean-Charles Decaux, M. Jean-Sébastien Decaux, M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer.
- au Président du Conseil de surveillance : M. Gérard Degonse

Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2019 ne pourront être versés aux personnes concernées qu'après approbation de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 (15^{ème} résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées à M. Jean-François Decaux (Directeur Général jusqu'au 16 mai 2019 et Président du Directoire à compter du 16 mai 2019).

M. JEAN-FRANÇOIS DECAUX

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MEME EXERCICE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (EN EUROS)	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	1 043 904	Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter de 2 % le montant de la rémunération fixe de M. Jean-François Decaux qui est passée de 1 023 435€ à 1 043 904€.
Rémunération variable annuelle	952 562	<p>Pour rappel, l'Assemblée Générale du 16 mai 2019 a approuvé (14^{ème} résolution) la rémunération variable de 921 092€ attribuée au titre de 2018.</p> <p>La rémunération variable de M. Jean-François Decaux est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs).</p> <p>Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe en 2019 et atteinte du budget 2019 pour les ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment) et des critères qualitatifs (40 % réalisations stratégiques : signature de nouveaux contrats, acquisition de sociétés et 10 % objectifs RSE), le montant de la rémunération variable de M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2019 a été évalué par le Conseil de surveillance du 4 mars 2020 à 952 562€, soit 91 % de sa rémunération fixe annuelle.</p> <p>Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Jean-François Decaux au titre de l'exercice 2019 de 2 067 431€, la rémunération fixe représente 50,49 % et la rémunération variable représente 46,07 %.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération exceptionnelle	0	Le Conseil de surveillance du 4 mars 2020 a décidé de ne pas attribuer une rémunération exceptionnelle à M. Jean-François Decaux.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	0	Aucune option d'actions, action de performance ou tout autre avantage de long terme n'a été attribué en 2019. Par ailleurs, M. Jean-François a renoncé à recevoir des options de souscription ou d'achat d'actions depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	NA	Les membres du Directoire ne peuvent pas être membre du Conseil de surveillance et ne peuvent donc se voir attribuer une rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature	70 965	M. Jean-François Decaux bénéficie de deux voitures de fonction mises à sa disposition au Royaume-Uni.
Indemnité de départ	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de non-concurrence	0	M. Jean-François Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	0	M. Jean-François Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

Il est ensuite proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 (16^{ème} résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées, à M. Jean-Charles Decaux, (Président du Directoire jusqu'au 16 mai 2019 et Directeur Général à compter du 16 mai 2019), M. Jean-Sébastien Decaux (membre du Directoire jusqu'au 31 décembre 2019), M. Emmanuel Bastide, M. David Bourg et M. Daniel Hofer.

M. JEAN-CHARLES DECAUX

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MEME EXERCICE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (en euros)	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	1 043 904	Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter de 2 % le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Charles Decaux qui est passée de 1 023 435€ à 1 043 904€.
Rémunération variable annuelle	952 562	<p>Pour rappel, L'Assemblée Générale du 16 mai 2019 a approuvé (13^{ème} résolution) la rémunération variable de 921 092€ attribuée au titre de 2018.</p> <p>La rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 100 % au titre d'objectifs quantifiables et 50 % au titre d'objectifs qualitatifs).</p> <p>Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe en 2019 et atteinte du budget 2019 pour les ratio de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment) et des critères qualitatifs (40 % réalisations stratégiques : signature de nouveaux contrats, acquisition de sociétés et 10 % objectifs RSE), le montant de la rémunération variable de M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2019 a été évalué par le Conseil de surveillance du 4 mars 2020, à 952 562 €, soit 91 % de sa rémunération fixe annuelle.</p> <p>Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Jean-Charles Decaux au titre de l'exercice 2019 de 2 020 637 €, la rémunération fixe représente 51,66 % et la rémunération variable représente 47,14 %.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération exceptionnelle	0	Le Conseil de surveillance du 4 mars 2020 a décidé de ne pas attribuer une rémunération exceptionnelle à M. Jean-Charles Decaux.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	0	Aucune option d'actions, action de performance ou tout autre avantage de long terme n'a été attribué en 2019. Par ailleurs, M. Jean-Charles Decaux a renoncé à recevoir des options de souscription ou d'achat d'actions depuis l'introduction en bourse de la Société en 2001.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	NA	Les membres du Directoire ne peuvent pas être membre du Conseil de surveillance et ne peuvent donc se voir attribuer une rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature	6 545	M. Jean-Charles Decaux bénéficie d'une voiture de fonction mise à sa disposition en France.
Indemnité de départ	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de non-concurrence	0	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	0	M. Jean-Charles Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire. En revanche, M. Jean-Charles Decaux bénéficie en 2019 d'une assurance-vie pour un montant de 17 626€.

M. JEAN-SÉBASTIEN DECAUX

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MEME EXERCICE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (en euros)	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	414 219	Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter de 2 % le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Sébastien Decaux qui est passée de 406 097€ à 414 219€.
Rémunération variable annuelle	414 219	<p>Pour rappel, l'Assemblée Générale du 16 mai 2019 a approuvé (14^{ème} résolution) la rémunération variable de 406 097€ attribuée au titre de 2018.</p> <p>La rémunération variable de M. Jean-Sébastien Decaux est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 90 % au titre d'objectifs quantifiables, 10 % au titre d'objectifs qualitatifs lié à l'atteinte des objectifs RSE). Si le plafond de 90 % de sa rémunération fixe n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire pourra lui être attribuée au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par M. Jean-Charles Decaux.</p> <p>Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité en 2019) et des critères qualitatifs (objectifs RSE, 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 2019, a en conséquence été évalué par le Conseil de surveillance du 4 mars 2020, à 414 219€, soit 100 % de sa rémunération fixe annuelle.</p> <p>Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Jean-Sébastien Decaux au titre de l'exercice 2019 de 833 790€, la rémunération fixe représente 49,68 % et la rémunération variable représente 49,68 %.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération exceptionnelle	0	Le Conseil de surveillance du 4 mars 2020 a décidé de ne pas attribuer une rémunération exceptionnelle à M. Jean-Sébastien Decaux.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	0	Aucune option d'actions, action de performance ou tout autre avantage de long terme n'a été attribué en 2019.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	NA	Les membres du Directoire ne peuvent pas être membre du Conseil de surveillance et ne peuvent donc se voir attribuer une rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature	5 352	M. Jean-Sébastien Decaux bénéficie d'une voiture de fonction mise à sa disposition en Italie.
Indemnité de départ	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de non-concurrence	0	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	0	M. Jean-Sébastien Decaux ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. EMMANUEL BASTIDE

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MEME EXERCICE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (EN EUROS)	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	441 252	Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter de 2 % le montant de la rémunération fixe de M. Emmanuel Bastide qui est passée de 432 600€ à 441 252€.
Rémunération variable annuelle	441 252	<p>Pour rappel, l'Assemblée Générale du 16 mai 2019 a approuvé (14^{ème} résolution) la rémunération variable de 432 600€ attribuée au titre de 2018.</p> <p>La rémunération variable de M. Emmanuel Bastide est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 90 % au titre d'objectifs quantifiables, 10 % au titre d'objectifs qualitatifs lié à l'atteinte des objectifs RSE). Si le plafond de 90 % de sa rémunération fixe n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire pourra lui être attribuée au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par M. Jean-Charles Decaux.</p> <p>Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité en 2019) et des critères qualitatifs (objectifs RSE, 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. Emmanuel Bastide, au titre de l'exercice 2019 a été évalué par le Conseil de surveillance du 4 mars 2020, à 441 252 €, soit 100 % de sa rémunération fixe annuelle.</p> <p>Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Emmanuel Bastide au titre de l'exercice 2019 de 1 113 914€, la rémunération fixe représente 39,61 % et la rémunération variable représente 39,61 %.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération exceptionnelle	0	Le Conseil de surveillance du 4 mars 2020 a décidé de ne pas attribuer une rémunération exceptionnelle à M. Emmanuel Bastide.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	0	Aucune option d'actions, action de performance ou tout autre avantage de long terme n'a été attribué en 2019.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	NA	Les membres du Directoire ne peuvent pas être membre du Conseil de surveillance et ne peuvent donc se voir attribuer une rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature	231 410	M. Emmanuel Bastide bénéficie à Hong Kong d'une voiture, d'un logement de fonction et du paiement des frais de scolarité de ses enfants.
Indemnité de départ	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de non-concurrence	0	<p>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, calculée sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.</p> <p>Cet engagement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 30 juillet 2014 et approuvé par l'Assemblée Générale le 13 mai 2015 (7^{ème} résolution).</p> <p>Aucun montant n'a été attribué au titre de 2019.</p>
Régime de retraite supplémentaire	0	M. Emmanuel Bastide ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. DAVID BOURG

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MEME EXERCICE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (EN EUROS)	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	420 240	Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter de 2 % le montant de la rémunération fixe de M. David Bourg qui est passée de 412 000€ à 420 240€.
Rémunération variable annuelle	420 240	<p>Pour rappel, l'Assemblée Générale du 16 mai 2019 a approuvé (14^{ème} résolution) la rémunération variable de 412 000€ attribuée au titre de 2018.</p> <p>La rémunération variable de M. David Bourg est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 90 % au titre d'objectifs quantifiables, 10 % au titre d'objectifs qualitatifs lié à l'atteinte des objectifs RSE). Si le plafond de 90 % de sa rémunération fixe n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire pourra lui être attribuée au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par les co-Directeurs Généraux.</p> <p>Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe en 2019 et atteinte du budget 2019 pour les ratios de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires par segment) et des critères qualitatifs (objectifs RSE, 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 2019 a en conséquence été évalué par le Conseil de surveillance du 4 mars 2020, à 420 240 €, soit 100 % de sa rémunération fixe annuelle.</p> <p>Sur un montant total de rémunération attribuée à M. David Bourg au titre de l'exercice 2019 de 865 691€, la rémunération fixe représente 48,54 % et la rémunération variable représente 48,54 %.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération exceptionnelle	0	<p>Le Conseil de surveillance du 4 mars 2020 a décidé de ne pas attribuer une rémunération exceptionnelle à M. David Bourg.</p> <p>Ce dernier bénéficie d'une rémunération supplémentaire de 21 656 € correspondant à la règle du 1/10^{ème} des congés payés.</p>
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	0	Aucune option d'actions, action de performance ou tout autre avantage de long terme n'a été attribué en 2019.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	NA	Les membres du Directoire ne peuvent pas être membre du Conseil de surveillance et ne peuvent donc se voir attribuer une rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature	3 555	M. David Bourg bénéficie d'une voiture de fonction mise à sa disposition en France.
Indemnité de départ	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de non-concurrence	0	<p>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, calculée sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.</p> <p>Cet engagement a été autorisé par le Conseil de surveillance du 4 décembre 2014 et approuvé par l'Assemblée Générale le 13 mai 2015 (8^{ème} résolution).</p> <p>Aucun montant n'a été attribué au titre de 2019.</p>
Régime de retraite supplémentaire	0	M. David Bourg ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

M. DANIEL HOFER

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MEME EXERCICE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (EN EUROS)	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	575 790	Le Conseil de surveillance du 5 décembre 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé d'augmenter de 2 % le montant de la rémunération fixe de M. Daniel Hofer qui est passée de 627 978CHF (543 723€) à 640 537CHF (575 790€).
Rémunération variable annuelle	748 527	<p>Pour rappel, l'Assemblée Générale du 16 mai 2019 a approuvé (14^{ème} résolution) la rémunération variable de 706 840€ attribuée au titre de 2018.</p> <p>La rémunération variable de M. Daniel Hofer est plafonnée à 130 % de la rémunération fixe de ce dernier (dont 117 % au titre d'objectifs quantifiables, 10 % au titre d'objectifs qualitatifs lié à l'atteinte des objectifs RSE. Si le plafond de 117 % de sa rémunération fixe n'est pas atteint par application des critères quantifiables, une rémunération variable complémentaire pourra lui être attribuée au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ou de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions sous sa responsabilité et fixés par M. Jean-François Decaux.</p> <p>Par application des critères quantifiables (évolution du résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité en 2019) et des critères qualitatifs (objectifs RSE, réalisations stratégiques ou atteinte d'objectifs spécifiques liés aux directions dont M. Daniel Hofer a la charge et fixés par M. Jean-François Decaux), le montant de la rémunération variable de M. Daniel Hofer, au titre de l'exercice 2019 a été évalué par le Conseil de surveillance du 4 mars 2020, à 748 527€, soit 130 % de sa rémunération fixe.</p> <p>Sur un montant total de rémunération attribuée à M. Daniel Hofer au titre de l'exercice 2019 de 1 423 309 €, la rémunération fixe représente 40,45 % et la rémunération variable représente 52,59 %.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération exceptionnelle	0	Le Conseil de surveillance du 4 mars 2020 a décidé de ne pas attribuer une rémunération exceptionnelle à M. Daniel Hofer.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	0	Aucune option d'actions, action de performance ou tout autre avantage de long terme n'a été attribué en 2019.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	NA	Les membres du Directoire ne peuvent pas être membre du Conseil de surveillance et ne peuvent donc se voir attribuer une rémunération à ce titre.
Avantages de toute nature	0	M. Daniel Hofer n'a pas bénéficié d'avantage en nature.
Indemnité de départ	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de non-concurrence	0	M. Daniel Hofer ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	99 006	<p>M. Daniel Hofer bénéficie d'un contrat de travail régi par le droit suisse et conclu avec la société JCDecaux Corporate Services Sarl (filiale suisse détenue indirectement à 100 % par JCDecaux SA). Au titre de l'article 7.1 de son contrat de travail, M. Daniel Hofer bénéficie d'une contribution de la Société à ses plans de retraite auprès de deux organismes de retraite (La Bâloise et VZ), qui ne peut dépasser un montant déterminé (approx. CHF 110K), à charge pour M. Daniel Hofer de compléter s'il le juge utile.</p> <p>Pour se conformer au droit suisse, la clause relative à la pension de retraite de M. Daniel Hofer insérée dans son contrat de travail devait être régularisée. En effet, conditionner tout versement par la Société d'une contribution aux plans de retraite de M. Daniel Hofer à la réalisation de conditions de performance est en contradiction avec les dispositions convenues avec les institutions de prévoyance concernées.</p> <p>Par conséquent, la clause relative à la pension de retraite de Monsieur Daniel HOFER a été modifiée avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019 et ce, après avoir été autorisée par le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019 au titre de la procédure de contrôle des conventions réglementées.</p> <p>En conséquence, le montant qui devra lui être versé annuellement s'élève à 110 139,60 CHF et ce, sans possibilité d'ajustement.</p>

Enfin, il est proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 (17^{ème} résolution) de voter sur les éléments suivants de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice par JCDecaux SA et les sociétés contrôlées à M. Gérard Degonse (Président du Conseil de surveillance).

M. GÉRARD DEGONSE

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MEME EXERCICE PAR JCDECAUX SA ET LES SOCIÉTÉS CONTROLÉES

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS AU VOTE	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE (EN EUROS)	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération variable annuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération variable pluriannuelle	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération exceptionnelle	0	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée en 2019.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	47 000	M. Gérard Degonse perçoit une rémunération de JCDecaux SA en sa qualité de Président du Conseil de surveillance et de membre du Comité des rémunérations et des nominations.
Avantages de toute nature	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de départ	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Indemnité de non-concurrence	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.
Régime de retraite supplémentaire	NA	La politique de rémunération ne prévoit pas une telle attribution.

a. 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 2019 (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

En 2019, M. Jean-François Decaux, M. Jean-Charles Decaux, M. Jean-Sébastien Decaux (en leur qualité de membre du Directoire) et les Sociétés JCDecaux Holding et Holding Des Dhuits (en leur qualité de personnes morales ayant des liens étroits avec certains membres du Directoire) ont déclaré avoir réalisé des opérations sur les titres de la Société, en application d'un mandat d'achat d'actions programmé.

M. Gérard Degonse et M. Xavier de Sarrau en leur qualité de membre du Conseil de surveillance, ont également déclaré avoir réalisé des opérations sur les titres de la société.

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2019 sur les titres de JCDecaux par les personnes mentionnées ci-dessus sont les suivantes :

PERSONNES CONCERNÉES	NATURE DE L'OPÉRATION	DATE DE L'OPÉRATION	PRIX UNITAIRE (EN EUROS)	MONTANT DE L'OPÉRATION (EN EUROS)
M. Gérard Degonse	Vente de 13 491 actions	23/05/2019	25,5198	344 287,60
M. Gérard Degonse	Vente de 10 210 actions	24/05/2019	25,6267	261 648,60
Holding Des Dhuits	Achat de 188 actions	29/05/2019	25,00	4 700,00
M. Jean-Sébastien Decaux	Achat de 2000 actions	29/05/2019	25,00	50 000,00
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 190 actions	29/05/2019	25,00	4 750,00
M. Jean-François Decaux	Achat de 190 actions	29/05/2019	25,00	4 750,00
JCDecaux Holding	Achat de 3427 actions	29/05/2019	25,00	85 675,00
Holding des Dhuits	Achat de 196 actions	30/05/2019	25,00	4 900,00
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 230 actions	30/05/2019	25,00	5 750,00
M. Jean-François Decaux	Achat de 230 actions	30/05/2019	25,00	5 750,00
JCDecaux Holding	Achat de 4136 actions	30/05/2019	25,00	103 400,00
Holding Des Dhuits	Achat de 717 actions	31/05/2019	25,9647	17 899,69
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 783 actions	31/05/2019	24,9649	19 547,52
M. Jean-François Decaux	Achat de 783 actions	31/05/2019	24,9648	19 547,44
JCDecaux Holding	Achat de 14 104 actions	31/05/2019	24,9648	352 103,54
M. Jean-François Decaux	Achat de 397 actions	03/06/2019	24,9928	9 922,1420
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 397 actions	03/06/2019	24,9928	9 922,1420
JCDecaux Holding	Achat de 4 908 actions	03/06/2019	24,9928	122 664,66
JCDecaux Holding	Achat de 144 138 actions	25/07/2019	24,8464	3 581 310,40
Holding Des Dhuits	Achat de 7 927 actions	25/07/2019	24,8464	196 957,41
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 7 994 actions	25/07/2019	24,8464	198 622,12
M. Jean-François Decaux	Achat de 7 994 actions	25/07/2019	24,8464	198 622,12
M. Jean-François Decaux	Achat de 2 actions	26/07/2019	25,00	50,00
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 2 actions	26/07/2019	25,00	50,00
Holding Des Dhuits	Achat de 2 actions	26/07/2019	25,00	50,00
JCDecaux Holding	Achat de 36 actions	26/07/2019	25,00	900,00
Holding Des Dhuits	Achat de 1 280 actions	5/08/2019	24,9760	31 969,28
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 1 424 actions	5/08/2019	24,9760	35 565,82
M. Jean-François Decaux	Achat de 1 424 actions	5/08/2019	24,9760	35 565,82
JCDecaux Holding	Achat de 25 872 actions	5/08/2019	24,9760	646 179,07
M. David Bourg	Achat de 1000 actions	5/08/2019	25,00	25 000,00

PERSONNES CONCERNÉES	NATURE DE L'OPÉRATION	DATE DE L'OPÉRATION	PRIX UNITAIRE (EN EUROS)	MONTANT DE L'OPÉRATION (EN EUROS)
JCDecaux Holding	Achat de 35 358 actions	6/08/2019	24,9886	883 546,92
M. Jean-François Decaux	Achat de 1946 actions	6/08/2019	24,9886	48 627,82
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 1946 actions	6/08/2019	24,9886	48 627,82
Holding Des Dhuits	Achat de 1 750 actions	6/08/2019	24,9886	43 730,05
JCDecaux Holding	Achat de 20 697 actions	12/08/2019	24,99	517 218,03
M. Jean-François Decaux	Achat de 1 139 actions	12/08/2019	24,99	28 463,61
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 1 139 actions	12/08/2019	24,99	28 463,61
Holding Des Dhuits	Achat de 1 025 actions	12/08/2019	24,99	25 614,75
JCDecaux Holding	Achat de 11 212 actions	13/08/2019	24,9023	279 204,59
M. Jean-François Decaux	Achat de 617 actions	13/08/2019	24,9024	15 364,78
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 617 actions	13/08/2019	24,9023	15 364,72
Holding Des Dhuits	Achat de 554 actions	13/08/2019	24,9023	13 795,87
JCDecaux Holding	Achat de 21 628 actions	14/08/2019	24,9342	539 276,88
M. Jean-François Decaux	Achat de 1 191 actions	14/08/2019	24,9342	29 696,63
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 1 191 actions	14/08/2019	24,9342	29 696,63
Holding Des Dhuits	Achat de 1 070 actions	14/08/2019	24,9343	26 679,70
JCDecaux Holding	Achat de 29 321 actions	15/08/2019	24,8449	728 477,31
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 1 614 actions	15/08/2019	24,8448	40 099,51
Holding Des Dhuits	Achat de 1 451 actions	15/08/2019	24,8449	36 049,95
M. Jean-François Decaux	Achat de 1 614 actions	15/08/2019	24,8448	40 099,51
JCDecaux Holding	Achat de 8 754 actions	16/08/2019	24,9718	218 603,14
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 481 actions	16/08/2019	24,9720	12 011,53
M. Jean-François Decaux	Achat de 481 actions	16/08/2019	24,9720	12 011,53
Holding Des Dhuits	Achat de 434 actions	16/08/2019	24,9717	10 837,72
JCDecaux Holding	Achat de 4 057 actions	26/08/2019	24,9917	101 391,33
M. Jean-François Decaux	Achat de 224 actions	26/08/2019	24,9917	5 598,14
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 224 actions	26/08/2019	24,9917	5 598,14
Holding Des Dhuits	Achat de 200 actions	26/08/2019	24,9918	4 998,36
JCDecaux Holding	Achat de 15 616 actions	27/08/2019	24,9565	389 720,70
M. Jean-François Decaux	Achat de 859 actions	27/08/2019	24,9566	21 437,72
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 859 actions	27/08/2019	24,9563	21 437,46
Holding Des Dhuits	Achat de 773 actions	27/08/2019	24,9566	19 291,45
JCDecaux Holding	Achat de 43 091 actions	28/08/2019	24,7694	1 067 338,22
M. Jean-François Decaux	Achat de 2 372 actions	28/08/2019	24,7694	58 753,02
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 2 372 actions	28/08/2019	24,7693	58 752,78
Holding Des Dhuits	Achat de 2 133 actions	28/08/2019	24,7694	52 833,13
JCDecaux Holding	Achat de 42 645 actions	29/08/2019	24,6028	1 049 186,41
M. Jean-François Decaux	Achat de 2 347 actions	29/08/2019	24,6028	57 742,77

PERSONNES CONCERNÉES	NATURE DE L'OPÉRATION	DATE DE L'OPÉRATION	PRIX UNITAIRE (EN EUROS)	MONTANT DE L'OPÉRATION (EN EUROS)
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 2 347 actions	29/08/2019	24,6028	57 742,77
Holding Des Dhuits	Achat de 2 110 actions	29/08/2019	24,6028	51 911,91
JCDecaux Holding	Achat de 26 529 actions	3/09/2019	23,9960	636 589,88
M. Jean-François Decaux	Achat de 1 473 actions	3/09/2019	23,9960	35 346,11
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 1 472 actions	3/09/2019	23,9960	35 322,11
Holding Des Dhuits	Achat de 1 472 actions	3/09/2019	23,9961	35 322,26
Holding Des Dhuits	Achat de 91 actions	25/09/2019	24	2 184
M. Jean-François Decaux	Achat de 90 actions	25/09/2019	24	2160
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 92 actions	25/09/2019	24	2 208
JCDecaux Holding	Achat de 1 638 actions	25/09/2019	24	39 312
Holding Des Dhuits	Achat de 3 523 actions	02/10/2019	23,8247	83 934,42
M. Jean-François Decaux	Achat de 3 523 actions	02/10/2019	23,8247	83 934,42
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 3 522 actions	02/10/2019	23,8247	83 910,59
JCDecaux Holding	Achat de 63 473 actions	02/10/2019	23,8247	1 512 225,18
Holding Des Dhuits	Achat de 9 310 actions	03/10/2019	23,4246	218 083,03
M. Jean-François Decaux	Achat de 9 310 actions	03/10/2019	23,4246	218 083,03
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 9 310 actions	03/10/2019	23,4246	218 083,03
JCDecaux Holding	Achat de 167 752 actions	03/10/2019	23,4246	3 929 523,50
Holding Des Dhuits	Achat de 2 724 actions	04/10/2019	23,6406	64 396,99
M. Jean-François Decaux	Achat de 2 725 actions	04/10/2019	23,6407	64 420,91
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 2 725 actions	04/10/2019	23,6407	64 420,91
JCDecaux Holding	Achat de 49 090 actions	04/10/2019	23,6406	1 160 517,05
Holding Des Dhuits	Achat de 2 303 actions	07/10/2019	23,6180	54 392,25
M. Jean-François Decaux	Achat de 2 302 actions	07/10/2019	23,6178	54 368,18
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 2 302 actions	07/10/2019	23,6178	54 368,18
JCDecaux Holding	Achat de 41 492 actions	07/10/2019	23,6179	979 953,91
Holding Des Dhuits	Achat de 3 830 actions	08/10/2019	23,0953	88 455,00
M. Jean-François Decaux	Achat de 3 830 actions	08/10/2019	23,0954	88 455,38
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 3 830 actions	08/10/2019	23,0953	88 455,00
JCDecaux Holding	Achat de 69 007 actions	08/10/2019	23,0953	1 593 737,37
Holding Des Dhuits	Achat de 2 268 actions	09/10/2019	23,4768	53 245,38
M. Jean-François Decaux	Achat de 2 268 actions	09/10/2019	23,4767	53 245,16
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 2 268 actions	09/10/2019	23,4768	53 245,38
JCDecaux Holding	Achat de 40 867 actions	09/10/2019	23,4768	959 426,39
Holding Des Dhuits	Achat de 2 706 actions	10/10/2019	23,5461	63 715,75
M. Jean-François Decaux	Achat de 2 706 actions	10/10/2019	23,5461	63 715,75
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 2 707 actions	10/10/2019	23,5462	63 739,56
JCDecaux Holding	Achat de 48 763 actions	10/10/2019	23,5461	1 148 178,47

PERSONNES CONCERNÉES	NATURE DE L'OPÉRATION	DATE DE L'OPÉRATION	PRIX UNITAIRE (EN EUROS)	MONTANT DE L'OPÉRATION (EN EUROS)
Holding Des Dhuits	Achat de 3 534 actions	11/10/2019	23,6698	83 649,07
M. Jean-François Decaux	Achat de 3 535 actions	11/10/2019	23,6697	83 672,39
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 3 534 actions	11/10/2019	23,6698	83 649,07
JCDecaux Holding	Achat de 63 678 actions	11/10/2019	23,6698	1 507 245,52
Holding Des Dhuits	Achat de 1 594 actions Achat de 9 362 actions	14/10/2019	23,1531 22,6383	36 906,04 211 939,76
M. Jean-François Decaux	Achat de 1 593 actions Achat de 9 363 actions	14/10/2019	23,1530 22,6384	36 882,73 211 963,34
M. Jean-François Decaux	Achat de 1 593 actions Achat de 9 363 actions	14/10/2019	23,1530 22,6384	36 882,73 211 963,34
JCDecaux Holding	Achat de 28 711 actions Achat de 168 697 actions	14/10/2019	23,1531 22,6383	664 748,65 3 819 013,30
Holding Des Dhuits	Achat de 13 107 actions	15/10/2019	22,4706	294 522,15
M. Jean-François Decaux	Achat de 13 106 actions	15/10/2019	22,4705	294 498,37
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 13 106 actions	15/10/2019	22,4706	294 499,68
JCDecaux Holding	Achat de 236 155 actions	15/10/2019	22,4706	5 306 544,54
Holding Des Dhuits	Achat de 7 676 actions	16/10/2019	22,4480	172 310,85
M. Jean-François Decaux	Achat de 7 676 actions	16/10/2019	22,4481	172 311,62
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 7 676 actions	16/10/2019	22,4480	172 310,85
JCDecaux Holding	Achat de 138 298 actions	16/10/2019	22,4480	3 104 513,50
Holding Des Dhuits	Achat de 1 084 actions	17/10/2019	22,7583	24 670,00
M. Jean-François Decaux	Achat de 1 085 actions	17/10/2019	22,7582	24 692,65
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 1 084 actions	17/10/2019	22,7580	24 669,67
JCDecaux Holding	Achat de 19 539 actions	17/10/2019	22,7581	444 670,52
Holding Des Dhuits	Achat de 2 529 actions	18/10/2019	22,8605	57 814,20
M. Jean-François Decaux	Achat de 2 528 actions	18/10/2019	22,8604	57 791,09
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 2 529 actions	18/10/2019	22,8604	57 813,95
JCDecaux Holding	Achat de 45 561 actions	18/10/2019	22,8604	1 041 542,68
Holding Des Dhuits	Achat de 71 actions	21/10/2019	22,9087	1 626,52
M. Jean-François Decaux	Achat de 72 actions	21/10/2019	22,9086	1 649,42
M. Jean-Charles Decaux	Achat de 72 actions	21/10/2019	22,9086	1 649,42
JCDecaux Holding	Achat de 1 291 actions	21/10/2019	22,9087	29 575,13
M. Xavier de Sarrau	Vente de 27 500 actions	12/11/2019	26,0547	716 504,25

2.3. Informations sur les options de souscription d'actions

2.3.1. Utilisation des autorisations données par l'Assemblée Générale

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011, 1 144 734 options ont été attribuées par le Directoire au cours de l'exercice 2012.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2013, 1 326 696 options ont été attribuées au cours des exercices 2014 et 2015.

Suite à l'Offre Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015, en vue de compenser les détenteurs d'options de souscription ou d'achat d'actions, un ajustement des plans en vigueur a été effectué sur les quantités attribuées ainsi que sur les valeurs d'attribution.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2015, 1 211 011 options ont été attribuées au cours des exercices 2016 et 2017.

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales Mixtes du 11 mai 2017, du 17 mai 2018 et du 16 mai 2019, aucune option n'a été attribuée au cours des exercices 2018 et 2019.

Les attributions d'options par la Société, en ce y compris aux membres du Directoire, sont conditionnées à l'atteinte d'objectifs définis en début d'année précédente.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION

	Plan 2012	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
Date des Assemblées Générales Extraordinaires autorisant les plans d'options	11/05/2011	15/05/2013		13/05/2015	
Dates d'attribution des options par le Directoire	21/02/2012	17/02/2014	16/02/2015	17/02/2016	13/02/2017
Nombre d'options attribuées	1 144 734 options	780 392 options	546 304 options	866 903 options	344 108 options
Nombre de bénéficiaires	215 bénéficiaires	237 bénéficiaires	173 bénéficiaires	270 bénéficiaires	188 bénéficiaires
Ajustement OPAS 2015 ⁽¹⁾	2 437	3 992	3 145	-	-
Nombre d'options attribuées aux membres du Directoire :					
• Emmanuel Bastide ⁽²⁾	19 295	9 755	13 022 (+128 ⁽¹¹⁾)	11 762	7 055
• David Bourg ⁽³⁾	7 190	5 292	5 520 (+51 ⁽¹¹⁾)	9 557	6 719
• Jean-Sébastien Decaux ⁽⁴⁾	19 261	12 205	12 361 (+116 ⁽¹¹⁾)	11 372	6 821
• Daniel Hofer ⁽²⁾	-	0	5 348 (+30 ⁽¹¹⁾)	16 788	9 394
• Laurence Debroux ⁽⁵⁾	30 411	19 881	0	-	-
• Jeremy Male ⁽⁵⁾	43 800	0	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	Aucune option ne peut être exercée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options				
Date d'expiration	7 ans à compter de la date d'attribution				
Prix de souscription d'actions pour les options attribuées	options attribuées le 21/02/2012 → 19,73 € (19,62 € ⁽¹¹⁾)	options attribuées le 17/02/2014 → 31,69 € (31,51 € ⁽¹¹⁾)	options attribuées le 16/02/2015 → 31,29 € (31,12 € ⁽¹¹⁾)	options attribuées le 17/02/2016 → 34,01 €	options attribuées le 13/02/2017 → 29,77 €
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2019	961 363	131 450	28 514	2 487	0
Nombre d'options annulées ou devenues caduques au 31/12/2019	185 808	88 970	49 301	77 404	22 813
Options restantes au 31/12/2019	0	563 964	471 634	787 012	321 295

⁽¹⁾ Suite à l'Offre Publique d'Achat Simplifiée (OPAS) réalisée du 12 juin au 9 juillet 2015, en vue de compenser les détenteurs d'options de souscription, un ajustement des plans en vigueur a été effectué sur les quantités attribuées ainsi que sur les valeurs d'attribution.

⁽²⁾ MM. Emmanuel Bastide et Daniel Hofer ont intégré le Directoire le 1^{er} septembre 2014.

⁽³⁾ M. David Bourg a intégré le Directoire le 15 janvier 2015.

⁽⁴⁾ M. Jean-Sébastien Decaux a intégré le Directoire le 15 mai 2013 et a quitté le Directoire le 31 décembre 2019.

⁽⁵⁾ M. Jeremy Male et Mme Laurence Debroux ont quitté le Directoire respectivement le 12 septembre 2013 et le 15 janvier 2015.

Au 31 décembre 2019, 1 123 814 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 2 143 905 options à exercer. Si ces options restantes étaient exercées en totalité, elles représenteraient 1 % du capital de JCDecaux SA et 1 % des droits de vote.

2.3.2. Caractéristiques des options de souscription

Attribution des options de souscription

L'attribution des options de souscription pour les non-mandataires sociaux et les mandataires sociaux est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de résultats du Groupe et d'objectifs personnels appréciés sur une année.

Exercice des options de souscription

- Pour les mandataires sociaux

Les mandataires sociaux doivent exercer leurs options selon le même calendrier que les non-mandataires sociaux.

Par ailleurs, l'exercice des options par les mandataires sociaux est soumis à l'atteinte de conditions de performance sérieuses et exigeantes à satisfaire sur une année additionnelle, arrêtées chaque année par le Conseil de surveillance.

- Pour les non-mandataires sociaux

Aucune option ne peut être exercée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du deuxième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Chaque bénéficiaire peut exercer la totalité des options qui lui ont été attribuées à compter de la date du troisième anniversaire et ce, jusqu'à la date du septième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.

Conditions de conservation des options de souscription

Conformément à l'article L.225-185 du Code de commerce, le Conseil de surveillance a décidé de reconduire l'obligation, pour les membres du Directoire, de conserver un nombre d'actions issues des levées d'options correspondant à 25 % de la plus-value d'acquisition dégagée par l'intéressé lors de la levée desdites options divisée par la valeur de l'action lors de cette levée.

2.3.3. 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 2019, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux membres du Directoire de la Société.

Les membres du Directoire doivent conserver un nombre d'actions issues des levées d'options tel que précisé ci-dessus.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Options attribuées aux salariés non-mandataires sociaux

Durant l'exercice 2019, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux salariés non-mandataires sociaux de la Société.

- Options levées

Options levées par les mandataires sociaux

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des membres du Directoire de la Société figurent dans la section « Rémunérations et avantages », en page 259 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Options attribuées aux salariés non-mandataires sociaux

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des dix salariés non-mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et dont le nombre d'actions ainsi souscrites a été le plus élevé figurent ci-après.

BÉNÉFICIAIRES	NOMBRE D'OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS LEVÉES	PRIX MOYEN PONDÉRÉ (EN EUROS)
MR KIM JOU YOUNG	7 657	26,97
MR BARDOUX THIERRY	6 640	26,59
MR ABUMI MASAKAZU	5 907	24,89
MR ROUX PHILIPPE	5 284	26,85
MR TARAYRE GUILLAUME	3 708	26,23
MR CHOPIN PASCAL	3 578	26,93
MR SABBAGH MARTIN	3 442	26,25
MR SOLDAN HERVE	3 407	26,93
MR JIAN XIN WEI	3 162	26,55
MR EL JAOUHARI YOANN	3 139	26,23

2.4. Informations sur les actions gratuites

2.4.1. Utilisation des autorisations données par l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 16 mai 2019 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à procéder à des attributions d'actions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence) dans la limite de 0,5 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

Cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 16 mai 2019 n'a pas été utilisée à la date du présent document.

2.4.2. Rapport spécial du Directoire sur les attributions d'actions gratuites établi en application de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce

- Actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux

Au cours de l'exercice 2019, 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 2019, aucune action gratuite n'a été attribuée à des salariés non-mandataires sociaux de la Société.

3. SCHÉMAS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION DU PERSONNEL

Pour la France, un accord d'intéressement triennal a été signé en commun pour les sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France. Cet accord couvre les années 2017, 2018 et 2019 et permet de conforter l'intérêt des salariés à la performance de leur entité à un niveau consolidé pour la France.

Un accord d'intéressement collectif a été signé pour la société Cyclocity® qui couvre les années 2017, 2018 et 2019.

Un accord d'intéressement collectif a été également signé pour la société Média Aéroports de Paris portant sur les années 2018, 2019 et 2020.

En France, un accord de participation a en outre été conclu en 2012 prévoyant un accord de mutualisation entre les sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France. Cet accord bénéficie à tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté dans le Groupe au cours de l'exercice donnant lieu à la participation. Le calcul de la participation est effectué conformément aux dispositions de l'article L. 3324-1 du Code du travail.

En 2013, un accord de participation a également été conclu en faveur des salariés de la société Média Aéroports de Paris ; cet accord répond aux mêmes caractéristiques que celui des sociétés JCDecaux SA et JCDecaux France.

Les montants de l'intéressement et de la participation versés, pour la France, au titre des 2 derniers exercices figure en page 70 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les sociétés JCDecaux SA, JCDecaux France, Média Aéroports de Paris et JCDecaux Holding disposent chacune d'un Plan d'Épargne d'Entreprise qui a été modifié via un nouvel accord en 2019 ; les versements de sommes issues de l'intéressement collectif sont abondés. Les salariés des sociétés concernées peuvent notamment effectuer des versements volontaires sur un fonds composé d'actions JCDecaux SA, permettant une participation des salariés dans le capital de JCDecaux SA.

En 2012, au sein de la société MédiaKiosk, un accord de participation et un accord de mise en place de Plan d'Épargne d'Entreprise ont été signés. Cette participation est calculée conformément aux dispositions de l'article L. 3324-1 du Code du travail et bénéficie aux salariés ayant au moins 3 mois d'ancienneté.

ACTIONNARIAT ET BOURSE

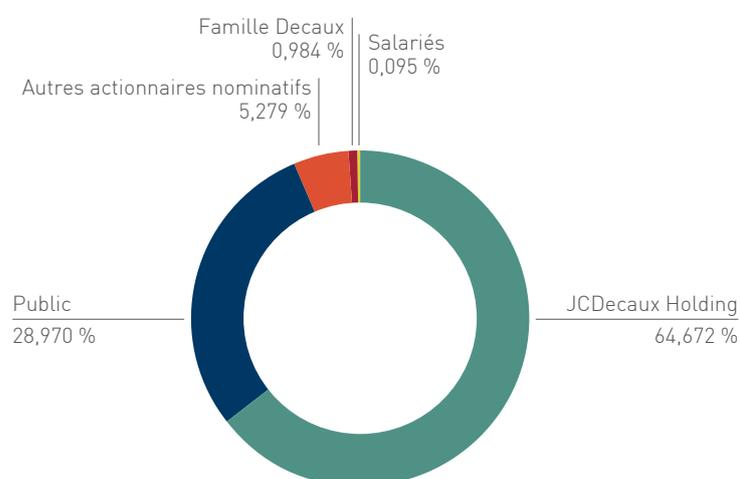
1. ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2019

1.1. Répartition entre nominatifs et porteurs

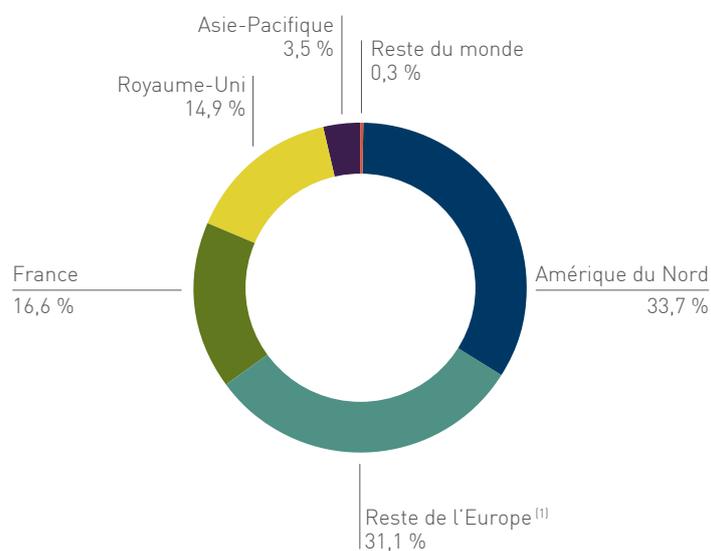
Au 31 décembre 2019, le capital est de 3 245 684, 82 euros, divisé en 212 902 810 actions, réparties de la manière suivante :

- actions au nominatif : 140 112 052 détenues par 160 actionnaires
- actions au porteur : 72 790 758 actions.

1.2. Principaux actionnaires



1.3. Répartition du flottant par zone géographique



⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni.

Source : Orient Capital.

2. ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

ACTIONNAIRES		31 DÉCEMBRE 2017			31 DÉCEMBRE 2018			31 DÉCEMBRE 2019			
		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 exercé	
Actionnaire majoritaire	JCDecaux Holding	136 048 127	63,969 %	63,969 %	136 048 127	63,929 %	63,929 %	137 687 668	64,672 %	64,679 %	
	Jean-Charles Decaux	1 166 725 ⁽¹⁾	0,549 %	0,549 % ⁽²⁾	1 166 725 ⁽¹⁾	0,549 %	0,549 % ⁽²⁾	1 257 720 ⁽¹⁾	0,592 %	0,592 % ⁽²⁾	
	Jean-François Decaux	401 752 ⁽¹⁾	0,189 %	0,189 % ⁽²⁾	401 752 ⁽¹⁾	0,189 %	0,189 % ⁽²⁾	492 747 ⁽¹⁾	0,232 %	0,232 % ⁽²⁾	
	Jean-Sébastien Decaux	1 752 ⁽¹⁾	0,001 %	0,001 % ⁽²⁾	1 752 ⁽¹⁾	0,001 %	0,001 % ⁽²⁾	3 752 ⁽¹⁾	0,002 %	0,002 % ⁽²⁾	
	Emmanuel Bastide	4 878	0,003 %	0,003 %	4 878	0,003 %	0,003 %	4 878	0,002 %	0,002 %	
	Daniel Hofer	5 000	0,003 %	0,003 %	5 000	0,003 %	0,003 %	5 000	0,002 %	0,002 %	
	David Bourg	1 025	0,001 %	0,001 %	1 025	0,001 %	0,001 %	2 025	0,001 %	0,001 %	
	Gérard Degonse	50 757	0,024 %	0,024 %	50 757	0,024 %	0,024 %	27 056	0,014 %	0,014 %	
	Jean-Pierre Decaux	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %	1 574	0,001 %	0,001 %	
	Alexia Decaux-Lefort	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	
	Michel Bleitrach	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	
	Pierre Mutz	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	
	Pierre-Alain Pariente	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %	
	Xavier de Sarrau	30 000	0,014 %	0,014 %	30 000	0,014 %	0,014 %	2 500	0,001 %	0,001 %	
	Hervé Herchin ⁽⁴⁾	NA	NA	NA	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	
	Marie-Laure Sauty de Chalon	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	
	Bénédicte Hautefort	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	
	Leila Turner	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %	
	SOUS-TOTAL		137 718 610	64,754 %	64,754 %	137 718 610	64,714 %	64,714 %	139 491 940	65,519 %	65,526 %
	Autres	Danielle Decaux ⁽¹⁾	5 256 ⁽¹⁾	0,003 %	0,003 %	5 256 ⁽¹⁾	0,002 %	0,002 %	5 256 ⁽¹⁾	0,002 %	0,002 %
Holding des Dhuits ⁽³⁾		250 105	0,118 %	0,118 %	250 105	0,118 %	0,118 %	339 099	0,159 %	0,160 %	
FCPE JCDecaux Développement		203 650	0,095 %	0,095 %	206 660	0,097 %	0,097 %	201 940	0,095 %	0,095 %	
Autres nominatifs		69 345	0,033 %	0,033 %	75 094	0,035 %	0,035 %	73 889	0,035 %	0,035 %	
APG Asset Management N.V. ⁽⁵⁾		NA	NA	NA	11 117 642	5,224 %	5,224 %	11 117 642	5,222 %	5,222 %	
Auto détention et public	Actions auto-détenues	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	24 373	0,011 %	0,000 %	
	Public	74 425 735	34,995 %	34,995 %	63 438 239	29,809 %	29,809 %	61 648 671	28,957 %	28,960 %	
TOTAL		212 676 701	100 %	100 %	212 810 350	100 %	100 %	212 902 810	100 %	100 %	

⁽¹⁾ Dont 1 752 actions sont détenues en nue-propiété sous l'usufruit de Mme Danielle Decaux.

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

⁽³⁾ M. Jean-Sébastien DECAUX est seul actionnaire de la société Holding des DHuits.

⁽⁴⁾ M. Hervé Herchin a été nommé membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité d'entreprise du 25 octobre 2018, en remplacement de Mme Sylvie Lelouarn.

⁽⁵⁾ Sur la base de la notification d'APG Asset Management N.V le 9 août 2018.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Capital et droits de vote au 31 décembre 2019

Au 31 décembre 2019 :

- Le nombre d'actions au 31 décembre 2019 était de 212 902 810, dont 24 373 actions auto-détenues par la Société, privées de droit de vote
- Aucune action ne jouit d'un droit de vote double
- Aucun pacte d'actionnaires n'a été notifié à la Société
- Le pourcentage du capital détenu par le personnel directement ou par l'intermédiaire d'organismes de placement spécialisés est de 0,095 %
- Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance, dont le détail figure dans le tableau précédent, détenaient 1 804 272 actions de la Société, représentant environ 0,85 % du capital
- Certains membres du Directoire, dont le détail figure en page 298 du présent Document d'Enregistrement Universel, détenaient des titres pouvant donner accès au capital de la Société
- La Société n'a été informée d'aucun nantissement, garantie ou sûreté sur les actions JCDecaux SA.

Franchissements de seuils

Le 13 août 2019, la société JO Hambro a déclaré à la Société détenir 1,49 % de son capital.

Le 4 septembre 2019, la société JCDecaux Holding a notifié à la Société le franchissement du seuil statutaire de 64 % à la hausse.

Elle a déclaré détenir 64,115 % du capital de la Société.

Le 7 février 2020, la société JO HAMBRO a notifié à la Société le franchissement du seuil statutaire de 1 % à la baisse. Elle a déclaré détenir 0,99 % du capital de la Société.

Dividendes

Au titre des trois derniers exercices, les distributions de dividendes ont été les suivantes :

- un dividende de 0,56 € par action en 2017 au titre de l'exercice 2016
- un dividende de 0,56 € par action en 2018 au titre de l'exercice 2017
- un dividende de 0,58 € par action en 2019 au titre de l'exercice 2018.

Les dividendes non-réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

3. PERSONNES MORALES DÉTENANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2019, la Société est contrôlée par la société JCDecaux Holding, qui détient 137 687 668 actions de la Société représentant 64,672 % du capital et dont l'objet social est principalement l'animation stratégique des sociétés dans lesquelles elle détient, directement ou indirectement, une participation. La société JCDecaux Holding est une société familiale contrôlée par trois personnes physiques : MM. Jean-François Decaux, Jean-Charles Decaux et Jean-Sébastien Decaux.

Au 31 décembre 2019, le capital social de la société JCDecaux Holding était réparti de la façon suivante :

ACTIONNAIRES	% DU CAPITAL
Jean-François Decaux (directement et indirectement)	30,406 %
Jean-Charles Decaux (directement et indirectement)	34,795 %
Jean-Sébastien Decaux (directement et indirectement)	34,794 %
Jean-Pierre Decaux	0,003 %
Danielle Decaux	0,002 %
TOTAL	100,000 %

Le contrôle de la Société JCDecaux Holding s'exerce dans les limites ci-après décrites. Ni les statuts de la Société JCDecaux SA, ni le Règlement intérieur du Conseil de surveillance ne contiennent de dispositions qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher le changement du contrôle actuellement détenu par la société JCDecaux Holding.

Il n'existe pas de droit de vote double ou d'autres avantages, telles des actions gratuites, accordés à l'actionnaire de contrôle JCDecaux Holding.

S'agissant des organes sociaux de la Société JCDecaux SA au 31 décembre 2019, le Conseil de surveillance est composé de cinq membres indépendants. Le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations sont composés respectivement pour deux tiers et la moitié de membres indépendants.

Enfin, il convient de noter que les rémunérations des mandataires sociaux de la Société, membres de la famille Decaux, font l'objet d'une revue annuelle par le Comité des rémunérations et des nominations de JCDecaux SA. S'agissant des membres de la famille Decaux, non-mandataires sociaux mais exerçant des fonctions au sein du Groupe, leurs rémunérations sont fixées de manière identique à celles des personnes exerçant au sein du Groupe des fonctions similaires.

Le contrôle des opérations conclues avec JCDecaux Holding ou ses filiales est décrit au point 4.1 ci-dessous.

4. OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

Suite à l'application de la norme IFRS 16 « contrats de location » (voir paragraphe 1.2 Changement de méthodes comptables dans les annexes aux comptes consolidés), les loyers fixes sont remplacés par les dotations aux amortissements des droits d'utilisation et par les charges d'intérêts sur loyers IFRS16. Le détail des opérations conclues avec les parties liées au titre de l'exercice 2019 figure dans l'annexe aux comptes consolidés en pages 185 et 186 et intègre ce changement de norme.

Les informations relatives aux conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce figurent dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

4.1. Procédure d'évaluation des conventions courantes

Conformément à l'article L.225-39 du code de commerce, le Conseil de surveillance du 5 décembre 2019 a mis en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions dites courantes remplissent bien ces conditions.

Cette procédure rappelle la définition de convention réglementée et de convention portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales et prévoit un mode d'identification interne par la Direction Juridique Groupe pour qualifier les conventions auxquelles JCDecaux SA est partie, de conventions réglementées ou de conventions courantes.

Elle prévoit également un réexamen annuel par le Comité d'audit puis par le Conseil de surveillance des conventions dites courantes conclues à des conditions normales entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux ou l'un de ses actionnaires détenant plus de 10 % des droits de vote ou avec une société ayant des dirigeants communs avec JCDecaux SA.

Cette procédure a également pour vocation de rappeler la procédure légale de contrôle des conventions réglementées.

Cette procédure est revue annuellement par le Conseil de surveillance de JCDecaux SA, après recommandation du Comité d'audit, afin de prendre notamment en compte les éventuelles modifications législatives ou réglementaires, l'évolution des meilleures pratiques en la matière et les éventuelles difficultés d'application survenues au cours de l'exercice.

4.2. Opérations conclues avec JCDecaux Holding (société mère de JCDecaux SA) et ses filiales

Les procédures permettant de s'assurer que les opérations conclues entre JCDecaux SA et JCDecaux Holding ou ses filiales sont réalisées à un prix équivalent à celui qui aurait été obtenu dans le cadre d'une convention conclue avec un tiers non-intéressé et conforme à l'intérêt social sont approuvées par le Comité d'audit.

À la date de parution du présent Document d'Enregistrement Universel, les conventions conclues entre la Société et la société JCDecaux Holding ou ses filiales et toujours en vigueur (notamment les contrats de baux immobiliers et de prestation de services) sont des conventions courantes conclues à des conditions normales de marché.

Le Comité d'audit revoit chaque année les montants perçus et versés par JCDecaux SA au titre de ces conventions conclues avec JCDecaux Holding ou ses filiales.

Conventions conclues avec JCDecaux Holding et ses filiales

JCDecaux Holding fournit à la Société JCDecaux SA des prestations en matière de définition et de mise en œuvre de stratégie, d'alliances, de financement et d'organisation, en application d'une convention en date du 21 janvier 2000 modifiée par avenant à compter du 1^{er} janvier 2014. En 2019, JCDecaux Holding a facturé à JCDecaux SA un montant de 886 904 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 2019, JCDecaux SA a facturé à JCDecaux Holding un montant de 95 921 euros hors taxe au titre de cette convention en date du 25 mars 2010 (modifiée par avenants en 2013, 2014 et 2017).

Ces conventions habituelles conclues à un prix forfaitaire conforme aux conditions de marché n'ont pas été considérées comme des conventions réglementées soumises à la procédure de contrôle prévue par les articles L. 225-86 à L. 225-88 du Code de commerce.

Par ailleurs, au titre de la location de locaux, le Groupe a versé des loyers à la société JCDecaux Holding et à ses filiales, pour un montant total de 11,5 millions d'euros en 2019. Après application de la norme IFRS 16, les dotations aux amortissements des droits d'utilisation et les charges d'intérêts sur loyers IFRS16 réalisés avec

la société JCDecaux Holding et ses filiales s'élèvent à 11,1 millions d'euros en 2019. Elles représentent le montant le plus significatif du cumul des charges d'exploitation et des charges d'intérêts sur loyers IFRS 16 réalisées avec les parties liées en 2019, soit 39 %.

Ces loyers sont conformes au prix du marché, comme vérifié par un expert indépendant. Les baux correspondants sont des baux commerciaux conformes aux usages du marché.

Ces loyers représentent le montant le plus significatif des charges d'exploitation réalisées avec les parties liées en 2019, soit 36 %.

4.3. 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, 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 2019, JCDecaux SA a ainsi facturé à ses filiales un montant de 51,7 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 55,2 millions d'euros en 2019.

5. OPTION OU ACCORD CONDITIONNEL OU INCONDITIONNEL DE VENTE PORTANT SUR LE CAPITAL DE SOCIÉTÉS DU GROUPE

Ces options ou accords sont détaillés dans l'annexe aux comptes consolidés en page 168 du présent Document d'Enregistrement Universel.

6. MARCHÉ DES TITRES JCDECAUX EN 2019

L'action JCDecaux est cotée sur Euronext Paris (Compartiment A), à l'exclusion de tout autre marché.

Le titre JCDecaux fait partie des valeurs qui composent l'indice SBF 120 depuis le 26 novembre 2001 et l'indice Euronext 100 depuis le 2 janvier 2004.

Depuis le 3 janvier 2005, JCDecaux a également rejoint un nouvel indice boursier : l'indice CAC Mid100. Cet indice est composé des 100 premières capitalisations qui suivent les 60 valeurs les plus importantes composant les indices CAC 40 et CAC Next20.

Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions s'élevait à 212 902 810 et le capital comportait 24 373 actions auto-détenues. Le nombre moyen pondéré d'actions s'élevait à 212 895 694 au cours de l'exercice 2019. Il s'est échangé en moyenne 211 513 titres par jour.

Le titre JCDecaux a clôturé l'année 2019 à 27,48 euros en hausse de +12,1 % par rapport au 31 décembre 2018.

JCDecaux est intégré dans des grands indices boursiers éthiques qui font référence : le FTSE4Good, le CDP et le MSCI. Se référer à la partie Sociétale du chapitre Développement Durable pour plus d'informations sur la notation extra-financière de JCDecaux.

7. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Depuis le 1^{er} janvier 2017, les cours de Bourse et les volumes de transactions du titre JCDecaux ont évolué de la manière suivante :

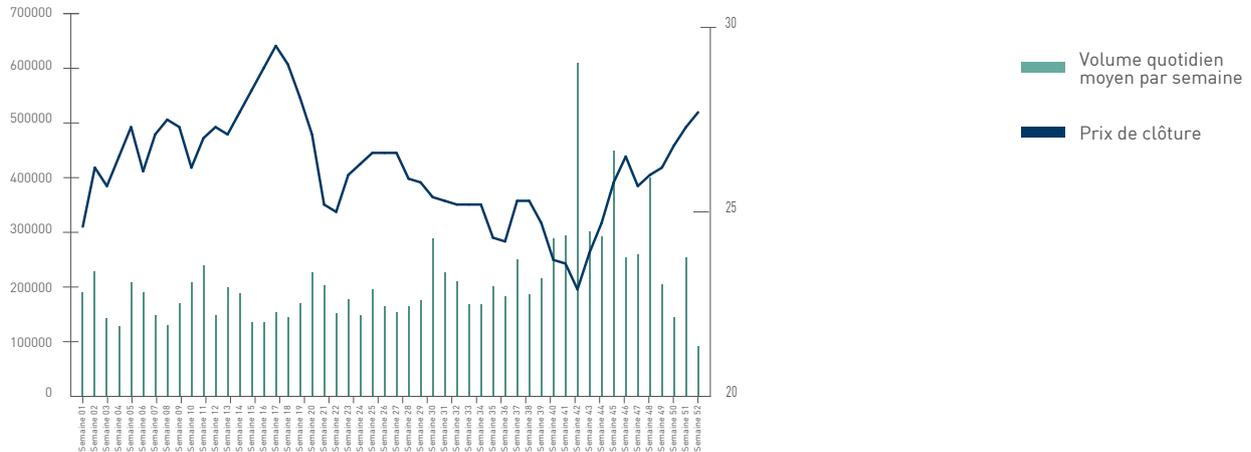
	COURS			VOLUME		
	PLUS HAUT (EN EUROS)	PLUS BAS (EN EUROS)	COURS DE CLÔTURE (EN EUROS)	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	MOYENNE DES TITRES ÉCHANGÉS	CAPITALISATION BOURSIÈRE ⁽¹⁾
2017						
Janvier	31,60	27,80	29,59	5 600 659	254 575	6 289,3
Février	30,85	29,35	30,15	3 282 985	164 149	6 408,3
Mars	33,56	29,76	32,99	4 234 880	184 125	7 012,2
Avril	33,06	31,02	32,39	3 145 978	185 058	6 884,6
Mai	32,98	28,87	29,47	4 925 184	223 872	6 264,0
Juin	30,63	28,13	28,72	3 797 855	172 630	6 104,5
Juillet	30,95	27,91	30,06	3 627 143	172 721	6 389,4
Août	30,18	27,02	27,51	2 769 432	120 410	5 847,4
Septembre	31,70	27,43	31,68	3 157 618	150 363	6 733,8
Octobre	33,49	31,41	32,85	3 231 674	146 894	6 982,5
Novembre	35,28	32,15	35,01	3 597 232	163 511	7 443,6
Décembre	35,13	30,87	33,61	2 841 690	149 563	7 148,1
2018						
Janvier	36,90	33,36	34,86	3 854 583	175 208	7 415,5
Février	35,24	31,14	31,96	3 510 490	175 525	6 799,7
Mars	31,94	27,64	28,26	5 192 433	247 259	6 012,5
Avril	29,72	27,16	29,62	3 370 035	168 502	6 301,9
Mai	29,86	25,58	26,62	4 338 270	197 194	5 663,6
Juin	29,98	26,42	28,66	4 498 112	214 196	6 097,6
Juillet	29,98	27,50	27,94	3 122 467	141 930	5 944,4
Août	28,92	25,46	28,38	2 612 563	113 590	6 038,3
Septembre	31,50	27,68	31,50	3 001 097	150 055	6 702,2
Octobre	31,96	27,00	29,06	4 110 062	178 698	6 183,4
Novembre	31,58	28,14	30,00	3 125 541	142 070	6 383,6
Décembre	31,16	23,66	24,52	4 052 703	213 300	5 218,1
2019						
Janvier	27,20	23,84	25,88	3 745 790	170 263	5 507,7
Février	28,64	25,56	27,10	3 358 707	167 935	5 769,7
Mars	28,62	25,72	27,12	4 203 486	200 166	5 773,9
Avril	29,74	26,66	29,20	3 133 701	156 685	6 216,8
Mai	29,36	24,84	25,00	4 015 834	182 538	5 321,4
Juin	27,34	24,94	26,64	3 429 394	171 470	5 670,7
Juillet	27,50	24,42	26,12	4 488 150	195 137	5 559,7
Août	26,38	24,24	24,32	4 186 390	190 290	5 175,9
Septembre	25,68	23,90	24,84	4 402 755	209 655	5 286,7
Octobre	25,38	22,14	24,50	8 610 050	374 350	5 214,0
Novembre	26,64	24,40	26,00	6 952 357	331 065	5 533,7
Décembre	27,84	25,26	27,48	3 409 209	170 460	5 849,9
2020						
Janvier	27,74	24,00	24,18	4 073 215	185 146	5 148,0
Février	24,96	20,38	20,80	5 744 314	287 216	4 428,4

⁽¹⁾ En million d'euros.

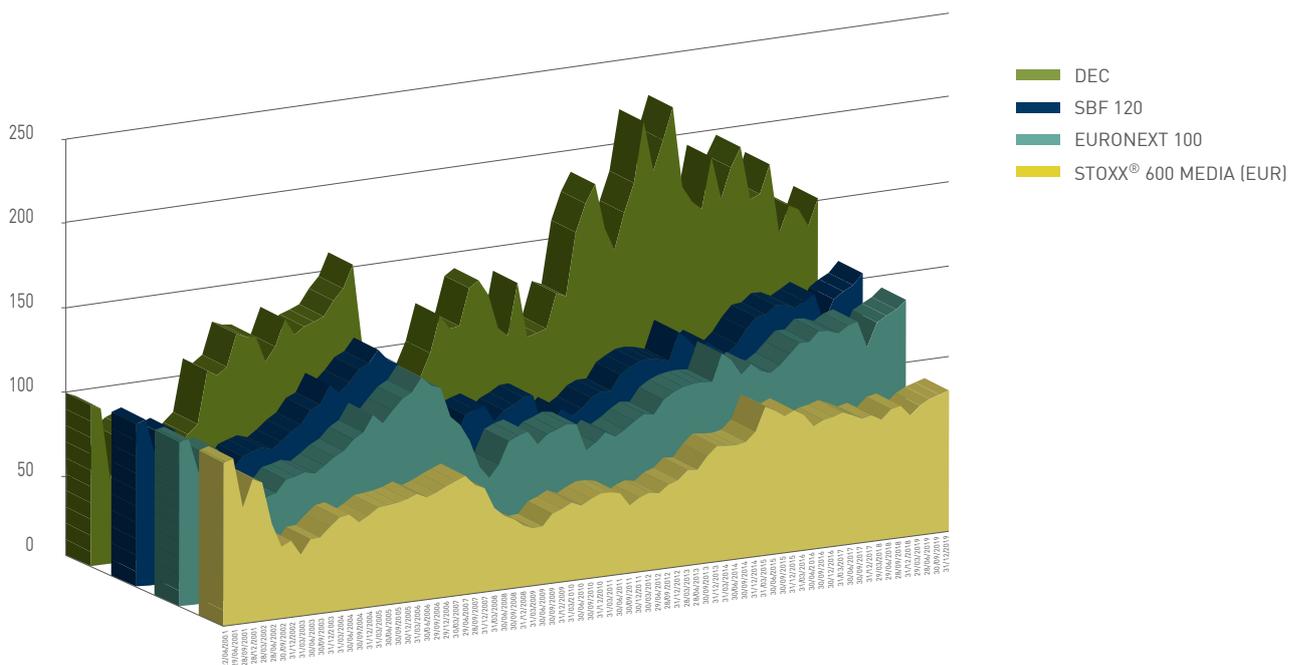
FICHE SIGNALÉTIQUE		DONNÉES BOURSIÈRES 2019	
Code ISIN	FR 0000077919	Cours de clôture le plus haut (26/04/2019)	29,46 €
Éligibilité SRD/PEA	Oui/Oui	Cours de clôture le plus bas (16/10/2019)	22,56 €
Code Reuters	JCDX.PA	Capitalisation boursière (en millions d'euros au 31/12/2019)	5 849,9 €
Code Bloomberg	DEC FP	Volume moyen journalier	211 513

Source : EuroInvestor.

Évolution du cours de l'action JCDecaux et des volumes de transactions en 2019



Évolution comparée (en base 100) du titre JCDecaux avec les indices SBF 120, Euronext 100 et DJ Euro STOXX® Media depuis l'introduction en Bourse, le 21 juin 2001



8. INFORMATIONS DES ACTIONNAIRES

Arnaud COURTIAL

Responsable de la Communication Financière et des Relations avec les Investisseurs

Tél. : +33 (0) 1 30 79 46 37

Fax : + 33 (0) 1 30 79 77 91

E-mail : investor.relations@jcdecaux.com

Des informations générales et financières sont à la disposition des actionnaires sur le site Internet : www.jcdecaux.com.

Calendrier prévisionnel de communication financière

DATE	ÉVÉNEMENT
12 mai 2020	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2020 et information trimestrielle
14 mai 2020	Assemblée Générale
30 juillet 2020	Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2020, résultats semestriels 2020 et rapport financier semestriel
5 novembre 2020	Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2020 et information trimestrielle

CAPITAL

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE CAPITAL

1.1. Montant du capital

Au 31 décembre 2019, le capital de la Société est de 3 245 684,82 euros, divisé en 212 902 810 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La répartition du capital de la Société est indiquée en pages 302 et 303 du présent Document d'Enregistrement Universel.

La valeur nominale des actions est de 0,015244913 €. Lors de la conversion du capital en euros, en juin 2000, l'expression de la valeur nominale des actions a été supprimée des statuts.

1.2. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

1.3. Évolution du capital au cours des trois dernières années

DATE	OPÉRATION	NOMBRE D'ACTIONNÉES/ ANNULÉES	MONTANT NOMINAL DE L'AUGMENT./ RÉDUC. DE CAPITAL (EN EUROS)	PRIME D'ÉMISSION/ PAR ACTION (EN EUROS)	MONTANT DE LA PRIME D'ÉMISSION (EN EUROS)	MONTANTS SUCCESSIFS DU CAPITAL (EN EUROS)	NOMBRE CUMULÉ D'ACTIONNÉES
30/06/2016	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	244 144	3 721,95	23,40	5 712 242,74	3 240 205,36	212 543 382
31/12/2016	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	4 273	65,15	19,60	83 771,11	3 240 270,51	212 547 655
30/06/2017	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	6 255	95,36	21,24	132 837,94	3 240 365,87	212 553 910
31/12/2017	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	122 791	1 871,93	22,65	2 781 199,68	3 242 237,80	212 676 701
30/06/2018	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	80 881	1 233,03	24,59	1 988 742,01	3 243 470,83	212 757 582
31/12/2018	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	52 768	804,44	19,60	1 034 503,72	3 244 275,27	212 810 350
30/06/2019	Augmentation de capital par levée d'options de souscription d'actions	92 460	1 409,55	19,60	1 812 655,65	3 245 684,82	212 902 810

Durant le 2nd semestre 2019, aucune option de souscription n'a été levée et par conséquent aucune augmentation de capital n'a été constatée au 31 décembre 2019.

1.4. Délégations de compétences et de pouvoirs accordées au Directoire par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 en matière d'augmentation de capital

NATURE DE LA DÉLÉGATION DONNÉE AU DIRECTOIRE	MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ	DURÉE DE VALIDITÉ	UTILISATION FAITE DE LA DÉLÉGATION PAR LE DIRECTOIRE
Autorisation donnée à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. (Résolution 15)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Le Directoire du 1 ^{er} février 2019 a décidé d'utiliser cette délégation dans le cadre de la mise en place d'un contrat de liquidité et ce, conformément aux modalités décrites à la 15 ^{ème} résolution.
Autorisation donnée à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues. (Résolution 16)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019
Autorisation donnée à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 17)	4 % du capital social - sous plafond de 0,04 % applicable aux dirigeants mandataires sociaux (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	26 mois (Mis fin par l'AG du 16 mai 2019)	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019
Autorisation donnée à l'effet de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 18)	0,5 % du capital social sous plafond de 0,08 % applicable aux dirigeants mandataires sociaux	26 mois (Mis fin par l'AG du 16 mai 2019)	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019
Décider une augmentation du capital social par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital - sans droit préférentiel de souscription - à émettre au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre du PEE, hors stock-options). (Résolution 19)	Montant nominal maximal de 20 000 euros (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 % ou 30 %)	26 mois (Mis fin par l'AG du 16 mai 2019)	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019

*Plafond global

1.5. Délégations de compétences et de pouvoirs accordées au Directoire par l'Assemblée Générale du 16 mai 2019 en matière d'augmentation de capital

NATURE DE LA DÉLÉGATION DONNÉE AU DIRECTOIRE	MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ	DURÉE DE VALIDITÉ	UTILISATION FAITE DE LA DÉLÉGATION PAR LE DIRECTOIRE
Autorisation donnée à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. (Résolution 16)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Le Directoire du 1 ^{er} février 2019 a décidé qu'il utiliserait cette délégation dans le cadre du contrat de liquidité et ce conformément aux modalités décrites à la 16 ^{ème} résolution.
Autorisation donnée à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues. (Résolution 17)	Dans la limite d'une détention maximum de 10 % du capital	18 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019
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 18)	2,3 millions d'euros*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019

NATURE DE LA DÉLÉGATION DONNÉE AU DIRECTOIRE	MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ	DURÉE DE VALIDITÉ	UTILISATION FAITE DE LA DÉLÉGATION PAR LE DIRECTOIRE
Décider une augmentation du capital social par émission - sans droit préférentiel de souscription - de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par offre au public ou par placement privé. (Résolutions 19 et 20)	2,3 millions d'euros*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019
Autorisation de fixer le prix d'émission des augmentations de capital sans DPS dans la limite de 10 % du capital social par périodes de 12 mois (Résolution 21)	10 % du capital social par période de 12 mois *	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019
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 de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. (Résolution 22)	10 % du capital social*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019
Décider une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres sommes dont la capitalisation serait admise. (Résolution 23)	2,3 millions d'euros*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019
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 24)	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019
Autorisation donnée à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 25)	4 % du capital social - sous plafond de 0,04 % applicable aux dirigeants mandataires sociaux (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019
Autorisation donnée à l'effet de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre - sans droit préférentiel de souscription - au profit des salariés et des mandataires sociaux. (Résolution 26)	0,5 % du capital social sous plafond de 0,08 % applicable aux dirigeants mandataires sociaux*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019
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 27)	Montant nominal maximal de 20 000 euros (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 % ou 30 %)*	26 mois	Non-utilisée au cours de l'exercice 2019

*Plafond global

2. RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

2.1. Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 50 euros par action, et pour un montant maximal global de 1 063 383 500 euros, pendant une période de 18 mois également, en vue notamment de l'annulation desdites actions.

L'Assemblée Générale Mixte du 16 mai 2019 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 1 064 051 750 euros, pendant une période de 18 mois également, en vue notamment de l'annulation desdites actions.

Le Directoire du 1^{er} février 2019 a décidé d'utiliser ces deux délégations dans le cadre de la mise en place d'un contrat de liquidité.

2.2. Opération réalisées au cours de l'exercice 2019 dans le cadre du Contrat de liquidité

JCDecaux SA et Kepler Cheuvreux ont signé le 26 avril 2019 un contrat de liquidité portant sur l'animation des actions de la société JCDecaux SA, admises aux négociations sur Euronext Paris.

5 millions d'euros ont été affectés à la mise en œuvre de ce contrat de liquidité qui a été convenu pour une durée de 12 mois et est renouvelable par tacite reconduction.

Au titre du contrat de liquidité conclu avec la société Kepler Cheuvreux, la Société JCDecaux SA a procédé en 2019 à l'acquisition de 479 618 actions au cours moyen d'achat de 25,26 euros et a cédé 455 245 actions au cours moyen de vente de 25,44 euros.

Au 31 décembre 2019, la Société détenait 24 373 actions soit 0,011 % du capital de la Société.

En 2019, la Société n'a procédé à aucun rachat d'actions en dehors des rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité

2.3. 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 14 mai 2020. Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale du 16 mai 2019.

Les principales caractéristiques de ce programme sont les suivantes :

- titres concernés : actions de la Société
- pourcentage de rachat maximal autorisé par l'Assemblée Générale : 10 % des actions composant le capital de la Société à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 soit, à titre indicatif au 31 décembre 2019, 21 290 281 actions
- modalités des rachats : l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment, y compris en période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.
- prix d'achat unitaire maximal autorisé : 50 euros
- montant maximal du programme : 1 064 514 050 euros pour 21 290 281 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

- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'adoption de la résolution visant à permettre l'annulation des titres par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2020 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 pratique admise par la réglementation en vigueur
- cette autorisation permettrait également à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Durée du programme : 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 14 mai 2020, soit jusqu'au 14 novembre 2021.

POLITIQUE DE MAÎTRISE DES RISQUES

1. IDENTIFICATION DES RISQUES

Pour assurer un développement pérenne de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à l'identification, la prévention et la bonne maîtrise des risques auxquels il est exposé.

Leur gestion se fonde sur une cartographie des risques, qui répertorie les principaux risques liés à l'activité du Groupe et de ses filiales, y compris ceux initiés par ses relations d'affaires, produits et services.

Chaque année, le Groupe procède ainsi à un exercice d'identification et d'évaluation des risques auxquels il est exposé. Cette tâche est structurée autour de plusieurs groupes de travail animés par le Directeur de l'Audit Interne :

- un groupe de travail composé des Directeurs Corporate Juridique, Finance, Systèmes d'Informations, Développement Durable, Relations Investisseurs, Bureau d'Etudes, Fiscalité, Fusions & Acquisitions, Opérations Internationales, Achats et Ressources Humaines - Projets Internationaux
- plusieurs groupes de travail composé de Directeurs Pays ou Responsables de Zones
- des groupes de travail composés de Directeurs Financiers, Juridiques ou Conformité au niveau Pays ou Zone.

Ces groupes de travail revoient chaque année la cartographie des risques identifiés et procèdent aux adaptations nécessaires (ajouts, modifications ou suppressions de risques). Les risques identifiés sont ensuite évalués selon trois critères :

- la probabilité d'occurrence, qui exprime la possibilité de survenance du risque, autrement dit la potentialité qu'il se produise suivant une échelle de probabilités allant de « très peu probable » à « fréquent / fortes probabilités de se réaliser »
- la gravité, qui mesure l'importance des conséquences, c'est-à-dire la gravité des impacts envisagés en cas de survenance du risque suivant une échelle allant de « conséquences mineures » à « conséquences critiques »
- le risque résiduel, qui correspond au niveau de risque qui subsiste après l'application des mesures de contrôle (correctives et/ou préventives) mises en place par la structure.

Chacun des risques identifiés est ainsi évalué par les Directeurs centraux (avec une perspective fonctionnelle) et par les Directeurs Pays (avec une sensibilité et une perspective opérationnelles).

Sur le fondement des résultats de la cartographie, les risques définis comme « majeurs » font l'objet d'une fiche détaillée. Plus spécifiquement, les fiches détaillées des risques extra-financiers décrivent le risque, les contrôles à mettre en place, la personne responsable, les politiques et plans d'actions à entreprendre, ainsi que la surveillance à instaurer. Elles sont établies en lien avec les Fonctions en charge du suivi opérationnel des risques majeurs identifiés et elles permettent de veiller à ce que les plans d'actions appropriés soient mis en œuvre.

Par ailleurs, une auto-évaluation annuelle est demandée à chacune des filiales sur le fondement des risques majeurs, et ses résultats sont contrôlés lors de chaque audit sur site réalisé par l'Audit Interne. Ce dernier établit chaque année son plan d'audit qui comprend la visite de 15 à 20 pays par an.

Le Directoire et le Comité d'Audit assurent un suivi régulier de l'identification et de l'évaluation des risques et en rendent compte au Conseil de surveillance.

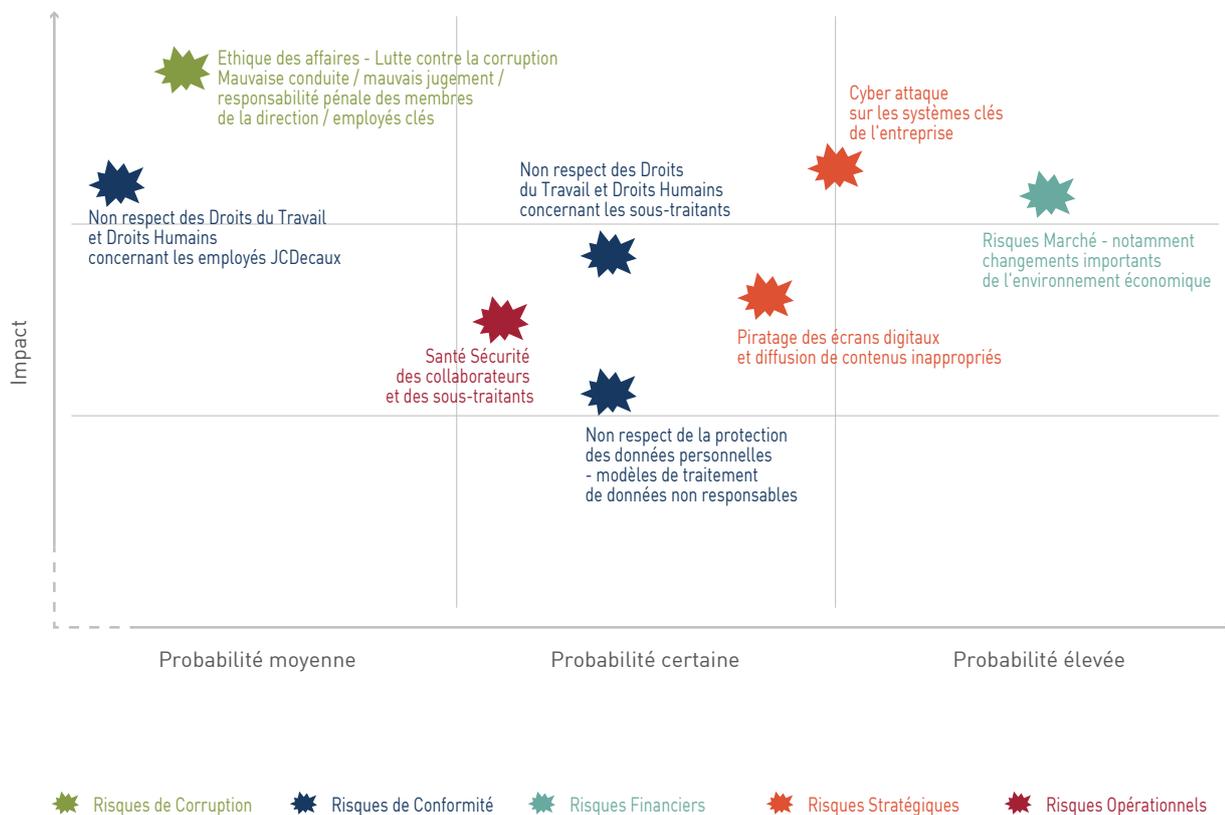
2. FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe est confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, son activité ou sa situation financière.

Comme précisé dans le chapitre précédent et en application du Règlement Européen du 14 juin 2017, le Groupe hiérarchise chacun des risques identifiés comme spécifiques et significatifs, puis les regroupe autour de 6 grandes familles de risques, dans lesquelles se retrouvent notamment les risques majeurs traités au titre de la Déclaration de Performance Extra-Financière.

- Fraude, Corruption, entente
- Conformité aux lois et réglementation
- Risques financiers
- Risques stratégiques
- Risques opérationnels
- Risques exogènes

Les principaux risques de l'entreprise sont présentés dans le graphique ci-dessous et détaillés dans les chapitres suivants :



Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'existe pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

Les procédures de contrôle interne de la Société décrivant l'organisation et les procédures mises en place au sein du Groupe pour la gestion des risques sont présentées en page 317 du présent Document d'Enregistrement Universel.

2.1 Risques liés à l'activité du Groupe

2.1.1. Famille : Risques de Fraude, Corruption, Entente

Dans cette famille, le Groupe a identifié les risques relatifs à l'éthique des affaires à diverses étapes de la chaîne de valeurs : dans les relations avec ses clients (annonceurs, agences notamment), avec ses mandants (villes, collectivités territoriales, sociétés gestionnaires de transport notamment) ou avec ses fournisseurs.

Le principal risque relatif à cette famille est un risque traité au titre de la Déclaration de Performance Extra Financière : risques liés à la réputation du Groupe et au non-respect de l'éthique des affaires.

Famille de risques JCDecaux	FRAUDE CORRUPTION ENTENTE
RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE LIÉ À L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES LUTTE ANTI-CORRUPTION [DPEF]
DESCRIPTION DU RISQUE	L'activité du Groupe est très fortement liée à la qualité et l'intégrité des relations entretenues avec ses mandants (villes, collectivités territoriales, sociétés gestionnaires de transport...). La réputation du Groupe et son historique en matière d'intégrité sont des éléments essentiels à son activité et, en particulier, à son accès aux différents marchés publics et privés. La conduite éthique des affaires est aussi un enjeu important permettant de préserver la pérennité des relations avec les clients annonceurs et les partenaires du Groupe, et de maintenir sa réputation d'excellence sur le marché. JCDecaux est aussi particulièrement vigilant au respect de l'éthique des affaires dans le cadre des opérations de croissance externe, notamment dans les pays considérés comme sensibles sur le plan de la corruption.
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	Le Groupe a consigné, dès 2001, dans une Charte Ethique, les principes et règles éthiques à respecter dans la conduite des affaires du Groupe. Cette Charte Ethique, révisée en 2018 dans le cadre de la mise en œuvre de la loi Sapin II en France, fait l'objet d'une large diffusion auprès de l'ensemble des sociétés et des collaborateurs du Groupe. Cette Charte, son mode de diffusion ainsi que le Comité d'Ethique en charge de veiller à sa bonne application, sont présentés en page 235 du présent Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion des risques liés à l'éthique des affaires et à la lutte anti-corruption, sont disponibles dans le chapitre « Politique de conformité avec la Loi Sapin II et la Loi sur le devoir de vigilance », en page 320 du présent Document d'Enregistrement Universel.

2.1.2. Famille : Conformité aux lois et réglementation

Plusieurs risques majeurs traités au titre de la Déclaration de Performance Extra Financière se retrouvent dans cette famille :

- Risque lié au non-respect des Droits Humains / Salariés
- Risque lié au non-respect des Droits Humains / Fournisseurs
- Risque lié à la protection des données à caractère personnel et au non-respect de la vie privée

Famille de risques JCDecaux	CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTATIONS
RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE LIÉ AU NON-RESPECT DES DROITS HUMAINS / SALARIÉS [DPEF]
DESCRIPTION DU RISQUE	Le Groupe JCDecaux est présent dans plus de 80 pays et 24 % des ETP du Groupe se situent dans des pays n'ayant pas ratifié l'ensemble des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. Pour autant, l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent bénéficier du respect de leurs droits humains fondamentaux, comme énoncé dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales de JCDecaux.
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion des risques liés aux droits humains sont disponibles dans le chapitre « Engagement n°1 : déployer le Corpus de Chartes et assurer un socle de droits fondamentaux pour l'ensemble des collaborateurs », en page 73 du présent Document d'Enregistrement Universel.
RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE LIÉ AU NON-RESPECT DES DROITS HUMAINS / FOURNISSEURS [DPEF]
DESCRIPTION DU RISQUE	Les fournisseurs sont au cœur des processus qualité du Groupe. JCDecaux a fait le choix de confier la production de ses produits et solutions à des tiers de confiance. Une partie de ces fournisseurs est située dans des pays n'ayant pas ratifié l'ensemble des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. Pour autant, JCDecaux demande à ses fournisseurs de se conformer à ces standards internationaux à travers son Code de Conduite Fournisseurs dont il exige la ratification.
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion de ces risques sont disponibles dans le chapitre « Renforcer le Développement Durable dans la politique achat », en page 85 du présent Document d'Enregistrement Universel.

RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE LIÉ À LA PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL ET AU NON-RESPECT DE LA VIE PRIVÉE [DPEF]
DESCRIPTION DU RISQUE	A l'ère du digital et de la connectivité, la donnée est au cœur des métiers de JCDecaux. Dans le cadre des activités et services délivrés par le Groupe (accès Wi-Fi, Vélos en Libre-Service, relations commerciales, organisation d'événements, sites Internet, dispositifs et campagnes publicitaires interactifs, etc.), JCDecaux est amené à collecter et à traiter des données à caractère personnel relatives à des milliers de personnes extérieures au Groupe. Il est de sa responsabilité de garantir à chacune d'entre elles la protection de sa vie privée et de ses données à caractère personnel ainsi que l'exercice des droits dont elle bénéficie, dans le respect des réglementations applicables.
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	Afin de réduire le risque associé au traitement non-responsable ou à la violation de ces informations, JCDecaux s'est doté d'une gouvernance et d'une politique en matière de protection des données personnelles. Ce dispositif a encore été renforcé avec l'entrée en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données : <ul style="list-style-type: none"> • une gouvernance spécifique a été mise en place : constitution d'un Comité de pilotage « RGPD », nomination d'un Data Protection Officer (DPO) ou d'un Privacy Manager dans chaque filiale localisée au sein de l'UE, implication de la Direction Juridique de chaque pays hors UE • des politiques et procédures Groupe dédiées à la protection des données personnelles ont été publiées et déployées sur l'ensemble des entités • des actions de formation (digital learning) ont été menées afin de sensibiliser l'ensemble du personnel à ces enjeux. L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion de ces risques sont disponibles dans le chapitre « 9. La protection des données à caractère personnel et le respect de la vie privée », en page 97 du présent Document d'Enregistrement Universel.

D'un point de vue général, 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.

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). Concernant la publicité relative aux boissons alcoolisées, la réglementation est très variable d'un pays de l'Union Européenne à l'autre, incluant l'interdiction totale d'affichage ou son autorisation uniquement sur les points de vente ou dans un périmètre limité. A titre d'exemple, en Irlande et depuis une loi publiée en octobre 2018, la publicité relative à l'alcool est interdite dans un périmètre de 200 mètres autour des écoles et crèches ainsi que dans les transports publics. Cependant, la majorité des Etats de l'Union a adopté des mesures législatives simplement restrictives réglementant le contenu, la présentation et/ou les périodes de diffusion autorisées de certaines publicités. En dehors de l'Union Européenne, la publicité relative aux boissons alcoolisées est également réglementée.

2.1.3. Famille : 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). L'ensemble des informations concernant les risques financiers sont disponibles dans le chapitre « Annexes aux comptes consolidés », en pages 133 à 201 du présent Document d'Enregistrement Universel. Le principal risque identifié sur cette famille est le suivant :

Famille de risques JCDecaux	RISQUES FINANCIERS
RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE LIÉ À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE
DESCRIPTION DU RISQUE	En cas de récession mondiale, le secteur de la publicité et de la communication est susceptible de subir plus fortement les variations d'activité du fait d'une possible réduction générale du budget communication des annonceurs. Le Groupe doit en outre faire face au caractère cyclique du marché de la publicité. Notre secteur d'activité est fortement lié à l'évolution du PIB des pays dans lesquels le Groupe est présent. Une accélération ou un ralentissement significatif de l'activité économique d'un pays peut impacter substantiellement le niveau d'activité, et donc le chiffre d'affaires du Groupe.
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	La présence du Groupe sur des marchés géographiquement diversifiés permet de minimiser les effets d'une éventuelle baisse générale du secteur du fait de réactions disparates et décalées des marchés des pays dans lesquels il est implanté. La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique est présentée en page 60 du présent Document d'Enregistrement Universel. La Direction Générale et la Direction financière du Groupe demeurent particulièrement attentives aux structures de coûts et adoptent des plans d'action pour maintenir le niveau de rentabilité du Groupe.

2.1.4. Famille : Risques stratégiques

Par son activité, le Groupe peut être confronté à plusieurs risques stratégiques (notamment la dépendance à l'égard des dirigeants, l'attractivité de la marque employeur ou la capacité à adresser les changements de business model).

Les 2 principaux risques concernant cette famille sont les suivants :

Famille de risques JCDecaux	RISQUES STRATÉGIQUES
RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE DE PIRATAGE DIGITAL DES MOBILIERS ET DE DIFFUSION DE CONTENU INAPPROPRIÉ [DPEF]
DESCRIPTION DU RISQUE	<p>Présent dans plus de 80 pays, JCDecaux opère du digital dans 47 d'entre eux par l'intermédiaire de près de 30 000 mobiliers actifs. Pour le Groupe, toute tentative externe ou interne d'accéder aux écrans numériques de ces mobiliers dans le but de diffuser des messages non-contrôlés est un risque majeur, susceptible d'impacter ses résultats comme d'affecter sa réputation et sa capacité à proposer une offre numérique crédible aux clients annonceurs. Ce, avec des effets d'autant plus préjudiciables que les messages diffusés sont offensants et néfastes.</p> <p>Dans un contexte de numérisation croissante de ses activités, la sécurisation de l'accès au réseau, aux systèmes informatiques et aux données du Groupe est une priorité afin de protéger la valeur de l'entreprise.</p>
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	<p>JCDecaux a mis en œuvre depuis plusieurs années une politique IT complète pour se prémunir du risque de tentatives de piratage de son contenu numérique.</p> <p>Sous la responsabilité Corporate de la Direction des Infrastructures, une politique robuste de sécurité informatique a été mise en place, avec le déploiement de principes d'architecture, d'un outil de monitoring, de procédures, de plans d'action et d'une batterie d'outils (contrôles, tests de vulnérabilité...) pour assurer la sécurité digitale en couvrant l'ensemble des risques identifiés.</p> <p>L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion de ces risques sont disponibles dans le chapitre « Politique et contrôle de l'affichage », en page 97 du présent Document d'Enregistrement Universel.</p>
RISQUE IDENTIFIÉ	ATTAQUE INFORMATIQUE SUR LES SYSTÈMES-CLÉS DE L'ENTREPRISE.
DESCRIPTION DU RISQUE	<p>Le Groupe s'appuie sur des systèmes d'information complexes à l'appui de ses activités commerciales, industrielles et de gestion. Les principaux risques sont liés à l'intégrité et au maintien de la capacité opérationnelle de ces systèmes.</p>
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	<p>Les systèmes d'informations du Groupe font l'objet de protections à plusieurs niveaux : les centres informatiques sont sécurisés, les accès aux logiciels contrôlés, les systèmes d'affichage audités. Ces protections concernent notamment la plateforme informatique en charge de la préparation et de la diffusion des campagnes publicitaires digitales. Cette plateforme s'appuie sur un réseau privé et est opérée par les équipes JCDecaux conformément à des règles strictes de contrôle et d'audit de bout en bout des accès. Elle est surveillée 24h/24 et 7j/7 afin de détecter puis de traiter en temps réels les éventuelles anomalies de fonctionnement.</p> <p>Par ailleurs, des plans de reprise d'activité visant à garantir la continuité des opérations du Groupe sont testés plusieurs fois par an. En outre, afin d'améliorer de façon continue la sécurité des systèmes informatiques et limiter les conséquences d'éventuels dysfonctionnements sur les métiers du Groupe, les différents risques (sinistre affectant les centres informatiques, défaillance d'équipements, de moyens en télécommunication, manquements aux règles de sécurité, erreurs humaines, ...) sont régulièrement évalués. Ces évaluations donnent lieu au renforcement des moyens mis en place et/ou au développement de nouvelles protections permettant d'améliorer la lutte contre les tentatives d'intrusion, la divulgation d'informations confidentielles, la perte ou l'altération de données, la perte de traçabilité, etc.</p>

2.1.5. Famille : Risques opérationnels

Dans cette famille, le Groupe a identifié les risques opérationnels liés à ces différentes activités (notamment lors de la vente d'espaces publicitaires ou lors des activités d'affichage, d'entretien et de maintenance).

Le principal risque relatif à cette famille est un risque traité au titre de la Déclaration de Performance Extra Financière : Risques liés à la Santé Sécurité des collaborateurs et sous-traitants.

Famille de risques JCDecaux	RISQUES OPÉRATIONNELS
RISQUE IDENTIFIÉ	RISQUE LIÉ À LA SANTÉ SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS ET SOUS-TRAITANTS [DPEF]
DESCRIPTION DU RISQUE	<p>JCDecaux réunit plus de 400 métiers différents, de la conception du mobilier urbain à la commercialisation des espaces publicitaires, en passant par l'entretien et la maintenance des mobiliers et dispositifs publicitaires. Le personnel opérationnel et de terrain, qui représente environ 51 % de l'effectif total du Groupe en 2019, est plus exposé aux risques d'accidents et incidents, en raison de ses activités. Ces dernières peuvent inclure le travail en hauteur, l'usage d'électricité ou la proximité d'équipement électriques, la conduite routière ou la proximité de routes ou voies ferrées, le travail dans des lieux où la « concentration » du public est forte (aéroports, gares, métros, trottoirs...).</p>
SUIVI ET GESTION DU RISQUE	<p>L'ensemble des informations concernant le suivi et la gestion de ces risques sont disponibles dans le chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe », en page 71 du présent Document d'Enregistrement Universel.</p>

2.1.6. Famille : Risques exogènes

Cette famille regroupe l'ensemble des risques liés à des catastrophes naturelles ou liés à des facteurs externes d'ordre social, politique ou relatifs à des situations de pandémie.

En effet, du fait de son implantation dans de très nombreux pays, le Groupe peut subir les effets liés à de tels événements.

A titre d'exemple, le Groupe a dû faire face en 2019 aux événements sociaux à Hong Kong ou dans certains pays d'Amérique Latine (comme le Chili).

La crise relative au Covid-19, du fait notamment de sa forte prévalence en Chine et à Hong Kong à partir de février 2020 puis de son expansion dans plusieurs géographies du Groupe, impacte significativement le Groupe, en termes de sécurité de ses collaborateurs, d'organisation de sa Supply Chain et au final de performances commerciales. Ainsi, le Groupe a dû prendre une série de mesures, dans le cadre d'un plan de continuité des affaires, de façon d'une part à protéger ses collaborateurs (en particulier dans les zones particulièrement sensibles de Wuhan ou Tianjin) mais également d'assurer, dans la mesure du possible, les engagements pris vis-à-vis de ses annonceurs et de ses mandants.

Le Groupe considère qu'il n'existe pas d'autres risques significatifs.

Les risques jugés non-significatifs mais présentés en conformité avec l'article 173 de la loi sur la transition énergétique du 17 août 2015 sont décrits en page 50 du document, dans le chapitre Développement Durable.

Les résultats annuels 2019 de JCDecaux ont été publiés le 5 mars 2020. Les documents financiers publiés à cette date ne prennent donc pas en compte les événements postérieurs liés à l'évolution de la pandémie de Covid-19 et les communiqués publiés par JCDecaux au-delà de cette date.

Par conséquent, le paragraphe « 2. Evolution récente et tendances » des Commentaires sur les comptes consolidés, le paragraphe « 13. Evénements subséquents » des Annexes aux comptes consolidés et le paragraphe « Facteurs de risques » doivent être lus conjointement avec les informations complémentaires de l'Addendum pages 10 et 11 de ce document.

2.2. Assurances - Couverture des risques

Politique d'assurances

Compte-tenu de l'homogénéité de ses activités dans les différents pays où il les exerce, la politique du Groupe est de couvrir ses risques essentiels de façon centralisée par des polices d'assurance mondiales souscrites par JCDecaux SA auprès de compagnies d'assurance de premier plan disposant d'un réseau international, notamment en ce qui concerne les risques de dommages aux biens/pertes d'exploitation ainsi que les risques de mise en jeu de la responsabilité civile des sociétés du Groupe et des mandataires sociaux.

Cette politique permet à la fois d'avoir accès à des niveaux de garanties importants, à des conditions de tarification globalisées et de s'assurer que le niveau des garanties et des franchises 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.

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

La politique décrite ci-dessus est donnée à titre d'illustration d'une situation à une période donnée et ne peut pas être considérée comme représentative d'une situation permanente. La politique d'assurance du Groupe est en effet susceptible d'être modifiée à tout moment en fonction de l'occurrence de sinistres, de l'apparition de nouveaux risques, ou des conditions du marché.

3. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Le Directeur de l'Audit Interne du Groupe, en collaboration avec le Directeur Juridique Groupe, a rassemblé les éléments constitutifs du rapport sur le contrôle interne et la gestion des risques mis en place par la Société et en a rendu compte au Comité d'audit et au Président du Conseil de surveillance.

Le processus de contrôle interne de la Société s'appuie sur le cadre de référence applicable au dispositif de contrôle interne, complété du Guide d'application établi sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers.

Ces éléments ont été présentés au Directoire qui les a jugés conformes aux dispositifs existants dans le Groupe. Ils ont également été communiqués aux Commissaires aux comptes pour leur permettre d'établir leur propre rapport ainsi qu'au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

3.1. Les objectifs du contrôle interne

Les politiques en place dans le Groupe visent à s'assurer que ses activités et les comportements de ses membres se conforment aux lois et règlements, aux normes internes et aux bonnes pratiques applicables, s'inscrivent dans le cadre des objectifs définis par la Société, concourent à la préservation des actifs du Groupe, que les éléments d'information financière et comptable communiqués tant en interne qu'en externe reflètent avec sincérité la situation de l'activité du Groupe et sont conformes aux normes comptables en vigueur.

D'une façon générale, le dispositif du contrôle interne du Groupe doit contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne du Groupe s'appliquent à un périmètre comprenant les sociétés contrôlées et les co-entreprises et ne s'appliquent pas aux participations minoritaires. Ces procédures résultent d'une analyse des principaux risques opérationnels et financiers liés à l'activité du Groupe et de ses filiales, y compris les risques créés par ses relations d'affaires, produits et services.

Elles font l'objet d'une diffusion aux personnels concernés et leur mise en œuvre s'appuie sur les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. L'Audit Interne est en charge de contrôler le respect des procédures en place et d'identifier, le cas échéant, la faiblesse desdites procédures.

3.2. La gestion des risques

L'environnement de contrôle est un élément important de la gestion des risques du Groupe.

Les principales Directions contribuant au dispositif de contrôle interne

Cet environnement de contrôle s'appuie sur les Directions opérationnelles (Territoires et Institutions, Commerce et Développement, Exploitation Internationale, Achats et Ressources Humaines - Projets Internationaux) et fonctionnelles (Audit Interne, Juridique Groupe, Services Financiers Corporate, Systèmes d'Information, Développement Durable et Qualité).

Depuis son introduction en bourse en 2001, la Société a cherché à renforcer le contrôle interne et à développer une culture de la gestion des risques. Ainsi, la fonction d'Audit Interne a été créée en 2004. Elle est aujourd'hui rattachée directement au Président du Directoire et au Président du Comité d'Audit.

L'Audit Interne vérifie le respect, la pertinence et l'efficacité des procédures de contrôle interne dans le cadre des audits qu'il réalise dans les sociétés du Groupe selon un programme présenté au Comité d'audit du Groupe. Ce programme fait l'objet d'un suivi par ce Comité d'audit. Les travaux de l'Audit Interne s'appuient sur des audits et des modes opératoires constamment revus et améliorés. Les conclusions d'audit sont diffusées au Directoire et systématiquement suivies de plans d'actions, correctifs si nécessaire. Ces travaux et conclusions font l'objet de communications et d'échanges avec les Commissaires aux comptes.

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

La Direction des Services Financiers Corporate retrace, au travers des informations remontées par les filiales françaises et étrangères, l'évolution de leur performance, établit des comparaisons entre elles et procède à des analyses spécifiques sur les coûts et les investissements. Au sein de la Direction des Services Financiers Corporate, une équipe de contrôleurs est responsable du suivi financier des filiales étrangères du Groupe. Les Directeurs Financiers des filiales sont régulièrement informés des évolutions techniques, éthiques et de leur responsabilité en matière de contrôle.

La Direction des Systèmes d'Information travaille, pour ce qui est du contrôle interne, selon quatre axes : sécurisation des données et des informations, harmonisation des systèmes, hébergement des systèmes et plan de reprise d'activité.

La Direction du Développement Durable et de la Qualité est en veille constante sur l'évolution des normes et réglementations dans ses domaines de compétences et a un rôle de conseil, support, animation et de sensibilisation auprès des filiales du Groupe. Elle est garante de la maîtrise des risques extra-financiers, et coconstruit les politiques, plans d'actions et indicateurs clés de performance avec les Directions Opérationnelles et Fonctionnelles associées. Elle rend compte de la maturité de la performance extra-financière du Groupe via son reporting annuel. Pour plus d'informations veuillez consulter le chapitre « Développement Durable et RSE », en page 50 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Un système de délégations

L'organisation opérationnelle du Groupe s'appuie sur des filiales françaises et étrangères de plein exercice dans chaque pays dont les directions générales sont, de par la loi, investies de tous les pouvoirs nécessaires.

Néanmoins, le Directoire a mis en place des délégations de pouvoirs plus spécifiques par fonction. Ce schéma est constamment revu et mis à jour pour l'adapter aux évolutions de l'organisation du Groupe.

Dans les domaines particulièrement sensibles pour le Groupe, le Directoire a encadré les pouvoirs d'engagement de ses filiales françaises et étrangères.

Une procédure uniforme du Groupe pour la signature et la validation des contrats privés et publics

Une procédure Groupe a été mise en place en 2011 et mise à jour en 2015 et 2018, afin notamment de renforcer les contrôles et l'homogénéité de traitement de certains contrats (dits « qualifiés ») engageant le Groupe, en particulier avec la mise en œuvre d'une double signature par des personnes identifiées et en nombre très limité, garantissant à la fois une validation par différentes compétences et une bonne connaissance des engagements contractuels. Les autres contrats doivent être signés en tout état de cause par deux personnes. Cette procédure s'applique à toutes les filiales et à toutes les co-entreprises sous le contrôle de JCDecaux SA ou dont JCDecaux SA a la responsabilité de la gestion. Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de confirmation de bonne application de ces procédures et, en cas d'absence de confirmation, d'en indiquer les raisons.

3.3. Organes de contrôle du dispositif

Le Directoire est fortement impliqué dans le contrôle interne. Il exerce son contrôle notamment dans le cadre de ses réunions mensuelles. Il s'appuie également sur les reportings existants (notamment les travaux de la Direction Générale Finance et Administration Groupe).

Le Conseil de surveillance exerce son contrôle sur la gestion du Groupe en s'appuyant sur les comptes rendus trimestriels d'activité du Directoire qui lui sont communiqués et sur les travaux du Comité d'audit selon des modalités déjà décrites (comptes rendus, rapports...).

Le Groupe estime disposer d'un système de contrôle interne cohérent et adapté à ses activités. Il continuera cependant à mettre en œuvre régulièrement des mesures d'évaluation de ce système et à étudier toute amélioration jugée nécessaire.

4. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Processus de production et de consolidation des comptes

Le processus de production de l'information financière et comptable de la Société JCDecaux SA vise à fournir aux membres du Directoire et aux responsables opérationnels les informations dont ils ont besoin pour gérer la Société et ses filiales, permettre la consolidation statutaire et le pilotage de l'activité au travers du reporting et du budget, et assurer la communication financière du Groupe.

Ce processus est organisé autour de trois cycles : budget, reporting et consolidation. Ces cycles s'appliquent à toutes les entités juridiques du Groupe et suivent un format identique (périmètre, définitions, traitements) décrit dans le « Manuel Finance ». Ce Manuel comprend l'ensemble des principes, règles et procédures comptables et de gestion en vigueur dans le Groupe :

- le budget est préparé chaque année à l'automne et couvre les prévisions de clôture de l'exercice en cours et le budget de l'année N+1. Pré-approuvé par le Directoire en décembre et validé en avril de l'année suivante, il est notifié aux filiales à l'issue de cette validation. Outre des informations de nature stratégique et commerciale, le budget comprend un compte d'exploitation et un tableau d'emplois et ressources établis selon le même format que les comptes consolidés
- le reporting est établi à fin mars, à fin mai, à fin juin, à fin août, à fin septembre, à fin novembre et à fin décembre. Il comprend plusieurs volets : un compte d'exploitation, un suivi des investissements, un reporting de trésorerie et un suivi des effectifs. Outre les comparaisons usuelles avec les périodes antérieures et le budget, le reporting comprend une mise à jour des prévisions de clôture
- les comptes consolidés sont établis selon la même fréquence que le reporting et ceux de chaque semestre sont diffusés au marché. Ils comprennent un compte de résultat, un bilan, un tableau des flux de trésorerie et, pour les comptes diffusés au marché les notes annexes. La consolidation est centralisée (pas de palier de consolidation).

Au sein de la Direction Générale Finance et Administration Groupe, l'ensemble de ces cycles est placé sous la responsabilité de :

- la Direction des Services Financiers Corporate, composée d'une Direction de la Consolidation, d'une Direction Planning et Contrôle (en charge du Budget, du Reporting et du Contrôle de gestion international), d'une Direction Financement-Trésorerie et d'un service Administration et Management du Système reporting Groupe
- la Direction Fiscale.

Les Directeurs placés à la tête de ces Directions ont une responsabilité transverse et mondiale sur l'ensemble des filiales. Le Directeur Général Finance et Administration Groupe a une autorité fonctionnelle sur les directeurs financiers de toutes les filiales du Groupe.

Lors des clôtures semestrielles et annuelles des comptes, les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers des filiales signent conjointement des « lettres d'affirmation » et les adressent au Directeur des Services Financiers Corporate. Les comptes sont vérifiés par les Commissaires aux comptes deux fois par an à l'occasion de la clôture annuelle (audit) et semestrielle (examen limité) des comptes consolidés et statutaires de JCDecaux SA.

Dans le cadre de la clôture annuelle, les filiales du périmètre de consolidation sont contrôlées. Pour la clôture semestrielle, des interventions ciblées sont réalisées sur les filiales significatives.

Processus de gestion de l'information financière publiée

Outre le Président du Directoire, seules les personnes dûment mandatées sont habilitées à communiquer des informations à caractère financier au marché. Il s'agit en particulier du Co-Directeur Général et de l'ensemble des membres du Directoire, de la Direction de la Communication et du Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière.

Ce dernier participe, grâce à la contribution des Directions opérationnelles, à l'élaboration de la présentation de l'activité du Groupe et des résultats financiers de JCDecaux exposée au Directoire, dans le cadre d'un processus structuré qui respecte les obligations en matière d'information financière.

Les documents font l'objet d'un processus de contrôle et de validation avant leur diffusion, qui fait intervenir notamment la Direction Planning & Control, la Direction de la Consolidation et la Direction Juridique Groupe, la Direction de la Communication ainsi que les Commissaires aux comptes. Les communiqués de presse financiers (annuel, semestriel et trimestriels) sont partagés avec le Comité d'Audit, puis validés par le Directoire.

Le Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière diffuse et communique les informations financières concernant JCDecaux, notamment au travers :

- du Document d'Enregistrement Universel, des rapports financiers semestriels et de l'information financière trimestrielle
- des communiqués de presse liés aux contrats et aux opérations de fusions et acquisitions
- des communiqués de presse financiers
- des présentations à destination des analystes financiers et des investisseurs.

Le Document d'Enregistrement Universel du Groupe est déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers conformément à son règlement général. Préalablement, le document fait l'objet d'un contrôle par les Commissaires aux comptes consistant à vérifier la concordance des comptes et des informations relatives à la situation financière avec les informations financières historiques.

Les informations sociales, environnementales et sociétales de ce document font également l'objet d'un contrôle par un organisme tiers indépendant conformément au décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II.

Chaque grand thème de communication fait l'objet de la rédaction d'un argumentaire validé par la Direction Générale, mis à jour régulièrement et servant de support aux relations avec les acteurs du marché.

Afin de garantir l'égalité d'accès à l'information des investisseurs, les différents supports de communication sont disponibles en français et en anglais et empruntent les canaux de diffusion suivants :

- les informations à destination d'un public extérieur sont mises en ligne directement au moment de leur publication sur le site Internet www.jcdecaux.com. Néanmoins, toute personne souhaitant recevoir ces informations par courrier peut en faire la demande auprès du Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière qui les lui adressera gratuitement
- les informations réglementées sont diffusées en respectant la directive européenne dite « Transparence » au travers d'un diffuseur professionnel qui les relaie aux agences de presse et aux médias
- les réunions d'analystes sont retransmises dans leur intégralité et en direct sur Internet ou accessibles par téléphone, sans restriction d'accès. Un script de ces réunions est disponible sur demande auprès du Département des Relations Investisseurs et de la Communication Financière
- les déplacements à l'étranger ou les entretiens avec les acteurs du marché sont généralement menés en binôme (le plus souvent, un membre du Directoire accompagné du Responsable des Relations Investisseurs) afin de garantir l'exactitude des informations délivrées et leur stricte égalité d'accès.

5. POLITIQUE DE CONFORMITÉ AVEC LA LOI SAPIN II ET LA LOI SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE

Avec l'adoption de sa Charte Ethique en 2001 et de sa Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales en 2012, puis de son Code de Conduite Fournisseurs en 2014, le Groupe JCDecaux s'est engagé dans une démarche responsable et éthique globale vis-à-vis de ses collaborateurs, clients, fournisseurs, concédants et concurrents. Il a arrêté et déployé une stratégie de mise en conformité avec les dernières évolutions législatives et réglementaires (notamment loi Sapin II et loi sur le devoir de vigilance). Le Groupe a ainsi lancé des actions nouvelles, complémentaires et/ou correctives nécessaires, en particulier en ce qui concerne le devoir de vigilance.

5.1. Conformité avec la loi Sapin II du 9 décembre 2016

5.1.1. Le dispositif éthique des affaires de JCDecaux

Les mesures déjà mises en œuvre ou en cours de déploiement par le Groupe sont, conformément au dispositif anticorruption requis par la loi Sapin II : un code de conduite, un dispositif d'alerte, une cartographie des risques, des procédures d'évaluation des clients/fournisseurs de premier rang et intermédiaires, des procédures de contrôles comptables, un dispositif de formation, un régime disciplinaire et un dispositif de contrôle et d'évaluation interne.

Dès 2001, le Groupe a consigné dans une Charte Ethique les principes et règles éthiques à respecter dans la conduite de ses affaires. La dernière actualisation a été effectuée en 2018 pour intégrer les évolutions liées à la loi Sapin II, en particulier en ce qui concerne la procédure d'alerte et la lutte contre le trafic d'influence.

Les membres du Directoire de JCDecaux ont la responsabilité directe, avec comme relais la Direction Juridique Groupe, de la diffusion à travers l'ensemble du Groupe de la Charte Ethique et des valeurs qu'elle véhicule. Le management local de chaque pays est responsable du respect de ces règles et principes et de leur bonne application :

- en premier lieu, les Règles Ethiques Fondamentales du Groupe JCDecaux, visant plus particulièrement l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive et de trafic d'influence, ainsi que le respect des règles de libre concurrence et des règles en matière d'information financière et comptable. Un Comité d'Ethique Groupe composé de membres du Conseil de surveillance de JCDecaux SA a pour mission de veiller au respect de ces Règles, essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe (voir le point 5.1.2 ci-dessous) ;
- et, en second lieu, un Code de Bonne Conduite dénommé « Charte Ethique », traitant des relations du Groupe avec les administrations, ses fournisseurs et clients ainsi que des droits et responsabilités des collaborateurs. Les règles qui y figurent doivent être mises en œuvre par chaque société du Groupe selon les réglementations nationales applicables. Leur respect relève de la responsabilité des directions générales au niveau de chaque filiale tant en France qu'à l'étranger.

La Charte Ethique est disponible sur le site internet public www.jcdecaux.com et sur les différents sites intranets du Groupe. Cette Charte est complétée par plusieurs procédures internes :

- concernant l'engagement et la gestion des Conseils, qui définit les mesures à prendre afin d'éviter tout acte de corruption qui pourrait être commis par ces tiers, notamment dans les pays jugés à risque, où la réalisation d'une enquête approfondie avant l'engagement d'un Conseil est obligatoire. Les « Conseils » désignent ici l'ensemble des parties tierces utilisées pour orienter, influencer, promouvoir, assister et soutenir le développement de la stratégie, du chiffre d'affaires ou du positionnement marketing du Groupe. Cette procédure s'applique aussi aux nouveaux partenaires dans les sociétés communes et aux nouveaux sous-traitants et sous-contractants importants ;
- encadrant la signature des contrats, en vue de sécuriser et de normaliser pour l'ensemble du Groupe les process de leur signature, et
- spécifiquement pour les activités du Groupe sur le marché français, concernant la déclaration des représentations d'intérêts.

La Charte Ethique et les procédures Groupe sont largement diffusées dans l'ensemble du Groupe afin que les collaborateurs en aient pleinement connaissance. La version interne à l'entreprise de la Charte Ethique associe à chaque Règle et principe un guide pratique pour une meilleure compréhension opérationnelle par les collaborateurs. Cette version interne de la Charte est accessible via l'Intranet de JCDecaux dans les 15 principales langues de travail du Groupe ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Chaque nouveau collaborateur doit signer la Charte Ethique, tandis que les collaborateurs identifiés comme ceux dont les fonctions sont susceptibles d'engager JCDecaux, tant envers les administrations que les clients et fournisseurs, doivent signer électroniquement la Charte Ethique et la procédure sur l'engagement et la gestion des Conseils.

Un dispositif de signalement a été mis à jour et déployé depuis novembre 2018 dans l'ensemble des filiales du Groupe, via les sites intranet et extranet et au moyen d'une ligne téléphonique dédiée. Six alertes ont ainsi été remontées sur l'exercice 2019 (quatre ont été classées sans suite après instruction, une est en cours de traitement et une a été rejetée car sans objet).

La Direction de l'Audit interne du Groupe JCDecaux établit chaque année depuis 2018 une cartographie des risques et un processus d'évaluation ciblant et détaillant les risques visés par la loi Sapin, prenant en compte les zones géographiques et les process métiers concernés. Le processus de cartographie est présenté en pages 313 et suivantes.

Des procédures d'évaluation de la situation des fournisseurs de premier rang sont mises en œuvre. Celles-ci sont décrites dans le chapitre « Renforcer le Développement Durable dans la politique achat » dans la section Développement Durable du présent Document d'Enregistrement Universel. Des mesures analogues concernant les clients et intermédiaires sont en cours d'évaluation avant leur déploiement.

Des contrôles comptables rigoureux visant à s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés à des fins de corruption ou de trafic d'influence sont réalisés en interne. Cela recouvre notamment des contrôles détaillés sur les postes de coût dits « sensibles » (ex. : lobbying, fiscalité, frais légaux, d'audit, de conseil, de recherche marketing, de maintenance et conseil informatiques, frais bancaires, location d'équipements et services, honoraires de recrutement, primes d'assurances, souscriptions et abonnements, donations, autres services professionnels et externes).

Pour s'assurer de la bonne compréhension et de l'appropriation par les collaborateurs des Règles Ethiques Groupe, un nouveau module de formation suivi d'un test a été déployé à l'automne 2019. Visant près de 8 000 collaborateurs identifiés comme ceux dont les fonctions peuvent engager JCDecaux, y compris dans les entités où le Groupe est minoritaire, il est composé principalement de cas concrets et de mises en situation sur les thèmes suivants : cadre législatif applicable, risques, cadeaux et invitations, paiement de facilitation et gestion des tiers. A l'issue de cette campagne de formation prévue en septembre 2020, 100 % des personnes ciblées devront avoir suivi ce module, dont une diffusion régulière est prévue au profit des nouveaux collaborateurs concernés.

Lors de la clôture annuelle des comptes, il est demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de confirmation de la bonne diffusion de la Charte Ethique et des procédures associées auprès des collaborateurs et, à défaut de confirmation, d'en indiquer les raisons.

Le bon respect des procédures Groupe en matière d'Ethique, et notamment la signature de la Charte Ethique par les collaborateurs et la gestion des postes de coût dits « sensibles », sont systématiquement vérifiés par la Direction de l'Audit interne dans le cadre de ses audits pays.

5.1.2. Le Comité d'Ethique

L'ensemble des informations concernant le Comité d'Ethique sont disponibles dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise », en page 235 du présent Document d'Enregistrement Universel.

5.2. Conformité avec la loi sur le devoir de vigilance du 27 mars 2017

Le Groupe a mis en œuvre les diligences nécessaires en vue d'élaborer et rendre public son Plan de Vigilance dans le présent Document de Référence, tel qu'inséré dans le rapport de gestion de la Société.

Ce document recense, en rapport avec les différentes obligations posées par la loi, les procédures et textes de référence en vigueur au sein du Groupe et établit un bilan de leur diffusion et de leur application : c'est notamment le cas de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe, disponible en 18 langues, du Pacte Mondial des Nations-Unies auquel le Groupe a souscrit en 2015 et du Code de Conduite Fournisseur, disponible en 6 langues.

Le Plan de Vigilance fait également le point sur l'action du Comité de Vigilance Groupe, organe de gouvernance interne dédié au devoir de vigilance. Composé de représentants des principales

fonctions concernées (Achats, Audit Interne, Communication, Développement Durable, Direction des Ressources Humaines - Projets Internationaux, Exploitation internationale et Juridique), il est présidé par un membre du Directoire et se réunit trois fois par an, avec deux missions principales : élaborer le Plan de Vigilance annuel et vérifier sa mise en œuvre et étudier les éventuels signalements reçus via la procédure d'alerte mise en place en 2018 sur l'ensemble des sites intranet du Groupe. Son action est complétée par celle de deux Comités spécialisés : le Comité Environnement et le Comité Hygiène & Sécurité, en charge d'initier et de relayer les plans d'action dans leur domaine respectif.

En 2019, l'accent a été porté sur (i) un renforcement de l'activité d'audit de l'activité des filiales et des fournisseurs concernant la conformité à la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales et au Code de Conduite Fournisseur, ainsi que la mise en œuvre des programmes Santé-Sécurité, (ii) le développement d'un nouvel outil de pilotage extra-financier et la mise à jour des risques associés, et (iii) le déploiement de modules de formation en e-learning dans les domaines des Achats et du Social.

En 2020, un effort particulier sera fait quant à (i) la sensibilisation des managers et acheteurs en filiale en matière de Santé-Sécurité et de Développement Durable, et (ii) les programmes de formation spécifiques dispensés aux nouveaux entrants dans le Groupe et aux collaborateurs dépourvus d'accès à l'intranet.

En 2020, le Groupe entend maintenir, et même amplifier si nécessaire, ses efforts en faveur de la prise en compte de son devoir de vigilance dans sa stratégie à l'égard de ses collaborateurs comme de ses fournisseurs, clients et sous-traitants.

5.2.1. Le Plan de vigilance

DROITS HUMAINS		
	GRUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
ORGANE DE GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité de Vigilance, créé en 2017, est plus particulièrement en charge de l'élaboration du Plan de Vigilance annuel et du traitement des signalements (voir en points (4) et (5) du document sa composition, sa mission ainsi que les modalités de traitement des signalements). Le Directoire de JCDecaux SA entérine chaque année le Plan de Vigilance dans le cadre du suivi de la politique de conformité de la Société et du Groupe JCDecaux. Le Conseil de surveillance de JCDecaux SA, en charge du contrôle de la gestion de la Société par le Directoire, est régulièrement informé des principaux enjeux auxquels la Société est confrontée, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale. 	
ORGANE SPÉCIALISÉS		
DIRECTION OPÉRATIONELLES RESPONSABLES	Direction des Ressources Humaines - Projets Internationaux	Direction Achats, Stocks & Production
DIRECTION TRANSVERSALES	<ul style="list-style-type: none"> La Direction Développement Durable & Qualité est co-responsable avec chacune des Fonctions du Groupe de l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux à leurs métiers. Elle accompagne chacune de ces Fonctions dans la conduite des changements nécessaires pour l'intégration du Développement Durable à leurs pratiques. La Direction Juridique Groupe assure le Secrétariat du Comité de Vigilance Groupe. La Direction de l'Audit interne coordonne le processus de cartographie des risques Groupe qui inclut les risques extra-financiers, et intègre les enjeux Développement Durable à ses processus de contrôle (audits et évaluations pays). 	
CHARTES & RÉFÉRENTIELS GROUPE	<p>Externe : Principes du Pacte Mondial des Nations-Unies (« Global Compact ») (depuis 2015)</p> <p>Interne : Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales (2018)</p>	<p>Interne : Code de Conduite Fournisseur (2018)</p>

SANTÉ-SÉCURITÉ		
	GRUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
ORGANE DE GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité de Vigilance, créé en 2017, est plus particulièrement en charge de l'élaboration du Plan de Vigilance annuel et du traitement des signalements (voir en points (4) et (5) du document sa composition, sa mission ainsi que les modalités de traitement des signalements). Le Directoire de JCDecaux SA entérine chaque année le Plan de Vigilance dans le cadre du suivi de la politique de conformité de la Société et du Groupe JCDecaux. Le Conseil de surveillance de JCDecaux SA, en charge du contrôle de la gestion de la Société par le Directoire, est régulièrement informé des principaux enjeux auxquels la Société est confrontée, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale. 	
ORGANE SPÉCIALISÉS	Le Comité Santé & Sécurité Groupe, piloté par la Direction de l'Exploitation Internationale, assure depuis 2014 le suivi du déploiement de la Politique Santé-Sécurité du Groupe, via notamment un programme d'audit santé-sécurité des filiales.	
DIRECTION OPÉRATIONELLES RESPONSABLES	Direction de l'Exploitation Internationale	<p>Sous-traitants : Direction de l'Exploitation Internationale</p> <p>Fournisseurs & sous-traitants : Direction Achats, Stocks et Production</p>
DIRECTION TRANSVERSALES	<ul style="list-style-type: none"> La Direction Développement Durable & Qualité est co-responsable avec chacune des Fonctions du Groupe de l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux à leurs métiers. Elle accompagne chacune de ces Fonctions dans la conduite des changements nécessaires pour l'intégration du Développement Durable à leurs pratiques. La Direction Juridique Groupe assure le Secrétariat du Comité de Vigilance Groupe. La Direction de l'Audit interne coordonne le processus de cartographie des risques Groupe qui inclut les risques extra-financiers, et intègre les enjeux Développement Durable à ses processus de contrôle (audits et évaluations pays). 	
CHARTES & RÉFÉRENTIELS GROUPE	<p>Interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales (2018) - Priorité Santé-Sécurité de la Stratégie Développement Durable Groupe (2014) 	<p>Interne : Code de Conduite Fournisseur (2018)</p>

ENVIRONNEMENT		
	GRUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
ORGANE DE GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité de Vigilance, créé en 2017, est plus particulièrement en charge de l'élaboration du Plan de Vigilance annuel et du traitement des signalements (voir en points [4] et [5] du document sa composition, sa mission ainsi que les modalités de traitement des signalements). Le Directoire de JCDecaux SA entérine chaque année le Plan de Vigilance dans le cadre du suivi de la politique de conformité de la Société et du Groupe JCDecaux. Le Conseil de surveillance de JCDecaux SA, en charge du contrôle de la gestion de la Société par le Directoire, est régulièrement informé des principaux enjeux auxquels la Société est confrontée, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale. 	
ORGANE SPÉCIALISÉS	Le Comité Environnement, piloté par la Direction de l'Exploitation Internationale, assure depuis 2018 le suivi des priorités environnementales de la Stratégie Développement Durable du Groupe, et fait des recommandations en la matière.	
DIRECTION OPÉRATIONELLES RESPONSABLES	Direction de l'Exploitation Internationale	Direction Achats, Stocks & Production
DIRECTION TRANSVERSALES	<ul style="list-style-type: none"> La Direction Développement Durable & Qualité est co-responsable avec chacune des Fonctions du Groupe de l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux à leurs métiers. Elle accompagne chacune de ces Fonctions dans la conduite des changements nécessaires pour l'intégration du Développement Durable à leurs pratiques. La Direction Juridique Groupe assure le Secrétariat du Comité de Vigilance Groupe. La Direction de l'Audit interne coordonne le processus de cartographie des risques Groupe qui inclut les risques extra-financiers, et intègre les enjeux Développement Durable à ses processus de contrôle (audits et évaluations pays). 	
CHARTES & RÉFÉRENTIELS GROUPE	<p>Externe : Principes du Pacte Mondial des Nations-Unies (« Global Compact ») (depuis 2015)</p> <p>Interne : Priorités Environnementales de la Stratégie Développement Durable Groupe (2014)</p>	<p>Interne : Code de Conduite Fournisseur (2018)</p>

1. CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La Direction de l'Audit interne du Groupe JCDecaux établit chaque année depuis 2018 une cartographie et un processus d'évaluation détaillant les risques visés par la loi du 27/03/2017, prenant en compte les zones géographiques et les process métiers concernés.

DROITS HUMAINS	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>Méthodologie</p> <p>Les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques ».</p> <p>Description</p> <p>Présent dans plus de 80 pays, avec 24 % des ETP se situant dans des pays n'ayant pas ratifié l'ensemble des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, le Groupe a identifié le risque lié au non-respect des droits humains fondamentaux de ses collaborateurs comme un risque significatif. La gestion de ce risque est décrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière dans le chapitre « Engagement n°1 : déployer le Corpus de Chartes et assurer un socle de droits fondamentaux pour l'ensemble des collaborateurs ».</p>	<p>Méthodologie</p> <p>- les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques » - des cartographies des risques spécifiques par famille d'achats considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque ont également été effectuées ; il s'agit des écrans digitaux, cartes électroniques, composite, vêtements de travail et impression.</p> <p>Description</p> <p>Les fournisseurs sont au cœur des processus qualité du Groupe. Une partie de ces fournisseurs est située dans des pays n'ayant pas ratifié l'ensemble des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. La gestion de ce risque est décrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière dans le chapitre « Renforcer le Développement Durable dans les Achats ».</p>
<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Identification des risques » [p. 312] - au chapitre « Facteurs de risques » [p. 313] - à la partie « D. P. E. F. » [chapitre « Engagement n°1 »] [p. 73] 	<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Identification des risques » [p. 312] - au chapitre « Facteurs de risques » [p. 313] - à la partie « D. P. E. F. » [chapitre « Renforcer le Développement Durable dans les Achats »] [p. 85]
SANTÉ-SÉCURITÉ	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>Méthodologie</p> <p>Les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques ».</p> <p>Description</p> <p>Le personnel opérationnel et de terrain de JCDecaux représente environ 51 % de l'effectif total du Groupe en 2019. Ces collaborateurs sont plus exposés aux risques d'accidents et incidents, de par leurs activités qui peuvent inclure le travail en hauteur, l'usage d'électricité ou la proximité d'équipement électriques, la conduite routière ou la proximité de routes ou voies ferrées, ... La gestion de ce risque est décrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière dans le chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ».</p>	<p>Méthodologie</p> <p>- les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques » - des cartographies des risques spécifiques par famille d'achats considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque ont également été effectuées. Il s'agit des écrans digitaux, cartes électroniques, composite, vêtements de travail et impression.</p> <p>Description</p> <p>Les sous-traitants d'exploitation sont exposés aux mêmes risques d'accidents et d'incidents que les collaborateurs opérationnels et de terrain de JCDecaux. La gestion de ce risque est décrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière dans le chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe ».</p>
<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Identification des risques » [p. 312] - au chapitre « Facteurs de risques » [p. 313] - à la partie « D. P. E. F. » [chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe »] [p. 71] 	<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Identification des risques » [p.312] - au chapitre « Facteurs de risques » [p. 313] - à la partie « D. P. E. F. » [chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe »] [p. 71]

ENVIRONNEMENT	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>Méthodologie</p> <p>Les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques ».</p> <p>Description</p> <p>Les enjeux environnementaux sont pleinement intégrés à la Stratégie Développement Durable de JCDecaux (cf. section « Notre Engagement Environnemental »), mais non- identifiés comme risque principal (cf. section « Risques environnementaux »)</p>	<p>Méthodologie</p> <p>- les risques Vigilance sont intégrés à la cartographie des risques Groupe dont le processus est décrit dans le chapitre « Identification des risques » - des cartographies des risques spécifiques par famille d'achats considérées comme stratégiques ou particulièrement à risque ont également été effectuées. Il s'agit des écrans digitaux, cartes électroniques, composite, vêtements de travail et impression.</p> <p>Description</p> <p>Les enjeux environnementaux dans notre chaine d'approvisionnement sont pleinement intégrés à la priorité « Renforcer le Développement Durable dans les Achats », mais non-identifiés comme risque principal (cf. section « Risques environnementaux »).</p>
<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Identification des risques » [p. 312] - au chapitre « Risques environnementaux » [p. 313] - au chapitre « Notre Engagement Environnemental » [p. 61] 	<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Identification des risques » [p. 312] - au chapitre « Risques environnementaux » [p. 313] - au chapitre « renforcer le Développement Durable dans les Achats » [p. 85]

2. ÉVALUATION DES FILIALES, SOUS-TRAITANTS & FOURNISSEURS

Le Groupe JCDecaux met en œuvre, en particulier sur le fondement des données fournies par sa cartographie des risques, des procédures d'évaluation régulière de la situation de ses filiales, sous-traitants et fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.*

DROITS HUMAINS	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>CONFORMITÉ DES FILIALES AVEC LES PRINCIPES DE LA CHARTE INTERNATIONALE DES VALEURS SOCIALES FONDAMENTALES</p> <p>Elle est évaluée au moyen d'un questionnaire bisannuel.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>Les 17 filiales identifiées en 2018 comme présentant des non-alignements (essentiellement liés aux principes de non-discrimination et de durée du temps de travail) ont mis en œuvre des plans des plans d'actions correctifs.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>Une nouvelle enquête bisannuelle 2019/2020 est en cours pour identifier d'autres besoins éventuels de plans correctifs.</p> <p>PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE GROUPE</p> <p>Les indicateurs sociaux liés à l'activité du Groupe sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>Le reporting extra-financier couvre 97 % des ETP du Groupe en 2019. Ce processus est audité par un Organisme Tiers Indépendant, le cabinet EY. Un nouvel outil de pilotage de la performance extra-financière (SIA) a été lancé au 4^{ème} trimestre 2019.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>Continuer le suivi des indicateurs-clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction du Développement Durable. L'audit obligatoire est confié pour 3 ans au cabinet EY.</p> <p>AUTO-ÉVALUATION ANNUELLE DES FILIALES</p> <p>Elle est réalisée par la Direction de l'Audit interne et intègre les enjeux en lien avec les risques extra-financiers significatifs.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>85 filiales (correspondant à 76 pays) ont rempli les formulaires d'auto-évaluation en décembre 2019.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>75 filiales seront concernées en décembre 2020.</p> <p>AUDITS SUR SITE DES FILIALES</p> <p>Ils sont réalisés par la Direction de l'Audit interne et intègrent notamment la revue du déploiement de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>15 filiales ont fait l'objet d'un audit sur place en 2019.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>15 filiales sont programmées en 2020.</p> <p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à la partie « D. P. E. F. » (chapitre « Engagement n°1 ») (p. 73) - au point (1) « Cartographie des risques » <i>supra</i> - au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » <i>infra</i> 	<p>CONFORMITÉ DES FOURNISSEURS-CLÉS* AVEC LE CODE DE CONDUITE FOURNISSEUR</p> <p>Les fournisseurs-clés font l'objet d'une évaluation annuelle, d'un audit sur site tous les 3 ans (pour les fournisseurs centraux), et tous les 5 ans par les Pays (pour les fournisseurs-clés locaux), au moyen d'une grille de notation intégrant les enjeux sociaux et environnementaux pertinents.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>64 % des fournisseurs-clés directs du Groupe ont été audités en 2019. Le Code de Conduite Fournisseur a été traduit en 6 langues et rediffusé auprès des filiales.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>Les audits des fournisseurs-clés continueront d'être concentrés sur les fournisseurs-clés directs et menés tous les 3 ans.</p> <p>PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE GROUPE</p> <p>Les indicateurs de suivi de l'intégration du Développement Durable dans les processus achats sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>Le reporting extra-financier couvre 97 % du CA du Groupe en 2019. Ce processus est audité par un Organisme Tiers Indépendant, le cabinet EY. Un nouvel outil de pilotage de la performance extra-financière (SIA) a été lancé au 4^{ème} trim. 2019.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>Continuer le suivi des indicateurs-clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction du Développement Durable. L'audit obligatoire est confié pour 3 ans au cabinet EY.</p> <p>AUDITS SUR SITE DES FILIALES</p> <p>Ils sont réalisés par la Direction de l'Audit interne et intègrent notamment la revue du déploiement du Code de Conduite Fournisseur.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>15 filiales ont fait l'objet d'un audit sur place en 2019.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>15 filiales sont programmées en 2020 pour un audit sur site. La diffusion du Code de Conduite Fournisseur fera l'objet d'un effort particulier, avec de nouvelles traductions.</p> <p><small>* Définition des fournisseurs-clés Fournisseurs représentant une part significative du total des Achats, et/ou pouvant engager la responsabilité de JCDecaux (risque réputationnel et éthique), et/ou pouvant engager la responsabilité de JCDecaux (risque social et environnemental).</small></p> <p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Achats responsables » (p. 85) - au point (1) « Cartographie des risques » <i>supra</i> - au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » <i>infra</i>

* Les procédures et programmes d'évaluation des filiales, sous-traitants et fournisseurs prévues dans le présent Plan de Vigilance pour l'exercice 2020 sont susceptibles d'être modifiés ou reportés en raison de la situation créée par l'épidémie du coronavirus COVID-19 dans plusieurs zones géographiques d'activité du Groupe à partir de janvier 2020.

SANTÉ-SÉCURITÉ	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>PROGRAMME D'AUDIT SANTÉ-SÉCURITÉ DES FILIALES Il a pour objet d'évaluer la maturité des filiales au regard des exigences santé-sécurité du Groupe.</p> <p>BILAN 2019 En 2019, 24 entités du Groupe ont été auditées.</p> <p>PLAN 2020 Un objectif de 20 filiales auditées est fixé pour 2020, avec un focus sur l'Afrique et l'Europe Centrale.</p> <p>PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE GROUPE Les indicateurs santé-sécurité liés à l'activité du Groupe sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.</p> <p>BILAN 2019 Le reporting extra-financier couvre 97 % des ETP du Groupe en 2019. Ce processus est audité par un Organisme Tiers Indépendant, le cabinet EY. Un nouvel outil de pilotage de la performance extra-financière (SIA) a été lancé au 4^{ème} trim. 2019.</p> <p>PLAN 2020 Continuer le suivi des indicateurs-clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction du Développement Durable. L'audit obligatoire est confié pour 3 ans au cabinet EY.</p>	<p>SOUS-TRAITANTS D'EXPLOITATION : PROGRAMMES D'INSPECTION DES SOUS-TRAITANTS RÉALISÉS LOCALEMENT PAR LES FILIALES</p> <p>BILAN 2019 70 % des filiales auditées en 2019 ont un programme d'inspection des sous-traitants conforme.</p> <p>PLAN 2020 Le programme d'inspection sera poursuivi.</p> <p>PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE GROUPE Les indicateurs santé-sécurité liés à l'activité du Groupe sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.</p> <p>BILAN 2019 Le reporting extra-financier couvre 97 % du CA du Groupe en 2019. Ce processus est audité par un Organisme Tiers Indépendant, le cabinet EY. Un nouvel outil de pilotage de la performance extra-financière (SIA) a été lancé au 4^{ème} trim. 2019.</p> <p>PLAN 2020 Continuer le suivi des indicateurs- clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction du Développement Durable. L'audit obligatoire est confié pour 3 ans au cabinet EY.</p> <p>FOURNISSEURS : CONFORMITÉ DES FOURNISSEURS-CLÉS AVEC LE CODE DE CONDUITE FOURNISSEUR Les fournisseurs-clés font l'objet d'une évaluation annuelle, d'un audit sur site tous les 3 ans par le Corporate (pour les Achats centraux), et tous les 5 ans par les Pays (pour les fournisseurs-clés locaux), au moyen d'une grille de notation intégrant les enjeux sociaux et environnementaux pertinents.</p> <p>BILAN 2019 64 % des fournisseurs-clés directs du Groupe ont fait l'objet d'un audit.</p> <p>PLAN 2020 Les audits des fournisseurs-clés continueront d'être concentrés sur les fournisseurs-clés directs et menés tous les 3 ans. Le déploiement des procédures d'évaluation et d'audit va se poursuivre dans les filiales, pour atteindre 100 % des fournisseurs-clés en 2020.</p>
<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à la partie « D. P. E. F. » [chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe »] [p. 71] - au point (1) « Cartographie des risques » <i>supra</i> - au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » <i>infra</i> 	<p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à la partie « D. P. E. F. » [chapitre « Notre engagement : déployer une Politique Santé-Sécurité Groupe »] [p. 71] - au chapitre « Achats responsables » [p. 85] - au point (1) « Cartographie des risques » <i>supra</i> - au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » <i>infra</i>

ENVIRONNEMENT	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>PROGRAMME D'AUDIT SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE Il a pour objet d'évaluer la maturité des filiales au regard de la Stratégie Environnement du Groupe.</p> <p>PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE Les indicateurs environnementaux liés à l'activité du Groupe sont pilotés dans le cadre du reporting extra-financier.</p> <p>BILAN 2019 Le reporting extra-financier couvre 97 % du CA du Groupe en 2019. Ce processus est audité par un Organisme Tiers Indépendant, le cabinet EY. Un nouvel outil de pilotage de la performance extra-financière (SIA) a été lancé au 4^{ème} trim. 2019.</p> <p>PLAN 2020 Continuer le suivi des indicateurs-clés de performance par les Directions concernées et coordonné par la Direction du Développement Durable. L'audit obligatoire est confié pour 3 ans au cabinet EY.</p> <p>AUDITS SUR SITE DES FILIALES Ils sont effectués par la Direction de l'Audit interne.</p> <p>BILAN 2019 15 filiales ont fait l'objet d'un audit sur place en 2019.</p> <p>PLAN 2020 15 filiales sont programmées en 2019.</p> <p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Réduire nos consommations énergétiques » (p. 62) - au chapitre « Réduire nos autres impacts » (p. 66) - au point (1) « Cartographie des risques » <i>supra</i> - au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » <i>infra</i> 	<p>CONFORMITÉ DES FOURNISSEURS-CLÉS AVEC LE CODE DE CONDUITE FOURNISSEUR Les fournisseurs-clés font l'objet d'une évaluation annuelle, d'un audit sur site tous les 3 ans par le Corporate (pour les Achats centraux), et tous les 5 ans par les Pays (pour les fournisseurs-clés locaux), au moyen d'une grille de notation intégrant les enjeux sociaux et environnementaux pertinents.</p> <p>BILAN 2019 64 % des fournisseurs-clés directs du Groupe ont fait l'objet d'un audit.</p> <p>PLAN 2020 Les audits des fournisseurs-clés continueront d'être concentrés sur les fournisseurs-clés directs et menés tous les 3 ans. Le déploiement des procédures d'évaluation et d'audit va se poursuivre dans les filiales, pour atteindre 100 % des fournisseurs-clés en 2020.</p> <p>Se référer également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au chapitre « Achats responsables » (p. 85) - au point (1) « Cartographie des risques » <i>supra</i> - au point (3) « Atténuation des risques & prévention des atteintes graves » <i>infra</i>

3. ATTÉNUATION DES RISQUES & PRÉVENTION DES ATTEINTES GRAVES

Le Groupe JCDecaux met en œuvre des actions d'atténuation ou de prévention des risques, en particulier ceux identifiés dans la cartographie des risques et/ou dans le cadre de l'évaluation de ses filiales, sous-traitants et fournisseurs.*

DROITS HUMAINS	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>LETTRE D’AFFIRMATION DES DIRECTEURS PAYS</p> <p>Une lettre d’affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année, par laquelle ils s’engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la signature/bonne connaissance de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d’affirmation 2019.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>100 % des Directeurs Pays doivent signer la lettre d’affirmation 2020.</p> <p>FORMATION</p> <p>Une formation en digital learning (y compris la présentation des Chartes et référentiels du Groupe) a été mise à disposition de l’ensemble des collaborateurs équipés d’un ordinateur.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>Poursuite d’un programme de formation en présentiel pour les collaborateurs dépourvus d’une connexion informatique.</p> <p>Déploiement d’un module de formation en 7 langues en septembre 2019 avec un taux de 15 % des collaborateurs ayant suivi le module au 31/12/2019 (objectif de 100 % fixé au 30/09/2020).</p> <p>PLAN 2020</p> <p>Poursuite du déploiement du module de formation avec ajout de 6 langues supplémentaires, visant un taux de 100 % des collaborateurs ayant suivi le module le 30/09/2020.</p>	<p>CODE DE CONDUITE FOURNISSEUR JCDECAUX</p> <p>Le Code doit être signé par tout nouveau fournisseur et par l’ensemble des fournisseurs-clés du Groupe.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>88 % des fournisseurs-clés ont signé le Code de Conduite en 2019.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>Le déploiement du Code de Conduite sera poursuivi en 2020, afin d’atteindre l’objectif fixé de 100 % des fournisseurs-clés.</p> <p>LETTRE D’AFFIRMATION DES DIRECTEURS PAYS</p> <p>Une lettre d’affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année, par laquelle ils s’engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la signature du Code de Conduite Fournisseur par les fournisseurs.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d’affirmation 2019.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>100 % des Directeurs Pays doivent signer la lettre d’affirmation 2020.</p> <p>FORMATION ÉQUIPES ACHATS</p> <p>Une formation des équipes Achats sur l’intégration du Développement Durable dans les processus Achats, dont les droits humains, a été réalisée en 2016.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>Une formation aux Achats responsables sera mise en œuvre en 2020 afin de garantir le maintien des compétences et de la vigilance des équipes Achats.</p>

* Les actions d'atténuation ou de prévention des risques prévues dans le présent Plan de Vigilance pour l'exercice 2020 sont susceptibles d'être modifiées ou reportées en raison de la situation créée par l'épidémie de coronavirus COVID-19 dans plusieurs zones géographiques d'activité du Groupe à partir de janvier 2020.

SANTÉ-SÉCURITÉ	
GROUPE	FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
<p>LE COMITÉ SANTÉ-SÉCURITÉ GROUPE</p> <p>Il est piloté par la Direction de l'Exploitation Internationale et réunit les Responsables Santé-Sécurité Régionaux ou locaux et le Responsable Développement Durable QSSE et/ou la Directrice Développement Durable & Qualité. Il a pour mission de définir et suivre les objectifs et plans d'action Groupe, les résultats des audits Pays et les bilans trimestriels sur les accidents du travail.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>Le Comité s'est réuni 3 fois en 2019, et a renforcé les actions de sensibilisation du Groupe.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>4 réunions sont prévues, avec la poursuite des actions au niveau du Groupe pour améliorer la sécurité au travail.</p> <p>LETTRÉ D’AFFIRMATION DES DIRECTEURS PAYS</p> <p>Une lettre d'affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la Politique Santé-Sécurité Groupe.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d'affirmation 2019.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>100 % des Directeurs Pays doivent signer la lettre d'affirmation 2020.</p> <p>CAMPAGNE DE SENSIBILISATION À LA SANTÉ-SÉCURITÉ</p> <p>Une campagne de sensibilisation à la santé-sécurité est mise en œuvre à destination des Responsables de zones et de Pays.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>La campagne a concerné 80 % des responsables de zones et de Pays en 2019.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>L'objectif est d'atteindre un taux de couverture de 100 % des Responsables de zones et de Pays en 2020.</p> <p>CAMPAGNE « SAFETY OUT OF HOME / SAFETY HOME »</p> <p>Une campagne à destination de l'ensemble des collaborateurs, « Safety out of home, safety home » est diffusée depuis avril 2017.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>1 quizz et 3 best practices ont été diffusés en 2019.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>La campagne sera poursuivie en 2020.</p>	<p>SOUS-TRAITANTS D'EXPLOITATION :</p> <p>DIFFUSION DES CLAUSES SANTÉ-SÉCURITÉ</p> <p>L'ensemble des sous-traitants d'exploitation doivent signer un contrat comprenant des clauses santé-sécurité détaillées.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>Les clauses contractuelles types santé-sécurité ont été diffusées auprès des filiales, renforcées par la mise en place d'un process de qualification des sous-traitants majeurs.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>L'effort de diffusion sera poursuivi en 2020.</p> <p>FORMATION</p> <p>Les équipes Achats du siège sont formées en vue de les sensibiliser notamment à la problématique Santé-Sécurité chez les sous-traitants.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>Une formation aux Achats responsables sera mise en œuvre en 2020 afin de garantir le maintien des compétences et de la vigilance des équipes Achats.</p> <p>FOURNISSEURS :</p> <p>CODE DE CONDUITE FOURNISSEUR JCDECAUX</p> <p>Le Code doit être signé par tout nouveau fournisseur et par l'ensemble des fournisseurs-clés du Groupe.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>88 % des fournisseurs-clés ont signé le Code de Conduite en 2019.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>Le déploiement du Code de Conduite sera poursuivi en 2020, afin d'atteindre l'objectif fixé de 100 % des fournisseurs-clés.</p> <p>LETTRÉ D’AFFIRMATION DES DIRECTEURS PAYS</p> <p>Une lettre d'affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année, par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la signature du Code de Conduite Fournisseur par les fournisseurs.</p> <p>BILAN 2019</p> <p>100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d'affirmation 2019.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>100 % des Directeurs Pays doivent signer la lettre d'affirmation 2020.</p> <p>FORMATION</p> <p>Les équipes Achats du siège sont formées en vue de les sensibiliser notamment à la problématique Santé-Sécurité chez les fournisseurs.</p> <p>PLAN 2020</p> <p>Une formation aux Achats responsables sera mise en œuvre en 2020 afin de garantir le maintien des compétences et de la vigilance des équipes Achats.</p>

ENVIRONNEMENT

GROUPE

LE COMITÉ ENVIRONNEMENT

Créé en 2018, il est piloté par la Direction de l'Exploitation Internationale et réunit la Directrice Développement Durable & Qualité et des Responsables Opérationnels ou EHS de zone et ou de pays. Il a pour objet de proposer de nouvelles recommandations quant à l'animation des priorités environnementales de la Stratégie Développement Durable de JCDecaux.

BILAN 2019

Le Comité s'est réuni 1 fois en 2019 et a constitué des groupes de travail sur différentes thématiques.

PLAN 2020

Le Comité Environnement se réunira au moins 1 fois en 2020, et la priorité sera donnée aux thèmes de la consommation électrique et du traitement des déchets.

FORMATION

Une formation en digital learning (y compris la présentation des Chartes et référentiels du Groupe) a été mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs équipés d'un ordinateur.

BILAN 2019

Poursuite d'un programme de formation en présentiel pour les collaborateurs dépourvus d'une connexion informatique.

Déploiement d'un module de formation en 7 langues en septembre 2019 avec un taux de 15 % des collaborateurs ayant suivi le module au 31/12/2019 (objectif de 100 % fixé au 30/09/2020).

PLAN 2020

Poursuite du déploiement du module de formation avec ajout de 6 langues supplémentaires visant un taux de 100 % des collaborateurs ayant suivi le module le 30/09/2020.

FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

CODE DE CONDUITE FOURNISSEUR JCDECAUX

Le Code doit être signé par tout nouveau fournisseur et par l'ensemble des fournisseurs-clés du Groupe.

BILAN 2019

88 % des fournisseurs-clés ont signé le Code de Conduite en 2019.

PLAN 2020

Le déploiement du Code de Conduite sera poursuivi en 2020, afin d'atteindre l'objectif fixé de 100 % de fournisseurs-clés.

LETTRE D'AFFIRMATION DES DIRECTEURS PAYS

Une lettre d'affirmation est signée par les Directeurs Pays des filiales chaque année, par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de conformité au sein du Groupe, et en particulier la signature du Code de Conduite Fournisseur par les fournisseurs.

BILAN 2019

100 % des Directeurs Pays ont signé la lettre d'affirmation 2019.

PLAN 2020

100 % des Directeurs Pays doivent signer la lettre d'affirmation 2020.

FORMATION

Les équipes Achats du siège sont formées en vue de les sensibiliser notamment à la problématique Environnement chez les sous-traitants et fournisseurs.

PLAN 2020

Une formation aux Achats responsables sera mise en œuvre en 2020 afin de garantir le maintien des compétences et de la vigilance des équipes Achats.

4. MÉCANISME D'ALERTE & DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation de risques a été déployé en 2018 sur l'ensemble des filiales du Groupe.

PRINCIPES & MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT

Référentiel JCDecaux

Le référentiel du mécanisme d'alerte et de recueil des signalements est constitué de la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du groupe JCDecaux (disponible en 18 langues) et des principes du Pacte Mondial des Nations-Unies auquel le Groupe JCDecaux a adhéré en 2015.

Déploiement

Depuis 2018, le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements peut être activé par l'ensemble des collaborateurs du groupe, soit par un formulaire disponible sur l'intranet JCDecaux en 11 langues, soit par téléphone.

Modalités

Il permet d'alerter soit sa hiérarchie, soit directement le Secrétariat du Comité de Vigilance Groupe. L'auteur du signalement bénéficie de toutes les garanties légales de protection et de confidentialité.

LE COMITÉ DE VIGILANCE GROUPE

Composition

Réuni pour la première fois en 2018, le Comité de Vigilance Groupe est composé de 8 membres représentant les principaux métiers du Groupe en lien avec le devoir de vigilance (Achats, Audit, Communication, Développement Durable & Qualité, Exploitation Internationale, Juridique Ressources Humaines). Il est présidé par le Directeur Général Finance et Administration Groupe, membre du Directoire de JCDecaux SA.

Missions

Il a deux missions principales : élaborer le plan de vigilance annuel en vue de le soumettre au Directoire et au Conseil de surveillance de JCDecaux SA, et instruire les signalements qui lui sont soumis par le Secrétariat du Comité lui parvenant (voir ci-dessous).

Secrétariat

Son Secrétariat, assuré par le Directeur Juridique Groupe, tient un registre des alertes, lequel recense l'ensemble des signalements parvenus au Comité, ainsi que leur traitement (réponses apportées à leurs auteurs, suivi juridique et opérationnel).

BILAN 2019 & OBJECTIFS DU PLAN 2020

Bilan 2019

Le Groupe a déployé au 2nd semestre 2018 la procédure d'alerte et de recueil des signalements en rapport avec le devoir de vigilance, en mettant à disposition des collaborateurs dans l'ensemble des filiales une procédure et un formulaire accessibles en 11 langues.

Le Comité de Vigilance s'est réuni à deux reprises en 2019, en février pour adopter le bilan du Plan de Vigilance 2018 et le Plan de Vigilance 2019, puis en juillet pour faire un point d'étape sur l'exécution du Plan de Vigilance 2019. La réunion initialement prévue en décembre 2019 pour préparer les axes du Plan de Vigilance 2020 a été reportée à janvier 2020.

Quatre signalements ont été recueillis en 2019, concernant plus particulièrement le harcèlement et la discrimination au travail ainsi que le non-respect des droits syndicaux. Ils ont été instruits par le Secrétariat du Comité avec l'assistance en local des Directions Juridiques de zone conformément à la procédure. Deux ont fait l'objet d'un classement sans suite faute de fondement avéré, et deux sont encore en cours de traitement.

Objectifs du Plan 2020

Tout comme en 2019, le Comité de Vigilance veillera, dans le cadre légal et réglementaire local, à la bonne accessibilité de la procédure d'alerte et de recueil des signalements dans les filiales et à son accessibilité téléphonique des collaborateurs, via l'intranet local ou la messagerie téléphonique.

Outre sa mission d'élaboration et de suivi de l'exécution du Plan de Vigilance annuel, il s'assurera du bon traitement des alertes par le Secrétariat du Comité et formulera si nécessaire des recommandations qui seront transmises au Directoire.

5. DISPOSITIF DE SUIVI & D'ÉVALUATION DES MESURES MISES EN ŒUVRE

JCDecaux SA assure un suivi et une évaluation réguliers des mesures mises en œuvre dans le cadre du Plan de Vigilance annuel, en s'appuyant sur des mécanismes de contrôle, d'enquête et de reporting à tous les niveaux du Groupe.

CONTRÔLES & ENQUÊTES

Contrôle

Un contrôle sur site et/ou sur pièces est exercé par chaque Direction opérationnelle concernée dans le cadre de la mise en œuvre des différentes mesures du Plan de Vigilance annuel :

- par la Direction des Ressources Humaines Projets Internationaux, auprès des filiales (évaluations bisannuelles) ;
- par la Direction de l'Exploitation Internationale auprès des filiales et des sous-traitants d'exploitation (23 audits sur site en 2019) ;
- par la Direction Achats - Stocks & Production auprès des filiales et des fournisseurs-clés du Groupe (évaluations et audits sur site) ;
- par la Direction juridique (lettres de représentation) ;
- par la Direction du Développement Durable & Qualité auprès des filiales, notamment à travers le pilotage de la performance extra-financière et l'audit annuel mené par un Organisme Tiers Indépendant (le Cabinet EY), lequel n'a fait aucune réserve sur la D.P.E.F. en 2018 et en 2019 ;
- par la Direction de l'Audit interne (auto-évaluations annuelles de 75 filiales, 15 missions d'audit sur site).

Enquêtes

Des enquêtes sont menées si nécessaire, suite aux contrôles exercés, par les Directions et instances en charge de superviser l'application du Plan de Vigilance :

- par la Direction de l'Audit Interne dans le cadre de ses missions d'audit dans des pays ou zones-cibles ;
- par la Direction Juridique Groupe et les Directions Juridiques de Zone, interlocuteurs privilégiés des Directeurs pays des filiales, dans le cadre de l'établissement deux fois par an de la revue des litiges et risques consolidée au niveau du Groupe ;
- par le Comité de Vigilance Groupe, dans le cadre de l'instruction des éventuels signalements et de sa capacité d'autosaisie ;
- par le Comité d'Audit, dans le cadre de ses travaux d'analyse de la situation du Groupe ;
- par le Directoire.

REPORTING

Travaux du Comité de Vigilance Groupe

Chaque année et autant que de besoin, son Président rend compte des travaux du Comité au Directoire et au Conseil de surveillance de JCDecaux SA, en particulier en ce qui concerne le Plan de Vigilance annuel (Plan pour l'année à venir/ en cours et bilan d'exécution du Plan de l'année précédente).

Travaux du Comité d'Audit

Son Président rend compte quatre fois par an au Conseil de surveillance des travaux du Comité.

Revue des litiges & risques Groupe

Le Directeur Juridique Groupe présente deux fois par an la revue des litiges et risques Groupe aux Commissaires aux Comptes, au Comité d'Audit et au Directoire.

Stratégie Développement Durable et pilotage de la Performance Extra-Financière

La Direction du Développement Durable & Qualité rend compte chaque année de ses travaux devant le Directoire et le Conseil de surveillance de JCDecaux SA.

BILAN 2019 & OBJECTIFS DU PLAN 2020

se référer en particulier :

- aux procédures et programmes d'évaluation des filiales, sous-traitants et fournisseurs prévues dans le présent document et détaillées au point (2) ci-dessus « Evaluation des filiales, sous-traitants & fournisseurs » (p. 326)
- aux actions d'atténuation ou de prévention des risques prévues dans le présent document au point (3) ci-dessus « Atténuation des risques et prévention des atteintes graves »(p. 329)

5.2.2. La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux & les principes du Pacte Mondial des Nations-Unies

Le référentiel de JCDecaux en matière de devoir de vigilance est constitué principalement de trois textes : la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, le Code de Conduite Fournisseurs et les principes 7, 8 et 9 du Pacte Mondial des Nations-Unies.

Le Groupe a mis en place en 2012 une Charte en référence aux standards internationaux que sont la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations-Unies, les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique pour les entreprises multinationales. Dans un contexte de fort développement international, le Groupe a ainsi manifesté son engagement en faveur des valeurs sociales fondamentales en le formalisant dans une Charte qui fournit des lignes directrices et des principes de comportement clairs au sein du Groupe tout en respectant la diversité des pratiques commerciales et culturelles qui coexistent dans les différentes entités.

Mise à jour en 2013, la Charte s'applique à tous les salariés du Groupe, lesquels s'engagent également à promouvoir l'application des valeurs qui y sont décrites par toutes ses parties prenantes, à savoir les filiales de JCDecaux SA, leurs fournisseurs, sous-traitants et partenaires.

Les engagements pris par le Groupe concernent les domaines suivants : le droit à la négociation collective et la liberté d'association, la condamnation de toute forme de travail forcé ou obligatoire, la condamnation du travail des enfants, l'absence de discrimination au travail, la santé et la sécurité des travailleurs, la durée du temps de travail, le droit à un salaire décent, le droit aux congés payés, le droit à la formation, la condamnation de toute forme de harcèlement ou de violence, la réaffectation prioritaire des salariés en cas de restructuration, le respect de la vie privée et du droit à la protection des données à caractère personnel, le droit de participer à la vie publique, le droit à la sécurité sociale, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le congé familial, le droit à la protection lié à l'arrivée d'un enfant. La mise en œuvre de la Charte est d'une importance primordiale pour le Groupe : les membres du Directoire ont pris la responsabilité directe de sa bonne diffusion au sein du Groupe.

La Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe JCDecaux est accessible via l'Intranet de JCDecaux ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Par ailleurs, elle est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

Le Groupe assure également la diffusion auprès de ses fournisseurs d'un Code de Conduite renvoyant notamment aux engagements et principes décrits dans la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales, document sur lequel les fournisseurs et sous-traitants s'engagent.

Le Groupe a également adhéré en 2015 au Pacte Mondial (« Global Compact ») des Nations-Unies, et en particulier à ses principes 7, 8 et 9, lesquels visent les problématiques tenant à la protection de l'environnement (principe de précaution, initiatives de promotion d'une plus grande responsabilité environnementale et recours à des technologies respectueuses de l'environnement).

5.2.3. Le Comité de Vigilance Groupe

Le Comité de Vigilance Groupe a été créé en 2018, dans le cadre de l'établissement du 1^{er} Plan de Vigilance du Groupe et de la mise en œuvre de ses dispositions.

Missions

Le Comité de Vigilance est en charge (i) de l'instruction et du traitement des signalements qui lui parviennent via le mécanisme d'alerte et de recueil de signalements, (ii) de l'examen annuel du Plan de Vigilance et du suivi du Plan de l'exercice précédent, ainsi que (iii) de toute question en rapport avec la Charte Internationale des Valeurs Sociales Fondamentales du Groupe et/ou le Pacte Mondial des Nations-Unies et/ou le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements.

Afin d'assurer une mise en œuvre homogène de la procédure d'alerte et de recueil de signalements dans l'ensemble des filiales du Groupe, et en cohérence avec la procédure d'alerte en vigueur au titre de la loi Sapin II, cette procédure comporte deux moyens complémentaires d'alerter le Comité de Vigilance via son Secrétariat : un formulaire disponible sur l'intranet JCDecaux de chaque filiale, sécurisé et accessible à l'ensemble des collaborateurs disposant d'une adresse courriel professionnelle, et une ligne téléphonique destinée aux collaborateurs dépourvus d'accès internet professionnel. Conformément à la réglementation, les diligences correspondantes relatives à la protection des données personnelles ont été effectuées.

Composition

Le Comité de Vigilance Groupe est composé de 8 membres représentant les principaux métiers du Groupe en lien avec le devoir de vigilance (Achats, Audit interne, Communication, Développement Durable & Qualité, Exploitation internationale, Juridique Groupe, Ressources Humaines). Il est présidé par le Directeur Général Finance & Administration Groupe, membre du Directoire.

Fonctionnement

Le Comité de Vigilance Groupe se réunit aussi souvent que nécessaire, et au moins une fois par an. Son président rend compte des travaux du Comité au Directoire, une fois par an et, autant que de besoin.

Le fonctionnement du Comité de Vigilance est défini par un Règlement intérieur.

Travaux

Le Comité de Vigilance s'est réuni à deux reprises en 2019, en début d'année pour arrêter le Plan de Vigilance 2019, et en fin d'exercice pour faire le bilan de son exécution. Il a également été tenu informé par son Secrétariat de trois signalements parvenus en 2019, dont le premier a fait l'objet d'une enquête interne ayant conclu à la mise hors de cause du collaborateur visé, et les deux autres sont en cours d'instruction avec l'assistance des Directions de zone.

PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

1. PRINCIPALES FILIALES

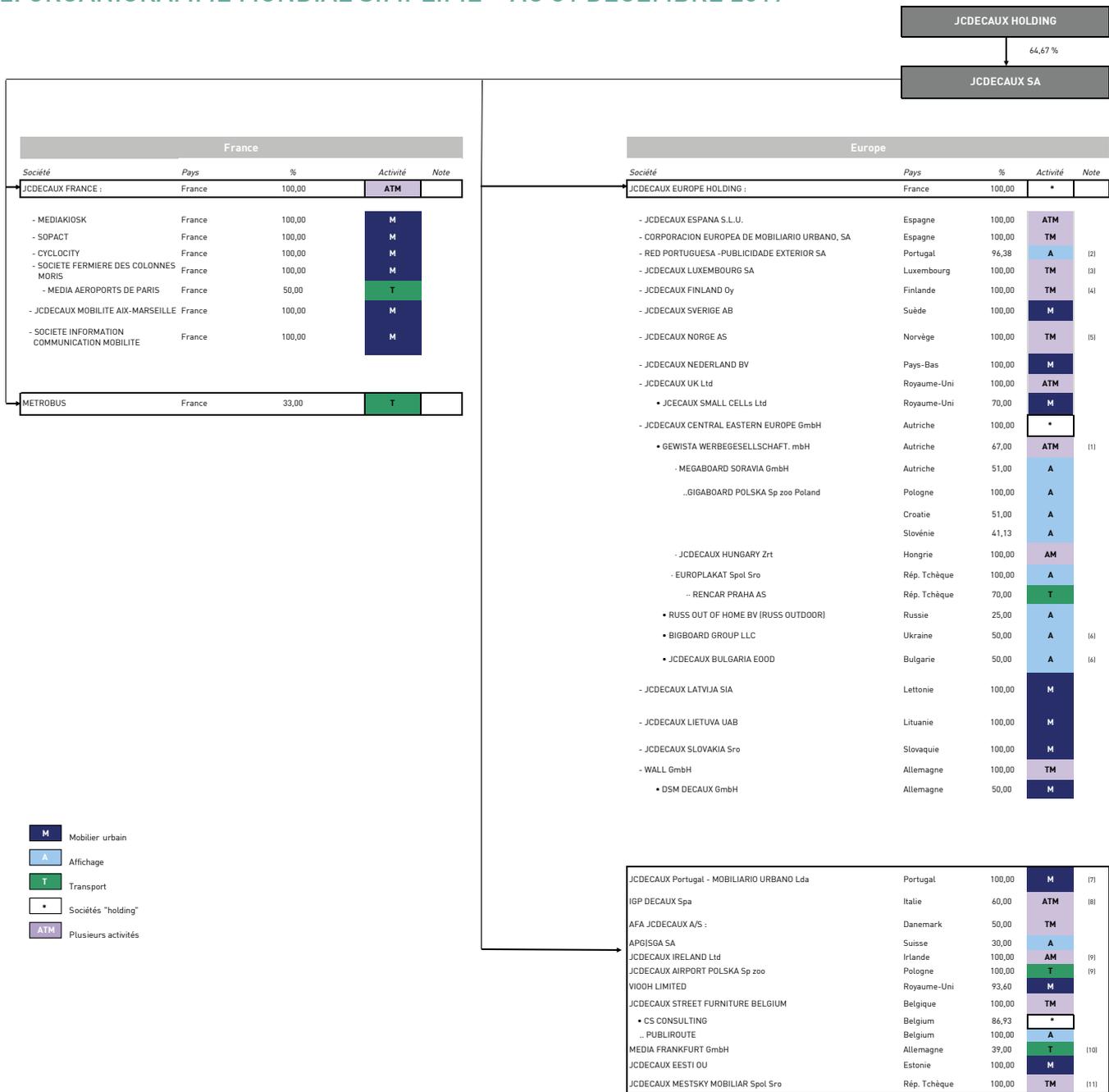
La liste des sociétés consolidées par JCDecaux SA figure dans l'« Annexe des comptes consolidés » située en pages 133 à 201. Aucune de ces sociétés ne détient de participation dans JCDecaux SA.

JCDecaux SA n'a pas identifié l'existence d'intérêts minoritaires qui représentent ou pourraient représenter un risque pour la structure du Groupe.

Le Groupe possède des filiales dans plus de 80 pays : ces filiales exercent la majeure partie de leur activité localement (ventes aux annonceurs locaux, charges d'exploitation locales...). Ainsi, il existe peu de flux d'exploitation entre les différents pays du Groupe. Les informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés du présent Document d'Enregistrement Universel (information sectorielle).

(Pour plus de détails sur les relations mères-filiales, se référer à la partie « Opérations conclues avec les filiales de JCDecaux SA » page 305 du présent Document d'Enregistrement Universel et à la partie « Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés » page 347 du présent Document d'Enregistrement Universel.)

2. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIÉ ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2019

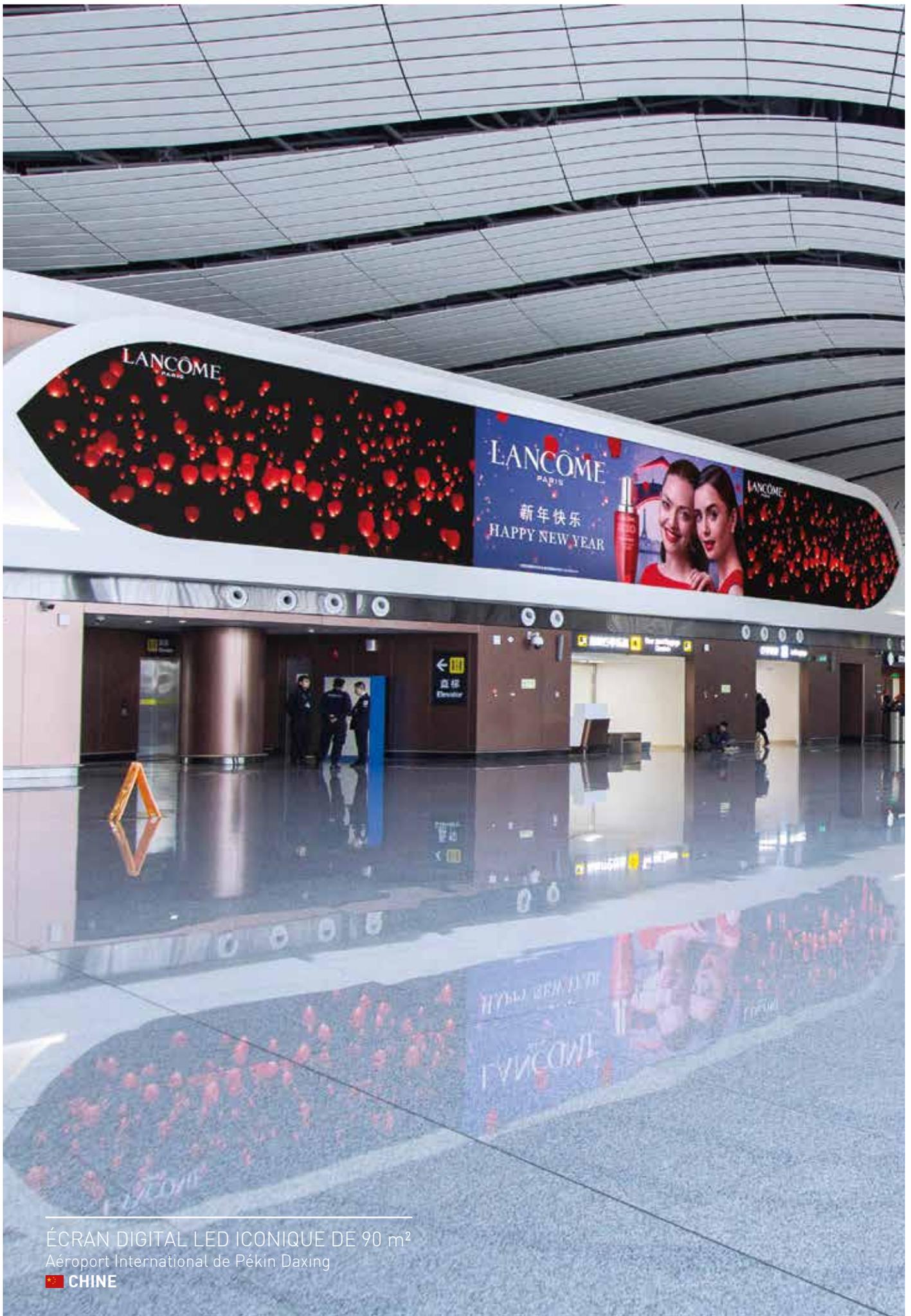


(1) Afin de faciliter la lecture, le présent organigramme est une version simplifiée et ne présente pas toutes les sociétés du périmètre de consolidation dont la liste complète figure dans les annexes aux comptes consolidés.
 (2) 96,38 % dont 96,36 % détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING et 0,02 % détenus par JCDECAUX PORTUGAL MOBILIARIO URBANO E PUBLICIDADE Lda.
 (3) 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) détenue indirectement par JCDECAUX CENTRAL EASTERN EUROPE
 (7) 100 % dont 99,00 % détenus par JCDECAUX FRANCE et 1,00 % détenus par JCDecaux SA.
 (8) 60,00 % dont 20,48 % détenus par JCDecaux SA et 39,52 % détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING.
 (9) 100 % détenus indirectement par JCDECAUX FRANCE.
 (10) 39,00 % détenus par JCDECAUX FRANCE.
 (11) 100 % dont 96,20 % détenus par JCDecaux SA et 3,80 % détenus par WALL GmbH.
 (12) Succursale de JCDECAUX BAHRAIN SPC.
 (13) 100 % dont 99 % détenus par JCDECAUX ASIE HOLDING et 1 % détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING.
 (14) 51,00 % détenus par JCDECAUX ASIA (S) Pte Ltd, elle-même détenue à 100 % par JCDECAUX ASIE HOLDING.
 (15) 60,00 % détenus par JCDECAUX ASIA (S) Pte Ltd, elle-même détenue à 100 % par JCDECAUX ASIE HOLDING.
 (16) 100 % détenus par JCDECAUX STREET FURNITURE PTY Ltd, elle-même détenue à 100 % par JCDECAUX AUSTRALIA HOLDINGS.
 (17) 100 % détenus indirectement par JCDECAUX AUSTRALIA HOLDINGS.
 (18) 100 % détenus indirectement par APN OUTDOOR GROUP Ltd.
 (19) 99,96 % dont 99,94 % détenus par JCDECAUX BOLLORÉ HOLDING, 0,01 % détenus par JCDECAUX EUROPE HOLDING et 0,01 % détenus par JCDECAUX ASIE HOLDING.
 (20) 70,00 % détenus par JCDECAUX SOUTH AFRICA HOLDINGS.
 (21) 100 % détenus indirectement par JCDECAUX SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd.

(22) 80,00 % détenus indirectement par JCDECAUX SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd.
 (23) 100 % détenus par JCDECAUX STREET FURNITURE BELGIUM.
 (24) 50,00 % détenus par JCDecaux SA et 30 % détenus par JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Ltd.
 (25) 99,09 % détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 0,91 % détenus par JCDecaux SALVADOR SA
 (26) 99,99 % détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 0,01 % détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING SLU
 (27) 50,00 % détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U. et 50,00 % détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.
 (28) 50,00 % détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U. et 50,00 % détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.
 (29) 60,00 % détenus par EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV et 40,00 % par AMX CONTENIDO SA de CV
 (30) 76,16 % détenus par JCDECAUX CENTRAL AMERICA HOLDING SA elle-même détenue à 50,00 % par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING et à 50,00 % par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.
 (31) 99,99 % détenus par JCDECAUX TOP MEDIA SA et 0,01 % détenus par TOP MEDIA EL SALVADOR S.A de C.V
 (32) 99,99 % détenus par JCDECAUX TOP MEDIA SA et 0,01 % détenus par TOP MEDIA GUATEMALA S.A.
 (33) 99,89 % détenus par JCDECAUX TOP MEDIA SA et 0,11 % détenus par TOP MEDIA PANAMA S.A
 (34) 99,00 % détenus par JCDECAUX TOP MEDIA SA et 1,00 % détenus par TOP MEDIA PANAMA S.A
 (35) 50,00 % détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U. et 50,00 % détenus par CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.
 (36) 99,99 % détenus par JCDECAUX COMMUNICACION CHILE EXTERIOR CHILE SA (anciennement STAND OFF SA) et 0,01 % détenus par JCDECAUX CHILE SA
 (37) 85,00 % détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 15,00 % détenus par JCDECAUX ASIE HOLDING
 (38) 99,99 % détenus par JCDECAUX AMERIQUES HOLDING et 0,01 % détenus par JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING, S.L.U.
 (39) 100 % détenus indirectement par JCDECAUX NORTH AMERICA, inc.
 (40) Succursale de JCDECAUX FRANCE.

Asie - Pacifique - Moyen Orient - Afrique				
Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX ASIE HOLDING :	France	100,00	*	
- RTS DECAUX JSC	Kazakhstan	50,00	M	
- JCDECAUX MIDDLE EAST FZ-LLC :	Emirats Arabes Unis	100,00	*	
• JCDECAUX ATA SAUDI LLC	Arabie Saoudite	60,00	T	
• JCDECAUX ALGERIE SARL	Algérie	80,00	T	
• JCDECAUX - DICON FZ-CO	Emirats Arabes Unis	75,00	T	
• JCDECAUX BAHRAIN SPC	Bahrain	100,00	T	
...JCDECAUX OMAN	Oman	100,00	TM	(12)
...JCDECAUX OUT OF HOME FZ-LLC (Abu Dhabi)	Emirats Arabes Unis	55,00	T	
- ELAN DECAUX W.L.L	Qatar	49,00	ATM	
- MCDECAUX Inc.	Japon	85,00	TM	
- JCDECAUX THAILAND Co., Ltd	Thaïlande	49,50	T	
- JCDECAUX ADVERTISING INDIA PVT LTD	Inde	100,00	TM	
- JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	Singapour	100,00	T	
- JCDECAUX STADMOBILIAR AZ (anciennement JCDECAUX AZERBAIDJAN LLC)	Azerbaïdjan	100,00	M	(13)
• JCDECAUX AZERBAIDJAN LLC	Azerbaïdjan	50,00	M	
- JCDECAUX MONGOLIA LLC	Mongolie	51,00	M	(14)
- FMIDECAUX Co., Ltd.	Myanmar	60,00	M	(15)
- JCDECAUX AUSTRALIA HOLDINGS	Australie	100,00	*	
• JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	M	(16)
• APN OUTDOOR GROUP Ltd	Australie	100,00	AT	(17)
...APN OUTDOOR Ltd	Nouvelle-Zélande	100,00	AT	(18)
JCDECAUX AFRIQUE HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX BOLLORE HOLDING	France	50,00	*	
• JCDECAUX CAMEROUN	Cameroun	99,96	T	(19)
• JCDECAUX GABON	Gabon	80,00	M	
• JCDECAUX COTE D'IVOIRE	Côte d'Ivoire	100,00	M	
- JCDECAUX SUBSAHARAN AFRICA HOLDINGS (PTY) Ltd	Afrique du Sud	70,00	A	(20)
• JCDECAUX SOUTH AFRICA (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,00	A	
• JCDECAUX MOZAMBIQUE Lda	Mozambique	71,50	A	
• JCDECAUX BOTSWANA (PTY) Ltd	Botswana	100,00	A	(21)
• JCDECAUX ANGOLA Lda	Angola	100,00	A	(21)
• JCDECAUX LESOTHO (PTY) Ltd	Lesotho	100,00	A	(21)
• JCDECAUX ESWATINI (PTY) Ltd	Eswatini	100,00	A	(21)
• JCDECAUX TANZANIA Ltd	Tanzanie	100,00	A	(21)
• JCDECAUX OUTDOOR ADVERTISING UGANDA Ltd	Ouganda	100,00	A	(21)
• JCDECAUX ZAMBIA Ltd	Zambie	100,00	A	(21)
• JCDECAUX ZIMBABWE (Pvt) Ltd	Zimbabwe	100,00	A	(21)
• JCDECAUX OUTDOOR ADVERTISING LIMITED	Malawi	100,00	A	(21)
• JCDECAUX (MAURITIUS) Ltd	Ile Maurice	80,25	A	
...JCDECAUX REUNION ISLAND	Ile de la Réunion	100,00	A	
• JCDECAUX NAMIBIA OUTDOOR ADVERTISING (Pty) Ltd	Namibie	100,00	A	(21)
• JCDECAUX MADAGASCAR SA	Madagascar	80,00	A	(22)
• JCDECAUX NIGERIA OUTDOOR ADVERTISING Ltd	Nigéria	70,00	A	
JCDECAUX (CHINA) HOLDING Ltd :	Hong Kong	100,00	*	(23)
- JCDECAUX CITYSCAPE HONG KONG Ltd	Hong Kong	100,00	M	
- JCDECAUX PEARL & DEAN Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• SHANGHAI SHENTONG JCDECAUX METRO ADV.Co. Ltd	Chine	51,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
• NANJING METRO JCDECAUX ADVERTISING Co. Ltd	Chine	100,00	T	
- MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	Hong Kong	100,00	*	
• JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADV. Co. Ltd	Chine	35,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
... GUANGZHOU METRO JCDECAUX ADVERTISING Co. Ltd	Chine	49,00	T	
... GUANGZHOU JCDECAUX AEROTROPOLIS ADVERTISING Co Ltd	Chine	100,00	T	
- TOP RESULT PROMOTION Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• BEIJING TOP RESULT METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	38,00	T	
- JCDECAUX MACAU	Macao	80,00	TM	
- JCDECAUX KOREA Inc.	Corée du Sud	80,00	M	(24)
- JCDECAUX UZ	Ouzbékistan	72,26	M	

Amériques				
Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING :	France	100,00	*	
- JCDECAUX DO BRASIL SA	Brésil	100,00	M	(25)
• CONCESSIONARIA A HORA DE SAO PAULO SA	Brésil	86,67	M	
• JCDECAUX MIDIA AEROPORTOS Ltda	Brésil	99,99	T	
• CEMUSA DO BRASIL Ltda	Brésil	99,99	T	
- JCDECAUX PERU SAC	Pérou	100,00	TM	(26)
- JCDECAUX LATIN AMERICA INVESTMENTS HOLDING S.L.U	Espagne	100,00	*	
• CORPORACION AMERICANA DE EQUIPAMIENTOS URBANOS S.L.	Espagne	100,00	*	
...JCDECAUX CHILE S.A.	Chili	100,00	M	(27)
...EQUIPAMIENTOS URBANOS DE MEXICO, S.A. de CV	Mexique	100,00	M	(28)
...EQUIPAMIENTOS URBANOS NACIONALES DE COLOMBIA S.A.	Colombie	75,00	M	
... JCDECAUX OUT OF HOME MEXICO SA DE CV	Mexique	60,00	M	(29)
...JCDECAUX TOP MEDIA SA	Panama	76,16	*	(30)
...EQUIPAMIENTOS URBANOS DE COSTA RICA S.A.	Costa Rica	100,00	M	
... JCDECAUX PANAMA S.A.	Panama	100,00	M	
... JCDECAUX EL SALVADOR S.A. de C.V.	Salvador	100,00	M	(31)
... JCDECAUX GUATEMALA S.A	Guatemala	100,00	M	(32)
... JCDECAUX TOP MEDIA HONDURAS S.A	Honduras	100,00	A	(33)
... TOP MEDIA NICARAGUA S.A.	Nicaragua	100,00	A	(34)
... JCDECAUX DOMINICANA, S.A.S.	République Dominicaine	100,00	M	(35)
... JCDECAUX OOH CHILE S.A.	Chili	100,00	A	(36)
- JCDECAUX OOH URUGUAY SA	Uruguay	100,00	M	
- JCDECAUX ARGENTINA OOH SA	Argentine	100,00	A	(37)
- JCDECAUX ECUADOR SA	Equateur	100,00	M	(38)
- JCDECAUX NORTH AMERICA, Inc.	Etats-Unis	100,00	*	
• JCDECAUX SAN FRANCISCO, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• JCDECAUX CHICAGO, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• JCDECAUX BOSTON, Inc.	Etats-Unis	100,00	M	
• JCDECAUX MALLSCAPE, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• OUTFRONT DECAUX STREET FURNITURE, LLC	Etats-Unis	50,00	M	
• OUTFRONT JCDECAUX STREET FURNITURE CANADA, Ltd.	Canada	50,00	M	
• INTERSTATE JCDECAUX LLC	Etats-Unis	49,00	A	
• JCDECAUX AIRPORT, Inc.	Etats-Unis	100,00	T	
• JCDECAUX STREET FURNITURE NEW YORK, LLC	Etats-Unis	100,00	M	(39)
JCDECAUX URUGUAY	Uruguay	100,00	M	(40)



ÉCRAN DIGITAL LED ICONIQUE DE 90 m²
Aéroport International de Pékin Daxing
CHINE

AUTRES INFORMATIONS

Rapports des Commissaires aux Comptes

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **340**

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels **344**

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées **347**

Responsable du document et responsables du contrôle des comptes 349

Incorporation par référence 350

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2019.

À l'Assemblée Générale de la société JCDecaux SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société JCDecaux SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci dessus, nous attirons votre attention sur la note « 1.2. Changement de méthodes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les incidences de l'application au 1^{er} janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location » sur les comptes consolidés.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823 9 et R. 823 7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

IFRS 16 « contrats de location »

Risque identifié

Votre groupe a appliqué, à compter du 1^{er} janvier 2019, la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon laquelle, l'ensemble des contrats fait l'objet d'un modèle unique de comptabilisation pour les preneurs, avec la reconnaissance d'un droit d'utilisation à l'actif et d'une dette de loyers au passif. Au sens de cette nouvelle norme, un contrat est un contrat de location, ou contient une composante location, s'il donne le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une certaine période, en échange d'un paiement.

Les modalités de ce changement de méthode ainsi que ses principales incidences sur le bilan d'ouverture et les comptes comparables sont décrites dans la note « Changement de méthodes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés. Ainsi, aux 31 décembre 2018 et 2019, les droits d'utilisation dans les comptes consolidés de votre société s'élèvent respectivement à M€ 4 498,1 et M€ 3 958,5.

Votre groupe a opté pour la mesure de simplification consistant à ne pas redéterminer si un contrat constitue ou non un contrat de location à la date de première application, en s'appuyant sur les analyses réalisées dans le cadre de l'application de la norme IAS 17 et de l'interprétation IFRIC 4. Pour les contrats de location préalablement identifiés, votre groupe a déterminé la dette de loyers et le droit d'utilisation, à la date de transition selon la méthode rétrospective complète avec retraitement des périodes comparatives et comptabilisation de l'incidence cumulée de la première application au 1^{er} janvier 2018.

Nous avons considéré la première application de la nouvelle norme sur les contrats de location comme un point clé de l'audit en raison de la volumétrie et du caractère significatif de ces contrats pour votre groupe, de l'incidence significative de cette norme par rapport aux états financiers consolidés à l'ouverture au 1^{er} janvier 2018, et du degré élevé des jugements de la direction de votre groupe pour la détermination des hypothèses utilisées (caractère substantiel des droits de substitution des bailleurs, durée de contrat de location, modalité d'extension ou de renouvellement, détermination des taux d'actualisation).

Notre réponse

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des procédures mises en place par votre groupe pour le recensement et la comptabilisation des contrats ;

- apprécier la pertinence de la méthodologie retenue pour déterminer les principales hypothèses ;
- vérifier l'exhaustivité de la base dans laquelle les contrats ont été renseignés en rapprochant les données avec les engagements hors bilan au 1^{er} janvier 2018 et en effectuant une analyse des charges locatives résiduelles dans le compte de résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- apprécier la pertinence des analyses effectuées par votre groupe sur les contrats non retraités compte tenu du caractère substantiel des droits de substitution accordés aux bailleurs ;
- tester la fiabilité de l'outil de remontée et de traitement des données (sécurité du système et tests de paramétrage, modèles de valorisation des engagements appliqués par la société et traitements comptables retenus) avec l'aide de nos experts en systèmes d'informations ;
- corroborer, par échantillonnage :
 - les données saisies dans le système d'information pour déterminer les actifs et passifs relatifs aux contrats de locations, au regard des documents contractuels sous-jacents ;
 - la pertinence des critères pris en compte par la direction pour déterminer la durée de location retenue compte tenu des options de résiliation et de renouvellement ;
 - les données utilisées pour la détermination des taux de financement marginal avec les données de marché ;
- examiner les modèles de calcul de la dette locative et du droit d'utilisation tels que définis dans les systèmes d'information de votre groupe ;
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés, au titre de la première application de la norme IFRS 16.

Évaluation des goodwill, autres immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles, droits d'utilisation et titres mis en équivalence

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, la valeur des goodwill, autres immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles, droits d'utilisation et titres mis en équivalence s'élève à M€ 8197.

Votre groupe réalise des tests de perte de valeur au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondant aux entités opérationnelles pour les actifs immobilisés corporels, incorporels et titres mis en équivalence et au niveau de chaque regroupement d'UGT dont le périmètre est déterminé pour chaque secteur opérationnel (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) pour les goodwill. Ainsi, les tests sont effectués au croisement des zones géographiques et des secteurs opérationnels.

Votre groupe décrit les modalités de ses tests de perte de valeur dans les notes 1.11 et 1.12 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré l'évaluation de ces actifs comme un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes consolidés et des estimations et jugements nécessaires à leur évaluation.

Les tests de dépréciation représentent un point clé de l'audit en raison de l'importance dans les comptes consolidés et des estimations et jugements nécessaires à leur évaluation. Ces tests intègrent, pour déterminer la valeur recouvrable, des données prévisionnelles propres à chaque secteur opérationnel.

Ces données comportent la vision de la direction des perspectives de rentabilité futures attendues et des hypothèses relatives à la fois au taux de renouvellement de contrat pour les secteurs opérationnels Mobilier Urbain et Transport et au taux de croissance long terme pour le secteur Affichage.

Notre réponse

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des processus et analyses conduites par la société JCDecaux S.A. afin de réaliser ces évaluations ;
- réconcilier avec les comptes les valeurs nettes comptables des actifs faisant l'objet du test de perte de valeur ;
- vérifier par sondages l'exactitude arithmétique du modèle utilisé pour déterminer les valeurs d'utilité ;
- apprécier le caractère raisonnable des principales hypothèses retenues par entretien avec la direction financière et le directoire de votre groupe et comparer avec les données utilisées dans les précédents tests de perte de valeur ainsi que, le cas échéant, la performance historique des filiales concernées ;
- évaluer le caractère raisonnable du taux d'actualisation, du taux de croissance long terme et du taux de renouvellement de contrat ;
- procéder à des analyses de sensibilité sur les principales hypothèses utilisées ;
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation de la provision pour démontage

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les provisions constituées pour couvrir les obligations relatives au démontage s'élèvent à M€ 256,1.

Les règles et méthodes comptables relatives à ces provisions et leur évaluation sont décrites dans les notes 1.21 et 4.13.1 « Provisions pour démontage » de l'annexe aux comptes consolidés.

Ainsi, les coûts destinés au démontage des mobiliers en fin de contrat sont enregistrés en provisions si une obligation contractuelle de démontage existe à une date prévisible. Ces provisions, constituées pour la totalité du coût de démontage estimé dès le début du contrat et actualisées, sont enregistrées en contrepartie du coût de démontage, comptabilisé à l'actif et amorti sur la durée du contrat. Elles sont revues à l'occasion de chaque clôture en fonction du parc installé et du coût unitaire de démontage.

Nous avons considéré l'évaluation des provisions pour démontage comme un point clé de l'audit en raison des estimations et jugements nécessaires pour son appréciation.

Notre réponse

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont consisté à :

- évaluer la pertinence de la méthodologie retenue par la société ;
- prendre connaissance de l'environnement et des procédures de contrôle interne relative au processus d'évaluation de la provision pour démontage et identifier les principaux contrôles pertinents pour notre audit ;

- vérifier, l'exactitude arithmétique du modèle utilisé pour le calcul de la provision pour démontage dans l'application dédiée (DPIAS) ;
- tester, par sondages, les durées de contrats retenues et la concordance des prévisions de coûts entrant dans la détermination de la provision avec les budgets et devis disponibles ainsi que les historiques de coûts passés ;
- comparer les taux d'inflation et d'actualisation utilisés par pays à des bases de données internes ou externes ;
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra financière prévue par l'article L. 225 102 1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823 10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société JCDecaux SA par votre assemblée générale du 10 mai 2006 pour le cabinet KPMG Audit, Département de KPMG S.A et du 20 juin 2000 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG Audit, Département de KPMG S.A était dans la quatorzième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingtième année, dont dix-neuf années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823 10 1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans

les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822 10 à L. 822 14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 9 mars 2020.

Les Commissaires aux Comptes,

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG et Autres

Frédéric Quélin
Associé

Grégoire Menou
Associé

Aymeric de La Morandière
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2019.

À l'Assemblée Générale de la société JCDecaux SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société JCDecaux SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des immobilisations financières

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les immobilisations financières (titres de participation, créances rattachées à des participations et prêts) sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 4 158,8 millions d'euros, soit 89 % du montant total de l'actif.

La valeur recouvrable des titres de participation correspond à la valeur la plus élevée entre leur prix de cession estimé et leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est estimée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net. Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir de business plans établis sur la base des données budgétaires pour la première année consécutive à la clôture des comptes puis sur la base d'hypothèses de croissance et d'évolutions 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.

Les créances rattachées à des participations et les prêts sont comptabilisés à leur valeur nominale. A chaque clôture annuelle, ils peuvent faire l'objet d'une dépréciation si les flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net sont négatifs.

Nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation, créances rattachées et prêts constituait un point clé de l'audit, compte tenu du poids de ces actifs dans le bilan et de l'importance des jugements de la direction dans la détermination des hypothèses de flux de trésorerie, des taux d'actualisation, des taux de croissance à long terme et de la probabilité de renouvellement à l'échéance.

Notre réponse

Concernant l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont principalement consisté, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, à :

- Vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique du modèle utilisé pour déterminer les valeurs d'utilité ;
- Prendre connaissance des principales hypothèses retenues par entretien avec la direction financière et le directoire de votre groupe au titre des perspectives de rentabilité futures et, à les comparer aux données utilisées dans les précédents tests de perte de valeur et le cas échéant, avec la performance historique des filiales concernées ;
- Comparer les taux d'actualisation utilisés par pays à nos bases de données internes ;
- Rapprocher les taux de croissance à long terme retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché ;
- Comparer le taux de renouvellement des contrats utilisé au taux de renouvellement des contrats constaté historiquement par le groupe ;
- Vérifier que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie a été ajustée du montant de l'endettement net de l'entité considérée.

Au delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :

- Vérifier l'exactitude arithmétique du modèle de dépréciation des créances rattachées à des participations et des prêts ;
- Apprécier le caractère approprié des informations fournies dans la note de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société JCDecaux SA par l'Assemblée Générale du 20 juin 2000 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres et du 10 mai 2006 pour le cabinet KPMG Audit, Département de KPMG S.A..

Au 31 décembre 2019, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la 20^{ème} année de sa mission, dont 19^{ème} année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé et le cabinet KPMG Audit, Département de KPMG S.A. était dans la 14^{ème} année de sa mission sans interruption.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle

interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon

les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 9 mars 2020.

Les Commissaires aux Comptes,

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG et Autres

Frédéric Quélin
Associé

Grégoire Menou
Associé

Aymeric de La Morandière
Associé

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Exercice clos le 31 décembre 2019.

À l'Assemblée Générale de la société JCDecaux SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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 soumises à l'approbation de l'assemblée générale

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

Avec M. Daniel Hofer, membre du directoire depuis le 1^{er} septembre 2014.

Nature et objet

Pension de retraite

Votre conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a décidé d'autoriser la contribution de votre société à la pension de retraite qui sera octroyée à M. Daniel Hofer sous condition de performance.

Modalités

M. Daniel Hofer bénéficie d'un contrat de travail régi par le droit suisse et conclu avec la société JCDecaux Corporate Services Sarl (filiale suisse détenue indirectement à 100 % par votre société).

M. Daniel Hofer bénéficie d'une contribution de votre société à ses plans de retraite auprès de deux organismes de retraite (La Bâloise et VZ), qui ne peut dépasser un montant déterminé (KCHF 110), à charge pour M. Daniel Hofer de compléter s'il le juge utile.

La clause relative à la pension de retraite de M. Daniel Hofer a été modifiée avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019 et ce, après avoir été autorisée par votre conseil de surveillance du 5 décembre 2019 au titre de la procédure de contrôle des conventions réglementées.

En conséquence, le montant qui devra lui être versé annuellement s'élève à CHF110 139,60 et ce, sans possibilité d'ajustement.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : Pour se conformer au droit suisse, la clause relative à la pension de retraite de M. Daniel Hofer insérée dans son contrat de travail devait être régularisée. En effet, conditionner tout versement par votre société d'une contribution aux plans de retraite de M. Daniel Hofer à la réalisation de conditions de performance est en contradiction avec les dispositions convenues avec les institutions de prévoyance concernées.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. David Bourg, membre de votre directoire depuis le 15 janvier 2015.

Nature et objet

Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective du contrat de travail

Votre conseil de surveillance du 4 décembre 2014 a décidé d'autoriser le montant qui serait versé par votre société à M. David Bourg en cas de cessation effective de son contrat de travail au titre de sa clause de non-concurrence.

Modalités

A compter du 15 janvier 2015, M. David Bourg bénéficie d'une clause de non-concurrence dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Durée de la clause : deux ans à compter de la fin des relations contractuelles.
- Pays concernés : France, pays de l'Union européenne, Etats-Unis, Chine.
- Contrepartie financière : M. David Bourg bénéficiera, pendant une durée de deux ans, d'une indemnité mensuelle brute, correspondant à 33 % du salaire brut perçu (fixe + variable) calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Avec M. Emmanuel Bastide, membre de votre directoire depuis le 1^{er} septembre 2014.

Nature et objet

Indemnité de non-concurrence versée en cas de cessation effective de contrat du travail

Votre conseil de surveillance du 30 juillet 2014 a décidé d'autoriser le montant qui serait versé par votre société à M. Emmanuel Bastide en cas de cessation effective de son contrat de travail au titre de sa clause de non-concurrence.

Modalités

A compter du 1^{er} septembre 2014, M. Emmanuel Bastide bénéficie d'une clause de non-concurrence dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Durée de la clause : deux ans à compter de la fin des relations contractuelles.
- Pays concernés : France, pays de l'Union européenne, Etats-Unis, Chine.
- Contrepartie financière : M. Emmanuel Bastide bénéficiera, pendant une durée de deux ans, d'une indemnité mensuelle brute, correspondant à 33 % du salaire brut perçu (fixe + variable) calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant la date de cessation des relations contractuelles.

Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Paris-La Défense, le 9 mars 2020.

Les Commissaires aux Comptes,

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG et Autres

Frédéric Quélin
Associé

Grégoire Menou
Associé

Aymeric de La Morandière
Associé

RESPONSABLE DU DOCUMENT ET RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

1. RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

M. Jean-François Decaux
Président du Directoire de JCDecaux SA

2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation 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 8 avril 2020

M. Jean-François Decaux
Président du Directoire

3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG et Autres
1/2, place des Saisons
92 400 Courbevoie - Paris-La Défense 1

représenté par M. Aymeric de la Morandière,

Date de 1^{ère} nomination : le 20 juin 2000

Date du dernier renouvellement : Assemblée Générale du 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

KPMG SA
Tour EQHO
2, avenue Gambetta
92 066 Paris la Défense CEDEX

représenté par M. Frédéric Quélin et M. Grégoire Menou,

Date de 1^{ère} nomination : le 10 mai 2006

Date du dernier renouvellement : Assemblée Générale du 17 mai 2018

Date d'échéance du mandat : lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

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

1. Relatives à l'exercice 2018 :

- 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 25 avril 2019 sous le numéro D. 19-0397 (respectivement : pages 103 à 185 et 314 à 317)
- 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 25 avril 2019 sous le numéro D. 19-0397 (respectivement : pages 186 à 206 et 318 à 321)
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 25 avril 2019 sous le numéro D. 19-0397 en pages 322 à 323

2. Relatives à l'exercice 2017 :

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18-0396 (respectivement : pages 95 à 179 et 302 à 305)
- les comptes annuels de JCDecaux SA, leur analyse ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18-0396 (respectivement : pages 180 à 202 et 306 à 309)
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18-0396 en pages 310 à 311

AUSTRALIA'S MOST ACCURATE

FREE PROPERTY PRICE PREDICTOR

ANZ Buy Ready

ANZ

JCDecaux

ÉCRAN DIGITAL LED DE 200 m²

Sydney

AUSTRALIE

TABLES DE CONCORDANCE

Table des Annexes 1 et 2 du Règlement Délégué (UE) 2019/80 354

Table du Rapport de gestion 357

Table du Rapport Financier Annuel 358

ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/80

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement Délégué 2019/80 de la Commission du 14 mars 2019, compétent le Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement Européen et du Conseil. Les informations non applicables à JCDecaux sont indiquées « N/A ».

RUBRIQUES DES ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ N°2019/80	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE	p. 349
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	p. 349
3. FACTEURS DE RISQUES	p. 313
4. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1. Raison sociale et nom commercial	p. 226
4.2. Lieu et numéro d'enregistrement et numéro LEI	p. 226
4.3. Date de constitution et durée de vie	p. 226
4.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	p. 226
5. APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1. Principales activités	Pages de couverture et p. 20 à 41
5.2. Principaux marchés	p. 12 à 19
5.3. Événements importants dans le développement des activités de l'Emetteur	p. 8 à 11
5.4. Stratégie et objectifs financiers et non-financiers	N/A
5.5. Dépendance à l'égard des brevets, licences ou contrats industriels, commerciaux ou financiers	p. 44 à 47 / p. 313 à 317
5.6. Position concurrentielle	p. 18 et 19
5.7. Investissements	p. 120, 121 et 184
6. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
6.1. Description sommaire et organigramme du Groupe	p. 335 à 337
6.2. Liste des filiales importantes	p. 191 à 200
7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
7.1. Situation financière	p. 151 à 172
7.2. Résultat d'exploitation	p. 116 à 118 / p. 123 / p. 173 à 180
8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
8.1. Information sur les capitaux	p. 160
8.2. Flux de trésorerie	p. 119 et 120 / p. 180 et 181
8.3. Besoins de financement et structure de financement	p. 181 à 183
8.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	p. 226 et 258
8.5. Source de financement attendues	N/A
9. ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	
10. INFORMATION SUR LES TENDANCES	
10.1. Tendances récentes et changement significatif de performance financière	p. 10 et 11 / p. 120 / p. 201
10.2. Tendances, incertitude, contrainte, engagement, ou événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	p. 10 et 11 / p. 120 / p. 201

11. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	
11.1. Prévision ou estimations publiées du bénéfice	N/A
11.2. Nouvelle prévision ou estimation	N/A
11.3. Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	p. 134 à 140
12. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
12.1. Informations concernant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	p. 229 à 239
12.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	p. 238 et 239
13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
13.1. Montant des rémunérations et avantages en nature	p. 259 à 300
13.2. Montant total des sommes provisionnées aux fins du versement de pensions, retraites ou d'autres avantages	p. 160 à 165
14. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
14.1. Date d'expiration du mandat	p. 239 à 257
14.2. Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages	p. 239
14.3. Comités du Conseil de surveillance	p. 233 à 235
14.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernance	p. 229
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	p. 229 à 239
15. SALARIÉS	
15.1. Nombre de salariés	p. 69 et 70
15.2. Participations et stocks options	p. 298 à 300 et 303
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	p. 300
16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
16.1. Nom de toute personne détenant un pourcentage du capital social ou des droits de vote devant être notifié	p. 303 et 304
16.2. Principaux actionnaires et droit de vote	p. 304
16.3. Information relative au contrôle	p. 302 à 307
16.4. Description des accords pouvant entraîner un changement de contrôle	N/A
17. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	p. 185 et 186 / p. 305 et 305
18. INFORMATION FINANCIERES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR	
18.1. Informations financières historiques	p. 133 à 201
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	p. 340 à 348
18.4. Informations financières pro forma	N/A
18.5. Politiques en matière de dividendes	p. 304
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 314 à 317
18.7. Changement significatif de la situation financière	p. 120
19. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	
19.1. Capital social	p. 308 à 311
19.2. Acte constitutif et statuts	p. 226

20. CONTRATS IMPORTANTS	N/A
21. DOCUMENTS DISPONIBLES	p. 228
RAPPORT DE GESTION	Se référer à la Table de Concordance du Rapport de Gestion p. 357

RAPPORT DE GESTION

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du rapport de gestion requis par les dispositions légales et réglementaires. Le tableau ci-après identifie les pages du présent du Document de Référence constituant les principaux éléments du rapport de gestion.

RUBRIQUES DU RAPPORT DE GESTION	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
1. SITUATION ET ACTIVITÉ	
1.1. Situation de la société et du Groupe au cours de l'exercice et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	p. 8 et 9 / p. 112 à 131
1.2. Prises de participation ou de contrôle significatives au cours de l'exercice dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	N/A
1.3. Activités en matière de recherche et développement	p. 44 à 47
1.4. Evolution prévisible de la situation	p. 203
1.5. Sociétés contrôlées et succursales	p. 191 à 200
1.6. Evènements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	p. 120 et 201
2. INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉTATS FINANCIERS	
2.1. Présentation des comptes sociaux	p. 202 à 222
2.2. Présentation des comptes consolidés	p. 112 à 201
2.3. Informations relatives aux délais de paiement fournisseurs et clients	p. 203
2.4. Proposition d'affectation du résultat	p. 213 et 222
2.5. Dividendes mis en distribution au titre des 3 derniers exercices	p. 304
3. INFORMATION CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL	
3.1. Structure et évolution du capital de la société et action en autocontrôle	p. 302 et 303
3.2. Répartition du capital	p. 303
3.3. Information à fournir à la suite des opérations effectuées par la société sur ses propres actions	p. 310 et 311
3.4. Participation des salariés au capital social	p. 303
4. RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE	
4.1. Principaux risques et incertitudes	p. 312 à 317
4.2. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable	p. 319 et 320
5. INFORMATIONS DIVERSES	
5.1. Situation des mandataires sociaux (nomination, renouvellement)	p. 235 et 236
5.2. Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la société	p. 294 à 297
5.3. Conventions et engagements règlementés, prêts et garanties	p. 239
6. PLAN DE VIGILANCE	p. 322 à 333
7. DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	p. 50 à 108
ANNEXES	
1- Résultats de la société au cours des 5 derniers exercices	p. 204
2- Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise	p. 229 à 259

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

RUBRIQUES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	PARAGRAPHE CORRESPONDANT
Présentation des comptes consolidés	p. 112 à 201
Présentation des comptes annuels	p. 202 à 222
Rapport de gestion	Se référer à la Table de Concordance du Rapport de Gestion p. 357
Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel	p. 349
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	p. 340 à 343
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	p. 344 à 346
Honoraires des Commissaires aux Comptes	p. 179 et 180
Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise	p. 229 à 259

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

www.jcdecaux.com