RCS : PARIS
Code greffe : 7501

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de PARIS atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-C)

Numéro de gestion : 2018 B 30782
Numéro SIREN : 333 773 174
Nom ou dénomination : TECHNICOLOR

Ce dépôt a été enregistré le 23/07/2020 sous le numéro de dépôt 49337

DEPOT DES COMPTES ANNUELS

DATE DEPOT : 23-07-2020

N° DE DEPOT : 049337

N° GESTION : 2018B30782

N° SIREN : 333773174

DENOMINATION : TECHNICOLOR

ADRESSE : 8-10 RUE DU RENARD 75004 PARIS

MILLESIME : 2019

TECHNICOLOR S.A.

Société anonyme au capital de 414 461 178 €

8-10, rue du Renard

75004 Paris

RCS: Paris 333 773 174

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2019

TECHNICOLOR S.A.

Société anonyme au capital de 414 461 178 €
8-10, rue du Renard
75004 Paris
RCS : Paris 333 773 174

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale de la société Technicolor,

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 Technicolor 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 1er 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 le point suivant exposé dans la note 1.2.2.1. « Nouvelles normes, amendements et interprétations entrant en vigueur et appliqués au 1er janvier 2019 » des notes aux états financiers consolidés 2019 qui présente les incidences de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ».

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.

Tests de pertes de valeur des écarts d'acquisition
Note annexe aux comptes consolidés 4

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, la valeur nette des écarts d'acquisition inscrits au bilan s'élève à 851 millions d'euros au regard d'un total de bilan de 3 210 millions d'euros. Ces écarts d'acquisition sont présentés dans la devise de la filiale/entreprise associée acquise, comptabilisés à leur coût diminué des pertes de valeur éventuelles et convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Le Groupe réalise des tests de dépréciation sur ces actifs, dont les modalités sont décrites dans les Notes 4.1 « *Ecarts d'acquisition* » et 4.5 « *Pertes de valeurs nettes sur actifs d'exploitation non courants* » de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que la valeur de ces écarts d'acquisition est un point clé de l'audit en raison de leur poids dans les comptes consolidés et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, le plus souvent basée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, se fonde sur des hypothèses, estimations, appréciations ou jugements de la direction, relatifs notamment aux prévisions d'activité, taux de croissance à long terme et taux d'actualisation.

En particulier, les écarts d'acquisition sur le segment « Services DVD » ont fait l'objet de notre part d'une attention spécifique en raison de la durée de vie finie de cet actif, des incertitudes qui pèsent sur l'avenir des supports physiques de la division « Services DVD », de la baisse de volume plus forte que prévue, en particulier dans l'activité Distribution, qui ont conduit à une dépréciation de l'écart d'acquisition et des actifs corporels de la division, à hauteur de 59,2 millions d'euros, dans les comptes 2019.

Notre réponse

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre des tests de perte de valeur réalisés par le Groupe et avons principalement orienté nos travaux sur les divisions pour lesquelles le poids des actifs incorporels immobilisés représente une part significative de l'actif net et dont la sensibilité aux évolutions des hypothèses budgétaires est forte.

Nous avons examiné le processus d'élaboration des plans d'affaires et apprécié le caractère raisonnable des principales estimations :

- en vérifiant la cohérence des prévisions de flux de trésorerie avec les performances passées et le budget approuvé par le Conseil d'Administration,
- en confortant les taux de croissance utilisés pour extrapoler les flux de trésorerie au-delà de la période de projection et les taux d'actualisation avec les données de marché et nos benchmarks, et
- en revoyant les analyses de sensibilité présentées dans l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

L'ensemble de ces analyses a été mené avec l'aide de nos experts en évaluation.

Evaluation du risque de liquidité
Notes annexes aux comptes consolidés 8.2.3 et 8.3

Risque identifié

Afin de régulièrement mesurer le risque de liquidité auquel le Groupe est exposé, la direction évalue les prévisions de liquidité sur la base des flux prévisionnels de trésorerie consolidés, incluant les flux opérationnels, les échéances de remboursement de la dette et les autres besoins de financement.

Sur la base de ces prévisions et à chaque date de clôture trimestrielle, le Conseil d'administration examine si la liquidité et les flux de trésorerie du Groupe sont suffisants pour financer les activités en cours et le besoin en fonds de roulement du Groupe, au moins pour les douze mois suivant cette clôture, en tenant compte notamment des lignes de crédit disponibles.

Au 31 décembre 2019, la trésorerie disponible ressort à 65 millions d'euros. L'endettement net financier s'élève à 1 030 millions d'euros au 31 décembre 2019, en hausse de 1 million d'euros par rapport au 31 décembre 2018. Le Groupe a ainsi consommé au cours de l'exercice 2019 un montant net de trésorerie de 226 millions d'euros. Le montant des lignes de crédit disponibles et non tirées en date de clôture est de 250 millions d'euros et 125 millions de dollars américains.

Le 13 février 2020, le Conseil d'administration de Technicolor a décidé la mise en œuvre d'un plan de renforcement de sa situation financière, qui comprend :

- Une augmentation de capital avec maintien du droit de souscription des actionnaires d'un montant total d'environ 300 millions d'euros, prime d'émission incluse,

- Une extension à 2023 de la maturité de ses lignes de crédit, initialement dues en 2021, sous réserve de la réalisation de l'augmentation de capital. La ligne de crédit RCF sera réduite de 250 millions d'euros à 225 millions d'euros à partir du 1er janvier 2021 puis à 202,5 millions d'euros à partir du 22 décembre 2021 ;
- Une nouvelle facilité court terme de 110 millions de dollars américains fournissant une marge de manœuvre additionnelle en termes de liquidité.

Dans ce contexte et dans la mesure où les jugements de la direction sont essentiels pour la détermination des prévisions de flux de trésorerie, nous avons considéré l'évaluation du risque de liquidité comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance des processus et des systèmes d'information permettant à la Direction de Technicolor d'estimer les prévisions de trésorerie du Groupe.

Nous avons évalué les contrôles mis en place pour élaborer ces prévisions de trésorerie et avons notamment :

- Sur la base de notre connaissance du Groupe, apprécié la conception des procédures et contrôles mis en place visant à construire les prévisions de trésorerie à court et moyen termes ;
- Testé les contrôles automatisés des systèmes d'information financiers permettant le suivi quotidien des positions de trésorerie pour fiabiliser la position de trésorerie en date de clôture ;
- Apprécié la cohérence des hypothèses retenues pour l'établissement des prévisions de trésorerie par rapport au budget préparé par la Direction et approuvé par le Conseil d'Administration du 18 février 2020 et au regard de notre connaissance de l'activité acquise dans le cadre de notre mission, notamment les hypothèses opérationnelles d'activité, les échéances de remboursement de la dette, la mise en œuvre des plans de refinancement en cours et les disponibilités des différentes lignes de crédit;
- Interrogé la Direction concernant sa connaissance d'événements ou de circonstances, survenus ou potentiels, postérieurs au 31 décembre 2019 qui seraient susceptibles de remettre en cause la liquidité du groupe ;
- Validé le traitement comptable des programmes d'affacturage afin de valider le caractère déconsolidant de ces programmes ;
- Enfin, comparé la performance réelle de l'exercice 2019 par rapport au budget afin d'en comprendre les écarts et leur incidence éventuelle sur notre appréciation du processus d'établissement des prévisions.

Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations relatives au risque de liquidité présentées dans les états financiers consolidés aux notes 8.2.3 « Risques de liquidité et gestion de financement et de la structure de capital » et 8.3 « Dettes Financières ».

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 Conseil d'Administration.

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 le rapport sur la gestion du Groupe, 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 par les Assemblées Générales du 20 juin 2012 pour Deloitte & Associés et du 29 mai 1985 pour Mazars.

Au 31 décembre 2019, Deloitte & Associés était dans la 8ème année de sa mission sans interruption et Mazars dans la 35ème année sans interruption dont 21 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 Conseil d'Administration.

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.

Les Commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 24 février 2020

Deloitte & Associés

Bertrand Boisselier, Associé

Mazars

Jean–Luc Barlet, Associé

COMPTES CONSOLIDES 2019 DE TECHNICOLOR

Etats financiers consolidés non audités au 31 décembre 2019

COMPTES CONSOLIDES 2019 DE TECHNICOLOR

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE 3
ETAT DE RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE 4
ETAT DE SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE 5
TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES 7
TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES 8

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES

1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE 9
1.1. PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DE L'EXERCICE 9
1.2. DESCRIPTION DES PRINCIPES COMPTABLES APPLIQUÉS PAR LE GROUPE 9

2. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION 17
2.1. PÉRIMÈTRE ET MÉTHODE DE CONSOLIDATION 17
2.2. CHANGEMENTS DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION EN 2019 18
2.3. CHANGEMENTS DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION EN 2018 18
2.4. TITRES DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET PARTICIPATIONS DANS LES CO-ENTREPRISES 19

3. INFORMATION PAR SEGMENT ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 20
3.1. INFORMATION PAR SEGMENT 20
3.2. CHIFFRE D'AFFAIRES ET INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 23
3.3. PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION 25

4. ECARTS D'ACQUISITION, IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES. 26
4.1. ECARTS D'ACQUISITION 26
4.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES 27
4.3. IMMOBILISATIONS CORPORELLES 30
4.4. DROITS D'UTILISATION 31
4.5. PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS 32

5. AUTRES INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES 35
5.1. ACTIFS ET DETTES D'EXPLOITATION 35
5.2. RELATION AVEC LES PARTIES LIÉES 37

6. IMPÔT 38
6.1. IMPÔT DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT 38
6.2. SITUATION FISCALE DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE 39

7. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION 41
7.1. VARIATION DU CAPITAL 42
7.2. AUTRES ÉLÉMENTS DES CAPITAUX PROPRES 42
7.3. RÉSULTAT PAR ACTION 43

8. ACTIFS FINANCIERS, PASSIFS FINANCIERS ET INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS 45
8.1. CLASSIFICATION ET ÉVALUATION À JUSTE VALEUR 45
8.2. GESTION DES RISQUES FINANCIERS 47
8.3. DETTES FINANCIÈRES 52
8.4. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE 54
8.5. CHARGES FINANCIÈRES NETTES 54
8.6. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS 55

9. AVANTAGES AU PERSONNEL 58
9.1. FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS 58
9.2. PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS 58
9.3. PAIEMENTS SUR LA BASE D'ACTIONS 66
9.4. SOMMES ALLOUÉES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET AUX MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF. 71

10. PROVISIONS ET RISQUES 72
10.1. DÉTAIL DES PROVISIONS 73
10.2. RISQUES ET LITIGES 73

11. OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES PRÉSENTÉES DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 75
11.1. ACQUISITIONS ET CESSIONS DE FILIALES ET AUTRES PARTICIPATIONS 75
11.2. IMPACT EN TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS DE RENÉGOCIATION DE LA DETTE ET DE FINANCEMENT 76
11.3. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS COMMERCIAUX 77

12. ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION ET ACTIVITÉS DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES 78
12.1. ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION 78
12.2. ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS 80

13. EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 81

14. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 81

15. LISTE DES PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES 82

technicolor

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 Décembre 2019	2018
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires		3 800	3 988
Coût de l'activité		(3 375)	(3 521)
Marge brute		**425**	**467**
Frais commerciaux et administratifs	*(3.3)*	(323)	(292)
Frais de recherche et développement	*(3.3)*	(114)	(127)
Coûts de restructuration	*(10.1)*	(31)	(62)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	*(4.5)*	(63)	(81)
Autres produits (charges)	*(3.3.3)*	(15)	(24)
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies		**(121)**	**(119)**
Produits d'intérêts		1	3
Charges d'intérêts		(70)	(43)
Autres produits (charges) financiers nets		(15)	(11)
Charges financières nettes	*(8.5)*	**(84)**	**(51)**
Résultat des sociétés mises en équivalence		(1)	-
Impôt sur les résultats	*(6)*	(3)	(54)
Résultat net des activités poursuivies		**(208)**	**(224)**
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION			
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	*(12)*	(22)	157
Résultat net de l'exercice		**(230)**	**(67)**
Attribuable aux :			
- Actionnaires de Technicolor SA		*(230)*	*(68)*
- Participations ne donnant pas le contrôle		*0*	*1*

RÉSULTAT NET PAR ACTION *(en euros, sauf le nombre d'actions)*		Exercice clos le 31 Décembre 2019	2018
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires de base disponibles (actions propres déduites)	*(7.3)*	413 660 087	413 440 227
Résultat net par action des activités poursuivies			
- de base		(0,50)	(0,54)
- dilué		(0,50)	(0,54)
Résultat net par action des activités arrêtées ou en cours de cession			
- de base		(0,05)	0,38
- dilué		(0,05)	0,38
Résultat net total par action			
- de base		(0,56)	(0,16)
- dilué		(0,56)	(0,16)

Les annexes de la page 9 à 83 font partie intégrante des états financiers consolidés

ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le, 31 décembre 2019	31 décembre 2018
Résultat net de la période		**(230)**	**(67)**
Eléments qui ne seront pas reclassés en résultat			
Gains / (Pertes) actuarielles sur les avantages postérieurs à l'emploi	*(9.2)*	(44)	14
Impôts différés liés		(1)	-
Eléments qui pourraient être reclassés en résultat			
Gains / (Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie :			
- sur les intruments de couverture de trésorerie avant que les transactions couvertes n'affectent le résultat	*(8.5)*	3	(1)
Impôts différés liés		1	-
Ecarts de conversion			
- écarts de conversion de la période		23	13
- impacts des reclassements en résultat liés à la cession ou à la liquidation d'activités à l'étranger		10	-
Total autres éléments du résultat global		**(8)**	**26**
Résultat global de la période		**(238)**	**(41)**
Attribuable aux :			
- Actionnaires de Technicolor SA		*(238)*	*(42)*
- Participations ne donnant pas le contrôle		-	*1*

Les annexes de la page 9 à 83 font partie intégrante des états financiers consolidés

technicolor

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE

(en million d'euros)	*Note*	31 décembre 2019	31 décembre 2018
ACTIF			
Ecarts d'acquisition	*(4.1)*	851	886
Immobilisations incorporelles	*(4.2)*	632	705
Immobilisations corporelles	*(4.3)*	191	233
Droits d'utilisation	*(4.4)*	285	-
Autres actifs d'exploitation non courants	*(5.1)*	32	41
TOTAL ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS		**1 991**	**1 865**
Participations non consolidées	*(8.1)*	17	14
Autres actifs financiers non courants	*(8.1)*	22	10
TOTAL ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		**39**	**24**
Titres des sociétés mises en équivalence	*(2.4)*	1	2
Impôts différés actifs	*(6.2)*	52	210
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		**2 082**	**2 101**
Stocks	*(5.1)*	243	268
Clients et effets à recevoir	*(5.1)*	507	677
Actifs sur contrat client		79	77
Autres actifs d'exploitation courants	*(5.1)*	184	264
TOTAL ACTIFS D'EXPLOITATION COURANTS		**1 013**	**1 286**
Créance d'impôt		36	40
Autres actifs financiers courants	*(8.1)*	13	14
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*(8.1)*	65	291
Actifs destinés à être cédés	*(12)*	-	28
TOTAL ACTIFS COURANTS		**1 127**	**1 658**
TOTAL ACTIF		**3 210**	**3 759**

Les annexes de la page 9 à 83 font partie intégrante des états financiers consolidés

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE

(en million d'euros)	Note	31 décembre 2019	31 décembre 2018
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capital social *(414 461 178 actions au 30 juin 2019 avec une valeur nominale de 1 euro)*	*(7.1)*	414	414
Actions propres	*(7.2)*	-	(158)
Titres super subordonnés		500	500
Primes d'émission et réserves		(540)	(113)
Ecarts de conversion		(339)	(372)
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Technicolor SA		**36**	**271**
Participations ne donnant pas le contrôle		0	1
TOTAL CAPITAUX PROPRES		**36**	**272**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	*(9.2)*	342	320
Autres provisions	*(10.1)*	30	19
Passifs sur contrat client		3	4
Autres dettes d'exploitation non courantes	*(5.1)*	25	38
TOTAL DETTES D'EXPLOITATION NON COURANTES		**400**	**382**
Dettes financières	*(8.3)*	979	1 004
Dettes de loyers	*(1.2)*	224	-
Autres dettes non courantes	*(8.1)*	1	-
Impôts différés passifs	*(6.2)*	27	193
TOTAL DETTES NON COURANTES		**1 631**	**1 579**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	*(9.2)*	33	26
Autres provisions	*(10.1)*	70	113
Fournisseurs et effets à payer		825	1 135
Provisions pour dettes sociales		134	116
Passifs sur contrat client		40	100
Autres dettes d'exploitation courantes	*(5.1)*	302	310
TOTAL DETTES D'EXPLOITATION COURANTES		**1 404**	**1 799**
Dettes financières	*(8.3)*	8	20
Dettes de loyers	*(1.2)*	87	-
Dettes d'impôt courant		41	34
Autres dettes courantes	*(8.1)*	2	4
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	*(12)*	-	51
TOTAL DETTES COURANTES		**1 542**	**1 908**
TOTAL PASSIF		**3 173**	**3 487**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		**3 210**	**3 759**

Les annexes de la page 9 à 83 font partie intégrante des états financiers consolidés

technicolor

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre 2019	2018
Résultat net de l'exercice		(230)	(67)
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		(22)	157
Résultat net des activités poursuivies		(208)	(224)
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation			
Amortissements d'actifs *		322	234
Pertes de valeur d'actifs		63	91
Variation nette des provisions		(48)	(14)
(Gain) pertes sur cessions d'actifs		17	(8)
Charges (produits) d'intérêts	*(8.5)*	69	40
Autres (dont impôts)		0	50
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs *		(69)	2
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**146**	**171**
Intérêts payés sur dettes de loyers		(21)	(2)
Intérêts payés		(44)	(40)
Intérêts reçus		1	3
Impôts payés sur les résultats		(12)	(14)
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITES POURSUIVIES (I)		70	118
Acquisition de titres de participation, net de la trésorerie acquise	*(11.1)*	(3)	1
Produit de cession net de titres de participations	*(11.1)*	1	5
Acquisition d'immobilisations corporelles		(70)	(68)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		0	-
capitalisés		(99)	(94)
Trésorerie mise en nantissement		(6)	(3)
Remboursement de trésorerie mise en nantissement		5	3
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITES POURSUIVIES (II)		(171)	(156)
Cession d'actions propres	*(11.1)*	1	-
Augmentation des dettes financières	*(11.2)*	1	-
Remboursement des dettes de loyers		(91)	(23)
Remboursement des dettes financières	*(11.2)*	(5)	(93)
Frais liés à la la dette et aux opérations en capital	*(11.2)*	(1)	(3)
Autres		4	23
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITES POURSUIVIES (III)		(91)	(96)
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE DES ACTIVITES ARRETEES OU EN COURS DE CESSION (IV)	*(12.2)*	(33)	105
TRESORERIE A L'OUVERTURE DE LA PERIODE		291	319
Diminution nette de la trésorerie (I+II+III+IV)		(226)	(29)
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie		(0)	1
TRESORERIE A LA CLOTURE DE LA PERIODE		65	291

(*) Pour le calcul du « Free Cash Flow » et de l' « EBITDA ajusté » présentés selon IFRS 8 dans l'information sectorielle, la capacité informatique externalisée pour le rendu d'image dans les Services de Production est retraitée. Si ce retraitement était pris en compte dans le tableau de flux de trésorerie, la ligne « Amortissement d'actifs » ps'élèverait à 356 millions d'euros et la ligne « Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs » s'élèverait à (96) millions d'euros.

Les annexes de la page 9 à 83 font partie intégrante des états financiers consolidés

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES

(en millions d'euros)	Capital social	Actions propres	Primes d'émission	Titres super subordonnés	Autres réserves	Réserves consolidées	Ecarts de conversion	Capitaux propres part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Au 31 décembre 2017	**414**	**(158)**	**1 211**	**500**	**(78)**	**(1 171)**	**(385)**	**333**	**3**	**336**
Résultat net	-	-	-	-	-	(68)	-	(68)	1	(67)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	13	-	13	26	-	26
Résultat global sur la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**13**	**(68)**	**13**	**(42)**	**1**	**(41)**
Affectation du report à nouveau négatif sur la prime d'émission selon AG du 26 avril 2018	-	-	(1 211)	-	-	1 211	-	-	-	-
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital lié aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	(3)	(3)
Actions propres achetées et vendues (montant net)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock-options accordées aux employés [1]	-	-	-	-	(9)	-	-	(9)	-	(9)
Autres effets impôts sur les capitaux propres [2]	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)	-	(1)
Transition IFRS 9 - Dépréciation des comptes clients	-	-	-	-	-	(10)	-	(10)	-	(10)
Transition IFRS 9 - Titres non consolidés	-	-	-	-	(1)	1	-	-	-	-
Au 31 décembre 2018	**414**	**(158)**	**-**	**500**	**(75)**	**(38)**	**(372)**	**271**	**1**	**272**
Résultat net	-	-	-	-	-	(230)	-	(230)	0	(230)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(41)	-	33	(8)	(0)	(8)
Résultat global sur la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**(41)**	**(230)**	**33**	**(238)**	**(0)**	**(239)**
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital lié aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres achetées et vendues (montant net)	-	158	-	-	-	(157)	-	1	-	1
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock-options accordées aux employés [1]	-	-	-	-	2	-	-	2	-	2
Autres effets impôts sur les capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Au 31 décembre 2019	**414**	**-**	**0**	**500**	**(114)**	**(426)**	**(339)**	**36**	**0**	**36**

(1) Juste valeur des plans de paiements sur la base d'actions.

(2) Dépréciation des impôts différés actifs français impactant les capitaux propres

Les annexes de la page 9 à 83 font partie intégrante des états financiers consolidés

1. Présentation générale

Technicolor est un leader des services pour l'industrie "Media & Entertainment", qui conçoit, crée et délivre des expériences immersives pour la vie digitale. Voir la Note 3.1 qui détaille les segments opérationnels du Groupe.

Dans les notes aux états financiers consolidés ci-après, les termes « groupe Technicolor », « le Groupe » et « Technicolor » définissent Technicolor SA et ses filiales consolidées. « Technicolor SA » ou « la Société » définissent la société mère du groupe Technicolor.

1.1. Principaux événements de l'exercice

Nomination de Richard Moat comme Directeur général

Lors de sa réunion du 5 novembre 2019 à Paris (France), le Conseil d'administration de Technicolor a nommé Richard Moat comme Directeur général de la société en remplacement de Frédéric Rose.

Richard Moat apporte à Technicolor sa riche expérience de Directeur général ayant mené à bien des processus de transformation dans le secteur des télécoms et médias. M. Moat a également été nommé par le Conseil comme administrateur de Technicolor en remplacement de M. Rose, qui a démissionné de son mandat.

Richard Moat est basé à Paris.

Activités Licences de brevets et Recherche et Innovation

Le 30 juillet 2018, le Groupe a conclu la vente à InterDigital de son activité de Licence de brevets. L'accord inclut la vente de la quasi-totalité du portefeuille de brevets de Technicolor, excepté les brevets liés à l'activité terminaux mobiles, un petit nombre de brevets pour des technologies naissantes et certains brevets associés à des groupes de brevets, pour un prix total de 188 millions d'euros (voir note 2.3).

Le 31 mai 2019, le Groupe a conclu le transfert de son activité Recherche & Innovation à InterDigital (voir note 2.2)

1.2. Description des principes comptables appliqués par le Groupe

1.2.1. Principes d'élaboration

Ces états financiers consolidés ont été préparés en conformité avec les normes comptables internationales (International Financial Reporting Standards,"IFRS") en vigueur au 31 décembre 2019 et adoptées par l'Union Européenne au 18 février 2020.

Les normes comptables internationales approuvées par l'Union Européenne sont disponibles sur le site suivant : https://ec.europa.eu/info/publications/eu-accounting-rules_fr

Ces états financiers sont présentés en euros et, sauf indication contraire, arrondis au million le plus proche. Cela peut, dans certains cas de figure, conduire à des écarts non matériels pour que la somme des sous-totaux corresponde au total figurant dans les tableaux.

Les comptes consolidés de Technicolor ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Technicolor SA le 18 février 2020. Conformément à la législation française, les états financiers consolidés seront considérés comme définitifs lorsqu'ils auront été approuvés par les actionnaires du Groupe lors de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires devant se tenir le 30 avril 2020.

Les principes comptables suivis par le Groupe sont identiques à ceux appliqués pour la préparation des états financiers consolidés du Groupe l'année précédente à l'exception des normes, amendements et interprétations suivants qui ont été appliqués pour la première fois en 2019 (voir Note 1.2.2.1).

1.2.2. Transition IFRS et nouvelles normes

1.2.2.1. Normes, amendements et interprétations entrant en vigueur et appliqués au 1er janvier 2019

Nouvelles normes et interprétations	Principales dispositions
IFRS 16 - Contrats de location	IFRS 16 précise comment mesurer, comptabiliser et présenter les contrats de location. La norme prévoit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location, imposant au locataire de reconnaître un droit d'utilisation de l'actif loué en contrepartie d'une dette de location pour tous les contrats de location à l'exception des contrats ne dépassant pas 12 mois ou ceux dont l'actif loué a une faible valeur. Les bailleurs continuent de différencier les baux financiers des baux opérationnels en appliquant une méthodologie comparable à la précédente norme IAS 17. Les choix de méthode ainsi que les impacts sont détaillés dans la note ci-dessous.
Amendements à IFRS 9 – Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative	Ces amendements précisent la classification de certains actifs financiers prépayés et la comptabilisation des passifs financiers à la suite d'une modification. L'adoption de cet amendement n'a eu aucun impact significatif dans les comptes.
Amendements à IAS19 – Modification, réduction ou liquidation d'un régime	Ces amendements limités s'appliquent aux modifications, réductions ou liquidations de régimes à prestations définies. Dans ces cas de figure, IAS 19 imposait déjà de mettre à jour ses hypothèses actuarielles et de réévaluer son passif (ou actif) net au titre des prestations définies. Ces amendements clarifient le fait qu'une société doit utiliser ces hypothèses actuarielles mises à jour pour évaluer le coût des services actuels et l'intérêt net au titre des prestations définies.
IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux	IAS 12, impôts sur le résultat, contient des dispositions relatives à la reconnaissance et à l'évaluation des passifs ou actifs d'impôts, courants ou différés, notamment dans le cas de positions fiscales incertaines. Les conséquences pour le Groupe sont non significatives. En termes de présentation, les litiges et risques fiscaux relatifs aux impôts sur les sociétés sont désormais reclassés en Impôt au passif.
Amendements à IAS 28 - Intérêts à long terme dans des entreprises associés et des coentreprises	L'amendement clarifie qu'IFRS 9 s'applique aux intérêts à long terme dans les entreprises associées et les coentreprises. En revanche pour appliquer IFRS 9, il n'est pas tenu compte des pertes ou dépréciation de l'entité associée ou de la coentreprise qui seraient comptabilisées en application d'IAS 28. Ces amendements sont sans impact sur les comptes du Groupe.
Améliorations aux IFRS 2015 – 2017	Ces modifications sont liées aux normes IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », IFRS 11 « Partenariats », IAS 12 « Impôts sur le résultat » et IAS 23 « Coût d'emprunt ». Ces modifications sont sans impact significatif pour le Groupe.

Le Groupe a adopté les normes IFRS 16 – Contrats de location et IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux, applicables à compter du 1er janvier 2019. Les impacts de l'adoption sur les états financiers consolidés et les méthodes comptables du Groupe sont décrits ci-dessous. Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS16, le Groupe n'a pas retraité les exercices comparatifs.

Le tableau suivant présente les ajustements comptabilisés pour chaque poste de l'état de situation financière. Les éléments qui n'ont pas été affectés par ces changements nominatifs n'ont pas été inclus. Par conséquent, les sous-totaux et totaux ne peuvent pas être calculés à partir des chiffres fournis.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	IFRS 16	IFRIC 23	1 janvier 2019
ACTIF				
Immobilisations corporelles	233	(42)	-	191
Droits d'utilisation	-	327	-	327
Autres actifs financiers non courants	10	11	-	21
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**2 101**	**296**	**-**	**2 396**
TOTAL ACTIFS COURANTS	**1 658**	**-**	**-**	**1 658**
TOTAL ACTIF	**3 759**	**296**	**-**	**4 055**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF				
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**272**			**272**
Dettes financières	1 004	(27)	-	978
Dettes de loyers	-	268	-	268
Impôts différés passifs	193	-	10	203
TOTAL DETTES NON COURANTES	**1 579**	**241**	**10**	**1 829**
Autres provisions	113	(8)	(10)	96
Dettes financières	20	(14)	-	6
Dettes de loyers	-	77	-	77
TOTAL DETTES COURANTES	**1 908**	**56**	**(10)**	**1 954**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	**3 759**	**296**	**-**	**4 055**

IFRS 16 – Contrats de location

IFRS 16 établit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location pour les locataires par lequel un droit d'utilisation est reconnu à l'actif et une dette locative au passif. Au compte de résultat, le locataire constate un amortissement et une charge d'intérêt.

L'impact d'IFRS 16 sur les comptes du Groupe est principalement liée aux contrats de locations immobiliers qui représentent 96 % des engagements hors bilan au 31 décembre 2018. Le solde est essentiellement constitué des contrats d'équipement informatique du Groupe.

Le Groupe a appliqué la méthode rétrospective modifiée, qui n'entraîne aucun retraitement des périodes comparatives. Ainsi, au 1er janvier 2019, le Groupe a comptabilisé des passifs locatifs égaux à la somme des loyers actualisés et des actifs de droits d'utilisation égaux au passif (avant perte de valeur).

1er Janvier 2019	Avant adoption	1er Janvier 2019	Après adoption
Actifs - Droits d'utilisation	42	Actifs - Droits d'utilisation	327
Passifs	41	Passifs	345

Principales hypothèses :

L'analyse des durées, notamment pour les immeubles prend en compte la durée contractuelle minimale à laquelle s'ajoutent les périodes résiliables et les renouvellements possibles, dès lors que le Groupe est raisonnablement certain de les exercer. L'appréciation du caractère raisonnablement certain se fait en appréciant tous les éléments à disposition et notamment pour le Groupe :

- La durée d'amortissement des agencements réalisés ;
- L'évolution des loyers par rapport au prix de marché ;
- La prévisibilité de l'activité des sites concernés.

Pour les immeubles, le taux d'emprunt marginal a été déterminé pour chaque contrat de location sur la base de la durée résiduelle du contrat et pour chaque pays en ajoutant au taux de *swap* l'écart de crédit correspondant à la notation du Groupe au 31 décembre 2018.

Options de transition et exemptions appliquées par le Groupe :

• Périmètre : le Groupe a décidé de conserver les évaluations antérieures pour les contrats de location précédemment identifiés conformément à IAS 17. Par conséquent, les conclusions des analyses effectuées selon IAS 17 et IFRIC 4 – Déterminer si un accord contient un contrat de location – sont toujours valables. Aucun changement n'a été apporté aux contrats de location-financement précédemment enregistrés.

• Exemptions : le Groupe a décidé de comptabiliser les contrats de location à court terme (moins de 12 mois) ou de faible valeur (moins de 5 000 dollars US) sur la base d'une charge linéaire.

• Droit d'utilisation : le Groupe a décidé de mesurer le droit d'utilisation de tous ses contrats de location au montant de la dette locative, corrigé des paiements anticipés ou courus. Les coûts directs initiaux engagés avant le 1er janvier 2019 n'ont pas été pris en compte.

• Pertes de valeurs : le Groupe a utilisé l'option offerte permettant de comptabiliser les provisions pour loyers onéreux précédemment comptabilisé selon IAS 37 en diminution du droit d'utilisation constaté.

Réconciliation des passifs de loyer au 1er janvier 2019, avec les engagements hors bilan au 31 décembre 2018.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018
Engagement hors bilan des activités poursuivies	**306**
Engagement hors bilan des activités arrêtées ou en cours de cession	**26**
Différences sur l'estimation du terme des contrats	83
Autres effets	5
Engagements avant actualisation	**420**
Effets de l'actualisation	(116)
Dettes de loyers opérationnels au 1er janvier 2019	**304**
Dettes de loyers financiers au 1er janvier 2019	**41**
Dettes de loyers au 1er janvier 2019	**345**

Impacts de l'application d'IFRS 16 dans les comptes au 31 décembre 2019

Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré s'élève à 6,6% au 31 décembre 2019.

La maturité moyenne pondérée du remboursement de la dette locative est de 3,9 ans.

Tableau comparatif du compte de Résultat au 31 décembre 2019 avec et sans IFRS 16

	Decembre 2019	Decembre 2019 excluding IFRS16	IFRS16
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires	3 800	3 800	-
Coût de l'activité	(3 375)	(3 381)	6
Marge brute	**425**	**419**	**6**
Frais commerciaux et administratifs	(323)	(323)	0
Frais de recherche et développement	(114)	(114)	(0)
Coûts de restructuration	(31)	(31)	(1)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(63)	(61)	(1)
Autres produits (charges)	(15)	(17)	2
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	**(121)**	**(127)**	**6**
Produits d'intérêts	1	1	0
Charges d'intérêts	(70)	(50)	(20)
Autres produits (charges) financiers nets	(15)	(15)	-
Charges financières nettes	**(84)**	**(64)**	**(20)**
Résultat des sociétés mises en équivalence	(1)	(1)	-
Impôt sur les résultats	(3)	(4)	0
Résultat net des activités poursuivies	**(208)**	**(195)**	**(13)**
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION			
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(22)	(21)	(0)
Résultat net de l'exercice	**(230)**	**(217)**	**(13)**
Attribuable aux :			
- Actionnaires de Technicolor SA	*(230)*	*(217)*	*(13)*
- Participations ne donnant pas le contrôle	*(0)*	*(0)*	-

Tableau comparatif du tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2019 avec et sans IFRS 16

(en millions d'euros)	December 31, 2019	December 31, 2019 Excluding IFRS16	IFRS16 impact
Résultat net de l'exercice	**(230)**	**(217)**	**(13)**
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(22)	(21)	(0)
Résultat net des activités poursuivies	**(208)**	**(195)**	**(13)**
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation			
Amortissements d'actifs *	322	249	73
Pertes de valeur d'actifs	63	62	1
Variation nette des provisions	(48)	(51)	3
(Gain) pertes sur cessions d'actifs	17	17	-
Charges (produits) d'intérêts	69	49	20
Autres (dont impôts)	0	0	-
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs *	(69)	(69)	-
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**146**	**62**	**84**
Intérêts payés sur dettes de loyers	(21)	(1)	(20)
Intérêts payés	(44)	(44)	-
Intérêts reçus	1	1	0
Impôts payés sur les résultats	(12)	(12)	-
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITES POURSUIVIES (I)	70	6	64
Acquisition de titres de participation, net de la trésorerie acquise	(3)	(3)	-
Produit de cession net de titres de participations	1	1	-
Acquisition d'immobilisations corporelles	(70)	(70)	-
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	0	0	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés	(99)	(99)	-
Trésorerie mise en nantissement	(6)	(6)	-
Remboursement de trésorerie mise en nantissement	5	4	1
Prêts remboursés par / (accordés à) des tiers	0	0	-
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITES POURSUIVIES (II)	(171)	(172)	1
Cession d'actions propres	1	1	-
Augmentation des dettes financières	1	1	-
Remboursement des dettes de loyers	(91)	(26)	(66)
Remboursement des dettes financières	(5)	(5)	-
Frais liés à la la dette et aux opérations en capital	(1)	(1)	-
Dividendes payés aux actionnaires	0	0	-
Autres	4	4	-
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITES POURSUIVIES (III)	(91)	(26)	(66)
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE DES ACTIVITES ARRETEES OU EN COURS DE CESSION (IV)	(33)	(33)	0
TRESORERIE A L'OUVERTURE DE LA PERIODE	291	291	
Diminution nette de la trésorerie (I+II+III+IV)	(226)	(226)	
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie	(0)	(0)	
TRESORERIE A LA CLOTURE DE LA PERIODE	65	65	

1.2.2.2 Normes, amendements et interprétations qui ne sont pas encore entrés en vigueur et qui n'ont pas été appliqués par anticipation par Technicolor

Nouvelles normes et interprétations	Date d'application (1)	Principales dispositions
Amendements aux références au Cadre Conceptuel	1er Janvier 2020	A la suite de la révision du Cadre Conceptuel des IFRS publié en mars 2018, l'IASB a révisé plusieurs normes afin qu'elles réfèrent à ce nouveau cadre. Le Groupe revoit ces amendements et ne s'attend pas à des impacts significatifs.
Amendements limités à IFRS 3 – « Définitions d'une entreprise »	1er janvier 2020	Ces amendements visent à clarifier la distinction entre entreprise et groupe d'actifs lors de l'application d'IFRS 3. La définition modifiée souligne que la finalité d'une entreprise est de fournir des biens et des services aux clients alors que la version en vigueur fait référence aux avantages économiques pour les investisseurs et autres tiers.
Amendements à IAS1 et IAS8 – Définition du terme « significatif »	1er janvier 2020	Ancienne définition : « Les omissions ou inexactitudes d'éléments sont significatives si elles peuvent, individuellement ou collectivement, influencer les décisions économiques que prennent des utilisateurs sur la base des états financiers ». Nouvelle définition : « Une information est significative si on peut raisonnablement s'attendre à ce que son omission, son inexactitude ou son obscurcissement influence les décisions économiques que les principaux utilisateurs des états financiers à usage général d'une entité comptable donnée prennent sur la base de ces états financiers ».
Amendements à IAS 28 – Intérêts à long terme dans les entreprises associées et des co-entreprises	1er janvier 2020	Ces amendements viennent préciser qu'une entité applique la norme IFRS 9 aux intérêts à long terme dans des entreprises associés ou des coentreprises qui font partie de l'investissement net des entreprises associés ou des coentreprises mais pour lesquels la méthode de mise en équivalence n'est pas appliquée. Ces amendements ne sont pas encore adoptés par l'Union Européenne.

1.2.3. Principes comptables du Groupe sujets à estimations et jugements

Les informations IFRS présentées dans ces états financiers consolidés ont été élaborées selon le principe du coût historique avec quelques exceptions pour différents actifs et passifs pour lesquels des dispositions spécifiques prévues par les IFRS ont été appliquées :

- Les actifs non-financiers sont initialement reconnus à leur coût d'acquisition ou de construction incluant les coûts directement attribuables à la livraison et à la mise en service de l'actif tel que prévu par la direction du Groupe. Les actifs à long-terme sont ensuite évalués au coût amorti : le coût historique diminué de l'amortissement cumulé et des pertes de valeur.
- Les actifs et passifs financiers sont initialement reconnus à leur juste valeur ou au coût amorti (voir Note 8.1).

La préparation des comptes consolidés établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) oblige les dirigeants du Groupe à faire des estimations et à émettre des hypothèses qui affectent les montants consolidés de l'actif et du passif ainsi que les montants des charges et produits enregistrés durant la période dans les comptes consolidés. Ces estimations et hypothèses peuvent contenir un certain degré d'incertitude.

La Direction base ces estimations sur des données historiques comparables et sur différentes autres hypothèses qui, au regard des circonstances, sont jugées les plus raisonnables et pertinentes. Les circonstances et les résultats futurs peuvent différer de ces hypothèses et estimations.

La Direction revoit ces estimations et appréciations de manière constante sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés les plus raisonnables et pertinents pour la détermination de la juste valeur des actifs et passifs et des produits et charges.

La Direction présente ci-après les principes comptables utilisés par le Groupe lors de la préparation des comptes consolidés qui nécessitent la mise en œuvre de jugements et d'estimations ayant un impact significatif sur les comptes consolidés :

- Perte de valeur des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée (voir Notes 4.1, 4.2) ;

- Détermination de la durée d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles (voir Notes 4.2 et 4.3) ;
- Détermination du terme des loyers pour l'estimation des droits d'utilisation (voir Note 4.4) ;
- Présentation des autres produits (charges) (voir Note 3.3.3.) ;
- Détermination de la valeur nette de réalisation des stocks (voir Note 5.1.2) ;
- Reconnaissance des actifs d'impôts différés (voir Note 6.2) ;
- Détermination des hypothèses actuarielles utilisées pour l'actualisation des provisions pour retraite et avantages assimilés (voir Note 9.2) ;
- Estimation des risques et litiges (voir Note 10) ;
- Détermination des redevances à payer (voir Note 5.1.4).

1.2.4. Conversion des transactions en devises

Conversion des états financiers exprimés en devises

Les états financiers de toutes les entités du Groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de celle du Groupe sont convertis selon les méthodes suivantes :

- Les actifs et passifs des sociétés étrangères sont convertis en euro au taux de change de clôture ;
- Les produits et les charges sont convertis en euro au taux de change moyen de l'exercice.

Les écarts de conversion en résultant sont inscrits directement dans les autres éléments du Résultat Global.

Comptabilisation des transactions en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date d'opération. A la date de clôture du bilan, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de change de clôture de l'exercice. Les différences de change qui en résultent sont comptabilisées au compte de résultat consolidé en produit ou perte de change.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de change historique en vigueur à la date de transaction.

Les principaux cours de clôture et cours moyens retenus sont indiqués dans le tableau ci-dessous (présentant une unité d'euro convertie en devise étrangère) :

	Taux de clôture		Taux moyen	
	2019	2018	2019	2018
Dollar US (USD)	1,1234	1,1427	1,1206	1,1805
Livre sterling (GBP)	0,8508	0,9011	0,8776	0,8869
Dollar Canadien (CAD)	1,4598	1,5571	1,4878	1,5338

Le taux moyen est déterminé en calculant la moyenne des taux de clôture mensuels sur l'année, sauf si la méthode crée des distorsions matérielles.

2. Périmètre de consolidation

2.1. Périmètre et méthode de consolidation

Filiales

Toutes sociétés qui sont contrôlées par le Groupe (y compris les entités ad hoc), c'est-à-dire dans lesquelles le Groupe a le pouvoir de décider des politiques financière et opérationnelle afin d'obtenir les bénéfices des activités, sont des filiales du Groupe et sont intégrées globalement. Le contrôle est présumé exister dès lors que le Groupe détient directement ou indirectement plus de la moitié des droits de vote d'une société (sont pris en compte les droits de votes existants et les droits de votes potentiels immédiatement exerçables ou convertibles) et qu'il n'y a aucun autre actionnaire qui détient un droit significatif lui permettant d'exercer un véto ou de bloquer les décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle prises par le Groupe. Les entités ad hoc qui satisfont les critères énoncés par IFRS10 sont également consolidés par intégration globale, quelle que soit leur forme juridique, quand bien même le Groupe ne détient aucun titre dans ces entités.

Entreprises associées

Une entreprise associée est une société sur laquelle le Groupe exerce une influence notable et qui n'est ni une filiale ni une co-entreprise. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions liées aux politiques opérationnelle et financière de l'entreprise sans détenir ni le contrôle exclusif, ni le contrôle conjoint sur ces politiques. Les participations dans les entreprises associés sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence conformément à la norme IFRS11. L'écart d'acquisition lié à ces sociétés est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Co-Entreprises

Une co-entreprise résulte d'un accord contractuel par lequel le Groupe et d'autres partenaires s'entendent pour mener une activité économique dans le cadre d'un contrôle conjoint. Les participations dans de telles sociétés sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence depuis le 1er Janvier 2012 conformément à la norme IFRS11.

Les comptes consolidés Technicolor, établis au 31 décembre 2019 et 2018 regroupent les comptes des sociétés contrôlées exclusivement, en contrôle conjoint ou sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable. Leur répartition géographique est présentée ci-dessous et les principales entités sont listées en Note 15.

Nombre de sociétés au 31 Décembre 2019	FRANCE	EUROPE (hors France)	USA	AUTRES	TOTAL
Société mère et filiales consolidées	15	39	19	30	103
Sociétés mises en équivalence	1	0	1	3	5
TOTAL	**16**	**39**	**20**	**33**	**108**

Nombre de sociétés au 31 Décembre 2018	FRANCE	EUROPE (hors France)	USA	AUTRES	TOTAL
Société mère et filiales consolidées	17	41	23	29	110
Sociétés mises en équivalence	1	0	1	3	5
TOTAL	**18**	**41**	**24**	**32**	**115**

2.2. Changements dans le périmètre de consolidation en 2019

Activité Licences de Brevets :

Le 31 mai 2019, le Groupe a conclu la vente à Interdigital de son activité Recherche & Innovation.

La contrepartie reçue s'élève à 1 euro ; outre les actifs et passifs transférés, la transaction met fin pour Technicolor aux obligations de recherche au bénéfice d'Interdigital. Technicolor renonce également à une partie des flux possibles au titre de la clause d'earn-out de la cession de l'activité Patent licensing. Enfin Technicolor s'engage également à financer des activités de recherche jusqu'en 2022. L'innovation brevetable appartenant à InterDigital, ce contrat est considéré comme une contrepartie négative.

(en millions d'euros)	
Contrepartie totale	(21)
Passif net cédé	29
Plus-value nette des activités arrêtées ou en cours de cession	**8**

Il n'y a eu aucune autre acquisition ou cession significative au cours de 2019.

2.3. Changements dans le périmètre de consolidation en 2018

Activité Licences de Brevets

Le 30 juillet 2018, le Groupe a conclu la vente à InterDigital de sa division Licences de brevets, à l'exception des brevets liés à l'activité terminaux mobiles, d'un petit nombre de brevets pour des technologies naissantes, de certains brevets associés à des groupes de brevets, ainsi que d'un accord de coopération de recherche.

La contrepartie reçue des accords est composée de 4 éléments :

(a) 150 millions de dollars (129 millions d'euros) de paiement initial

(b) un complément de prix consistant en une rémunération variable représentant 42,5% des flux de trésorerie futurs de l'activité d'InterDigital dans le domaine des Licences de produits électroniques grand public, au-delà des charges d'exploitation sur 20 ans.

(c) un accord de licences de concession perpétuelle qui permettra à Technicolor de pleinement exploiter ses activités restantes et de s'appuyer sur les brevets existants et à venir. Cet accord confère à Technicolor un niveau de protection de propriété intellectuelle identique à celui d'aujourd'hui. Cette rétrocession correspond à une contrepartie supplémentaire au paiement initial.

(d) un accord de coopération en matière de recherche dans lequel les laboratoires d'Interdigital et la Recherche & Innovation de Technicolor développeront, des programmes collaboratifs de recherche dans les domaines du codage vidéo, de la Maison Connectée et des technologies immersives jusqu'au 31 Décembre 2021.

L'accord de coopération de recherche ne peut être considéré comme une transaction distincte de la vente. Les projets de recherche développés dans le cadre de cet accord utilisent largement le portefeuille de brevets, qui a été vendu à InterDigital. En affectant 50 chercheurs à plein temps à des projets susceptibles de devenir brevetables sous la propriété exclusive d'Interdigital, le Groupe fournit des services, à un prix qui, au sens du contrat, n'est pas un prix de marché.

La valeur totale de la transaction correspond donc à l'addition de la juste valeur de chacun des éléments identifiés ci-dessus.

En conséquence, le traitement comptable de la transaction, qui génère une plus-value de 210 millions d'euros présenté sur la ligne Résultat des activités abandonnées ou en cours de cession (voir note 12.1) au compte de résultat, est le suivant :

	(En millions d'euros)	**Décembre 31, 2018**
(a)	Paiement initial (150 millions de dollars)	129
(b)	Complément de prix	-
(c)	Accord de licences de concession perpétuelle	92
(d)	Accord de coopération en matière de recherche	(33)
	Prix de cession	**188**
	Actifs et passifs transférés nets des coûts de cession	22
	Plus-value avant impôt	**210**

(a) Le paiement initial est reconnu au taux de conversion spot.

(b) Complément de prix : les flux de trésorerie futurs seront reconnus à l'avancement par analogie avec les dispositions de la norme IFRS15- Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients. Comme le Groupe ne contrôle pas l'activité d'InterDigital dans le domaine des Licences de produits électroniques grand public, les produits ne seront reconnus que lorsqu'ils seront hautement probables

(c) L'accord de licence perpétuelle est une immobilisation incorporelle évaluée à 92 millions d'euros sur la base du taux de royalties utilisé par des acteurs de marché pour des licences comparables appliqué à des projections de volumes sur 11 ans. Cette immobilisation incorporelle est amortie sur la durée de vie résiduelle des licences selon la méthode décrite en 4.2.2 par les 2 segments du Groupe qui les utilisent.

(d) L'accord de coopération donne lieu à un revenu différé lors de la transaction et reconnu à l'avancement au fur et à mesure que les services sont rendus. Sa juste valeur est égale à la différence entre le paiement prévu par InterDigital au contrat (5 millions de dollars par an, soit 15 millions en tout) et la juste valeur des services rendus sur 3 ans et 5 mois (48 millions d'euros).

Le décaissement net de 116 millions d'euros est présenté sur la ligne « variation nette des activités arrêtées ou en cours de cession » sur le tableau des flux de trésorerie.

2.4. Titres des sociétés mises en équivalence et participations dans les co-entreprises

Le Groupe détient des participations dans des sociétés consolidées par mise en équivalence et dans des co-entreprises pour un montant de moins de 1 million d'euros (voir Note 15).

L'intégralité des sociétés et des co-entreprises mises en équivalence sont des entreprises non cotées. Aucune entreprise associée ni aucune co-entreprise n'est individuellement significative pour le Groupe.

Les états financiers consolidés comprennent des opérations effectuées par le Groupe avec les sociétés mises en équivalence et les co-entreprises. Ces opérations sont effectuées dans des conditions normales de marché.

En 2019 et 2018, il n'y a pas eu de transaction significative avec les sociétés consolidées par mise en équivalence et dans des co-entreprises.

3. Information par segment et par zone géographique

3.1. Information par segment

Le Groupe Technicolor est constitué de trois activités poursuivies, considérées comme des segments opérationnels conformément à la norme IFRS 8 : Services de Production, Services DVD et Maison Connectée.

Le Comité Exécutif prend ses décisions opérationnelles et évalue les performances du Groupe Technicolor sur la base de ces trois segments opérationnels. Les activités restantes, y compris les fonctions transverses, sont regroupées dans le segment « Corporate & Autres ».

Services de Production

Le segment Services de Production offre une gamme complète de solutions primées dans le domaine des Effets Visuels et de l'Animation, ainsi que des Services de Post-production et audio- numérique.

Services DVD

Le segment Services DVD réplique, emballe et distribue CD, DVD et Blu-ray™ de vidéo, jeux et musique.

Maison Connectée

Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques et de solutions vidéo haut débit aux opérateurs de télévision payante et de réseaux, incluant des modems et des passerelles haut débit, des décodeurs numériques et des communications multi-dispositifs dans le domaine de l'Internet des Objets.

Corporate & Autres

Le segment Corporate & Autres regroupe :

- L'activité Licences de Marques qui monétise des marques de valeur telles que RCA© et Thomson©, exploitées par le Groupe lorsqu'il était un acteur majeur du secteur de l'électronique grand public ;
- L'activité Licences de Brevets qui n'a pas été vendue à Interdigital et monétise des brevets de valeur ;
- Les activités de services liés aux activités vendues, ainsi que des engagements provenant des anciennes activités d'électronique grand public, majoritairement des engagements de retraite et coûts juridiques ;
- Les fonctions centrales non allouées qui comprennent l'exploitation et la gestion du siège du Groupe, ainsi que plusieurs autres fonctions contrôlées centralement et qui ne peuvent pas être affectées à une activité particulière dans les trois segments opérationnels, principalement les Ressources Humaines, l'Informatique, la Finance, le Marketing et la Communication, les Affaires juridiques et la Gestion de l'immobilier ;

(en millions d'euros)	Services de Production	Services DVD	Maison Connectée	Corporate & Autres	TOTAL
	Exercice clos le 31 décembre 2019				
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	893	882	1 983	43	**3 800**
Chiffre d'affaires inter-segments	(0)	0	(0)	(0)	**(0)**
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	**3**	**(94)**	**(24)**	**(6)**	**(121)**
Dont:					
Amortissements des incorporels issus des acquisitions	(8)	(10)	(36)	-	(54)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(2)	(60)	(1)	-	(63)
Coûts de restructuration	(12)	(7)	(10)	(2)	(31)
Autres produits (charges)	(2)	(10)	(1)	(1)	(15)
EBITA ajusté	**28**	**(6)**	**23**	**(2)**	**42**
Dont:					
Amortissements et dépréciations	(105)	(87)	(72)	(3)	(267)
Consommation de capacités informatiques de rendu d'images dans le métier Services de Production	(31)				(31)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie [1]	0	(0)	16	(0)	16
EBITDA ajusté	**164**	**81**	**79**	**1**	**324**
Etat de la situation financière					
Actifs sectoriels	685	710	1 327	277	2 999
Actifs non affectés					211
Total actif consolidé					**3 210**
Passifs sectoriels	232	253	904	415	1 804
Passifs non affectés					1 370
Total passif consolidé hors capitaux propres					**3 173**
Autres informations					
Investissements nets	(62)	(36)	(68)	(3)	**(169)**
Capitaux mis en œuvre	411	187	43	212	**853**

(1) Principalement la variation des provisions pour risques, litiges et garanties.

(en millions d'euros)	Services de Production	Services DVD	Maison Connectée	Corporate & Autres [2]	TOTAL
	Exercice clos le 31 décembre 2018				
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	785	942	2 218	44	**3 988**
Chiffre d'affaires inter-segments	0	(0)	(0)	0	0
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	**16**	**(88)**	**(39)**	**(8)**	**(119)**
Dont:					
Amortissements des incorporels issus des acquisitions	(8)	(9)	(32)	-	(50)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(1)	(78)	(2)	(0)	(81)
Coûts de restructuration	(17)	(10)	(34)	(2)	(62)
Autres produits (charges)	(9)	(5)	(3)	(7)	(24)
EBITA ajusté	**51**	**14**	**33**	**0**	**98**
Dont:					
Amortissements et dépréciations	(61)	(55)	(65)	(3)	(184)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie [1]	2	1	11	2	16
EBITDA ajusté	**110**	**68**	**87**	**2**	**266**
Etat de la situation financière					
Actifs sectoriels [3]	575	771	1 530	269	3 145
Actifs non affectés					614
Total actif consolidé					**3 759**
Passifs sectoriels	277	322	1 190	392	2 181
Passifs non affectés					1 306
Total passif consolidé hors capitaux propres					**3 487**
Autres informations					
Investissements nets	(50)	(31)	(79)	(2)	**(162)**
Capitaux mis en œuvre [3]	271	142	13	190	**617**

(1) Principalement la variation des provisions pour risques, litiges et garanties.

(2) Suite à la présentation de l'activité Licence de Brevets et Recherche & Innovation dans les activités arrêtées ou en cours de cession, l'activité Licence de Marques est transférée dans le segment Corporate & Autres.

(3) Pour des raisons de comparabilité des exercices, la marque Technicolor a été reclassé de Services Entertainment à Corporate & Autres.

Les commentaires suivants sont applicables pour les deux tableaux ci-dessus :

- La ligne « EBITDA ajusté » correspond au résultat des activités poursuivies avant impôt et résultat financier net excluant notamment les autres produits et charges, les dépréciations et les amortissements (y compris l'impact des provisions pour risques, garanties ou litiges). « L'EBITDA ajusté » aux taux budget (EUR = 1,15 USD) et sans impact d'IFRS16 s'élève à 244 millions d'euros ;
- La ligne « EBITA ajusté » correspond au résultat des activités poursuivies avant impôt et résultat financier net, excluant notamment les autres produits et charges et les dépréciations des éléments de PPA.
- Les lignes « Total actifs sectoriels » et « Total passifs sectoriels » comprennent tous les actifs et passifs d'exploitation utilisés dans le segment.
- La ligne « Actifs non affectés » inclut principalement les actifs financiers, les comptes courants avec les sociétés liées, les actifs d'impôt, la trésorerie et les équivalents de trésorerie et les actifs destinés

à être cédés ;

- La ligne « Passifs non affectés » inclut principalement les passifs financiers et d'impôts ainsi que les passifs destinés à être cédés ;
- La ligne « Investissements nets » correspond aux dépenses liées aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes de l'encaissement lié à des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- La ligne « Capitaux mis en œuvre » correspond à la somme des immobilisations corporelles et incorporelles nettes (à l'exception des écarts d'acquisition), du besoin en fonds de roulement d'exploitation et des autres actifs et passifs courants (à l'exception des provisions dont celles pour retraites et avantages assimilés, de l'impôt, des dettes relatives aux acquisitions d'entités et des dettes aux fournisseurs d'immobilisations).

3.2. Chiffre d'affaires et informations par zone géographique

Selon la norme IFRS 15, les produits sont comptabilisés lors du transfert de biens et de services promis aux clients pour des montants qui correspondent à la contrepartie à laquelle une entité s'attend à avoir droit en échange de ces biens et services.

Lorsque le Groupe ou le client a réalisé une obligation de performance ou un paiement résultant du contrat, un actif ou passif sur contrat est constaté au bilan. Tout droit inconditionnel à paiement est comptabilisé séparément en créance client.

Segment Services de Production

Notre division Services de production offre un ensemble complet de services de pointe dans les Effets Visuels (« VFX »), l'Animation et les Jeux, ainsi que des services de Post-Production. Les services sont généralement rendus sur une courte période, à l'exception des services d'effets spéciaux pour lesquels les services peuvent être fournis sur une période plus longue. Nos contrats stipulent que toute performance réalisée à date, en cas de résiliation du contrat par le client, doit être payée et les jalons techniques ne sont pas utilisés pour mesurer l'avancement.

Segment Services DVD

Notre division de Services DVD offre des solutions clés en main d'approvisionnement et de services, incluant le mastering, la réplication, l'emballage et la distribution à travers deux contrats distincts (un contrat de réplication et un contrat de distribution). En cas de prix variable sur la durée du contrat, les revenus sont déjà ajustés pour anticiper la remise probable.

Pour les deux divisions, le chiffre d'affaires est constaté lors de la délivrance des services.

Segment Maison Connectée

Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques et de solutions vidéo à haut débit et développe également des solutions logicielles. Les contrats signés n'ont pas d'obligation de performance multiple et il n'y a pas d'élément variable dans le temps. Les logiciels inclus dans les modems ou les décodeurs numériques sont spécifiques à chaque client et ne sont pas commercialisés séparément. Le chiffre d'affaires est donc constaté lors de la délivrance des biens.

En application de l'IFRS15 *Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients*, le chiffre d'affaires des activités poursuivies se répartit par méthode de reconnaissance des revenus de la façon suivante :

(€ in million)	31 Decembre 2019	Maison connectée	Services Entertainment		Corporate & Autres	31 Decembre 2018*
			Services de Production	Services DVD		
Revenus reconnus à la livraison des biens et services	3 329	1 983	464	882	-	3 637
Revenus reconnus à l'avancement (1)	429	-	429	-	-	307
Revenus des brevets (2)	43	-	-	-	43	44
Revenuse des activités poursuivies	**3 800**	**1 983**	**893**	**882**	**43**	**3 988**

* 2018 a été retraité suite au transfert en activités arrêtées ou en cours de cession conformément à la norme IFRS5 (voir note 12)

(1) Les revenus reconnus à l'avancement concernent des services VFX et production d'animation rendus sur une période supérieure à un an

(2) Les redevances de marques et les revenus des brevets qui n'ont pas été vendus sont reconnus sur la base des volumes ou des montants encaissés selon les informations disponibles

Concernant les obligations de performance restant à satisfaire, seules les activités VFX de la division Services de Production, ont des contrats avec des durées supérieures à un an. Les prestations de service non encore réalisées s'élèvent à 262 millions d'euros au 31 décembre 2019 ; elles seront reconnues pour l'essentiel en 2020.

Information sur les principaux clients

Au 31 décembre 2019, un client représente plus de 18% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (682 millions d'euros), un client représente plus de 10% du chiffre d'affaires (391 millions d'euros) et un client représente plus de 5% (185 millions d'euros).

Au 31 décembre 2018, un client représente plus de 15% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (597 millions d'euros) et trois clients représentent chacun plus de 5% (respectivement 281 millions d'euros, 252 millions d'euros et 207 millions d'euros).

Autres informations par zone géographique

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Reste de l'Europe	Etats-Unis	Reste de l'Amérique	Asie-Pacifique	Total
Chiffre d'affaires							
2019	749	235	163	1 718	708	227	**3 800**
2018	733	223	178	1 934	625	295	**3 988**
Actifs sectoriels							
2019	619	265	68	1 581	332	134	**2 999**
2018	618	229	69	1 719	357	153	**3 145**

Le chiffre d'affaires est présenté en fonction de la situation géographique de la société qui émet la facture.

3.3. Produits et charges d'exploitation

3.3.1. Frais de recherche et développement

	Exercice clos le 31 Décembre	
(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Frais de recherche et de développement, bruts	(105)	(127)
Projets de développment inscrits en immobilisations incorporelles	41	53
Amortissement des actifs incorporels de recherche et de développement	(53)	(57)
Subventions reçues [1]	3	4
Frais de recherche et de développement, nets des subventions	**(114)**	**(127)**

(1) Comprend principalement les crédits d'impôt recherche accordés par l'Etat français.

3.3.2. Frais commerciaux et administratifs

	Exercice clos le 31 Décembre	
(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Frais commerciaux et de marketing	(111)	(111)
Frais généraux et administratifs	(212)	(181)
Frais commerciaux et de marketing	**(323)**	**(292)**

3.3.3. Autres produits (charges)

Les autres produits (charges) sont définis selon la recommandation 2013-03 du CNC relative au format des états financiers consolidés préparés selon les normes comptables internationales et incluent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature exceptionnelle, ne peuvent être considérés comme inhérents aux activités courantes de Technicolor. Il s'agit principalement des gains et des pertes sur les cessions de sociétés consolidées par intégration globale, des coûts engagés ou estimés liés à des litiges importants, ainsi que des éléments liés à l'IFRS 3 révisée et à l'IAS 27 révisée, comme les coûts d'acquisition et les changements dans les compléments de prix liés aux regroupements d'entreprises.

	Exercice clos le 31 Décembre	
(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Plus ou moins values de cession d'actifs	(17)	1
Litiges et autres	2	(25)
Autres produits (charges)	**(15)**	**(24)**

En 2019, les autres charges correspondent principalement à une perte sur cession dans l'activité Maison Connectée.

En 2018, les autres charges comprennent principalement les litiges avec les clients et les fournisseurs du segment Maison Connectée pour 9 millions d'euros, de l'activité Services DVD pour 4 millions d'euros et une provision de 5 millions d'euros relative à la division Services DVD.

4. Ecarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

4.1. Ecarts d'acquisition

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition à la date d'acquisition, qui correspond à la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe.

Le Groupe évalue l'écart d'acquisition à la date d'acquisition comme :
- La juste valeur des éléments transférés au vendeur ; plus
- Le montant reconnu pour les participations antérieurement détenues ne donnant pas le contrôle dans la société acquise ; plus
- Si le regroupement d'entreprise est réalisé par étapes, la juste valeur de la participation préexistante du Groupe dans la société acquise ; moins
- Le montant net reconnu (généralement à la juste valeur) des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.
Pour chaque acquisition, sur option, la part détenue par les participations ne donnant pas le contrôle dans la société acquise est mesurée soit à la juste valeur (donc accroissant d'autant l'écart d'acquisition) soit à la quote-part détenue dans les actifs nets identifiables. Lorsque le contrôle est obtenu, les acquisitions ultérieures de titres ou les cessions sans perte de contrôle, sont comptabilisées comme des transactions entre actionnaires.
L'écart d'acquisition est présenté dans la devise de la filiale/entreprise associée acquise, comptabilisé à son coût diminué des pertes de valeur éventuelles et converti en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel.
Les frais liés à la transaction, autres que ceux associés à l'émission de dettes ou d'instruments de capitaux propres, sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.
Les compléments de prix potentiels sont mesurés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les variations postérieures de cette juste valeur impactent le compte de résultat, sauf si le complément de prix est classé en capitaux propres.

Le tableau ci-dessous présente la répartition entre chaque Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) des montants d'écarts d'acquisition les plus importants et reflète l'organisation au 31 décembre 2019 (voir Note 4.5 pour plus de détails sur les tests de dépréciation).

(en millions d'euros)	Maison Connectée	Services de production	Services DVD	Total
Au 31 décembre 2017	**422**	**183**	**337**	**942**
Ecarts de conversion	8	3	10	20
Acquisitions [1]	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-	-	(77)	(77)
Autres	-	-	-	-
Au 31 décembre 2018	**430**	**186**	**270**	**886**
Ecarts de conversion	7	6	5	18
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-	-	(53)	(53)
Autres	-	-	-	-
Au 31 décembre 2019	**437**	**192**	**222**	**851**

4.2. Immobilisations Incorporelles

Les immobilisations incorporelles correspondent principalement, à des marques, à des droits d'utilisation de brevets, à des projets de développement immobilisés et à des relations contractuelles avec les clients.

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à leur juste valeur à la date d'acquisition. Pour les montants significatifs, Technicolor s'appuie sur des évaluateurs indépendants pour déterminer la juste valeur de ces immobilisations incorporelles. Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont enregistrées à leur coût d'acquisition et les immobilisations générées en interne à leur coût de production.

Le coût d'acquisition comprend le prix d'achat majoré de tous les coûts associés et directement attribuables à l'acquisition et à la mise en service de l'immobilisation. Tous les autres coûts, y compris ceux encourus pour générer certains actifs en interne comme les marques, les listes de clients et autres éléments similaires, sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties sur leur durée d'utilité et sont dépréciées en cas de perte de valeur identifiée. Selon la nature et l'utilisation des immobilisations incorporelles, l'amortissement de ces actifs est comptabilisé dans l'un des postes suivants : « Coût de l'activité », « Frais commerciaux et administratifs », « Autres produits (charges) » ou « Frais de recherche et développement ».

Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie ne sont pas amortis mais sont rattachés à une UGT et soumis à un test de dépréciation annuellement (voir Note 4.5).

Principe comptable sujet à estimations et jugements

Concernant les immobilisations incorporelles à durée de vie définie, des estimations et hypothèses significatives sont utilisées pour (i) évaluer la durée de vie attendue des actifs afin de déterminer leurs durées d'amortissement et pour (ii) constater, le cas échéant, une dépréciation de la valeur au bilan de ces immobilisations. Les estimations utilisées pour déterminer la durée de vie attendue des immobilisations sont indiquées dans le manuel des principes comptables du Groupe et sont appliquées de façon homogène par toutes les entités du Groupe.

Concernant les actifs intangibles à durée de vie indéterminée, des estimations et hypothèses significatives sont utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de ces actifs. (voir Note 4.5 pour les principes comptables de la perte de valeur sur ces actifs).

(en millions d'euros)	Marques	Brevets et relations clients	Autres immobilisations incorporelles	Total des immobilisations incorporelles
Au 31 décembre 2017, net	**248**	**254**	**123**	**625**
Brut	*255*	*642*	*389*	*1 286*
Amortissements cumulés	*(7)*	*(388)*	*(266)*	*(661)*
Ecarts de conversion	9	9	2	20
Mouvements perimetre	-	89	-	89
Acquisitions	-	3	90	93
Cessions	-	-	-	-
Amortissements	-	(54)	(82)	(136)
Pertes de valeurs d'actifs	-	(5)	(1)	(6)
Autres [(1)]	-	6	15	21
Au 31 décembre 2018, net	**257**	**302**	**146**	**705**
Brut	*264*	*710*	*455*	*1 429*
Amortissements cumulés	*(7)*	*(408)*	*(309)*	*(724)*
Ecarts de conversion	5	5	2	12
Acquisitions d'activités	-	-	-	-
Acquisitions	-	10	76	85
Cessions	-	-	-	-
Amortissements	-	(67)	(79)	(146)
Pertes de valeurs d'actifs	(1)	(3)	-	(3)
Autres	-	3	(23)	(20)
Au 31 décembre 2019, net	**261**	**249**	**122**	**632**
Brut	*269*	*753*	*482*	*1 504*
Amortissements cumulés	*(8)*	*(504)*	*(360)*	*(872)*

(1) Incluant les brevets reclassés aux activités destinées à être cédées.

4.2.1. Marques

Les marques sont considérées comme ayant une durée d'utilité indéterminée. Elles ne sont donc pas amorties mais font l'objet séparément d'un test de dépréciation annuel. Les principales raisons ayant conduit le Groupe à apprécier le caractère indéterminé de la durée d'utilité des marques ont été principalement leur positionnement sur le marché en termes de volume d'activité, de présence internationale et de notoriété, ainsi que leur rentabilité attendue à long terme.

Au 31 décembre 2019, les marques du Groupe ont une valeur nette comptable de 261 millions d'euros. Elles comprennent principalement la marque Technicolor® pour 201 millions d'euros, la marque RCA® pour 29 millions d'euros et la marque The Mill® pour de 22 millions d'euros.

La juste valeur de la marque Technicolor est déterminée selon une méthodologie développée en 2014 par Sorgem une société spécialisée dans l'évaluation des marques. Cette méthodologie définie pour chaque activité, à travers une matrice des facteurs clés de succès et des actifs incorporels utilisés par l'activité, la contribution de la marque aux Flux de trésorerie actualisés en utilisant la méthode des surprofits.

Sauf évènement significatif modifiant l'environnement d'une activité, la méthode de contribution définie par Sorgem en 2014 est considérée comme permanente et seuls les flux de trésorerie actualisés sont mis à jour en interne chaque année pour vérifier que la juste valeur de la marque Technicolor est supérieure à sa valeur nette comptable.

Une diminution d'un point du résultat avant charges financières et impôts de chaque activité ne conduirait pas à une dépréciation de la marque Technicolor.

La valeur recouvrable de la marque RCA® est estimée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés sur la base du budget et des flux de trésorerie sur une période de 5 ans (sans croissance à long terme attendue et un taux d'actualisation après impôt de 8%). Aucun changement raisonnable des hypothèses n'entraînerait une perte de valeur.

Les marques comprennent également :
- THOMSON® dans le segment Corporate & Autres
- MPC®, Mr X® et MIKROS IMAGE® chez Services de Production.

4.2.2. Brevets, relations contractuelles avec les clients et Autres immobilisations incorporelles

Brevets et licences de Brevets

Les brevets sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité attendue. L'amortissement des licences de Brevet dépend de la temporalité des avantages économiques futurs attendus, mesurés en volumes bénéficiant de ces licences. Lorsque ces avantages économiques sont distribués de manière globalement égale ou incertaine sur la durée d'utilité, l'actif est amorti de manière linéaire. En cas de volumes décroissants, l'actif est amorti sur la base des volumes vendus, et le rythme d'amortissement revu à chaque arrêté.

Relations contractuelles avec les clients

Les relations contractuelles avec les clients qui sont acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises sont amorties sur la durée d'utilité attendue des relations qui varie entre 8 et 20 ans et qui prend en compte les renouvellements probables des contrats long terme avec les clients qui ont généralement une durée comprise entre 1 et 5 ans. La méthode d'évaluation initiale est généralement celle des surprofits attendus basés sur les flux de trésorerie futurs actualisés correspondants au portefeuille de clientèle à la date d'acquisition. Celles-ci font l'objet d'un test de dépréciation dans le cas où le management identifie une indication de perte de valeur de ces actifs.

Autres immobilisations incorporelles

Ce poste comprend principalement les logiciels acquis ou développés en interne et les technologies acquises.

Les dépenses liées aux activités de recherche sont comptabilisées en charges au moment où elles sont encourues. Les coûts de développement sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus, sauf si le projet auquel ils se rapportent satisfait aux conditions de capitalisation d'IAS 38. *Les projets de développement comptabilisés à l'actif sont ceux ayant pour objectif le développement de nouveaux procédés ou l'amélioration notable de procédés existants, qui sont considérés comme techniquement viables et dont il est attendu des bénéfices économiques futurs pour le Groupe. Les projets de développement sont comptabilisés à leur coût diminué des amortissements et des dépréciations éventuelles. Ce coût inclut l'ensemble des coûts directs de personnel (y compris les coûts des avantages postérieurs à l'emploi), des coûts des matériaux ainsi que des coûts des prestations externes nécessaires pour le projet de développement considéré et diminué des crédits d'impôt éventuels. Ils sont amortis sur une durée d'un an à cinq ans à compter de la production commerciale des produits liés, sur la base des*

unités vendues, ou sur la base des unités produites ou selon la méthode linéaire.

4.3. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué des amortissements et dépréciations éventuelles. L'amortissement est calculé essentiellement selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité de l'actif, qui est comprise entre 20 et 40 ans pour les constructions et entre 1 et 12 ans pour les installations techniques, matériels et outillages. Pour certaines immobilisations complexes, chaque composant significatif possédant une durée d'utilité ou un mode d'amortissement spécifique est comptabilisé de manière individuelle, amorti sur sa durée d'utilisation propre et fait l'objet d'un suivi spécifique pour les dépenses ultérieures qui lui sont liées.

Contrats de location

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué ont la nature de contrats de location-financement. L'appréciation de ce transfert est effectuée à partir d'une analyse de plusieurs indicateurs comme :

- *le transfert de la propriété du bien à la fin du contrat,*
- *l'existence d'une option incitative en fin de contrat,*
- *le fait que la durée du contrat couvre la majeure partie de la durée de vie économique du bien*
- *que la valeur actualisée des paiements minimaux prévus au contrat représente la quasi-totalité de la juste valeur du bien. Ils donnent lieu à la comptabilisation à l'actif du bien loué et au passif d'une dette financière.*

Les biens acquis en location-financement sont immobilisés pour la valeur la plus faible entre la valeur actualisée des paiements minimaux futurs et la juste valeur des biens loués et une dette est reconnue pour le même montant par le Groupe. Ils sont amortis selon la méthode linéaire sur la période la plus courte entre leur durée d'utilité et la durée du contrat de location. Les coûts liés à ces biens sont comptabilisés dans le résultat avec les amortissements des autres biens similaires.

À l'inverse, les contrats qui ne sont pas qualifiés de contrats de location-financement ont la nature de contrats de location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges de manière linéaire sur la durée des contrats.

L'ensemble des produits reçus de la part du bailleur sont comptabilisés en réduction des frais de location et répartis de manière linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location.

Principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements

Des estimations et hypothèses sont utilisées pour (i) évaluer la durée de vie attendue des actifs afin de déterminer leurs durées d'amortissement et pour (ii) constater, le cas échéant, une dépréciation de la valeur au bilan de ces immobilisations. Les estimations utilisées pour déterminer la durée de vie attendue des immobilisations sont indiquées dans le manuel des principes comptables du Groupe et sont appliquées de façon homogène par toutes les entités du Groupe.

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles [1]	TOTAL
Au 31 décembre 2017, net	**3**	**21**	**100**	**118**	**243**
Brut	*3*	*63*	*1 132*	*371*	*1 570*
Amortissements cumulés	*-*	*(42)*	*(1 032)*	*(254)*	*(1 327)*
Ecarts de conversion	-	1	1	1	3
Acquisitions	-	-	8	96	104
Acquisitions de filiales	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	(1)	(1)
Amortissements	-	(3)	(48)	(38)	(89)
Pertes de valeurs	-	-	(2)	(7)	(9)
Autres variations [2]	-	-	30	(48)	(18)
Au 31 décembre 2018, net	**3**	**19**	**89**	**122**	**233**
Brut	*3*	*62*	*1 110*	*387*	*1 562*
Amortissements cumulés	*-*	*(43)*	*(1 021)*	*(265)*	*(1 329)*
Ecarts de conversion	-	-	1	3	4
Acquisitions	-	-	2	65	67
Acquisitions de filiales	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-	-
Amortissements	-	(3)	(39)	(28)	(69)
Pertes de valeurs	-	-	(2)	(2)	(4)
Autres variations [3]	-	-	18	(58)	(40)
Au 31 décembre 2019, net	**3**	**16**	**69**	**103**	**191**
Brut	*3*	*60*	*1 075*	*382*	*1 520*
Amortissements cumulés	*-*	*(44)*	*(1 006)*	*(279)*	*(1 329)*

(1) Inclut les immobilisations corporelles en cours.
(2) Correspond principalement au transfert d'immobilisations corporelles en cours vers les installations techniques, matériels et outillages.
(3) En 2019, inclut la reclassification des droits d'utilisation.

4.4. Droits d'utilisation

En application de la norme IFRS16, un droit d'utilisation est reconnu à l'actif en contrepartie d'une dette locative au passif. L'analyse des durées, notamment pour les immeubles prend en compte la durée contractuelle minimale à laquelle s'ajoutent les périodes résiliables et les renouvellements possibles, dès lors que le Groupe est raisonnablement certain de les exercer. L'appréciation du caractère raisonnablement certain se fait en appréciant tous les éléments à disposition et notamment pour le Groupe :
- *la durée d'amortissement des agencements réalisés ;*
- *l'évolution des loyers par rapport au prix de marché.*

(en millions d'euros)	Immobilier	Autres	Total Droits d'utilisation
Au 31 décembre 2018, net	**-**	**-**	**-**
Application de la norme IFRS16	277	51	327
Nouveaux contrats	9	23	32
Modification de contrat	19	-	19
Amortissement	(68)	(31)	(99)
Pertes de valeurs d'actifs	(3)	-	(3)
Autres	7	2	9
Au 31 décembre 2019, net	**241**	**44**	**285**

4.5. Pertes de valeur nettes sur actifs d'exploitation non courants

Les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée et les projets de développement en cours font l'objet d'un test de dépréciation chaque année au cours du quatrième trimestre, mis à jour à fin décembre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Pour réaliser les tests de dépréciation, les actifs sont regroupés au niveau le plus bas auquel ces actifs peuvent générer des flux de trésorerie indépendants des flux de trésorerie générés par les autres groupes d'actifs. Les écarts d'acquisitions sont alloués à un groupe d'actifs ou une unité génératrice de trésorerie (UGT) regroupant plusieurs groupes d'actifs qui bénéficieront des synergies attendues de ces acquisitions.

Le Groupe a identifié 3 UGT correspondant aux segments opérationnels du Groupe.

Les immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie définie font l'objet de tests de dépréciation uniquement lorsque, à la date de clôture, des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur a pu être subie. Les principaux indicateurs d'un risque de perte de valeur de ces immobilisations incluent l'existence de changements significatifs dans l'environnement économique des actifs, une baisse importante dans les performances économiques attendues des actifs, une baisse importante du chiffre d'affaires ou de la marge par rapport à l'exercice précédent et par rapport au budget ou une baisse de la part de marché du Groupe.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif avec sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme le montant le plus élevé de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité.

La juste valeur (diminuée du coût de cession) correspond au montant qui peut être obtenu de la vente d'un actif (ou d'une UGT) lors d'une transaction dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de sortie. Elle peut être déterminée en utilisant un prix de marché pour l'actif (ou pour l'UGT) ou en utilisant une méthode basée sur les flux futurs de trésorerie actualisés, établis dans la perspective d'une valeur de marché, qui inclut les entrées et les sorties de trésorerie futures estimées susceptibles d'être générées par des restructurations futures ou par l'amélioration ou l'accroissement de la performance de l'actif, mais qui exclut les synergies attendues avec d'autres UGT du Groupe.

La valeur d'utilité correspond à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus de l'actif ou de l'UGT.

Pour déterminer la valeur recouvrable, le Groupe utilise des estimations des flux futurs de trésorerie avant impôt actualisés, générés par l'actif incluant une valeur terminale le cas échéant. Ces flux sont issus des budgets les plus récents approuvés par le Conseil d'Administration du Groupe. Les flux de trésorerie estimés sont actualisés en utilisant un taux de marché long terme avant impôt, qui reflète la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques des actifs.

Il est à noter que pour les tests de dépréciation réalisés en 2019, le Groupe a intégré les charges de loyers futurs à ses estimations des flux futurs de trésorerie et a exclus la valeur nette comptable des droits d'utilisation de l'actif testé.

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif (ou du groupe d'actifs) est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée dans les « Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants » des activités poursuivies ou le cas échéant en résultat des activités arrêtées ou en cours de cession ou en coûts de restructuration. Conformément à IAS 36, une dépréciation comptabilisée sur un écart d'acquisition ne peut jamais faire l'objet d'une reprise.

Principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements

La valeur dans les comptes consolidés du Groupe des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéterminée est revue annuellement conformément aux principes comptables du Groupe.

La Direction du Groupe estime que la réalisation de tests annuels pour dépréciation constitue un principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements car la détermination des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéterminée suppose l'utilisation d'hypothèses qui nécessitent un jugement telles que (i) la détermination des taux d'actualisation nécessaires à l'actualisation des flux futurs de trésorerie générés par les actifs ou les unités génératrices de trésorerie, (ii) la détermination des flux de trésorerie opérationnels futurs, y compris leur valeur terminale, l'augmentation du chiffre d'affaires lié aux immobilisations testées, la marge opérationnelle attachée pour les périodes futures concernées et le taux de redevances pour les marques.

En complément du test annuel de dépréciation, Technicolor revoit à chaque date d'arrêté certains indicateurs qui pourraient conduire, le cas échéant, à un test de dépréciation complémentaire conformément aux principes comptables du Groupe.

La Direction considère que les hypothèses mises à jour utilisées pour déterminer la croissance du chiffre d'affaires, les valeurs terminales et les taux de redevances sont raisonnables et en ligne avec les informations de marché mises à jour disponibles pour chaque UGT.

(En millions d'euros)	Services de Production	Services DVD	Maison Connectée	Activités en cours de cession	Total
2019					
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	(53)	-	-	(53)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	(1)	(3)	(0)	(1)	(4)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(0)	(3)	0	(0)	(4)
Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants	**(1)**	**(59)**	**(0)**	**(1)**	**(61)**
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
Perte de valeur nettes sur actifs d'exploitation non courants	**(1)**	**(59)**	**(0)**	**(1)**	**(61)**
2018					
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	(77)	-	-	(77)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	(0)	(1)	(1)	(4)	(6)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(7)	(1)	(1)	(0)	(9)
Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants	**(7)**	**(79)**	**(2)**	**(4)**	**(92)**
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
Perte de valeur nettes sur actifs d'exploitation non courants [(1)]	**(7)**	**(79)**	**(2)**	**(4)**	**(92)**

(1) Dont (81) millions d'euros des pertes de valeurs nettes et (7) millions d'euros de coûts de restructuration

Les tests de dépréciation effectués en 2019 sur les actifs de l'UGT DVD Services ont donné lieu à une dépréciation de (59) millions d'euros.

4.5.1. Principales hypothèses au 31 Décembre 2019

Dans le cadre du test de dépréciation annuel, le Groupe a utilisé les hypothèses suivantes pour déterminer la valeur recouvrable des principales unités génératrices de trésorerie :

	Services de Production	Services DVD	Maison Connectée
Méthode utilisée pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Juste valeur	Juste valeur
Description des hypothèses clés		Budget et Plan d'affaires	
Période de projection des flux futurs de trésorerie	5 années	(*)	5 années
Taux de croissance utilisé pour extrapoler les flux de trésorerie au-delà de la période de projection :			
- Au 31 décembre 2019	2,0%	(*)	0,0%
- Au 31 décembre 2018	2,0%	(*)	2,0%
Taux d'actualisation après impôt utilisé (1) :			
- Au 31 décembre 2019	8,0%	8,0%	9,0%
- Au 31 décembre 2018	8,0%	8,0%	10,0%

(1) Le taux d'actualisation avant impôt correspondant est compris entre 10,6% et 12,2%.
(*) Il a été considéré que l'activité principale de la division Services DVD avait une durée de vie finie. En conséquence, aucune valeur terminale n'a été retenue pour cette activité principale.

Pour l'UGT Services DVD, en l'absence de contrat de vente à la date de clôture, d'un marché actif et de transactions récentes comparables, les projections de flux de trésorerie actualisés sont utilisées pour estimer la juste valeur diminuée des coûts de vente.

La Direction de Technicolor considère que la juste valeur diminuée des coûts de vente est la méthode la plus appropriée pour estimer la valeur de cette UGT car elle tient compte de la restructuration future que le Groupe devra effectuer pour s'adapter à un environnement technologique en évolution rapide. Cette restructuration serait prise en compte par tout intervenant du marché compte tenu de l'environnement économique dans lequel évolue cette activité.

Les flux de trésorerie actualisés des services de DVD sont calculés sur une durée de vie limitée d'environ vingt ans et, par conséquent, l'écart d'acquisition sera déprécié au cours de cette période en fonction de l'évolution de la juste valeur déterminée par les flux de trésorerie actualisés.

Le Groupe a enregistré une perte de valeur sur écarts d'acquisition de (53) millions d'euros au 31 décembre 2019. Une perte de valeur sur écarts d'acquisition de (77) millions d'euros a été constatée au 31 décembre 2018.

4.5.2. Sensibilité des pertes de valeur au 31 décembre 2019

Pour Services de Production :

- une baisse du taux de croissance à long terme de 1 point générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 276 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2019 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 142 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une augmentation de 0,5 point du coût moyen pondéré du capital générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 138 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.

Pour Services DVD :

- une diminution de 5% des volumes de SD-DVD à partir de 2023 génèrerait une diminution de la valeur d'entreprise de 6 millions d'euros
- une augmentation de 0,5 point du coût moyen pondéré du capital générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 17 millions d'euros;
- une diminution de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2023 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 36 millions d'euros.

Pour Maison Connectée :

- une augmentation de 1 point du taux d'actualisation après impôt générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 85 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA ajusté à partir de 2019 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 183 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.

5. Autres informations opérationnelles

5.1. Actifs et dettes d'exploitation

5.1.1. Actifs et dettes d'exploitation non courants

(en millions d'euros)	2019	2018
Avances sur contrats clients et remises payées d'avance	13	17
Autres	19	24
Autres actifs d'exploitation non courants	**32**	**41**
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(8)	(12)
Autres	(17)	(26)
Autres dettes d'exploitation non courantes	**(24)**	**(38)**

Dans le cadre normal de ses activités, généralement au sein du segment Services DVD, Technicolor accorde à ses clients des avances de trésorerie et des remises payées d'avance. Celles-ci font en général partie d'une relation ou d'un contrat long terme et peuvent prendre des formes variées. Les avances sur contrat clients sont principalement versées en contrepartie d'engagements variés pris par les clients sur toute la durée des contrats. Ces contrats donnent au Groupe un droit de prestation de service sur une zone géographique spécifique et pour une durée contractuelle (en général d'un à cinq ans). Ils comprennent des clauses qui définissent le tarif et les volumes des services à fournir, ainsi que d'autres termes et conditions. Ces paiements d'avances sont considérés comme des « actifs non courants », enregistrés en « Avances sur contrats clients et remises payées d'avance » et amortis en déduction du chiffre d'affaires, en fonction des unités produites ou de l'avancement du traitement des films.

5.1.2. Stocks et en-cours

Les stocks sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur coût de production. Les coûts de production comprennent les coûts directs de matière première, les coûts de personnel et une partie des frais généraux représentatifs des coûts indirects de production, et excluent les frais administratifs. Le coût des stocks vendus est déterminé en utilisant la méthode du coût unitaire moyen pondéré ou la méthode du premier entré - premier sorti, selon la nature du stock concerné. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur comptable des stocks est supérieure à leur valeur nette de réalisation.

Principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements :

La direction tient compte de tous les éléments susceptibles d'avoir un impact sur la valorisation des stocks, comme la baisse des projections de ventes, la baisse attendue du prix de vente, les actions spécifiques d'amélioration ou de relance commerciale et l'obsolescence ou la rotation lente.

(en millions d'euros)	2019	2018
Matières premières	83	102
En-cours	10	14
Produits finis et marchandises	172	175
Valeur Brute	**265**	**291**
Provisions pour dépréciation	(22)	(23)
Total Stocks et en-cours	**243**	**268**

5.1.3. Clients et effets à recevoir & fournisseurs et effets à payer

Les créances clients font partie des actifs financiers courants. Elles sont évaluées, à la date de comptabilisation initiale, à la juste valeur de la contrepartie à recevoir. Cette valeur est en général la valeur nominale car l'effet de l'actualisation entre la date de reconnaissance de l'instrument et sa réalisation est le plus souvent non significative.

En application de la norme IFRS9, les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées sur la base des pertes attendues. Le Groupe a choisi la méthode simplifiée qui permet la reconnaissance des provisions sur la base des pertes attendues à maturité à chaque période de reporting.

Les pertes attendues sont déterminées à partir de la date de comptabilisation initiale de la créance de la façon suivante :

- application aux créances clients regroupées par ensemble homogène dans chaque division d'une matrice de dépréciation déterminée sur la base d'une analyse des pertes historiques du groupe

-analyse spécifique du risque de crédit des créances les plus significatives sur la base de leur notation de crédit

(en millions d'euros)	2019	2018
Clients et effets à recevoir	531	703
Provisions pour dépréciation	(24)	(26)
Total clients et effets à recevoir	**507**	**677**

Les créances clients comprennent aux 31 décembre 2019 et 2018 des montants échus de respectivement 94 millions d'euros et 91 millions d'euros pour lesquels des dépréciations ont été comptabilisées pour 23 et 22 millions d'euros.

L'exposition au risque de crédit sur les créances clients du Groupe correspond à la valeur nette comptable de ces actifs (507 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 677 millions d'euros au 31 décembre 2018).

5.1.4. Autres actifs et dettes d'exploitation courants

Estimation des redevances à payer

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe peut être amené à utiliser certaines technologies protégées par des brevets détenus par des tiers. Dans la majorité des cas, le montant des royalties à payer à ces tiers pour l'utilisation de ces technologies est défini dans un contrat formel de licences. Dans certains cas, et en particulier dans les premières années d'une technologie émergente, quand l'appartenance des droits de propriété intellectuelle ne peut pas être déterminée de manière certaine, le jugement de la Direction est utilisé pour déterminer la probabilité qu'un tiers réclame ses droits et pour estimer le coût probable de l'utilisation de la technologie dès lors que cette réclamation est probable. Pour réaliser cette évaluation, la Direction prend en compte son expérience passée avec des technologies comparables et/ou avec des détenteurs particuliers de technologies. Les redevances à payer sont présentées au sein des « Autres dettes courantes » et « Autres dettes non courantes » dans le bilan du Groupe.

Décomptabilisation de l'actif

Une créance est décomptabilisée lorsqu'elle est cédée sans recours et qu'il est démontré que le Groupe a transféré la quasi-totalité des risques et avantages significatifs liés à la propriété de la créance et n'a plus aucune implication continue dans l'actif transféré.

(en millions d'euros)	2019	2018
TVA déductible	31	46
Crédit d'impôt recherche et subventions	5	1
Charges constatées d'avance	37	40
Autres	111	177
Autres actifs d'exploitation courants	**184**	**264**
Impôts à payer	(41)	(44)
Redevances – courantes	(44)	(42)
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(17)	(47)
Autres	(200)	(177)
Autres dettes d'exploitation courantes	**(301)**	**(310)**

5.2. Relation avec les parties liées

Une partie est liée au Groupe dans les cas suivants :
- directement ou indirectement par le biais d'un ou de plusieurs intermédiaires, la partie (i) contrôle le Groupe, est contrôlée par lui, ou est soumise à un contrôle commun, (ii) détient dans le Groupe une participation qui lui permet d'exercer une influence notable sur elle ;
- la partie est une entreprise associée ;
- la partie est une co-entreprise dans laquelle le Groupe est un co-entrepreneur ;
- la partie ou l'un de ses administrateurs fait partie du Conseil d'Administration ou du Comité Exécutif du Groupe ou est un des membres proches de la famille visée par les situations ci-dessus.

Les opérations entre parties liées avec des entreprises associées et des co-entreprises sont détaillées dans la Note 2.4.

La rémunération des principaux dirigeants est détaillée en Note 9.4.

En 2019, il n'y a aucune transaction avec les parties liées.

6. Impôt

6.1. Impôt dans le compte de résultat

6.1.1. Charge d'impôt

L'impôt sur les résultats comprend l'impôt courant et différé. L'impôt différé est comptabilisé dans les capitaux propres si l'impôt concerne des éléments qui ont été précédemment comptabilisés dans l'état du résultat global ou en capitaux propres, lors du même exercice ou d'un exercice différent. Par ailleurs IAS 12 ne précise pas si les économies d'impôts provenant des pertes reportables doivent se rapporter à la société ayant généré les pertes ou à la société qui les utilisera. Le Groupe a comptabilisé les économies d'impôts futures provenant des pertes reportables des activités abandonnées dans le résultat des opérations poursuivies, dans la mesure où ces reports déficitaires seront utilisés grâce aux bénéfices taxables futurs des activités poursuivies.

En application de l'IFRIC 23 Incertitudes relatives aux traitements fiscaux, l'impôt inclut désormais les positions fiscales incertaines comptabilisées précédemment en Autres Provisions.

(en millions d'euros)	2019	2018
Impôt courant		
France	(1)	2
Etranger	(9)	(1)
Total impôt courant	**(10)**	**1**
Impôt différé		
France	0	-
Etranger	7	(55)
Total impôt différé	**7**	**(55)**
Total charge d'impôt des activités poursuivies	**(3)**	**(54)**

En 2019, la charge d'impôt courant résulte principalement des impôts courants comptabilisés en Inde, au Mexique et en Pologne.

En 2018, la charge d'impôts différés résultait principalement de la dépréciation des actifs d'impôts différés aux Etats-Unis car il est peu probable que les pertes reportables soient utilisées dans les 5 prochaines années.

Se reporter à la note 6.2.1 pour plus de détails sur la variation des impôts différés.

6.1.2. Réconciliation entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt réelle

Le tableau suivant illustre la réconciliation entre la charge d'impôt théorique (obtenue en appliquant le taux français d'impôt sur les sociétés de 34%) et la charge d'impôt comptabilisée. Les éléments de rapprochement sont décrits ci-dessous :

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat net consolidé des activités poursuivies	**(208)**	**(224)**
Impôt sur les résultats	(3)	(54)
Résultat des activités poursuivies avant impôts	**(205)**	**(170)**
	34%	*34%*
Charge d'impôt théorique	**70**	**59**
Variation des impôts différés actifs non reconnus [1]	(46)	(84)
Effet des différences permanentes	(23)	(14)
Effet des différents taux d'impôt appliqués [2]	(2)	(14)
Effet des modifications de taux d'impôts appliqués localement	(1)	-
Retenues à la source non imputées	(1)	(1)
Charge d'impôt des activités poursuivies	**(3)**	**(54)**

(1) En 2019, principalement lié à la dépréciation des actifs d'impôts différés liés aux pertes de l'année, i.e. en France pour 32 millions d'euros et aux Etats-Unis pour 21 millions d'euros.
(2) En 2018, les montants incluent essentiellement l'impact du différentiel de taux d'imposition avec les Etats-Unis.

6.2. Situation fiscale dans l'état de la situation financière

Les impôts différés résultent :

- des différences temporelles entre la base imposable des actifs et passifs et leur valeur comptable dans le bilan consolidé du Groupe, et

- des pertes fiscales et des crédits d'impôt non utilisés reportables.

Le calcul des impôts différés sur l'ensemble des différences temporelles est réalisé par entité (ou groupe d'entités) fiscale en utilisant la méthode du « report variable ».

Tous les passifs d'impôts différés sont comptabilisés sauf :

- si l'impôt résulte de la comptabilisation initiale d'un écart d'acquisition, ou de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date d'opération, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ou la perte fiscale ; et

- pour les différences temporelles taxables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises, lorsque le Groupe est capable de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et s'il est probable que la différence ne se réalisera pas dans un avenir prévisible.

Des actifs d'impôts différés sont comptabilisés :

- pour toute différence temporelle déductible, dans la mesure où il est probable qu'existe un bénéfice imposable, sur lequel ces différences temporelles déductibles pourront être imputées, à moins que l'actif d'impôt différé ne soit généré par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable (ou perte fiscale) ; et

- pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt non utilisés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

La valeur recouvrable des actifs d'impôts différés est revue à chaque date de clôture et ajustée pour prendre en compte le niveau de bénéfice imposable disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de ces actifs d'impôts différés.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt

(et réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture. Les impôts différés sont classés en actifs et passifs non courants.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés par entité fiscale pour des échéances de retournement équivalentes.

Principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements

Le jugement de la Direction du Groupe est requis pour déterminer les impôts différés actifs et passifs. Lorsqu'une entité spécifique a subi récemment des pertes fiscales, le retour au bénéfice fiscal est supposé improbable, à moins que la reconnaissance d'un impôt différé actif soit justifiée par (i) des pertes qui sont la conséquence de circonstances exceptionnelles et qui ne devraient pas se renouveler dans un avenir proche et/ou (ii) la perspective de gains exceptionnels ou (iii) les résultats futurs attendus des contrats long terme. Le Groupe a établi un plan de recouvrabilité des impôts permettant d'estimer le montant des impôts différés actifs pouvant être reconnus.

6.2.1. Analyse des variations des impôts différés actifs et passifs nets

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total, Impôts différés nets
Au 31 décembre 2017	**275**	**(193)**	**82**
Variations impactant le résultat 2018 des activités poursuivies	(54)	(1)	(55)
Autres mouvements	(10)	1	(9)
Au 31 décembre 2018	**210**	**(193)**	**17**
Variations impactant le résultat 2019 des activités poursuivies	33	(26)	7
Autres mouvements[(1)]	(191)	192	1
Au 31 décembre 2019	**52**	**(27)**	**25**

(1) Principalement compensation des impôts différés actifs et passifs d'échéance identique par entité fiscale

Au 31 décembre 2019, les actifs d'impôts différés nets de 25 millions d'euros résultent principalement de la reconnaissance des pertes reportables en Australie, au Canada, en Inde, au Mexique et en Pologne. Les actifs nets d'impôts différés étaient de 17 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette hausse correspond principalement à la modification des projections de nos activités en Australie et au Mexique.

6.2.2. Analyse des impôts différés nets par nature

(€ en millions)	2019	2018
Effet fiscal des reports déficitaires	**1 278**	**1 365**
Effet fiscal des différences temporelles liées aux :		-
Immobilisations corporelles	20	21
Ecarts d'acquisition	10	13
Immobilisations incorporelles	(86)	(101)
Participations financières et autres actifs non courants	3	(3)
Stocks et en-cours	7	8
Créances clients et autres actifs courants	19	18
Dettes financières	142	131
Provisions pour retraites et avantages assimilés	59	51
Provisions pour restructuration	3	6
Autres provisions	19	22
Autres dettes courantes et non courantes	38	40
Total des impôts différés sur différences temporelles	**234**	**206**
Impôts différés actifs (passifs), bruts	**1 512**	**1 571**
Provision pour dépréciation des impôts différés actifs	(1 487)	(1 554)
Impôts différés actifs (passifs), nets	**25**	**17**

Les reports fiscaux déficitaires dont le Groupe bénéficie dans les pays où il exerce encore une activité s'élèvent à 3,6 milliards d'euros. Ils proviennent principalement de la France (1,8 milliard d'euros) et des Etats-Unis (1,6 milliard d'euros).

Aux Etats Unis, ces pertes expirent majoritairement après 2024.

7. Capitaux propres et résultat par action

Classement en dettes ou en capitaux propres

Les dettes et les instruments de capitaux propres sont classés soit en dettes financières soit en capitaux propres selon la substance de l'arrangement contractuel.

Instruments de capitaux propres

Un instrument de capitaux propres est tout contrat mettant en évidence un intérêt résiduel dans les actifs d'une entité après déduction de tous ses passifs. Les instruments de capitaux propres émis par le Groupe sont comptabilisés pour la valeur des ressources perçues, nette des coûts directs d'émission.

Coûts liés aux opérations de capital

Les frais externes directement attribuables à des opérations sur les capitaux propres sont comptabilisés en diminution des capitaux propres.

7.1. Variation du capital

(En euros, excepté le nombre d'actions)	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social en euros
Capital social au 31 décembre 2017	**414 461 178**	**1**	**414 461 178**
Capital social au 31 décembre 2018	**414 461 178**	**1**	**414 461 178**

(*) Les plans sont décrits dans la Note 9.3.

En 2019, le capital du Groupe n'a pas varié par rapport à l'année précédente.

Au 31 décembre 2019 et à la connaissance de la Société, les sociétés suivantes détiennent plus de 5% du capital de Technicolor :

- RWC Asset Management LLP, Inc. a déclaré détenir 42 000 000 actions représentant 10,13% du capital social et 10,13% des droits de vote de la Société ;
- J O Hambro Capital Management a déclaré détenir 35 146 422 actions représentant 8,48% du capital social et 8,48% des droits de vote de la Société ;
- La Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré détenir conjointement avec Bpifrance Participations S.A., 32 970 309 actions représentant 7,95% du capital social et 7,95% des droits de vote de la Société ;
- Invesco Advisers, Inc. a déclaré détenir 29 964 739 actions représentant 7,23% du capital social et 7,23% des droits de vote de la Société ;
- Bain Capital Credit, LP a déclaré détenir 29 062 798 actions représentant 7,01% du capital social et 7,01% des droits de vote de la Société ;
- Kinney Asset Management LLC, a déclaré détenir 22 928 815 actions représentant 5,53% du capital social et 5,53% des droits de vote de la Société ;
- Fidelity International a déclaré détenir 22 784 339 actions représentant 5,50% du capital social et 5,50% des droits de vote de la Société.

7.2. Autres éléments des capitaux propres

7.2.1. Actions propres

Les actions propres sont enregistrées pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats liés à la cession ou l'annulation de ces actions sont enregistrés directement en capitaux propres.

Le montant global des actions propres, inclut les actions propres achetées dans le cadre du Contrat de liquidité (Share Management Agreement) autorisé par les Assemblées Générales Mixtes du 23 mai 2013 et confirmé par l'Assemblée Générale annuelle. Aucun programme d'achat d'action n'ayant été soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018, le Share Management Agreement a donc été suspendu en cours d'exercice.

	2019	2018
Nombre d'actions propres en début de période	**1 074 994**	**978 051**
Variation liée au Contrat de liquidité	-	96 943
Cession	(1 074 994)	-
Nombre d'actions propres en fin de période	**-**	**1 074 994**

Au cours du second semestre 2019, la totalité des actions a été cédée.

7.2.2. Titres super subordonnés

Le 26 septembre 2005, Technicolor a procédé à une émission de titres super subordonnés (TSS), à durée indéterminée, pour un montant nominal de 500 millions d'euros. Aucun instrument dérivé n'a été identifié car les clauses prévues et détaillées sont en dehors du champ de la définition d'un dérivé selon IAS 39.

En raison de la durée indéterminée et du caractère subordonné de ces titres, ainsi que de la nature optionnelle du coupon, les titres avaient été enregistrés conformément aux IFRS dans les capitaux propres pour leur valeur nette reçue de 492 millions d'euros (prix d'émission minoré des frais de transaction).

Depuis la restructuration de la dette du Groupe en 2010, les caractéristiques des TSS sont dorénavant les suivantes :

- ils ne sont remboursables que (i) à l'option de Technicolor dans certains cas contractuellement définis ou (ii) en cas de liquidation de la société ;
- ils ne portent plus intérêt, un paiement définitif de 25 millions d'euros ayant été effectué aux porteurs de TSS en remboursement de leurs créances d'intérêts en 2010.

7.2.3. Dividendes et distributions

Au titre des exercices 2017 et 2018, les Assemblées Générales tenues respectivement le 26 avril 2018 et le 14 juin 2019, n'ont pas voté de versement de dividende.

7.2.4. Participations ne donnant pas le contrôle

En 2019, aucune variation des participations ne donnant pas le contrôle n'a eu lieu.

En 2018, les principales variations des participations ne donnant pas le contrôle résultent de :

- la liquidation de Thomson Investment India pour (2) millions d'euros.
- l'acquisition de 49% des actions de Technicolor Pioneer Japan pour (1) million d'euros.

7.3. Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, en excluant les actions propres détenues par le Groupe.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période en prenant pour hypothèses que tous les instruments potentiellement dilutifs sont convertis et que le produit supposé de la conversion de ces instruments a été utilisé pour acquérir des actions du Groupe au cours moyen de marché de la période ou de la période durant laquelle ces instruments étaient en circulation.

Les instruments potentiellement dilutifs comprennent :
- les options émises, si elles sont dilutives ;
- les instruments émis dans le cadre de plans de stock-options mis en place par la Direction du Groupe, dans la mesure où le cours moyen des actions du Groupe est supérieur aux prix d'exercice ajustés de ces instruments.

Résultat dilué par action :

	2019	2018
Résultat net (en millions d'euros)	**(230)**	(67)
Résultat net attribuable aux participations ne conférant pas le contrôle	0	(1)
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	22	(157)
Numérateur:		
Résultat net retraité (part du Groupe) des activités poursuivies	**(208)**	**(225)**
Nombre moyen d'actions ordinaires des base disponibles (en milliers)	**413 660**	**413 440**
Effet dilutif des stock options et des plans d'actions gratuites	0	0
Dénominateur		
Nombre pondéré d'actions (en milliers)	**413 660**	**413 440**

Certains plans d'options d'achat d'actions n'ont pas d'effet de dilution en 2019 en raison du cours de l'action mais pourraient en avoir un à l'avenir en fonction de l'évolution du cours de l'action (voir les détails de ces plans en Note 9.3).

8. Actifs financiers, passifs financiers et instruments financiers dérivés

8.1. Classification et évaluation à juste valeur

ACTIFS FINANCIERS (HORS INSTRUMENTS DERIVES)

La Direction détermine le classement de ses actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale au regard du modèle économique du Groupe pour la gestion des actifs financiers, ainsi que des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif.

En application de la norme IFRS9, le Groupe a choisi le classement de ses actifs financiers entre actifs financiers au cout amorti et actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat.

Actifs financiers au coût amorti

Cette catégorie est retenue pour un actif financier dès lors que l'objectif est d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels, correspondant uniquement à des remboursements de principal et, le cas échéant, aux intérêts sur le principal.

Ces actifs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur nette des coûts de transactions éventuels. Ils sont ensuite reconnus au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le cas échéant, une dépréciation est constatée à hauteur des pertes de crédit attendues à 12 mois, à moins que le risque de crédit n'ait augmenté de façon significative depuis la comptabilisation initiale, auquel cas la dépréciation est calculée à hauteur des pertes de crédit attendues sur la durée de vie de l'actif. Pour les créances clients et les actifs sur contrats clients, le Groupe applique une méthode de dépréciation simplifiée (voir note 5.1.3.).

Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Cette catégorie est retenue dès lors que l'actif financier n'est pas comptabilisé au coût amorti. Pour ces actifs financiers comptabilisés à la juste valeur, les variations de valeur sont enregistrées dans le compte de résultat, au sein des « Autres produits (charges) financiers nets ».

Un actif financier est décomptabilisé lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à celui-ci arrivent à expiration ou ont été transférés, ainsi que la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif.

PASSIFS FINANCIERS (HORS INSTRUMENTS DERIVES)

Les emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis évalués à leur coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Toute différence entre (i) les produits d'émission nets des coûts de transaction et (ii) la valeur de remboursement, est constatée en résultat financier sur la durée de vie des emprunts, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les emprunts sont présentés au sein des passifs courants, sauf si le Groupe détient un droit inconditionnel de différer le remboursement du passif au-delà d'une période de 12 mois après la date de clôture, auquel cas ils sont présentés au sein des passifs non courants.

INSTRUMENTS DERIVES

Les instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur. Les variations de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat et/ou en capitaux propres au sein des autres éléments du résultat global, selon les principes exposés dans la note 8.6.

Conformément à IFRS 13 - Evaluation de la juste valeur, trois niveaux d'évaluation à la juste valeur ont été identifiés pour les actifs et passifs financiers :

- Niveau 1 : prix cotés sur un marché actif pour des actifs et passifs identiques auxquels l'entité peut accéder à la date d'évaluation.
- Niveau 2 : modèles internes avec des paramètres observables incluant l'utilisation de transactions récentes (si disponible), la référence à d'autres instruments essentiellement similaires, à des

analyses de cash-flow actualisé et à des modèles d'évaluation utilisant le plus possible des données de marché et le moins possible de données internes à l'entreprise.

- Niveau 3 : modèles internes avec des paramètres non observables.

Le tableau ci-après présente la ventilation des actifs et passifs financiers, en fonction de leur catégorie comptable.

(€ in million)	31 décembre 2019	Evaluation à la juste valeur par catégorie d'actif et de passif au 31 décembre 2019					31 décembre 2018
		Coût amorti	Juste valeur par compte de résultat	Jute valeur par capitaux propres	Instruments dérivés (voir Note 8.5)	Estimation à la juste valeur	
Participations non consolidées	**17**	-	17	-	-	Niveau 2	**14**
Trésorerie mise en nantissement	13	12	1	-	-	Niveau 1	9
Prêts et autres	1	1	-	-	-		1
Créances liés aux actifs de sous-location	8	8	-	-	-		-
Instruments financiers dérivés	(0)	-	-	-	-	Niveau 2	(0)
Autres actifs financiers non courants	**22**	-	-	-	-		**10**
Total actif financier non courant	**39**						**24**
Trésorerie mise en nantissement	12	1	11	-	-	Niveau 1	12
Autres actifs financiers courants	-	-	-	-	-		2
Instruments financiers dérivés	1	-	-	-	1	Niveau 2	-
Autres actifs financiers courants	**13**	-	-	-	-		**14**
Trésorerie	58	-	58	-	-	Niveau 1	134
Equivalents de trésorerie	7	-	7	-	-	Niveau 1	157
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**65**	-	-	-	-		**291**
Total actif financier courant	**78**						**305**
Emprunts non courants (1)	(979)	(979)	-	-	-		(977)
Dettes financières	**(979)**						**(977)**
Instruments financiers dérivés	(1)	-	-	-	(1)	Niveau 2	-
Autres dettes non courantes	**(1)**						**-**
Dettes de loyers	**(224)**	(224)	-	-	-		**(27)**
Total passif financier non courant	**(1 204)**						**(1 004)**
Dettes financières	**(8)**	(8)	-	-	-		**(6)**
Dettes de loyers	**(87)**	(87)	-	-	-		**(14)**
Autres dettes financières courantes	**(2)**	-	-	-	(2)	Niveau 2	**(4)**
Total passif financier courant	**(97)**						**(24)**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**(1 301)**						**(1 028)**

(1) Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti. La juste valeur des dettes du Groupe est de 842 millions d'euros au 31 décembre 2019 (972 millions d'euros au 31 décembre 2018). Leur juste valeur est déterminée sur la base de données de marché observables des emprunts à long terme (niveau 1).

Une partie de la trésorerie en nantissement de filiales américaines a été classée en actif courant compte tenu de son échéance à court terme bien que celle-ci soit renouvelée automatiquement pour une période de 12 mois.

8.2. Gestion des risques financiers

8.2.1. Gouvernance

Technicolor est exposé à divers risques financiers, dont principalement les risques de marché liés aux fluctuations des cours de change et des taux d'intérêt, le risque de liquidité et le risque de crédit.

Les risques financiers du Groupe sont gérés de manière centrale par son service de trésorerie Groupe en France et son service de trésorerie régional à Ontario (Californie – Etats-Unis), en conformité avec les politiques et les procédures du Groupe.

Les risques financiers de marché sont suivis en permanence et sont présentés régulièrement au Directeur Financier, au Comité d'Investissement et au Comité d'Audit par l'intermédiaire de différents rapports qui résument les expositions du Groupe aux différents risques ainsi que le détail des opérations mises en place pour réduire ces risques.

La gestion des risques est étroitement encadrée par des limites et des autorisations, approuvées par le Comité d'Investissement pour chaque type de transaction, et contrôlées par le département de contrôle interne.

8.2.2. Gestion des risques de marché

8.2.2.1. Risque de change commercial

Risque de conversion

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros. L'exposition au risque de conversion découle de ce que les actifs, passifs, produits et charges des filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro sont convertis en euros au cours de change applicable, pour être inclus dans les comptes consolidés du Groupe. La volatilité des cours de change peut donc avoir une incidence sur la valeur des actifs, passifs, produits et charges dans les comptes consolidés, même si leur valeur n'a pas changé dans leur propre monnaie fonctionnelle.

La politique du Groupe est de ne pas couvrir le risque de conversion.

Le risque de conversion s'apprécie en effectuant des analyses de sensibilité sur les expositions principales dans les filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro (voir ci-après).

Risque de transaction

L'exposition au risque de change transactionnel provient essentiellement des achats et des ventes réalisés par les filiales du Groupe dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle.

Le risque de transaction le plus important pour le Groupe est son exposition en dollar US contre l'euro. Après avoir compensé les revenus en dollar US de ses activités en Europe avec les coûts en dollar US relatifs aux achats de produits finis et de composants par ses filiales européennes, l'exposition nette en dollar US contre l'euro pour les activités poursuivies était une position nette acheteuse de 132 millions de dollars US en 2019 (position nette acheteuse de 82 millions de dollars US en 2018).

La politique du Groupe consiste à :

- demander aux filiales de réaliser leurs achats autant que possible dans la devise de facturation des ventes,
- demander aux filiales de remonter régulièrement leurs expositions prévisionnelles au risque de change à la Trésorerie Groupe, qui consolide les expositions des filiales dans chaque devise. Le risque résiduel est le plus souvent couvert par la Trésorerie Groupe auprès de banques en utilisant des instruments dérivés.

Pour les produits qui ont un cycle court qui représentent la majeure partie de l'exposition, la Trésorerie Groupe met en place des couvertures sur un horizon de 6 mois. Pour les produits et services avec un cycle plus long, des couvertures peuvent être mises en place sur un horizon supérieur.

Quel que soit l'horizon de couverture, la pratique de la Trésorerie Groupe est de souscrire des instruments dérivés de très court terme (quelques jours à quelques mois), qu'elle renouvelle en fonction de son exposition globale de change suivie quotidiennement. Les dérivés utilisés se limitent à des instruments usuels décrits dans la note 8.6.

Le risque transactionnel sur les expositions commerciales s'apprécie en consolidant les expositions du Groupe libellées en devise et en réalisant une analyse de sensibilité sur les principales expositions (voir ci-après).

Risque sur investissements à l'étranger

Les variations de la valeur en euro des investissements dans les filiales étrangères sont enregistrées dans le poste « écarts de conversion » des capitaux propres consolidés.

La politique du Groupe consiste à étudier au cas par cas l'opportunité d'une couverture du risque de change lié à des investissements dans des filiales à l'étranger. Au 31 décembre 2019, le Groupe ne possède pas de couverture du risque de change sur investissement.

Sensibilité au risque de change

Le Groupe est principalement exposé au dollar US contre euro.

Le Groupe estime qu'une variation de 10% de la parité dollar US contre euro est sur une année, une hypothèse raisonnable. Le tableau ci-dessous permet donc d'apprécier l'impact d'une hausse de 10% du dollar face à l'euro sur le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts et sur les capitaux propres (écarts de conversion). Une baisse de 10% de la parité aurait un impact symétrique avec les mêmes montants mais dans le sens opposé. Ces estimations sont faites en supposant qu'aucune couverture ne serait mise en place.

2019 (en millions d'euros)	**Transaction**	**Conversion**	**Total**
Résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies (1)	(12)	(6)	(18)
Impact sur capitaux propres (écarts de conversion) (2)			82

(1) Impact sur le résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies :
- Le risque de transaction sur le t résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies est calculé en appliquant une augmentation de 10% sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur l'exposition nette en dollar US (ventes moins achats) de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est l'euro
- Le risque de conversion est calculé en appliquant une augmentation de 10% sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur les profits des filiales dont la devise fonctionnelle est le dollar US.

(2) Impact sur les capitaux propres : l'impact sur les capitaux propres est calculé en appliquant une augmentation de 10% sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur les investissements nets dans les filiales étrangères dont la devise fonctionnelle est le dollar US.

8.2.2.2. Risque de change financier

La politique du Groupe consiste à centraliser le financement au niveau de la Trésorerie Groupe, ainsi que le risque de change associé, autant que possible.

De ce fait, la majorité des filiales emprunte, et prête à la Trésorerie Groupe, qui en retour satisfait les besoins de liquidités en empruntant à l'extérieur. Les filiales ne pouvant pas réaliser d'opérations avec la Trésorerie Groupe du fait des lois ou des restrictions locales peuvent emprunter ou investir auprès de banques locales en respectant les règles établies par la Trésorerie Groupe.

La politique du Groupe est également que les filiales empruntent ou prêtent leurs excédents de trésorerie dans leur monnaie fonctionnelle. De manière à faire coïncider les devises empruntées par la Trésorerie Groupe (principalement euro et dollar US) avec les devises prêtées aux filiales (généralement dans leur devise locale), Technicolor peut être amené à mettre en place des swaps de change.

Les points de terme (report/déport) de ces swaps de nature financière sont comptabilisés comme des produits et charges d'intérêts générant un produit de 4 millions d'euros en 2019 et de 2 millions d'euros 2018.

8.2.2.3. Risque de taux d'intérêt

Exposition au risque de taux

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt provient principalement des dettes financières externes et des dépôts.

- Au 31 décembre 2019, la part des dettes financières externes soumise à un taux d'intérêt variable, après avoir prise en compte l'impact des couvertures de taux, est présentée dans le tableau ci-dessous.

(En millions d'euros)	**2019**
Dettes financières	1 298
Part à taux variable (*)	64%

(*) Inclut 95 millions d'euros de dettes inférieures à un an pour lesquelles le Groupe considère qu'elles sont à taux variable.

- En 2019, l'encours des dépôts du Groupe est entièrement rémunéré à taux variable.
- Le Groupe est par conséquent exposé à un risque de variabilité des taux d'intérêts, laquelle peut avoir une incidence sur les charges d'intérêts nettes.

Sensibilité au risque de taux d'intérêt

Le Groupe estime qu'une variation de 100 points de base des taux d'intérêts est raisonnablement possible sur une année. Le tableau ci-dessous permet d'apprécier l'impact d'une telle variation.

	Impact maximum sur un an sur l'exposition nette au 31 décembre 2019 d'une variation par rapport aux taux actuels (*) (**)	
(en millions d'euros)	Impact sur les intérêts nets	Impact sur capitaux propres avant impôts
Impact d'une variation de taux de +1%	(6)	(6)
Impact d'une variation de taux de -1%	3	3

(*) Au 31 décembre 2019, l'Euribor 3 mois et le Libor US dollar 3 mois étaient respectivement de -0,38% et 1,91%.

(**) Après prise en compte des opérations de couverture de taux

Gestion du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2019, le Groupe possède des couvertures de taux d'intérêt dont les caractéristiques sont mentionnées dans la note 8.6.1.

8.2.3. Risque de liquidité et gestion du financement et de la structure du capital

Le risque de liquidité est le risque de ne pas pouvoir lever de fonds pour répondre aux obligations financières lorsqu'elles surviennent. Afin de réduire ce risque, le Groupe applique des règles ayant pour objectif de sécuriser un accès permanent et ininterrompu aux marchés financiers à des conditions raisonnables.

Cette politique a été conçue grâce à un suivi régulier et détaillé de la structure du capital, en tenant compte de la proportion relative de la dette et des capitaux propres, des conditions des marchés financiers et des prévisions financières du Groupe.

Les éléments pris en compte parmi d'autres sont le calendrier des échéances de remboursement de la dette, les clauses conventionnelles, les flux prévisionnels de trésorerie consolidés, et les besoins de financement.

Afin de mettre en œuvre cette politique d'accès à la liquidité, le Groupe utilise divers financements long-terme et confirmés qui peuvent inclure des capitaux propres (voir Note 7.1), de la dette (voir Note 8.3), de la dette subordonnée (voir Note 7.2.2) et des lignes de crédit confirmées (voir ci-après).

Les tableaux ci-dessous montrent les obligations de flux futurs contractuels générés par la dette financière (sans tenir compte de l'impact de la couverture du risque de taux). Les flux d'intérêts des instruments à taux variable ont été calculés sur les taux en vigueur au 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 respectivement.

	Au 31 décembre 2019						
(en millions d'euros)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Après**	**Total**
Emprunts à terme à taux variable – nominal	3	3	2	976	-	-	**984**
Emprunts à terme à taux variable – intérêts courus	3	-	-	-	-	-	**3**
Dettes de loyers – nominal et intérêts courus	87	61	42	31	26	65	**312**
Autres dettes – nominal et intérêts courus	2	-	1	-	-	-	**3**
Dette totale – remboursement du nominal	**95**	**64**	**45**	**1,007**	**26**	**65**	**1 302**
Ajustement IFRS							**(4)**
Dette en IFRS							**1 298**
Emprunts à terme à taux variable – intérêts	37	37	36	34	-	-	**144**
Dettes de loyers	18	13	9	7	5	-	**52**
Autre dette – intérêts	-	-	-	-	-	-	**-**
Total des versements d'intérêts	**55**	**50**	**45**	**41**	**5**	**-**	**196**

	Au 31 décembre 2018						
(en millions d'euros)	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**Après**	**Total**
Emprunts à terme à taux variable – nominal	3	2	3	3	972	-	**983**
Emprunts à terme – intérêts courus	3	-	-	-	-	-	**3**
Autre dette – nominal et intérêts courus	14	13	14	2	-	-	**43**
Dette totale – remboursement du nominal	**20**	**15**	**17**	**5**	**972**	**-**	**1 029**
Ajustement IFRS							**(5)**
Dette en IFRS							**1 024**
Emprunts à terme à taux variable – intérêts	38	38	38	38	35	-	**187**
Autre dette – intérêts	2	1	-	-	-	-	**3**
Total des versements d'intérêts	**40**	**39**	**38**	**38**	**35**	**-**	**190**

Les obligations contractuelles en termes de flux de trésorerie pour la dette courante sont considérées comme étant les montants inscrits dans l'état de la situation financière consolidée.

Lignes de crédit

(en millions d'euros)	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Lignes de crédit confirmées non tirées avec échéance de plus d'un an	361	359

Le Groupe dispose :

- d'une ligne de crédit confirmée garantie par des créances clients pour un montant total de 125 millions de dollars US, soit 111 millions d'euros au cours du 31 décembre 2019 (la « ligne de crédit Wells Fargo »), arrivant à échéance en 2021. La disponibilité de cette ligne dépend de l'encours des créances clients.
- d'une facilité de crédit renouvelable de 250 millions d'euros (le « RCF ») arrivant à échéance en 2021.

Au 31 décembre 2019, aucune des lignes de crédit confirmées n'est utilisée.

Actifs financiers transférés non reconnus

Le Groupe peut utiliser des accords d'affacturage pour recouvrir certaines de ses créances. Au 31 décembre 2019, le Groupe n'a conclu aucun accord pour lequel il continue d'être impliqué au-delà du risque commercial et des représentations normales et des garanties relatives au transfert frauduleux et aux concepts de caractère raisonnable, de bonne foi et qui pourraient invalider un transfert à la suite d'une action en justice. Le montant attribué au 31 décembre 2019 est égal à 53 millions d'euros. Le coût associé est d'environ 1 million d'euros et présenté avec les autres charges financières.

Le Groupe est également partie à plusieurs programmes d'affacturage inversé et d'escompte mis en place par ses clients. Ces programmes permettent au Groupe de bénéficier de délais de paiement raccourcis, en particulier pour certains clients dont les délais de paiement sont exceptionnellement longs par rapport aux pratiques commerciales habituelles. Comme le risque commercial est éteint ou estimé nul du fait de la reconnaissance des créances par le client, il n'y a aucune implication continue associée à ces programmes.

8.2.4. Gestion du risque de crédit

Le risque de crédit résulte de la possibilité que les contreparties ne puissent pas remplir leurs obligations financières envers Technicolor.

- Le risque de crédit sur les créances clients est géré par chaque division opérationnelle sur la base de politiques prenant en compte la qualité du crédit et l'historique des clients. De temps à autre, le Groupe peut décider d'assurer ou de vendre sans recours des créances commerciales pour gérer le risque de crédit sous-jacent. Le risque de crédit maximum sur les créances clients du Groupe correspond ainsi à la valeur comptable nette de ces actifs.
- Le risque de crédit maximum sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe s'élève à 65 millions d'euros au 31 décembre 2019. Le Groupe minimise ce risque en limitant les dépôts dans chaque banque et en privilégiant les dépôts réalisés dans des établissements de crédit bénéficiant d'une bonne notation, ou en investissant occasionnellement dans des fonds diversifiés et très liquides. Au 31 décembre 2019, 88% de la trésorerie est déposée auprès de banques dont la notation de crédit est au moins égale à A-1 selon Standard & Poor's.
- Les instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe pour gérer son risque de change et de taux sont tous conclus avec des contreparties bénéficiant d'une notation de crédit au moins égale à A-2 selon Standard & Poor's. Le risque de crédit sur ces opérations est atténué par la maturité court terme des opérations de change, conformément à la politique de couverture du Groupe. La juste valeur comptable est de ce fait une bonne indication du risque de crédit maximum encouru.

8.3. Dettes financières

La dette financière du Groupe comprend principalement des emprunts à terme libellés en dollar US et en euro, émis par Technicolor SA en décembre 2016 et mars 2017 arrivant à échéance en 2023 et dettes de loyers.

8.3.1. Principales caractéristiques

La dette financière du Groupe au 31 décembre 2019 se décompose comme suit :

(en millions d'euro)	Devise	Montant nominal	Montant IFRS	Type de taux	Taux nominal (1)	Taux effectif (1)	Type de remboursement	Echéance finale
Emprunt à terme	USD	259	258	Variable (2)	4,66%	4,76%	Amortissement (3)	6 décembre 2023
Emprunt à terme	EUR	275	274	Variable (4)	3,00%	3,11%	In fine	6 décembre 2023
Emprunt à terme	EUR	450	448	Variable (5)	3,50%	3,62%	In fine	6 décembre 2023
Sous Total	**EUR**	**984**	**980**		**-**	**-**		
Dettes de loyers (6)	EUR	312	312		6,53%	6,53%		
Autres dettes (7)	EUR	5	6		0,03%	0,03%		
TOTAL	**EUR**	**1 302**	**1 298**		**4,34%**	**4,42%**		

(1) Taux en vigueur au 31 décembre 2019.
(2) Libor 3 mois avec un taux plancher de 0% et une marge de 275 points de base.
(3) Amortissement de 750 000 dollars US par trimestre.
(4) Euribor 3 mois avec un taux plancher de 0% et une marge de 300 points de base.
(5) Euribor 3 mois avec un taux plancher de 0% et une marge de 350 points de base.
(6) Dont 40 millions d'euros de dettes de loyers financiers et 272 millions dettes de loyers opérationnels selon la norme IFRS16.
(7) Dont 3 millions d'euros d'intérêts courus.

8.3.2. Analyse par échéance

Le tableau ci-dessous présente la dette financière du Groupe par échéance.

(en millions d'euros)	2019	2018
Moins d'un mois	14	6
Entre 1 et 6 mois	31	3
Entre 6 mois et moins d'un an	50	11
Total dette courante (moins d'un an)	**95**	**20**
Entre 1 et 2 ans	64	15
Entre 2 et 3 ans	45	17
Entre 3 et 4 ans	1 007	5
Entre 4 et 5 ans	26	972
Supérieur à 5 ans	65	-
Total dette non courante	**1 207**	**1 009**
Total dette financière	**1 302**	**1 029**
Ajustement IFRS(1)	(4)	(5)
Dette en IFRS	**1 298**	**1 024**

(1) Frais d'émission amortis en compte de résultat jusqu'à l'échéance des dettes selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

8.3.3. Clauses conventionnelles et limitations

Dans le cadre :
- de l'emprunt à terme conclu en décembre 2016 et amendé en mars 2017 et
- du RCF conclu en décembre 2016 et

ensemble dénommés les « Instruments de dette », le Groupe est tenu de respecter les clauses conventionnelles et est soumis à plusieurs limitations décrites ci-dessous.

Ensemble des garanties financières

Les Instruments de dette bénéficient d'un ensemble de garanties financières comprenant le nantissement d'actions des filiales de Technicolor SA, le nantissement de certains prêts intra-groupe et des comptes bancaires les plus significatifs appartenant au système de centralisation de la trésorerie ou « cash pooling ».

Remboursement anticipés obligatoires de l'emprunt à terme

En cas de défaut ou de changement de contrôle, les créanciers auront le droit d'exiger le remboursement par anticipation de toute ou une partie de la dette en cours.

Les cas de défaut s'appliquent en partie ou dans sa totalité à Technicolor SA. Sujets à certaines exceptions, seuils et périodes de grâce, les cas de défauts incluent entre autres :
- Un défaut de paiement par Technicolor SA ;
- Une réserve dans le rapport des commissaires aux comptes concernant la capacité de Technicolor SA à continuer son exploitation ou concernant l'exactitude de l'information fournie.

Au titre des modalités de remboursement anticipé obligatoire prévues par la documentation régissant les emprunts financiers, le Groupe a l'obligation d'allouer des fonds au remboursement des montants restant dus au regard de la dette dans certains cas, et notamment dans les cas indiqués ci-après :

- cessions d'actifs : le produit net de toute cession d'actifs du Groupe à un tiers non-affilié, sous réserve d'un seuil minimum, sera affecté au remboursement des montants restant dus au titre des emprunts à terme, sauf si le produit est réinvesti dans des actifs utiles aux activités du Groupe dans les 365 jours ;
- trésorerie excédentaire : un pourcentage de la trésorerie excédentaire du Groupe sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme. Le pourcentage applicable, compris entre 0% et 50%, est fonction du ratio d'endettement du Groupe. En vertu des dispositions régissant le remboursement anticipé des emprunts à terme, la trésorerie excédentaire est définie comme le total de la trésorerie nette générée par les activités opérationnelles et d'investissement, sous réserve de certains ajustements, moins le total des couts de financement qui comprennent l'ensemble des remboursements anticipés volontaires ou obligatoires des emprunts à terme au cours de l'année ;
- autre : le produit net résultant des paiements liés à un événement divers (entraînant des remboursements d'assurance ou des indemnités) sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme et de la facilité de crédit renouvelable, sous réserve de certains seuils et avec certaines dérogations.

Technicolor peut également à son gré, rembourser par anticipation tout ou partie de l'encours de l'emprunt à terme sans pénalité.

Covenants financiers

Champ d'application

L'Emprunt à terme ne contient pas de covenant financier.

Le RCF contient une seule clause conventionnelle prévoyant que la dette brute totale ne doit pas être supérieure à un multiple de 4,00 fois l'EBITDA ajusté sur une base de 12 mois glissants (« ratio d'endettement ») aux 30 juin et 31 décembre de chaque année, mais celle-ci n'est applicable que s'il y a un tirage de plus de 40% du montant du RCF le 30 juin ou le 31 décembre de chaque exercice.

La ligne de crédit de 125 millions de dollars dont l'accord a été signé avec Wells Fargo en novembre 2018 contient la même clause conventionnelle, applicable seulement si la disponibilité restante est inférieure à 25 millions de dollars US au 30 juin ou au 31 décembre de chaque exercice.

Considérant l'absence de tirage sur le RCF au 31 décembre 2019, et que la disponibilité restante de la ligne Wells Fargo n'est pas inférieure à 25 millions de dollars US, le covenant financier ne s'applique pas au 31 décembre 2019.

Covenant au 31 décembre 2019

Si le covenant financier s'appliquait au 31 décembre 2019, la dette brute du Groupe n'aurait pu être supérieure à 4,00 fois l'EBITDA 2019 du Groupe. Suivant les termes du RCF et de la ligne de crédit Wells Fargo, la dette brute n'inclut pas les dettes de loyers qui sont désormais intégrées aux dettes financières en application de la norme IFRS16 (note 1.2.2).

Dette financière brute	1 026 millions d'euros
EBITDA ajusté*	324 millions d'euros
Ratio Dette brute / EBITDA ajusté	3,17

Le ratio de 3,17 étant inférieur au niveau maximum autorisé de 4,00, le Groupe respecte cette clause.

**EBITDA ajusté tel que défini dans la clause conventionnelle*

8.4. Trésorerie et équivalents de trésorerie

- *La trésorerie correspond aux disponibilités en banque ainsi qu'aux dépôts à vue.*
- *Les équivalents de trésorerie correspondent aux placements à court terme, très liquides dont la maturité d'origine n'excède pas trois mois, c'est-à-dire les placements qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.*

(en millions d'euros)	2019	2018
Trésorerie	58	134
Equivalents de trésorerie	7	157
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**65**	**291**

8.5. Charges financières nettes

	Exercice clos le 31 Décembre	
(en millions d'euros)	2019	2018
Produits d'intérêts	1	3
Charges d'intérêts [1]	(70)	(43)
Charges d'intérêts nettes	**(69)**	**(40)**
Composante financière des charges liées aux plans de retraites	(7)	(6)
Variation de juste valeur des instruments financiers	4	-
Gain / (perte) de change [2]	(2)	10
Autres	(11)	(15)
Autres charges financières nettes	**(15)**	**(11)**
Charges financières nettes	**(84)**	**(51)**

(1) En 2019, les charges d'intérêts comprennent 23 millions d'euros d'intérêts sur les dettes de loyers.
(2) En 2018, le résultat de change s'explique principalement par l'impact de la dépréciation du réal brésilien versus le dollar U.S. sur un prêt libellé en dollars U.S. de la filiale du Groupe au Brésil à Technicolor S.A.

8.6. Instruments financiers dérivés

PRINCIPES GENERAUX

Le Groupe négocie des instruments financiers dérivés à des fins de couverture pour notamment réduire son exposition au risque de change et de taux d'intérêt. Ces dérivés sont souscrits de gré-à-gré et sont régis par des accords standards de type « ISDA » (International Swaps and Derivatives Association, Inc.), ou par des accords habituels pour le marché français.

COMPTABILITE DE COUVERTURE

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme des instruments de couverture dans une des trois relations de couverture suivantes :

- *Une couverture de juste valeur, permettant de couvrir le risque de variation de juste valeur de tout élément d'actif ou de passif*
- *Une couverture de flux futurs de trésorerie, permettant de couvrir le risque de variation de valeur des flux futurs de trésorerie rattachés à des actifs ou passifs futurs*
- *Une couverture des investissements nets dans des activités à l'étranger, permettant de couvrir les intérêts du Groupe dans les actifs nets de ces activités.*

Les instruments dérivés sont comptabilisés selon les principes de comptabilité de couverture dès lors que les conditions suivantes sont remplies :

- *A la date de sa mise en place, il existe une désignation et une documentation formalisées décrivant la relation de couverture*
- *Le Groupe s'attend à ce que la couverture soit hautement efficace*
- *Son efficacité peut être mesurée de façon fiable et la couverture est déterminée comme hautement efficace durant toute sa durée*

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- *Pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture, dans la limite de leur efficacité.*
- *Pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des autres éléments du résultat global dans les capitaux propres - la variation de juste valeur de la partie couverte de l'élément couvert n'étant pas enregistrée au bilan - la variation de juste valeur de la part inefficace est comptabilisée quant à elle en résultat. Les montants enregistrés en résultat global dans les capitaux propres sont repris au compte de résultat au moment où les transactions couvertes impactent le compte de résultat. Le délai moyen est généralement inférieur à 6 mois sauf pour l'activité de licences.*

ARRÊT DE COUVERTURE

L'arrêt de la comptabilité de couverture peut avoir lieu suite à la disparition de l'élément couvert, ou s'il y a révocation volontaire de la relation de couverture, à la résiliation ou l'arrivée à l'échéance de l'instrument de couverture. Les conséquences comptables sont les suivantes :

- *Pour une couverture de flux de trésorerie : les montants enregistrés dans les autres éléments du résultat global sont repris en résultat en cas de disparition de l'élément couvert.*
- *Dans tous les autres cas, le résultat sur l'instrument de couverture est comptabilisé en résultat lorsque la relation de couverture se termine.*

8.6.1. Portefeuille des instruments financiers dérivés

Au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, la juste valeur du portefeuille d'instruments dérivés se décompose comme suit :

	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
(en millions d'euros)	**Actifs**	**Passifs**	**Actifs**	**Passifs**
Couvertures de change	1	2	1	4
Couvertures de taux d'intérêt	-	1	-	1
Juste valeur des instruments dérivés	**1**	**3**	**1**	**5**

Caractéristiques de couvertures de change

Les couvertures de change au 31 décembre 2019 s'analysent de la façon suivante :

	Devises	Notionnel [1]	Échéance	Juste valeur [2]
Ventes/achats à terme et swaps de change	USD/EUR	337	2020	(1)
Ventes/achats à terme et swaps de change	PLN/EUR	81	2020	-
Ventes/achats à terme et swaps de change	Autres devises			1
Juste valeur				**-**

[1] Achats/(ventes) à terme nets, exprimés en millions dans la 1ère devise de l'instrument

[2] Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2019

Caractéristiques des couvertures de taux d'intérêt :

Le Groupe possède deux instruments de taux d'intérêt au 31 décembre 2019. Ces instruments permettent de couvrir les charges d'intérêts futures du Groupe, qui sont pour l'essentiel indexées sur un taux variable comme indiqué dans le tableau dans la note 8.3.2.

Les principales caractéristiques sont les suivantes :

	Notionnel	Couverture	Emission	Echéance	Juste valeur [1]
Swap de taux	240 millions de €	Reçoit Euribor 3 mois [2] / paie 0,22%	mai 2018	novembre 2021	(1)
Cap de taux	145 millions de $	Libor 3 mois plafonné à 3,00%	mai 2018	novembre 2021	-
Juste valeur					**(1)**

[1] Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2019

[2] Euribor 3 mois avec un taux planché de 0%

Caractéristiques des instruments non documentés en couverture :

Le Groupe ne possède pas d'instruments non documentés en couverture à la clôture.

8.6.2. Incidence des instruments financiers dérivés sur la performance du Groupe

Comme indiqué en note 8.2.2.1, du fait de la pratique de la Trésorerie Groupe consistant, pour le risque de change, à souscrire des instruments dérivés de très court terme, qu'elle renouvelle en fonction de son exposition globale suivie quotidiennement, les caractéristiques du portefeuille d'instruments dérivés à la date de clôture ne sont pas représentatives de leur incidence ni sur l'exercice, ni sur les exercices futurs.

Le tableau ci-après présente l'incidence des instruments dérivés sur la performance de l'exercice 2019.

	Couvertures de change		Couvertures de taux d'intérêt		Instruments non documentés en couverture
(€ in million)	Incidence des parts efficaces (1)	Incidence des parts inefficaces (2)	Incidence des parts efficaces (1)	Incidence des parts inefficaces	Incidence des variations de valeur
Marge brute	-	-	-	-	-
Charges d'intérêts nettes	-	4	(1)	-	-
Gain (perte) de change	-	-	-	-	
Autres	-	-	-	-	-
Charges financières nettes	-	4	(1)	-	-
RESULTAT NET DES ACTIVITES AVANT IMPÔT	-	4	(1)	-	-
Gains / (Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie	-	-	(1)	-	-
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL	-	-	(1)	-	-

(1) Selon le principe de symétrie, les parts efficaces des couvertures sont enregistrées dans le même agrégat du compte de résultat que les effets des éléments couverts. En 2019, l'impact principal est dû aux swaps de taux.

(2) Les parts inefficaces des couvertures de change proviennent essentiellement des points de terme (report/déport) des opérations de change à terme et des swaps de change, que le Groupe exclut des relations de couverture, et du résultat de change sur les réductions de surcouvertures. Les points de terme liés aux instruments en couverture de l'exposition financière sont présentés en « Charges d'intérêts nettes ». Les points de terme liés aux instruments en couverture de l'exposition commerciale ainsi que le résultat de change sur les réductions de ces couvertures de change sont présentés sur la ligne « Gain (perte) de change ».

L'incidence des couvertures mises en place sur la performance des exercices futurs s'apprécie, quant à elle, au regard des « gains / (pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie » en capitaux propres, et dont le montant s'élève à (3) millions d'euros au 31 décembre 2019.

9. Avantages au personnel

9.1. Frais de personnel et effectifs

L'effectif total des entités consolidées du Groupe au 31 décembre 2019 s'élève à 17 414 employés (17 745 au 31 décembre 2018). Se référer au chapitre 5.1 du Document de Référence pour plus de détails sur les salariés du Groupe.

Le total des avantages au personnel (au sein des entités consolidées) est détaillé comme ci-dessous :

(en million d'euros)	2019	2018
Salaires	746	713
Charges sociales	151	109
Couts salariaux liés au paiement en actions accordés aux dirigeants et aux employés (Note 9.3.3)	2	(9)
Charges liées aux plans de retraite à prestations définies (Note 9.2.2)	7	8
Indemnités de fin de contrat de travail et autres avantages au personnel à long terme	24	38
Total des avantages au personnel (hors plan à contributions définies)	**930**	**859**
Charges liées aux plans de retraite à contributons definies	**20**	**21**

Les indemnités de départ sont présentées dans les coûts de restructuration des activités poursuivies au sein du compte de résultat consolidé.

9.2. Provisions pour retraites et avantages assimilés

Avantages postérieurs à l'emploi

Il existe dans le Groupe différents régimes de retraite au bénéfice de certains salariés. Les contributions versées liées aux plans à contributions définies, c'est-à-dire à des plans de retraite dans lesquels le Groupe paye des contributions fixes et n'a plus aucune obligation juridique ou implicite de payer des contributions complémentaires (par exemple, si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour payer à tous les employés les avantages acquis au cours des exercices passés et en-cours) - sont enregistrées en charges quand les salariés ont rendu les services leur ouvrant droit à ces contributions.

Les autres régimes de retraite sont analysés comme des plans à prestations définies (c'est-à-dire des plans de retraite qui prévoient un montant de prestation qu'un employé recevra lors de sa retraite, généralement basé sur un ou plusieurs facteurs tels que l'âge, les années d'ancienneté et le salaire) et sont comptabilisés au bilan sur la base d'une évaluation actuarielle des engagements à la date de clôture.

La méthode d'évaluation retenue est fondée sur la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actualisée des obligations du Groupe est déterminée à hauteur des droits acquis par chaque salarié à la date d'évaluation, par application de la formule d'attribution des droits définie pour chaque régime. L'évaluation est réalisée chaque année par des actuaires indépendants en fonction d'hypothèses démographiques et financières telles que la mortalité, la rotation du personnel, l'évolution des salaires et les taux d'actualisation.

La réévaluation, qui comprend les gains et pertes actuariels, l'effet des modifications du plafonnement de l'actif (si applicable) et le rendement des actifs (hors intérêts), est comptabilisée immédiatement au bilan en contrepartie d'une imputation dans les « Autres éléments du résultat global » au sein de l'Etat du Résultat Global (ERG). La réévaluation reconnue en ERG est reflétée immédiatement dans les réserves consolidées et ne sera pas reclassée en résultat.

Les coûts relatifs aux provisions pour retraite et avantages assimilés sont classés comme suit :

- coûts des services (incluant le coût des services rendus courants et passés ainsi que les pertes et gains provenant de modification ou de liquidation de régimes) à comptabiliser en résultat ;
- charges financières nette du produit financier à comptabiliser en résultat financier (Note 8.5).

Les coûts des services passés sont comptabilisés en charges sur l'exercice où a lieu la modification de régimes.

Le coût financier est calculé en appliquant le taux d'actualisation au début de l'exercice à la provision pour retraite et aux actifs de couverture.

La provision pour retraite et avantages assimilés inscrite au bilan représente le déficit ou l'excédent entre la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime. Tout excédent provenant de ce calcul est plafonné à hauteur de la valeur actualisée des prestations disponibles sous forme de restitution du plan ou de réduction des contributions futures à verser au plan.

Autres avantages au personnel à long terme

Des indemnités de cessation d'emploi sont comptabilisées au passif dès que l'entité ne peux plus retirer d'offre d'indemnités de cessation d'emploi ou que l'entité reconnait des coûts de restructuration. Les engagements au titre des autres avantages à long terme (par exemple les médailles du travail) sont également évalués sur la base de méthodes actuarielles. Les écarts actuariels sur ces engagements sont comptabilisés immédiatement en résultat.

Les engagements liés aux autres avantages à long terme ne sont pas présentés au sein de la provision pour retraites mais au sein de la provision pour restructuration ou des autres dettes.

Principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements

La détermination par le Groupe de la provision pour retraites et avantages assimilés et des charges liées est dépendante des hypothèses utilisées par les actuaires pour déterminer les valeurs actuarielles des obligations. Ces hypothèses incluent parmi d'autres, les taux d'actualisation et les taux d'augmentation annuelle des prestations futures. Les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraites et avantages assimilés sont déterminées en se basant sur l'expérience du Groupe et sur des données externes.

Le Groupe est exposé à des risques actuariels tels que le risque de taux d'intérêt, le risque d'investissement, le risque de longévité, le risque d'augmentation des salaires et le risque d'inflation. La provision pour retraites et avantages assimilés est actualisée à un taux déterminé par référence au rendement, à la date de l'évaluation, des obligations émises par des entreprises de premier rang. Les marchés financiers sont soumis à des variations qui ont comme effet la baisse/hausse des cours et une augmentation de la volatilité. La Direction du Groupe estime que les taux utilisés sont adéquats. Cependant des différences futures entre les hypothèses retenues et les valeurs futures observées peuvent affecter de manière significative la valeur de l'engagement du Groupe en termes de retraites et d'avantages postérieurs à l'emploi et les charges afférentes à ces engagements.

9.2.1. Synthèse des provisions et descriptif des régimes

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Au 31 décembre 2018	**340**	**376**	**6**	**6**	**346**	**382**
Charge nette de l'exercice	10	9	-	-	10	9
Reprises exceptionnelles	(5)	(1)	-	-	(5)	(1)
Prestations et contributions versées	(26)	(26)	-	-	(26)	(26)
Variation de périmètre	3	(6)	-	-	3	(6)
Pertes et (gains) actuariels reconnus en ERG	45	(14)	-	-	45	(14)
Ecarts de conversion et autres	2	2	-	-	2	2
Au 31 décembre 2019	**369**	**340**	**6**	**6**	**375**	**346**
Dont courant	*33*	*26*	*-*	*-*	*33*	*26*
Dont non courant	*336*	*314*	*6*	*6*	*342*	*320*

9.2.1.1. Régime à cotisations définies

Les coûts relatifs à ces plans correspondent aux cotisations payées par le Groupe à des fonds gérés de manière indépendante. Ces plans garantissent aux salariés un niveau de prestation qui est directement lié aux cotisations versées.

Le montant des contributions versées à ce titre s'élève à 20 millions d'euros en 2019 (21 millions d'euros en 2018).

9.2.1.2. Régime à prestations définies

Ces plans concernent principalement des régimes de retraite et avantages assimilés et des régimes de couverture de soins médicaux pour les retraités. En 2019, la répartition géographique des engagements nets est la suivante :

(en millions d'euros)	Allemagne	Etats-Unis	Angleterre	France	Autres	Total
Valeur actuelle de l'obligation	273	118	147	16	25	579
Juste valeur des actifs du régime	-	(79)	(113)	-	(12)	(204)
Provision pour retraites et avantages assimilés	**273**	**39**	**34**	**16**	**13**	**375**
Paiements	(17)	(4)	(4)	-	(1)	(27)
Duration moyenne (en années)	12	8	17	11	N/A	N/A

Régime de retraite et avantages assimilés :

Les principaux régimes de retraite dans le Groupe sont les suivants :

- **En Allemagne**, les salariés bénéficient de plusieurs régimes de retraite privés consentis par l'entreprise. Ces régimes de retraite, non financés, sont gérés par Technicolor et accordent aux bénéficiaires principalement des annuités de retraite et des pensions d'invalidité. Les avantages sont déterminés sur la base de leurs années de service et de leur salaire en fin de carrière. Les régimes de retraite sont fermés aux nouveaux entrants.

  L'âge de départ à la retraite est compris entre 60 et 63 ans.

- **Aux Etats-Unis**, les employés de Technicolor sont couverts par un régime de retraite à prestations définies. Technicolor a principalement deux régimes de retraite à prestations définies : un régime qui couvre l'essentiel des employés non syndiqués, financé par un fonds géré de manière indépendante et un régime complémentaire qui couvre l'ensemble des dirigeants de Technicolor, régime fermé aux nouveaux entrants. Les avantages sont déterminés selon un pourcentage du salaire des participants au régime, complété par un taux de rendement financier minimum garanti sur les droits acquis jusqu'au départ en retraite.

  Depuis le 1er janvier 2010, les services futurs rendus par les salariés américains ne donnent plus droit à prestations suite au gel des plans de pension décidé et annoncé en 2009. Les droits cumulés restent acquis et portent intérêt, mais il n'y a plus de cotisations versées au fonds de pension.

  L'âge de départ à la retraite est de 65 ans.

- **En Angleterre**, Technicolor accorde principalement un plan de retraite à prestations définies financé via un fonds géré de manière indépendante qui bénéficie des contributions de Technicolor et qui verse les prestations de retraite. Ce régime est fermé aux nouveaux entrants.

  L'âge de départ à la retraite est de 65 ans.

- **En France,** des indemnités de départ à la retraite, telles que prévues par la convention collective, sont payables aux employés s'ils font encore partie du Groupe à cette date. Ces indemnités sont évaluées et provisionnées sur la base du salaire estimé et de l'ancienneté des employés à la date de leur départ.

  L'âge de départ à la retraite est de 62 ans mais l'âge moyen de la retraite observé est de 64 ans.

- **Dans les autres pays**, Technicolor accorde des régimes de retraite au Mexique, en Belgique, au Japon et en Corée du Sud. Les avantages sont principalement basés sur la rémunération assurée en fin de carrière et la durée de service.

Régime de couverture de soins médicaux

Aux Etats-Unis et au Canada, Technicolor offrait un régime de couverture médicale à certains salariés pendant leur retraite. Le régime de couverture médicale aux Etats-Unis inclut le remboursement des frais médicaux de base et des frais dentaires et a été fermé aux nouveaux entrants. Le régime canadien inclut une assurance vie et le remboursement des frais médicaux et dentaires. Il a été fermé aux nouveaux entrants.

9.2.1.3. Régime multi-employeurs

Depuis août 2009, Technicolor participe à un régime multi-employeur de l'industrie du cinéma (« Motion Picture Industry ») aux Etats-Unis. Dans la mesure où le partage des contributions entre tous les membres n'est pas disponible, Technicolor comptabilise ce plan comme un régime à cotisations définies.

La charge annuelle moyenne comptabilisée au titre de ce régime est de l'ordre de 3 millions d'euros.

9.2.2. Eléments du compte de résultat et de l'Etat du Résultat Global

9.2.2.1. Compte de résultat

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		TOTAL	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Coût des services:						
- Coût des services rendus au cours de la période	(3)	(2)	-	-	(3)	(2)
- Coût des services passés et gains liés à une réduction de régime	3	1	-	-	3	1
Coût financier net						
- Coût financier relatif à l'engagement	(13)	(12)	-	-	(13)	(12)
- Rendement relatif aux actifs du régime	6	5	-	-	6	5
Composantes du coût des prestations définies comptabilisées en charges	**(7)**	**(8)**	**-**	**-**	**(7)**	**(8)**

9.2.2.2. Etat du Résultat Global (ERG)

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		TOTAL	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Ouverture					**(178)**	**(192)**
Gains/(Pertes) actuariels sur les actifs du régime:						
- liés au rendement des actifs de couverture	20	(14)	-	-	20	(14)
Gains/(pertes) actuariels sur la provision pour retraite:						
- liés au changement d' hypothèses démographiques	(2)	6	-	-	(2)	6
- liés au changement d' hypothèses financières [1]	(53)	19	-	-	(53)	19
- liés aux ajustements d'expérience	(9)	3	-	-	(9)	3
Composantes du coût des prestations définies comptabilisées en ERG	**(44)**	**14**	**-**	**-**	**(44)**	**14**
Composantes du coût des prestations définies comptabilisées en ERG					**(222)**	**(178)**

(1) En 2019, la baisse des taux d'actualisation (voir note 9.2.5) a entraîné des pertes actuarielles de 45 millions d'euros. En 2018, la hausse des taux d'actualisation avait entraîné des gains actuariels de 19 millions d'euros.

9.2.3. Evolution des engagements et des actifs de couvertures

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		TOTAL	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Valeur actuelle de l'obligation à l'ouverture	**(518)**	**(573)**	**(6)**	**(6)**	**(524)**	**(579)**
Coût des services rendus	(2)	(2)	-	-	(2)	(2)
Coût financier	(13)	(12)	-	-	(13)	(12)
Réévaluation - gains/(pertes) actuariels provenant:						
- de changement dans les hypothèses démographiques	(2)	6	-	-	(2)	6
- de changement dans les hypothèses financières	(53)	19	-	-	(53)	19
- des ajustements liés à l'expérience	(10)	3	-	-	(10)	3
Coût des services passés, incluant les gains/(pertes) sur les réductions de régime	2	1	-	-	2	1
Prestations versées	34	38	-	-	34	38
Écarts de conversion	(10)	(3)	-	1	(10)	(3)
Autres (changement système de retraite)[1]	-	6	-	-	-	6
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	**(572)**	**(518)**	**(6)**	**(6)**	**(578)**	**(523)**
Obligation entièrement ou partiellement financée	*(266)*	*(231)*	*-*	*-*	*(266)*	*(231)*
Obligation non financée	*(306)*	*(287)*	*(6)*	*(6)*	*(312)*	*(293)*
Juste valeur des actifs du plan à l'ouverture	**178**	**197**	**-**	**-**	**178**	**197**
Rendement des actifs de couverture	6	5	-	-	6	5
Gains/(pertes) de réévaluation	20	(14)	-	-	20	(14)
Cotisations versées par l'employeur	7	7	-	-	7	7
Prestations versée	(15)	(19)	-	-	(15)	(19)
Écarts de conversion	7	2	-	-	7	2
Autres (changement système de retraite)[1]	-	-	-	-	-	-
Juste valeur à la clôture	**203**	**178**	**-**	**-**	**203**	**178**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	**(369)**	**(340)**	**(6)**	**(6)**	**(375)**	**(346)**

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser, au cours de l'exercice 2020, soient de l'ordre de 34 millions d'euros au titre des plans à prestations définies, dont 21 millions d'euros directement par l'entreprise aux employés et 13 millions d'euros par les plans.

9.2.4. Actifs du régime

9.2.4.1. Politique et stratégie de couverture des engagements

Dans le cas où l'engagement pour retraites et avantages assimilés est couvert par des actifs, principalement aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, la stratégie d'investissement concernant ces actifs de couverture est définie en fonction du profil des bénéficiaires des plans.

Au Royaume-Uni, les contributions relatives aux régimes à cotisations définies sont négociées avec les Trustees d'après une évaluation triennale. Les Trustees sont conseillés par un acteur majeur du conseil en gestion des risques sur la politique d'investissement. Les cotisations annuelles moyennes sont de l'ordre de 3 millions de livres sterling (4 millions d'euros au taux moyen 2019).

Aux Etats-Unis, la politique de Technicolor est de contribuer à hauteur d'un montant au moins égal aux minima requis par la loi américaine. Les cotisations annuelles moyennes sont de l'ordre de 4 millions de dollars US (3 millions d'euros au taux moyen 2019).

Périodiquement, une analyse actif-passif des politiques d'investissement est réalisée, pour mesurer l'équilibre risque / rentabilité.

- Aux Etats-Unis, dans la mesure où le régime de retraite est gelé, la stratégie d'investissement vise à augmenter le ratio de capitalisation pour atteindre le montant de l'obligation tout en visant simultanément à minimiser la volatilité du ratio de capitalisation (le ratio de financement est d'environ 75%). L'actif est entièrement composé d'obligations et d'équivalents de trésorerie. Au cours des dernières années, le rendement du régime réel a dépassé en moyenne le rendement attendu.
- Au Royaume-Uni, le statut de financement est d'environ 77%. L'actif de financement est composé de 33% de contrats d'assurance couvrant les obligations envers les retraités, 42% d'obligations et équivalents de trésorerie, 19% d'instruments de capitaux propres et 6% d'immeubles. Le rendement annualisé du régime dépasse le rendement attendu sur une base de 3 ans.

9.2.4.2. Ventilation de la juste valeur par catégorie

(en % et en millions d'euros)	Répartition des actifs au 31 décembre		Juste valeur des actifs au 31 décembre	
	2019	2018	2019	2018
Trésorerie et équivalents	3%	2%	6	3
Actions	10%	9%	21	16
Titres de créances	67%	69%	137	123
Immobilier	1%	2%	2	4
Contrats d'assurance	19%	18%	38	33
Total	**100%**	**100%**	**204**	**178**

La juste valeur des titres de créances et des instruments de capitaux propres est basée sur des prix cotés sur des marchés actifs. La juste valeur des actifs de couverture ne comprend pas d'instruments financiers émis par Technicolor ni tout autre actif utilisé par le Groupe.

En 2019 le rendement réel des actifs s'élève à 25 millions d'euros (-9 millions d'euros en 2018).

9.2.5. Hypothèses retenues pour le calcul actuariel

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale	
	2019	2018	2019	2018
Taux d'actualisation moyen pondéré	1,60%	2,50%	2,80%	3,90%
Taux moyen pondéré d'augmentation des salaires à long terme	1,20%	1,20%	N/A	N/A

Méthodologie appliquée pour la détermination du taux d'actualisation

Pour les régimes américains, les prestations projetées sont actualisées en utilisant une courbe des taux déterminée à partir du taux des obligations émises par des entreprises notées AA. Dans la zone Euro et au Royaume-Uni les taux d'actualisation utilisés sont déterminés sur la base des obligations émises par des entreprises notées AA.

(en %)	Plans de retraites et avantages assimilés	Plans de préretraite	Couverture médicale	Index de référence
Zone Euro	0,77%	0,00%	N/A	Iboxx AA10+
Royaume Uni	2,00%	N/A	N/A	Aon Hewitt AA curve
Etats-Unis	2,65%	N/A	2,87%	Citigroup pension discount curve

9.2.6. Risques associés aux régimes à prestation définies et analyse de sensibilité

Les plans de retraite sont principalement exposés :

- au risque de longévité lié aux hypothèses de mortalité ;
- aux risques financiers liés aux hypothèses de taux d'actualisation et taux de revalorisation des salaires.

Les plans de couverture médicale sont principalement exposés :

- au risque de longévité lié aux hypothèses de mortalité ;
- aux risques financiers liés aux hypothèses de taux d'actualisation et taux d'inflation de la couverture médicale.

La sensibilité de l'évaluation actuarielle est décrite ci-dessous :

- si le taux d'actualisation augmentait de 0,25%, la provision diminuerait de 17 millions d'euros ;
- si le taux d'actualisation diminuait de 0,25%, la provision augmenterait de 19 millions d'euros ;
- si les coûts de couverture médicale augmentaient de 1%, la provision augmenterait de moins de 1 million d'euros ;
- si les coûts de couverture médicale diminuaient de 1%, la provision diminuerait de moins de 1 million d'euros ;
- si le taux de revalorisation des salaires augmentait de 0,25%, la provision augmenterait de 1 million d'euros ;
- si le taux de revalorisation des salaires diminuait de 0,25%, la provision diminuerait de moins de 1 million d'euros.

L'analyse de sensibilité présentée a été déterminée sur la base de changements raisonnables de chacune des hypothèses à la date de clôture, tout en conservant les autres hypothèses inchangées.

9.3. Paiements sur la base d'actions

Le Groupe a accordé des options dont certaines sont réglées en instruments de capitaux propres et d'autres en trésorerie. En application d'IFRS 2, l'avantage accordé aux salariés au titre des plans de stock-options ou d'actions gratuites, évalué au moment de l'attribution de l'option, constitue un complément de rémunération.

Les plans d'attributions d'actions dénoués en instruments de capitaux propres sont évalués à la date d'attribution sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres accordés. Ils sont comptabilisés comme des charges de personnel, linéairement sur la durée d'acquisition des droits, en prenant en compte l'estimation du Groupe du nombre d'instruments qui seront acquis à la fin de la période d'acquisition.

Pour les plans d'attribution d'actions dénoués en trésorerie, une dette correspondant à la part de biens ou services reçus par le Groupe est comptabilisée pour la juste valeur de ces biens ou services, et, est recalculée à chaque date de clôture avec les changements de juste valeur enregistrés en contrepartie du compte de résultat au sein des « Autres produits (charges) financiers nets». De plus, pour les plans basés sur des conditions de performance hors marché, la probabilité de réaliser la performance est estimée chaque année et la charge est ajustée en conséquence.

La juste valeur des instruments, et particulièrement des options attribuées, est déterminée en utilisant soit un modèle d'évaluation d'options binomial, soit le modèle d'évaluation Black&Scholes, qui prend en compte une réestimation annuelle du nombre attendu d'options exerçables. Le modèle Monte-Carlo peut également être utilisé pour prendre en compte certaines conditions de marché.

9.3.1. Plans de stock-options et actions ordinaires accordés par Technicolor

Plan d'Intéressement du Management *« Management Incentive Plans (MIP) »*

L'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa quinzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution, en une ou plusieurs fois, au profit des salariés ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, d'options d'achat ou de souscription d'actions. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 38 mois, soit jusqu'au 23 juillet 2016. Les options attribuées au titre de cette autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 26 843 507.

Au 31 décembre 2019, 9 853 731 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 6 169 401 options, 3 186 485 options, 77 845 options et 420 000 options liées respectivement à MIP 2015, MIP 2016, MIP Juin 2017 et MIP Octobre 2017).

Plan d'Intéressement à Long Terme 2016, 2017, 2018 : « *2016 Long Term Incentive Plan (LTIP 2016)* », « *2017 Long Term Incentive Plan (LTIP 2017)* », « *2018 Long Term Incentive Plan (LTIP 2018)* »

L'Assemblée Générale du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, a autorisé le Conseil d'Administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 26 mois et est valable jusqu'au 29 juin 2018. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 8 239 744.

Faisant usage de cette autorisation, le Conseil d'Administration a approuvé le 29 avril 2016, le 6 janvier 2017 et le 25 avril 2018 la mise en œuvre d'un Plan d'Intéressement à Long Terme du management (LTIP 2016, LTIP 2017 et LTIP 2018).

Ces plans qui s'étalent sur une période de trois années, prévoient l'attribution de droits conditionnels à recevoir des actions de performance. La livraison est soumise à la réalisation en cumulé des objectifs de l'EBITDA ajusté et de Free Cash-Flow sur trois années de 2016 à 2018 (LTIP 2016), de 2017 à 2019

(LTIP 2017) et de 2018 à 2020 (LTIP 2018) et le respect de la condition de présence pendant toute la durée du Plan (jusqu'au 30 avril 2019 pour le LTIP 2016, 30 avril 2020 pour le LTIP 2017 et 30 avril 2021 pour le LTIP 2018).

Le Conseil d'Administration du 27 février 2019 ayant constaté que les conditions de performance du plan LTIP 2016 n'ont pas été atteintes, aucune action de performance n'a été livrée.

Au 31 décembre 2019, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans s'élève respectivement à 3 261 720 et 600 000 pour les LTIP 2017 et LTIP 2018.

Plan d'Intéressement à Long Terme 2019 : « *2019 Long Term Incentive Plan (LTIP 2019)* »

L'Assemblée Générale du 14 juin 2019, dans sa vingtième résolution, a autorisé le Conseil d'Administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 12 mois et est valable jusqu'au 13 juin 2020. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3 000 000.

Faisant usage de cette autorisation, le Conseil d'Administration a approuvé le 14 juin 2019 la mise en œuvre d'un Plan d'Intéressement à Long Terme du management (LTIP 2019).

Ce plan, qui s'étale sur une période de trois années, prévoit l'attribution de droits conditionnels à recevoir des actions de performance. La livraison est soumise au respect de la condition de présence pendant toute la durée du Plan jusqu'au 14 juin 2022.

Au 31 décembre 2019, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans s'élève à 2 609 306.

Au 31 décembre 2019, le nombre total des stock-options encore existantes s'élevait à 9 853 731 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 6 471 026 droits accordés aux employés et directeurs.

Le détail de ces plans de stock-options et d'actions est présenté ci-dessous.

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'instruments initialement accordés	Nombre d'instruments restants	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'instrument	Prix d'exercice (1)	Juste valeur estimée (1)
MIP 2015 Options (*)	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	16 398 000	5 998 141	94	mai 2015 (50%) mai 2016 (25%) mai 2017 (25%)	8 ans	3,19 euros	1,06 euros
MIP 2015 Options (*)	Options de souscription	24 octobre 2013	200 000	103 794	1	mai 2015 (50%) mai 2016 (25%) mai 2017 (25%)	8 ans	3,93 euros	1,40 euros
MIP 2015 Options (*)	Options de souscription	26 mars 2014	215 000	67 466	2	mai 2015 (50%) mai 2016 (25%) mai 2017 (25%)	8 ans	4,53 euros	1,73 euros
MIP 2016 Options (*)	Options de souscription	20 juin 2014	2 830 000	1 642 545	40	juin 2016 (50%) juin 2017 (25%) juin 2018 (25%)	8 ans	5,79 euros	1,82 euros
MIP 2016 Options (*)	Options de souscription	21 octobre 2014	1 915 000	1 128 764	24	octobre 2016 (50%) octobre 2017 (25%) octobre 2018 (25%)	8 ans	4,92 euros	1,45 euros
MIP 2016 Options (*)	Options de souscription	9 avril 2015	400 000	415 176	1	octobre 2016 (50%) octobre 2017 (25%) octobre 2018 (25%)	8 ans	5,83 euros	1,88 euros
MIP Juin 2017 Options (*)	Options de souscription	26 juin 2015	250 000	77 845	2	juin 2017 (50%) juin 2018 (25%) juin 2019 (25%)	8 ans	5,88 euros	1,91 euros
MIP Octobre 2017 Options (*)	Options de souscription	3 décembre 2015	1 710 000	420 000	22	octobre 2017 (50%) octobre 2018 (25%) octobre 2019 (25%)	8 ans	7,11 euros	2,27 euros
LTIP 2016 (**)	Actions de performance	29 avril 2016	2 760 500	0	187	avril 2019	-	-	5,69 euros
LTIP 2016 (**)	Actions de performance	27 juillet 2016	66 000	0	12	avril 2019	-	-	5,47 euros
LTIP 2016 (**)	Actions de performance	20 octobre 2016	214 000	0	18	avril 2019	-	-	5,14 euros
LTIP 2017 (**)	Actions de performance	6 janvier 2017	162 000	125 643	10	avril 2020	-	-	3,78 euros
LTIP 2017 (**)	Actions de performance	9 mars 2017	4 003 000	2 850 841	218	avril 2020	-	-	3,78 euros
LTIP 2017 (**)	Actions de performance	26 avril 2017	200 000	200 000	1	avril 2020	-	-	4,33 euros
LTIP 2017 (**)	Actions de performance	26 juillet 2017	142 500	85 236	15	avril 2020	-	-	3,38 euros
LTIP 2018 (**)	Actions de performance	25 avril 2018	307 000	300 000	2	avril 2021	-	-	1,27 euro
LTIP 2018 (**)	Actions de performance	25 juin 2018	330 000	300 000	12	avril 2021	-	-	1,27 euro
LTIP 2019 (**)	Actions de performance	14 juin 2019	200 000	200 000	1	juin 2022	-	-	0,77 euro
LTIP 2019 (**)	Actions de performance	24 juillet 2019	2 383 000	2 335 306	175	juin 2022	-	-	0,77 euro
LTIP 2019 (**)	Actions de performance	5 novembre 2019	74 000	74 000	4	juin 2022	-	-	0,77 euro

(*) Plan de rétention dénommé « *Management Incentive Plan* » (voir la description plus haut).

(**) Plan de rétention dénommé « *Long Term Incentive Plan* »

(1) Les prix d'exercice ont été modifiés suite aux augmentations de capital qui ont eu lieu en 2015.

9.3.2. Variations des options en circulation et des actions gratuites

Le nombre d'options et d'actions gratuites restantes ainsi que leur prix moyen pondéré d'exercice ont connu les variations suivantes en 2019 et 2018 :

	Nombre d'options et d'actions gratuites	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)*
Nombre restant au 31 décembre 2017 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 5 ans hors actions gratuites)	**19 431 172**	**4,48** *(compris entre 0 et 7)*
Dont exerçables	*11 087 249*	*4,27*
Attribuées (*)	637 000	na
Livrées (Plan d'actions gratuites)		na
Livrées (MIP)	-	na
Supprimées & autres	(2 932 338)	5,48
Nombre restant au 31 décembre 2018 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 4 ans hors actions gratuites)	**17 135 834**	**4,30** *(compris entre 0 to 7)*
Dont exerçables	*10 652 013*	*4,30*
Attribuées (*)	2 657 000	0,77
Livrées (Plan d'actions gratuites)	-	
Livrées (MIP)	-	
Supprimées & autres	(3 468 077)	5,70
Nombre restant au 31 décembre 2019 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 3 ans hors actions gratuites)	**16 324 757**	**3,43** *(compris entre 0 to 7))*
Dont exerçables	*9 853 731*	*4,14*

(*) lié au Plans d'Intéressement à Long Terme 2018 et 2019

Principales hypothèses utilisées

L'estimation des justes valeurs des stock-options octroyées a été réalisée en utilisant le modèle Black&Scholes de valorisation d'options. Les données utilisées dans les modèles sont les suivantes :

	Plans de stock-options octroyés en							
(en % et en euros)	déc-15	juin-15	avr-15	oct-14	juin-14	mars-14	oct-13	mai et juin 2013
Prix moyen pondéré de l'action à la date d'évaluation	7,05	6,13	6,06	4,71	5,68	4,88	4,06	3,2
Prix moyen d'exercice pondéré	7,11	5,88	5,83	4,92	5,79	4,53	3,93	3,19
Volatilité attendue	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Durée de vie estimée(*)	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans
Taux sans risque	0,12%	0,17%	0,17%	0,13%	0,31%	0,62%	0,77%	0,62%
Ratio de dividende attendu	0,70%	0.8%	0,80%	0%	0%	0%	0%	0%
Juste valeur à la date d'estimation	2,27	1,91	1,88	1,45	1,82	1,73	1,4	1,06

(*) La durée de vie estimée est plus courte que la durée de vie contractuelle de l'option car elle représente la période estimée à compter de la date d'attribution à la date probable d'exercice.

Les facteurs considérés pour estimer la volatilité attendue pour les plans de stock-options ayant une maturité à long terme incluent :

- la volatilité historique des actions Technicolor sur la période la plus longue disponible ;
- les ajustements de cette volatilité historique en fonction des changements intervenus dans le profil d'activité Technicolor.

Pour les plans à maturité plus courte, la volatilité attendue a été déterminée sur la base de la volatilité implicite des actions Technicolor observable à la date de début du plan.

Pour les plans à maturité plus courte, la volatilité attendue a été déterminée sur la base de la volatilité implicite des actions Technicolor observable à la date de début du plan.

Pour les actions de performance accordées en 2016 dans le cadre du LTIP 2016, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel à 5% sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 5,65 euros à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 0,18 euro pour une période de trois ans.

Pour les actions de performance accordées en 2017 dans le cadre du LTIP 2017, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel à 5% sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 3,79 euros à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 0,18 euro pour une période de trois ans.

Pour les actions de performance accordées en 2018 dans le cadre du LTIP 2018, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel à 10% sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 1,27 euro à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 0 euro pour une période de trois ans.

Pour les actions de performance accordées en 2019 dans le cadre du LTIP 2019, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel à 5% sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 0,77 euro à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 0 euro pour une période de trois ans.

9.3.3. Charges de l'exercice relatives aux plans de stock-options

Les rémunérations comptabilisées au titre des services reçus sur la période correspondent respectivement à une charge de 2 millions d'euros et à un produit de 9 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018. La contrepartie de cette charge ou produit a été créditée en capitaux propres.

9.4. Sommes allouées aux membres du Conseil d'administration et aux membres du Comité Exécutif.

Le montant des jetons de présence et des rémunérations allouées aux administrateurs (y compris les charges sociales liées) s'élève à 0,9 million d'euros en 2019 et 0,7 million en 2018. Une retenue à la source est effectuée sur les montants dus aux administrateurs non-résidents fiscaux en France. Les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2019 seront versés en 2019.

Les avantages alloués par le Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant ceux qui ont quitté cette fonction au cours des exercices 2019 et 2018) se détaillent comme suit sur les exercices 2019 et 2018 :

(en millions d'euros)	2019[2]	2018[2]
Salaires et autres avantages à court terme [1]	15	12
Indemnité de départ [2]	-	1
Paiements fondés sur des actions	1	(3)
Total	**16**	**10**

(1) 15 membres en 2019 et 13 membres en 2018.
(2) Les indemnités de départ en retraite provisionnées étaient quasi nulles au 31 décembre 2018 et 2019.

Les paiements fondés sur des actions génèrent un produit de 3 millions d'euros en 2018, car la charge correspondant aux services rendus dans le cadre des plans d'intéressement du Management et plans d'actions de performance est reprise en partie compte tenu de la non-atteinte des objectifs.

De plus, Monsieur Frédéric Rose bénéficie d'une indemnité de non-concurrence de 0,8 million d'euros, dont 0,2 million d'euros au titre de l'exercice 2019.

Enfin, les membres du Comité Exécutif peuvent bénéficier d'indemnités en cas de cessation involontaire et sans faute de leur fonction, pour un montant global estimé à 9 millions d'euros.

10. Provisions et risques

Une provision est constituée lorsque, à la date de clôture, le Groupe a une obligation résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs dont le montant peut être estimé de façon fiable.

L'obligation peut découler d'un contrat, de dispositions légales ou réglementaires, ou encore être implicite dès lors que, par ses pratiques passées, par sa politique affichée ou par une déclaration récente suffisamment explicite, le Groupe a créé chez des tiers une attente fondée qu'il assumera ce passif.

Le montant comptabilisé en provision représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Si le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante, aucune provision n'est comptabilisée mais une description de cette obligation est présentée dans les notes annexes aux états financiers consolidés.

Si l'effet de l'actualisation est significatif, le montant de la provision comptabilisée correspond à la valeur actualisée des dépenses que le Groupe s'attend à devoir encourir pour éteindre l'obligation correspondante. Cette valeur actualisée est déterminée à partir de taux d'actualisation avant impôts reflétant l'estimation de la valeur temps de l'argent. L'effet de la désactualisation est enregistré en « Autres produits (charges) financiers nets ».

Principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements

Le jugement de la Direction est requis pour l'analyse des risques et litiges, y compris l'estimation de la probabilité des dénouements des litiges en cours et à venir, qui sont, par leur nature, dépendants d'événements futurs nécessairement incertains. Pour déterminer les dénouements possibles des litiges et risques fiscaux etc., la Direction s'appuie sur l'évaluation réalisée par des conseils externes connaissant chaque dossier, ainsi que sur les jurisprudences connues.

Provisions pour restructuration

Le Groupe comptabilise une provision pour restructuration au cours de l'exercice dès lors qu'il a une obligation implicite vis-à-vis de tiers, ayant pour origine une décision du Groupe matérialisée avant la date de clôture par :

- L'existence d'un plan détaillé et formalisé précisant les sites concernés, la localisation, la fonction et le nombre approximatif des personnes concernées, la nature des dépenses qui seront engagées et la date de mise en œuvre du plan ; et

- L'annonce de ce plan aux tiers concernés par celui-ci.

La provision n'inclut que les dépenses directement liées au plan.

10.1. Détail des provisions

(en millions d'euros)	Provisions pour garanties	Provisions pour risques et litiges relatifs		Provisions pour restructuration		Total
		Aux activités poursuivies	Aux activités cédées	Aux activités poursuivies	Aux activités cédées	
Au 31 décembre 2018	**36**	**29**	**39**	**28**	**-**	**132**
Dotations	12	9	19	33	-	73
Reprises	(12)	(6)	(3)	(3)	-	(24)
Utilisations de l'exercice	(10)	(18)	(23)	(35)	-	(86)
Ecarts de conversion et autres mouvements [(1)]	-	(9)	21	(7)	-	5
Au 31 décembre 2019	**26**	**5**	**53**	**16**	**-**	**100**
Dont courant	*26*	*3*	*25*	*16*	*-*	*70*
Dont non courant	*-*	*2*	*28*	*-*	*-*	*30*

Les provisions pour restructuration sont principalement liées à des coûts de fermeture (indemnités de fin de contrat des salariés et fermeture des locaux) des activités poursuivies.

10.2. Risques et litiges

Dans le cadre de son activité courante, le Groupe peut faire l'objet de procédures judiciaires et de contrôles fiscaux, douaniers ou administratifs. Le Groupe enregistre une provision chaque fois qu'un risque constitue une obligation vis-à-vis d'un tiers dont le passif potentiel susceptible d'en résulter peut être estimé avec une précision suffisante. Les procédures en cours les plus significatives sont les suivantes :

Procédure fiscale au Brésil

Les Autorités Fiscales Brésiliennes ont notifié Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA un redressement fiscal pour les exercices 2014 et 2015. Technicolor conteste la totalité du redressement devant les tribunaux compétents. L'impact financier de cet accord a été comptabilisé en 2018 suivant les demandes des autorités compétentes.

Association des anciens salariés de RCA du Comté de Taoyuan

Technicolor, certaines de ses filiales et General Electric sont poursuivis par une association d'anciens salariés (ou d'ayants-droits d'anciens salariés) d'une ancienne usine à Taiwan (TCETVT). L'Association soutient que les plaignants ont été exposés à divers contaminants lorsqu'ils vivaient et travaillaient à l'Usine, ce qui selon eux leur a causé diverses maladies, notamment des cancers, ou a généré un stress émotionnel lié à la peur que leur travail et leurs conditions de vie à l'Usine n'augmentent le risque de maladie.

Après une première décision du tribunal de Taiwan et un appel devant la Haute Cour Taiwanaise (première Cour d'appel), la Cour Suprême de Taiwan, en août 2018:

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour Taiwanaise d'accorder 518 millions de NTD (15 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2019) de dommages et intérêts à 260 plaignants ;

(ii) a cassé la décision en ce qui concerne la demande de 246 plaignants et renvoyé l'affaire devant la Haute Cour Taiwanaise pour ces plaignants.

En 2016, l'Association a engagé un nouveau procès contre Technicolor et certaines de ses filiales et General Electric au nom de nouveaux membres, faisant des allégations pratiquement identiques à celles portées lors du premier procès. Le tribunal de Taipei a délibéré le 27 décembre 2019 et accordé environ 2 milliards de NTD (68,5 millions d'euros à taux de change en vigueur au 31 décembre 2019) ainsi que des intérêts de retard. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. Technicolor a l'intention de faire appel de cette décision.

Technicolor et ses filiales affirment, entre autres, que TCETVT a exercé son activité moins de quatre années après son rachat auprès de General Electric, tandis que General Electric et son prédécesseur en charge RCA Corporation, ont possédé et exploité TCETVT pendant une vingtaine d'années.

Dans l'hypothèse où le Groupe ou l'une de ses filiales serait finalement tenu responsable ou règlerait le litige, les montants pourraient s'avérer être élevés. Il y a actuellement trop d'incertitudes pour évaluer de manière précise le montant que Technicolor ou l'une de ses filiales devrait régler dans le cadre de ces procédures. Technicolor dispose également de différents moyens afin de réduire tout risque, y compris les dommages et intérêts qui seraient dus par General Electric et autres.

Enquêtes et procès dans l'affaire Tubes cathodiques

Etats-Unis

Entre 2014 et 2017, Technicolor a conclu des accords transactionnels avec tous les plaignants dans le cadre d'actions en justice intentées aux Etats Unis alléguant des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie du tube cathodique (*Cathode Ray Tubes* ou « CRT »).

Cependant, la décision du Tribunal de première instance (*District Court*) approuvant le règlement en 2015 pour 14 millions de dollars en juin 2015 d'un recours collectif (*class action*) intenté par un groupe d'acheteurs indirects de CRT, a été renvoyé en février 2019 devant le tribunal fédéral (*U.S. District Court*) par la Cour d'appel de Californie afin que le tribunal de première instance reconsidère son approbation du règlement. Dans le cadre du processus de renvoi, l'accord de règlement a été modifié par accord des parties en septembre 2019, qui, s'il est approuvé par le Tribunal, se traduira par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux parties défendantes, y compris Technicolor, et les plaignants de 9 états américains seront exclus du règlement. L'approbation du nouvel accord de règlement est en instance au Tribunal de première instance. Depuis septembre 2019, des requêtes en intervention et des plaintes ont été déposées par les consommateurs de ces 9 états. Ces motions sont également en instance devant le Tribunal de première instance. Technicolor estime que son exposition est limitée dans son ampleur et qu'il dispose de moyens de défense valables.

Europe

Depuis 2014, Technicolor se défend également avec d'autres accusés (Samsung, LG, Philips, etc.), dans plusieurs actions en justice similaires dans diverses juridictions européennes en allégation de pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie des CRT. Tous ces litiges sont dans le sillage de la décision de la Commission Européenne en décembre 2012 en vertu de laquelle Technicolor a été condamné à une amende de 39 millions d'euros résultant d'une allégation d'entente. Ces litiges sont les suivants :

- Aux Pays-Bas, une procédure judiciaire engagé par Vestel, un fabricant turc de téléviseurs, en vertu de la loi turque. Vestel a également intenté des poursuites en Turquie, qui ont été rejetées pour raisons de procédures en janvier 2019.
- Aux Pays-Bas, une plainte déposée par tris fabricants brésiliens de téléviseurs en vertu du droit brésilien.
- En Allemagne, deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz) en vertu du droit allemand. En 2018 et 2019, le tribunal allemand de première instance a déclaré tous les défendeurs responsables en principe. Technicolor a fait appel de ces décisions.

A ce stade, Technicolor n'est pas en mesure d'évaluer l'issue éventuelle de ces affaires ni les risques encourus dans la mesure où les procédures sont encore à un stade préliminaire et où les discussions au fond n'ont pas commencé. Selon les juridictions, les décisions sur le montant ne sont pas attendues avant 2021 et 2022.

Technicolor se défendait également dans une affaire au Royaume-Uni contre Arcelik, un fabricant turc, qui a été transigée en février 2020.

Questions environnementales

Certains sites actuels et passés de fabrication du Groupe ont un long passé industriel. Les contaminations des sols et des eaux souterraines, qui se sont déjà produites sur quelques sites, pourraient se produire à nouveau ou être découvertes sur d'autres sites à l'avenir. Les rejets industriels des sites que Technicolor a créés ou acquis exposent le Groupe à des coûts de dépollution. Le Groupe a identifié certains sites dont la contamination chimique a exigé ou va exiger la mise en œuvre de mesures de dépollution.

Une contamination du sol et des eaux souterraines a été détectée près d'un ancien site de fabrication, situé à Taoyuan (Taiwan) acquis en 1987 dans le cadre d'une opération entre General Electric (GE) et le Groupe. Le site a depuis été cédé à un promoteur local. La dépollution du sol a été achevée en 1998. En 2002, l'Agence Locale de Protection de l'Environnement de Taoyuan a ordonné la dépollution des nappes phréatiques sur l'ancien site. Les travaux pour satisfaire cette demande sont actuellement en cours. Technicolor a trouvé un accord avec GE pour se répartir la prise en charge des travaux de dépollution des nappes phréatiques.

De même, le Groupe vend ou a vendu dans le passé des produits qui sont soumis à certaines contraintes de recyclage, et, est de ce fait exposé à des changements de la réglementation en matière de recyclage dans divers pays.

Le Groupe estime que les montants provisionnés et les garanties contractuelles dont il dispose aux termes de ses contrats d'acquisition de certains actifs industriels permettront de couvrir raisonnablement les obligations de sécurité, de santé ou d'environnement. Cependant, les problèmes potentiels ne peuvent pas être prévus avec certitude et il n'est pas possible de dire si les montants provisionnés seront parfaitement adaptés.

11. Opérations spécifiques présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés

11.1. Acquisitions et cessions de filiales et autres participations

Les impacts des acquisitions de filiales et titres de participation, nettes de la trésorerie acquise, sont les suivants :

(en millions d'euros)	2019	2018
LG	(2)	2
Autres	(1)	(1)
Acquisitions de titres de participation	**(3)**	**1**
Diminuées de la trésorerie des sociétés acquises	-	-
ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	**(3)**	**1**

Les impacts des cessions de filiales et titres de participation, nettes de la trésorerie cédée, sont les suivants :

(en millions d'euros)	2019	2018
Activité Cinéma Digital [(1)]	3	7
Autres	(2)	1
Cessions de titres de participation	**1**	**8**
Diminuées de la trésorerie des sociétés vendues	-	(3)
CESSIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	**1**	**5**

(1) Activité cédée à Deluxe en 2015, avec des compléments de prix annuels.

11.2. Impact en trésorerie des opérations de renégociation de la dette et de financement

(en millions d'euros)	2019	2018
Augmentation de la dette financière non courante	-	-
Remboursement de la dette non courante aux créanciers	-	-
Flux de trésorerie liés à la dette financière non courante	**-**	**-**
Augmentation de la dette financière courante	1	-
Remboursement de la dette courante aux créanciers (1)	(97)	(122)
Flux de trésorerie liés à la dette financière courante	**(96)**	**(122)**
Cession d'actions propres (nette des frais payés) (2)	1	-
Frais liés à la négociation de la dette (3)	(1)	(3)
IMPACT NET DES OPERATIONS DE REFINANCEMENT ET SUR LE CAPITAL	**(96)**	**(125)**

(1) En 2019, 91 millions d'euros liés aux remboursements de dettes de loyers et 2 millions d'euros à la dette long terme de 2018. En 2018, 90 millions d'euros liés au prêt BEI ont été remboursés et 2 millions d'euros relatifs à la dette long terme de 2018.
(2) En 2019, Technicolor a cédé la totalité de ses actions propres pour un montant de 1 million d'euros.
(3) Les frais payés relatifs à la renégociation de la dette ont été classés en flux de trésorerie de financement :
En 2019, ils correspondent principalement aux frais liés aux lignes de crédit renouvelables du Groupe pour 1 millions d'euros.
En 2018, ils se décomposent en 4 millions d'euros pour l'émission de nouvel emprunt à terme de mars 2018, 1 million d'euros pour l'emprunt à terme émis en décembre 2016, et 2 millions d'euros pour les lignes de crédit renouvelables.

Les tableaux ci-dessous récapitulent la variation des dettes financières du Groupe au bilan :

			Variations sans impact sur les flux de trésorerie						
(en million d'euros)	31 décembre 2018	Flux de trésorerie de la dette financière (1)	Adoption IFRS 16	Nouveaux contrats de location	Ajustement IFRS de la dette	Ecart de conversion	Transfer courant - Non courant	Autres mouvements	31 décembre 2019
Dettes financières non courantes	1 004	(3)	(27)		5	-	-	0	979
Dettes financières courantes	20	-	(14)		-	-	-	2	8
TOTAL DETTES FINANCIERES	**1 024**	**(3)**	**(41)**		**5**	**-**	**-**	**2**	**987**
Dettes de loyers non courantes	-	(68)	331	24	20	8	(91)	-	224
Dettes de loyers courantes	-	(26)	14	8	-	-	91	-	87
TOTAL DETTES DE LOYERS	**-**	**(94)**	**345**	**32**	**20**	**8**	**(0)**	**-**	**311**

(1) En 2019, un montant de 2 millions d'euros correspond à des flux de trésorerie des activités arrêtées

			Variations sans impact sur les flux de trésorerie					
(en million d'euros)	31 décembre 2017	Flux de trésorerie de la dette financière	Retraitement de la location financière	Ajustement IFRS de l'Emprunt à terme	Ecart de conversion	Transfer courant - Non courant	Autres mouvements	31 décembre 2018
Dettes financières non courantes	1 077	-	21	(10)	11	(92)	(3)	1 004
Dettes financières courantes	20	(93)	10	(14)	1	92	4	20
TOTAL DETTES FINANCIERES	**1 097**	**(93)**	**31**	**(24)**	**12**	**-**	**1**	**1 024**

11.3. Obligations contractuelles et engagements commerciaux

Le tableau ci-dessous détaille au 31 décembre 2019 l'échéancier des obligations contractuelles et des engagements commerciaux pour lesquels le Groupe devra effectuer des paiements futurs certains ou éventuels. Ce tableau inclut les engagements fermes conduisant à des paiements certains ou éventuels mais excluent les options que le Groupe détient car elles ne sont pas considérées comme des engagements fermes ou des obligations. Quand une obligation de paiement futur peut être annulée par le paiement d'une pénalité, les montants futurs détaillés dans les tableaux sont ceux dont la Direction du Groupe a jugé la réalisation la plus probable.

		Paiements dus par date déchéance			
(en millions d'euros)	2019	Moins d'un an	Entre 1 et 3 ans	Entre 3 et 5 ans	Plus de 5 ans
Engagements hors bilan					
Paiements futurs certains					
Loyers liés aux contrats de location simple (Note 1.2)	3	0	2	2	0
Autres paiements futurs certains [1]	11	0	5	4	2
Total paiements futurs certains	**14**	**0**	**7**	**5**	**2**
Paiements futurs éventuels					
Garanties données et autres paiements futurs	10	0	3	0	7
Total paiements futurs éventuels	**10**	**0**	**3**	**0**	**7**

(1) Les autres engagements à long terme concernet principalement les coûts de maintenance associés aux locations

Le Groupe donne certaines garanties à des tiers (institutions financières, clients, partenaires et agences gouvernementales) afin d'assurer la bonne exécution des obligations contractuelles prises par Technicolor et par ses filiales consolidées dans le cadre de ses activités ordinaires. Les garanties ne figurent pas dans le tableau ci-dessus car elles n'augmentent pas les engagements du Groupe par rapport aux engagements pris initialement par les entités concernées.

Dans le cadre de son activité courante, le segment Services DVD peut être amené à donner des garanties à ses clients, sur les produits stockés puis distribués, contre les risques ou préjudices qui peuvent être encourus lors de la création, du stockage ou de la distribution. De telles garanties sont couvertes par des contrats d'assurance et sont donc exclues du tableau ci-dessus.
Les garanties présentées comprennent :

- Une garantie parentale accordée par Technicolor SA pour sécuriser les montants de retraite dus au titre de la Section 75 au Royaume-Uni pour 6 millions d'euros ;
- Diverses garanties données aux administrations des douanes afin d'exonérer de droits de douanes toutes les opérations de transit par les entrepôts des douanes en vue d'une réexportation, et des garanties pour transit afin que les droits de douanes ne soient payés que sur le lieu de livraison final dans le pays d'importation. L'échéance de ces garanties bancaires coïncide avec l'échéance des accords douaniers renouvelables mensuellement

Les garanties et engagements d'achat reçus s'élèvent à 95 millions d'euros au 31 décembre 2019. Ce montant est principalement relatif aux redevances provenant des bénéficiaires de licences de marques.

Au 31 décembre 2018, le montant total des « Paiements futurs certains » et des « Paiements futurs éventuels » au titre des activités poursuivies s'élevait respectivement à 323 millions d'euros et à 50 millions d'euros. Hors contrats de location simple, ce montant aurait été de 67 millions d'euros.

12. Activités arrêtées ou en cours de cession et activités destinées à être cédées

12.1. Activités arrêtées ou en cours de cession

Une activité arrêtée ou en cours de cession est une composante du Groupe dont celui-ci s'est séparé (par sa vente ou d'une autre manière) ou qui est détenue en vue de sa vente.
Conformément à l'IFRS 5, pour être classées en « Activités arrêtées ou en cours de cession », :
- les activités doivent avoir été arrêtées ou être préalablement classées en « Actifs destinés à être cédés » ;
- les activités arrêtées ou en cours de cession doivent être clairement distinguées du reste du Groupe, sur le plan opérationnel et pour la communication d'informations financières ;
- celles-ci doivent représenter une ligne d'activité significative (ou une région géographique principale et distincte) ;
- et faire partie d'un plan de cession ou d'abandon unique et coordonné ou être une filiale acquise exclusivement dans le but de la revente.

Le résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, une analyse détaillée de ce montant étant donnée ci-dessous. Le compte de résultat des exercices précédents fait alors l'objet de reclassements pour présenter sur une ligne distincte le résultat des activités arrêtées ou en cours de cession. Dans le tableau des flux de trésorerie, les flux liés à ces activités sont présentés de manière séparée des flux des activités poursuivies.

Lorsqu'un actif non courant ou un groupe d'actifs non courant ne remplit plus les critères d'actifs détenus en vue de la vente, ils cessent d'être classés dans cette rubrique.

Dans ce cas, ils sont évalués au plus bas entre :
- la valeur comptable avant classement de l'actif (ou groupe d'actif) comme détenu en vue de la vente, ajusté de tout amortissement qui aurait été comptabilisé si l'actif (ou le groupe d'actifs) n'avait pas été classé comme détenu en vue de la vente, et
- sa valeur recouvrable à la date de décision de ne plus vendre. La valeur recouvrable est la valeur la plus haute entre la valeur de marché nette des coûts de cession et la valeur d'utilité.

Tout ajustement de la valeur comptable est inclus dans le compte de résultat des activités poursuivies de la période dans laquelle les actifs cessent d'être classés comme détenus en vue de la vente.

Le 30 juillet 2018, le Groupe a conclu la vente à InterDigital de sa division Licences de brevets pour un prix total de 220 millions de dollars (188 millions d'euros), ce qui a généré un profit de 210 millions d'euros et un impact de trésorerie de 116 millions d'euros (voir note 2.3).

Le 31 mai 2019, le Groupe a conclu la vente à Interdigital de son activité Recherche & Innovation.

Outre les activités Licences de Brevet et Recherche et Innovation, les autres activités arrêtées ou en cours de cession résultent des activités abandonnées en 2004 et 2005, telles que les tubes cathodiques.

12.1.1. Résultat des activités arrêtées ou en cours de cession

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 Décembre	
	2019	2018
ACTIVITÉS ARRÊTEES OU EN COURS DE CESSION		
Chiffre d'affaires	6	18
Coût de l'activité	(3)	(15)
Marge brute	**3**	**3**
Frais commerciaux et administratifs	(7)	(14)
Frais de recherche et développement	(11)	(20)
Coûts de restructuration	(0)	(1)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(1)	(4)
Autres produits (charges)	(9)	205
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	**(25)**	**169**
Charges financières nettes	2	(1)
Impôt sur les résultats	1	(11)
Résultat net	**(22)**	**157**

En 2019, le compte de résultat inclut 5 mois de l'activité Recherche et Innovation. La plus-value de cession de la division Recherche et Innovation qui s'élève à 8 millions d'euros est présentée en autres produits.

En 2018, le compte de résultat incluait 7 mois d'activité de la division Licence de Brevets et 12 mois de l'activité Recherche et Innovation. La plus-value de cession de la division Licence de Brevets qui s'élève à 210 millions d'euros est présentée en autres produits.

12.1.2. Trésorerie nette des activités arrêtées ou en cours de cession

	Exercice clos le 31 décembre,	
(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	**(22)**	**157**
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation		
Amortissements d'actifs	1	1
Pertes de valeur d'actifs	1	4
Variation nette des provisions	7	(15)
(Gain) pertes sur cessions d'actifs [1]	(9)	(210)
Autres (dont impôts)	3	10
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs	2	50
Impôts payés sur les résultats	5	(1)
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITES ARRETEES OU EN COURS DE CESSION (I)	**(11)**	**(4)**
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITES ARRETEES OU EN COURS DE CESSION (II) [2]	**(20)**	**115**
Remboursement des dettes financières	(2)	(6)
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITES ARRETEES OU EN COURS DE CESSION (III)	**(2)**	**(6)**
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE DES ACTIVITES ARRETEES OU EN COURS DE CESSION (I+II+III)	**(33)**	**105**

(1) En 2018, comprend le résultat de cession de l'activité Licences de brevets pour 210 millions d'euros
(2) En 2019, comprend principalement le règlement des passifs assumés par Technicolor dans le cadre de la cession des activités Licence de Brevets, et Recherche et Innovation.
En 2018, comprend l'impact financier de la vente de l'activité Licences de brevets pour 115 millions d'euros.

12.2. Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs non courants (ou groupe destiné à être cédé) sont classés comme « destinés à être cédés » dès lors que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par leur utilisation continue. Ce classement implique que les actifs (ou le groupe destiné à être cédé) sont disponibles en vue de leur vente immédiate et que celle-ci est hautement probable. Les actifs non courants classés comme « destinés à être cédés » sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de cession. Toute réduction de valeur des actifs (ou du groupe destiné à être cédé) à la juste valeur diminuée des coûts de cession est comptabilisée en résultat.

(en millions d'euros)	31 Decembre 2019	31 Decembre 2018
Actifs destinés à être cédés	-	28
Passifs destinés à être cédés	-	51

Au cours de l'année 2019, les actifs et passifs destinés à la vente ont été cédés. Au 31 décembre 2018, les actifs et passifs destinés à être cédés comprenaient :

- Les actifs et passifs résultant de l'accord de coopération avec InterDigital, soit le revenu différé correspondant aux services à rendre dans le cadre de l'accord de recherche (42 millions d'euros)
- Les actifs et passifs de l'activité Recherche et Innovation

13. Evénements postérieurs à la clôture

Le 13 février 2020, le Groupe a annoncé son plan stratégique 2020-2022, centré sur la priorité donnée aux opportunités de croissance rentable, tout en renforçant la position du Groupe à long-terme en tant que partenaire de choix sur ses trois activités. Dans le même temps, le Groupe a annoncé trois opérations destinées à renforcer sa structure financière et restaurer sa flexibilité stratégique :

- Une augmentation de capital avec droits préférentiels de souscription pour les actionnaires existants pour un montant total d'environ 300 millions d'euros. Les actionnaires seront réunis le 23 mars 2020 en assemblée générale extraordinaire afin d'approuver les résolutions relatives à l'Augmentation de Capital. Il est prévu que l'émission soit lancée au cours du second trimestre 2020, sous réserve de l'approbation des actionnaires de Technicolor, des autorités réglementaires et des conditions de marché;
- Une extension de 18 mois de la maturité de son RCF, soit de décembre 2021 à juin 2023, sous réserve de la réalisation de l'Augmentation de Capital. De même, la maturité de la facilité Wells Fargo sera allongée de 18 mois, soit de septembre 2021 à mars 2023;
- Une facilité court terme additionnelle de 110M$ arrangée par J.P. Morgan. Cette ligne de crédit fournira une marge de manœuvre additionnelle en termes de liquidités et sera remboursable après réception des fonds issus de l'Augmentation de Capital.

14. Honoraires des commissaires aux comptes

	Deloitte		Mazars		Total	
(en milliers d'euros))	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
▪ Technicolor SA	862	788	1 120	1 059	1 982	1 847
▪ Filiales	1 636	1 513	1 133	1 116	2 769	2 629
Sous-total	**2 498**	**2 302**	**2 253**	**2 175**	**4 751**	**4 477**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires (1)						
▪ Technicolor SA	34	34	-	-	34	34
▪ Filiales	7	-	5	5	12	5
Sous-total	**41**	**34**	**5**	**5**	**46**	**39**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité (2)						
▪ Technicolor SA	67	135	-	445	67	580
▪ Filiales	76	295	15	14	91	309
Sous-total	**143**	**430**	**15**	**459**	**158**	**889**
TOTAL	**2 681**	**2 766**	**2 273**	**2 639**	**4 954**	**5 405**

(1) Ces prestations couvrent les rapports sur augmentation et réduction de capital, les lettres de confort et autres services requis par les textes légaux et réglementaires.
(2) Ces prestations couvrent les services fournis à la demande de Technicolor ou ses filiales (due diligence, assistance juridique et fiscale, et attestations diverses).

15. Liste des principales entités consolidées

Sont listées ci-après les principales entités consolidées :

	% d'intérêt détenu par Technicolor (% arrondi à la première décimale)	
SOCIETES – (Pays)	**2019**	**2018**
Consolidées par intégration globale		
Technicolor SA 8-10 rue du Renard, 75004 Paris (France)	Société mère	Société mère
Maison Connectée		
Technicolor Japan KK (Japon)	100.0	100.0
Technicolor Delivery Technologies (France)	100.0	100.0
Technicolor Connected Home Rennes SNC (France)	100.0	100.0
Technicolor Connected Home India Private Ltd (Inde)	100.0	100.0
Technicolor Korea Yuhan Hoesa (République de Corée)	100.0	100.0
Technicolor Connected Home USA LLC (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Connected Home de Mexico SA De CV (Mexique)	100.0	100.0
Technicolor Asia Ltd (Hong-Kong)	100.0	100.0
Technicolor Delivery Technologies Australia Pty Limited (Australie)	100.0	100.0
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA (Brésil)	100.0	100.0
Technicolor Delivery Technologies Belgium (Belgique)	100.0	100.0
Beijing Technicolor Management Co., Ltd (Chine)	100.0	100.0
Services de Production		
The Mill Group Inc. (Etats-Unis)	100.0	100.0
The Mill (Facility) LTD (Etats-Unis)	100.0	100.0
MPC (Shanghai) Digital Technology Co., Ltd (Chine)	89.8	89.8
Mikros Image SAS (France)	100.0	100.0
Mikros Image Belgium SA (Belgique)	100.0	100.0
Technicolor India Pvt Ltd (Inde)	100.0	100.0
Trace VFX LLC (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Animation Productions SAS (France)	100.0	100.0
Technicolor Creative Services USA, Inc (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Canada, Inc (Canada)	100.0	100.0
Technicolor Pty, Ltd (Australie)	100.0	100.0
Technicolor Ltd (Royaume-Uni)	100.0	100.0
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV (Pays-Bas)	100.0	100.0
Trace VFX Solutions Private India Ltd (Inde)	100.0	100.0
The Moving Picture Company Limited (Royaume-Uni)	100.0	100.0
Services DVD		
Technicolor Global Logistics, LLC (Etats- Unis)	100.0	100.0
Technicolor Distribution Australia PTY LTD (Australie)	100.0	100.0
Technicolor Home Entertainment Services Inc (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Home Entertainment Services de Mexico, S. de R.L. de C.V. (Mexique)	100.0	100.0
Technicolor Videocassette of Michigan, Inc (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Home Entertainment Services Canada ULC (Canada)	100.0	100.0
Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Distribution Services France SARL (France)	100.0	100.0
Technicolor Milan SpA (Italie)	100.0	100.0
Technicolor Polska sp Z.o.o (Pologne)	100.0	100.0
Technicolor Disc Services International Ltd (Royaume--Uni)	100.0	100.0
Technicolor Mexicana, S. de R.L. de C.V. (Mexique)	100.0	100.0
Technicolor Export de Mexico, S. de R.L. de C.V. (Mexique)	100.0	100.0
Technicolor Pty, Ltd (Australie)	100.0	100.0

	% d'intérêt détenu par Technicolor (% arrondi à la première décimale)	
SOCIETES – (Pays)	**2019**	**2018**
Corporate & Autres		
Technicolor Treasury USA LLC (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor USA Inc (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd (Singapour)	100.0	100.0
Gallo 8 SAS (France)	100.0	100.0
Sté Fr.d'Invest.et d'Arbitrage - Sofia SA (France)	100.0	100.0
Deutsche Thomson OHG (Allemagne)	100.0	100.0
Technicolor Trademark Management (France)	100.0	100.0
RCA Trademark Management SAS (France)	100.0	100.0
Consolidées par mise en équivalence		
Technicolor SFG Technology Co. Ltd (Chine)	49.0	49.0
Vancouver Lab Inc (Canada)	50.0	50.0
Canada Cinema Distribution Inc (Canada)	50.0	50.0
3DCD LLC (Etats-Unis)	50.0	50.0
Techfund Capital Europe FCPR (France)	19.8	19.8

GREFFE DU TRIBUNAL
DE COMMERCE DE PARIS

1, QUAI DE LA CORSE
75198 PARIS CEDEX 04
0 891 01 75 75
0,36€ TTC/MN

PETITES AFFICHES - Service Formalité -
LEXTENSO - Mme Sylvie MORVAN
CASE N°41 GRANDE ARCHE DE LA DEFENSE
1 PRV DE LA DEFENSE
92044 PARIS LA DEFENSE

N° de Refus : 2020-6371 (2020TP0244075)

Société : TECHNICOLOR (2018B30782)
Date de clôture de l'exercice : 31/12/2019
Contrôleur : laurencel

NOTIFICATION DE DECISION DE REFUS D'ENREGISTREMENT DE DEPOT DES COMPTES ANNUELS

Nous avons le regret de vous aviser que votre demande d'enregistrement déposée au Greffe du Tribunal de Commerce de Paris n'est pas conforme aux dispositions applicables :

Les motifs de refus sont les suivants :

- Joindre un exemplaire du rapport de gestion

A Paris, le 29/07/2020
Bonjour,
Je vous informe que le rapport de gestion de groupe est inclus dans le document d'enregistrement universel.
Bien cordialement,

PETITES AFFICHES
Tour Montparnasse
33 Av. du Maine
BP 54
75755 PARIS Cedex 15

Délivré à Paris, le 28 juillet 2020

Le Greffier,

Rappels :
Tout dépôt de comptes annuels est à faire en un exemplaire daté et certifié conforme par le représentant légal.
Vous disposez d'un délai de deux semaines pour régulariser, passé ce délai votre dossier vous sera retourné.
Il est indispensable de déposer des documents lisibles, de mentionner la dénomination complète, le siège social et le numéro d'inscription au Registre du Commerce et des Sociétés.
Les documents ne doivent comporter ni agrafe, ni attache.
Retourner ce document avec le complément de dossier.

LPS5609674

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

2019

incluant le Rapport Financier Annuel



technicolor

sommaire

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 7 RFA DPEF

1.1 Vue d'ensemble et historique 9
1.2 Organisation et description des activités du Groupe 12
1.3 Stratégie 22
1.4 Capital social et actionnariat 24

2 EXAMEN DE LA SITUATION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE DU GROUPE ET PERSPECTIVES 31 RFA

2.1 Synthèse des résultats 32
2.2 Résultats des opérations 2018 et 2019 32
2.3 Trésorerie et capitaux 40
2.4 Événements postérieurs à la clôture 43
2.5 Informations relatives au COVID-19 44

3 RISQUES, LITIGES ET MESURES DE CONTRÔLE 45 RFA DPEF

3.1 Facteurs de risques 46
3.2 Contrôle interne 63
3.3 Assurance 69

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION 71 RFA

4.1 Gouvernement d'entreprise 72
4.2 Rémunération 115

5 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 145 RFA DPEF

5.1 Enjeux de responsabilité sociale d'entreprise du Groupe 146
5.2 Capital humain 150
5.3 Droits de l'Homme et conditions de travail 168
5.4 Changement climatique 171
5.5 Économie circulaire 176
5.6 Sécurité des clients et protection de leurs contenus 185
5.7 Équité des pratiques commerciales 187
5.8 Évaluation de la performance RSE 189
5.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 190
5.10 Plan de vigilance 193

6 ÉTATS FINANCIERS 195 RFA DPEF

6.1 Comptes consolidés 2019 de Technicolor 196
6.2 Notes annexes aux comptes consolidés 202
6.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2019 263
6.4 Comptes sociaux 2019 de Technicolor SA 267
6.5 Notes annexes aux comptes sociaux 270
6.6 Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices 289
6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels au 31 décembre 2019 290
6.8 Commissaires aux comptes 294

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 295

7.1 Présentation générale 296
7.2 Offre et cotation 296
7.3 Prises de participation en France en 2019 et 2018 298
7.4 Acte constitutif et statuts 298
7.5 Contrats importants 300
7.6 Informations fiscales complémentaires 300
7.7 Organisation du Groupe 301
7.8 Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients 304
7.9 Documents accessibles au public 304
7.10 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts 305
7.11 Attestation des personnes responsables 305

8 TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 307

GLOSSAIRE 317

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

Les éléments de la Déclaration de Performance Extra-Financière sont identifiés à l'aide du pictogramme DPEF

technicolor

Société Anonyme au capital de 414 461 178 euros
Siège social : 8-10, rue du Renard
75004 Paris - France
333 773 174 RCS Paris



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

incluant le Rapport Financier Annuel

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 20 avril 2020 auprès de l'AMF, 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.

MESSAGE AUX ACTIONNAIRES

GRI *[102-14]*

Chers Actionnaires,

2019 a été une année de transition affectée par de nombreux vents contraires. Technicolor a cependant réalisé un chiffre d'affaires de 3,8 milliards d'euros, un EBITDA ajusté de 324 millions d'euros et un EBITA ajusté de 42 millions d'euros. À l'issue d'une revue approfondie des activités, nous avons récemment annoncé un nouveau Plan stratégique 2020-2022 s'appuyant sur un renforcement de la structure financière de la Société. Nous avons identifié de nombreuses initiatives destinées à accompagner la transformation financière et opérationnelle de la Société, parmi lesquelles la maximisation de la croissance du chiffre d'affaires et des économies de coûts d'un montant d'environ 150 millions d'euros en base annuelle à horizon 2022.

Ces initiatives seront portées sous la supervision de Richard Moat, qui fera bénéficier la Société de sa longue expérience en matière de redressement d'entreprises. Il a pour ce faire le plein soutien d'un Conseil d'administration renouvelé en profondeur en 2019, placé sous la présidence d'Anne Bouverot.

Technicolor repose sur des fondamentaux solides et bénéficie d'atouts majeurs, dont notamment ses collaborateurs et ses actifs. La Société est un acteur essentiel sur ses marchés et fournit à ses clients des produits et des services véritablement différenciants.

Technicolor est leader dans ses 3 secteurs d'activité :

- dans les Services de Production, Technicolor est le leader mondial des effets visuels pour le cinéma et a contribué en 2019 à 70 % des films les mieux classés au box-office. L'Oscar pour les meilleurs effets spéciaux que nous avons remporté pour 1917 témoigne de la qualité de notre offre ;
- dans la Maison Connectée, la Société est leader mondial en solutions d'accès haut débit et vidéo basées sur AndroidTV et un partenaire solide pour les leaders du secteur, tels que Comcast et Charter ;
- dans les Services DVD, Technicolor est de loin le premier acteur mondial avec environ 70 % de part de marché et 90 % aux États-Unis.

Notre ambition est d'apporter à la fois de la stabilité et de la croissance à Technicolor et de libérer son potentiel. Nous avons l'opportunité de profiter de la forte hausse de la consommation de contenus digitaux, de la croissance soutenue des solutions d'accès haut débit et d'une demande toujours plus forte dans les contenus originaux. Notre objectif est de faire en sorte que Technicolor soit en mesure de conserver ses positions de leader sur les marchés sur lesquels elle opère et de créer de la valeur à long terme pour ses clients, ses employés et ses actionnaires.

Nous avons également l'intention de renforcer la transparence financière par une communication régulière de nos performances et d'apporter des objectifs chiffrés pour le moyen terme.

Globalement, nous sommes convaincus qu'avec les bonnes orientations en termes de business et d'organisation opérationnelle et une structure financière adaptée, Technicolor peut revenir à une croissance rentable, à la génération de liquidités et à la création de valeur pour les actionnaires.

Anne Bouverot
Présidente du Conseil d'administration de Technicolor

Richard Moat
Directeur Général

COMMENTAIRES PRÉLIMINAIRES

GRI *[102-46]*

Dans le cadre du présent Document d'enregistrement universel (ci-après « Document d'enregistrement universel »), sauf indication contraire, le terme « Société » se réfère à Technicolor SA, et les termes « Technicolor » et le « Groupe » à Technicolor SA et à ses filiales consolidées.

Le présent Document d'enregistrement universel intègre :

(i) le Rapport financier annuel émis en application de l'article L. 451-1-2 I et II du Code monétaire et financier et mentionné à l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF (un tableau de concordance entre les Documents mentionnés à l'article 222-3 du Règlement général et les sections correspondantes du présent Document d'enregistrement universel figure en page 311) ;

(ii) le rapport de gestion adopté par le Conseil d'administration de Technicolor SA conformément à l'article L. 225-100 et suivants du Code de commerce (le tableau de concordance en page 312 mentionne les éléments de ce rapport) ; et

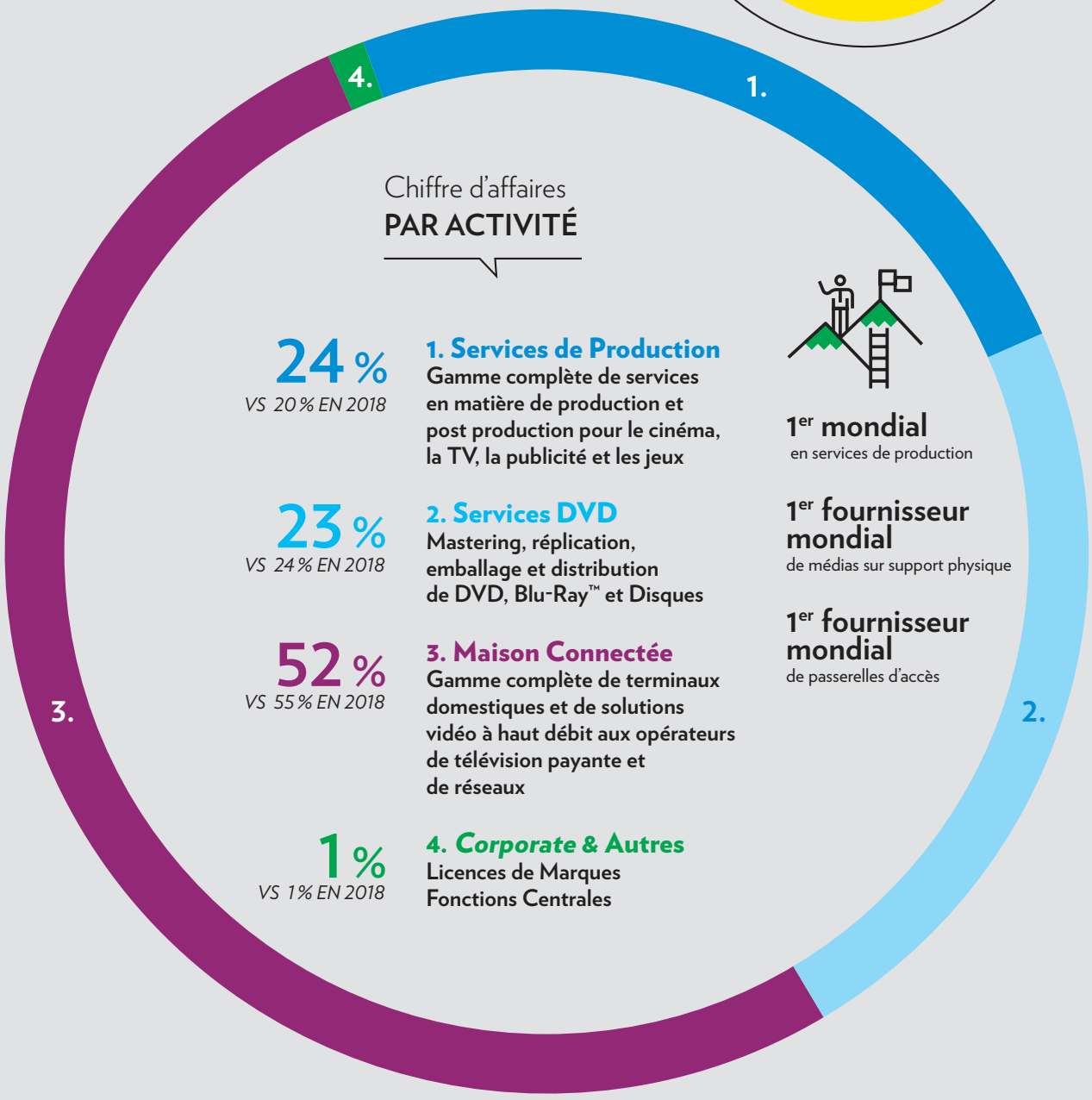
(iii) le rapport sur le gouvernement d'entreprise adopté par le Conseil d'administration de Technicolor SA conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce (le tableau de concordance en page 313 mentionne les éléments de ce rapport).

Le présent Document d'enregistrement universel peut contenir des informations prospectives concernant la situation financière, les activités ainsi que certains objectifs du Groupe. Ces informations s'appuient sur des hypothèses élaborées par la Direction au vu des informations actuellement disponibles et dépendent d'un certain nombre de facteurs et d'incertitudes, ce qui pourrait provoquer des différences significatives entre les résultats réels et ceux qui sont décrits dans les informations prospectives. Outre les informations prospectives, du fait du contexte dans lequel elles sont employées, d'autres informations prospectives peuvent être identifiées par l'utilisation de mots tels que « peut », « sera », « devrait », « envisage », « prévoit », « entend », « escompte », « croit », « estime », et « anticipe » ou d'autres expressions similaires. Par leur nature, les informations prospectives impliquent des risques et incertitudes parce qu'elles se rapportent à des événements, et dépendent de circonstances, dont on suppose qu'ils se produiront à l'avenir. Ces informations s'appuient sur des hypothèses relatives notamment : aux stratégies commerciales que le Groupe envisage, à son intention d'introduire de nouveaux produits et services, aux tendances prévisibles dans son activité, à sa capacité à continuer à contrôler les coûts et à maintenir un certain niveau de qualité.

VUE D'ENSEMBLE DE TECHNICOLOR en 2019

Chiffre d'affaires des activités poursuivies

env. 3,8 Md€



Chiffre d'affaires PAR ACTIVITÉ

24 %
VS 20 % EN 2018

1. Services de Production
Gamme complète de services en matière de production et post production pour le cinéma, la TV, la publicité et les jeux

23 %
VS 24 % EN 2018

2. Services DVD
Mastering, réplication, emballage et distribution de DVD, Blu-Ray™ et Disques

52 %
VS 55 % EN 2018

3. Maison Connectée
Gamme complète de terminaux domestiques et de solutions vidéo à haut débit aux opérateurs de télévision payante et de réseaux

1 %
VS 1 % EN 2018

4. *Corporate* & Autres
Licences de Marques
Fonctions Centrales

1er mondial
en services de production

1er fournisseur mondial
de médias sur support physique

1er fournisseur mondial
de passerelles d'accès

Chiffre d'affaires PAR DEVISE

47 %
Dollars USD
VS 51 % EN 2018

24 %
Euros
VS 23 % EN 2018

29 %
Autres
VS 26 % EN 2018

GOUVERNANCE*



Anne Bouverot 🟡🔴
Présidente du Conseil d'administration



Richard Moat 🟡
Directeur général

Melinda J. Mount 🔵🟣
Administratrice indépendante et Vice-Présidente

Bpifrance Participations 🟡🔴
Representée par Thierry Sommelet
Administrateur indépendant

Xavier Cauchois 🔵🟣
Administrateur indépendant

Yann Debois 🟣
Administrateur représentant des salariés

Dominique D'Hinnin 🟡🔴
Administrateur indépendant

Cécile Frot-Coutaz 🟡
Administratrice indépendante

Ana Garcia Fau 🔴🔵
Administratrice indépendante

Christine Laurens 🟣
Administratrice indépendante

Brian Sullivan 🔵🟡
Administrateur indépendant

Maarten Wildschut 🔵🟡🔴
Administrateur

**À la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel.*

COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ RÉMUNÉRATIONS	COMITÉ NOMINATIONS ET GOUVERNANCE	COMITÉ STRATÉGIE
Réunions en 2019 : **7**	*Réunions en 2019 :* **8**	*Réunions en 2019 :* **6**	*Réunions en 2019 :* **13**
Participation : 100 %	Participation : 95,83 %	Participation : 96,67 %	Participation : 100 %

82 %
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS
(hors administrateur représentant les salariés)

45 %
DE FEMMES ADMINISTRATRICES
(hors administrateur représentant les salariés)

6 NATIONALITÉS DIFFÉRENTES

54 ans
ÂGE MOYEN DES ADMINISTRATEURS

ACTIONNARIAT
(au 31 décembre 2019)

TECHNICOLOR S.A.
Société holding du Groupe

Public 48,16 %

RWC Asset Management 10,13 %

JO Hambro 8,48 %

Bpifrance Participations et Caisse des Dépôts et Consignations 7,95 %

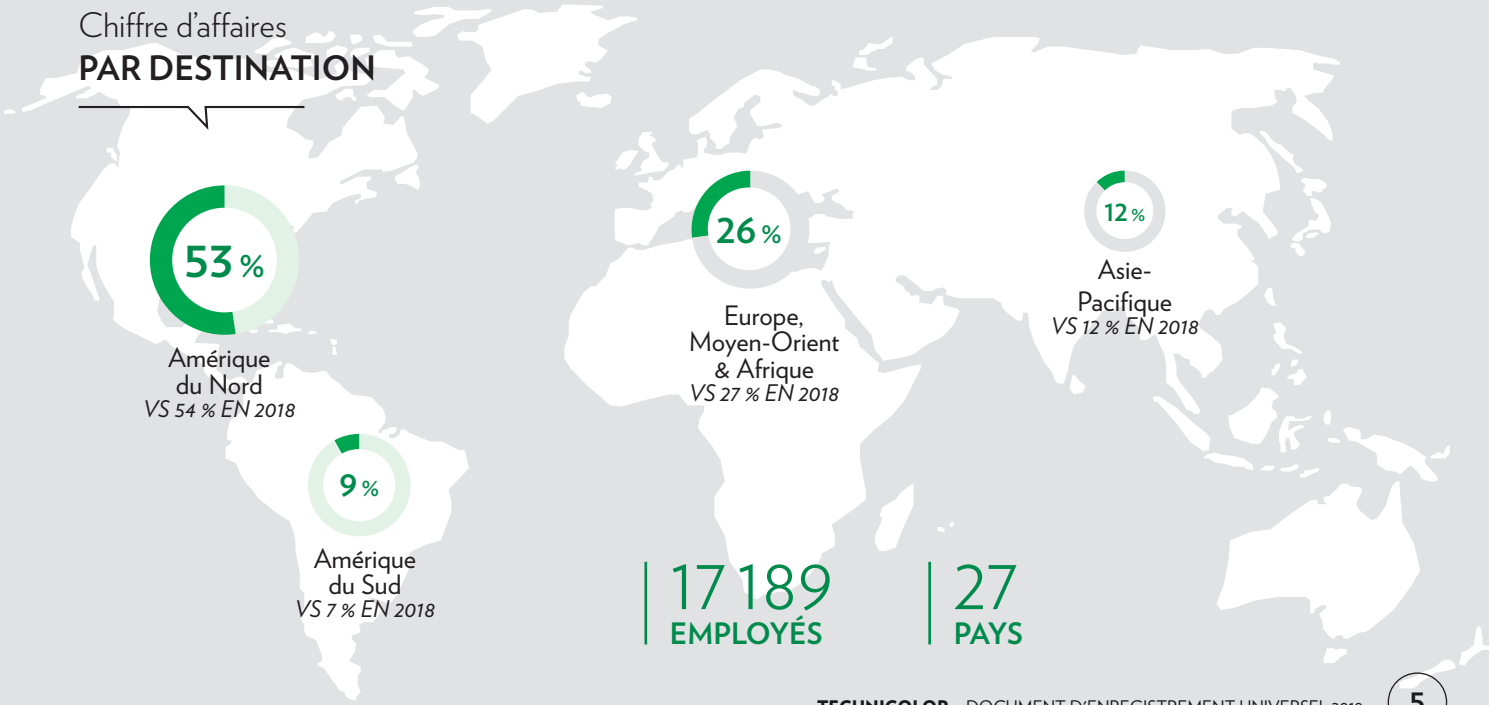
Invesco Ltd 7,23 %

Bain Capital Credit 7,01 %

Kinney Asset Management 5,53 %

Fidelity International 5,50 %

Chiffre d'affaires
PAR DESTINATION



17 189 EMPLOYÉS

27 PAYS

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 VUE D'ENSEMBLE ET HISTORIQUE 9
1.1.1 Vue d'ensemble 9
1.1.2 Historique 11
1.2 ORGANISATION ET DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE 12
1.2.1 Services de Production 12
1.2.2 Services DVD 16
1.2.3 Maison Connectée 18
1.2.4 *Corporate* & Autres 21
1.2.5 Activités arrêtées ou en cours de cession 21
1.3 STRATÉGIE 22
1.4 CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT 24
1.4.1 Capital social 24
1.4.2 Rachat d'actions 28
1.4.3 Délégations accordées au Conseil d'administration par les assemblées générales 29
1.4.4 Politique de distribution 30

3,8 milliards d'euros
de chiffre d'affaires consolidé issu des activités poursuivies

17 189 employés répartis dans 27 pays au 31 décembre 2019

Notre mission
développer, créer et diffuser des expériences immersives au travers des trois segments d'activité

RESSOURCES

FINANCIERES
Chiffre d'affaires des activités poursuivies de 3,8 milliards d'euros

HUMAINES
+17 000 employés
27 pays

INTELLECTUELLES
+800 chercheurs et ingénieurs
+8 000 créatifs

ENVIRONNEMENTALES
Utilisation responsable de l'eau et de l'énergie
Traitement des déchets
Charte Environnement, Hygiène & Sécurité

INDUSTRIELLES
Pas d'usine, excepté au Brésil
« Best in class » dans la chaîne d'approvisionnement

ACTIVITES

SERVICES DE PRODUCTION

Leader Mondial incontesté en images créées par ordinateur, surfant sur la vague du Contenu Original

MPC
MR X
MIKROS

- → EFFETS VISUELS FILM & SERIES TV
- → EFFETS VISUELS PUBLICITE
- → ANIMATION & JEUX
- → POST-PRODUCTION

SERVICES DVD

« Last-man standing » dans un modèle de long- terme, centré sur l'optimisation des marges et la transition vers une tarification basée sur les Volumes

CREER UN MODELE D'AFFAIRES PLUS RESILIENT

CLIENTS

TRADEMARK LICENSING

RCA THOMSON

Les Licences RCA et Thomson apportent une génération stable de Flux de Trésorerie disponibles

MAISON CONNECTEE

Leader Mondial en accès haut débit et solutions vidéo basées sur Android TV, en se concentrant sur l'amélioration des marges et la génération des flux de trésorerie

FORCES

MOTEURS DE CROISSANCE
Contenu original
Améliorations technologiques des passerelles d'accès haut débit

CLASSEMENT MONDIAL

#1
Numéro 1 mondial en Effets Visuels

#1
Premier fournisseur mondial de médias sur support physique (DVD, Blu-ray™, UHD, CD)

#1
Fournisseur mondial de passerelles d'accès haut débit et de solutions vidéo sur Android TV

RESULTATS

FINANCIERS
246 millions d'euros Ebitda ajusté des activités poursuivies (hors IFRS 16)
Initiatives de gestion pour assurer une croissance future rentable
Focus constant sur la rentabilité

INTELLECTUELS
Leader dans la distribution de contenu immersif

ENVIRONNEMENTAUX
« Gold rating » par EcoVadis

INDUSTRIELS
Leaders dans la fourniture de dispositifs physiques

ENGAGEMENTS

- → FEMMES / HOMMES
- → CLIENTS
- → FOURNISSEURS ET PARTENAIRES
- → ENVIRONNEMENT

1.1 VUE D'ENSEMBLE ET HISTORIQUE

1.1.1 Vue d'ensemble

GRI *[102-2] [102-7] [102-15]*

Leader mondial du secteur *Media & Entertainment* (« M&E »), Technicolor opère dans trois activités phares :

- en matière de Services de Production, Technicolor est l'un des principaux fournisseurs de services auprès des créateurs de contenu, y compris les services relatifs aux Effets Visuels, à l'Animation et à la Post Production vidéo (« Services de Production ») ;
- en matière de Services DVD, Technicolor est le leader dans les services de réplication, d'emballage et de distribution de CD, DVD, Blu-ray™ et UHD (« Services DVD ») ;
- en matière de Maison Connectée, Technicolor est leader dans la conception et la fourniture de solutions de divertissements vidéo numériques, données, voix et services liés à la domotique pour les opérateurs de télévision payante et de réseaux, notamment de modems et passerelles haut débit, décodeurs numériques et autres dispositifs connectés (« Maison Connectée »).

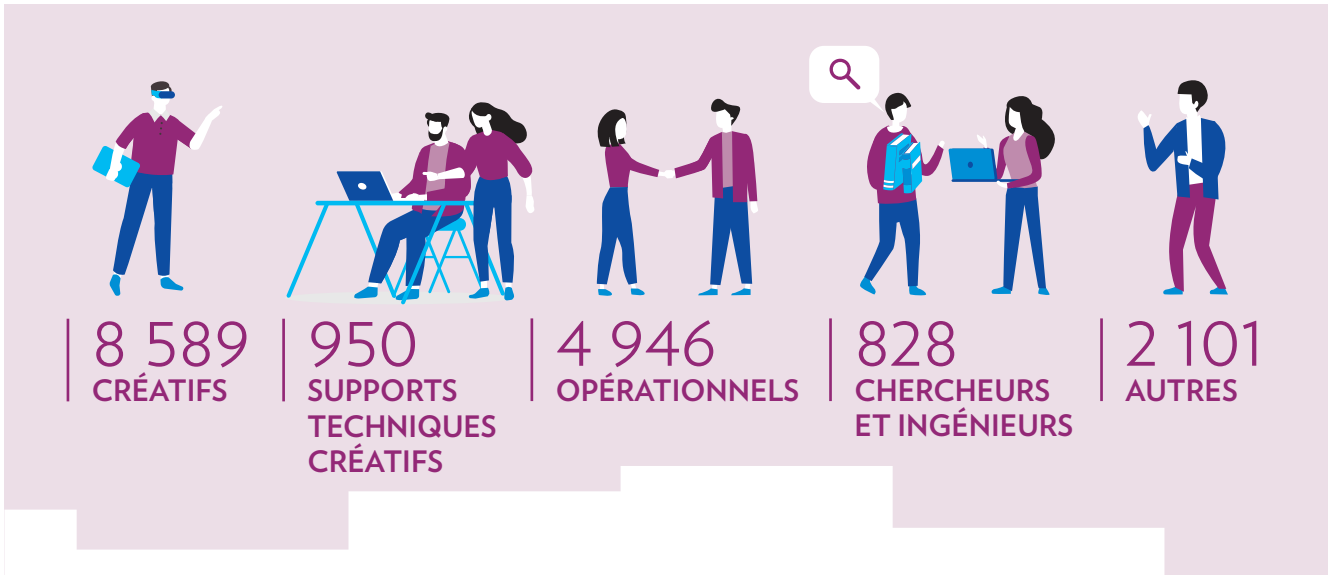
La vente de l'activité Recherche & Innovation (« R&I ») à InterDigital a été achevée le 31 mai 2019. Les informations financières relatives à l'opération R&I sont présentées dans le chapitre « Opérations arrêtées ou en cours de cession », comme pour les résultats 2018.

Les fonctions centrales non allouées et toutes les autres activités et fonctions de l'entreprise non allouées, y compris les activités Licences de Marques, sont présentées dans le segment « *Corporate* & Autres ». Pour de plus amples informations, voir la section 1.2 : « Organisation et Description des activités du Groupe » du présent chapitre.

Au cours de l'exercice 2019, Technicolor a réalisé un chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de 3 800 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, le Groupe comptait 17 189 employés répartis dans 27 pays.

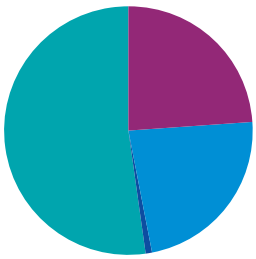
L'action Technicolor est cotée sur le marché Euronext Paris (TCH) avec une capitalisation de 281 millions d'euros au 31 décembre 2019 et est négociable aux États-Unis sur le marché OTCQX (TCLRY).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2019*



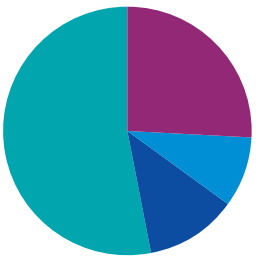
* *incluant 225 intermittents.*

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2019 PAR SEGMENT



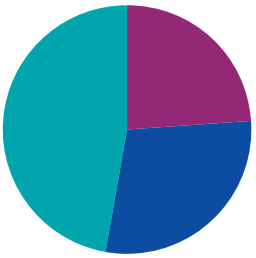
- **52 %** *(vs. 55 % en 2018)* Maison Connectée
- **24 %** *(vs. 20 % en 2018)* Services de Production
- **23 %** *(vs. 24 % en 2018)* Services DVD
- **1 %** *(vs. 1 % en 2018)* *Corporate* & Autres

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2019 PAR DESTINATION



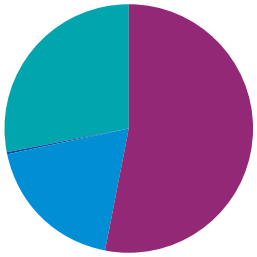
- **53 %** *(vs. 54 % en 2018)* Amérique du Nord
- **26 %** *(vs. 27 % en 2018)* Europe, Moyen-Orient & Afrique
- **9 %** *(vs. 7 % en 2018)* Amérique Latine
- **12 %** *(vs. 12 % en 2018)* Asie-Pacifique

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2019 PAR DEVISE



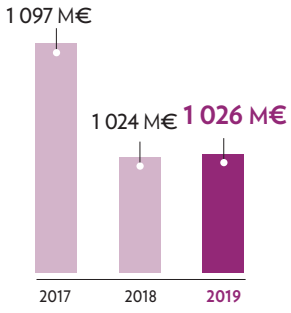
- **47 %** *(vs. 51 % en 2018)* Dollar US
- **24 %** *(vs. 23 % en 2018)* Euro
- **29 %** *(vs. 26 % en 2018)* Autres

EBITDA AJUSTÉ EN 2019 PAR SEGMENT D'ACTIVITÉ*

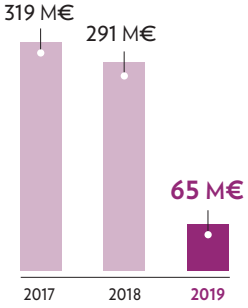


- **69 M€** *(vs. 87 M€ en 2018)* Maison Connectée
- **132 M€** *(vs. 110 M€ en 2018)* Services de Production
- **46 M€** *(vs. 68 M€ en 2018)* Services DVD
- **(1) M€** *(vs. 1 M€ en 2018)* *Corporate* & Autres

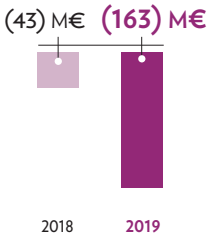
ÉVOLUTION DE LA DETTE BRUTE (IFRS)*



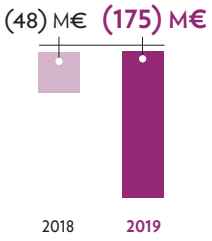
ÉVOLUTION DE LA POSITION DE LA TRÉSORERIE



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES*



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE DU GROUPE*



** Hors IFRS 16. Pour plus d'informations, voir la section 1.2 « Organisation et description des activités du Groupe » et le chapitre 2, section 2.2.9 « Indicateurs ajustés ».*

1.1.2 Historique

GRI *[102-10] [102-15] [102-49]*

RECENTRAGE DE NOS ACTIVITÉS ET ACQUISITIONS STRATÉGIQUES

Au second semestre 2015, Technicolor a réalisé deux acquisitions : Cisco Connected Devices, l'activité de terminaux domestiques de Cisco, a rejoint la division Maison Connectée de Technicolor. La division Services de Production de Technicolor a acquis The Mill à Londres. Quant à la division Services DVD, elle a conclu des marchés avec d'autres studios clients (Fox et Lionsgate), ce qui permet au Groupe d'acquérir les actifs nord-américains de Cinram et ainsi d'intégrer immédiatement ces clients.

En 2018, Technicolor a annoncé la signature d'un accord de sous-traitance avec Sony DADC comme donneur d'ordre en Amérique du Nord et en Australie, qui a démarré lors du second trimestre 2018. La division Maison Connectée a initié une transformation sur trois ans pour augmenter ses parts de marché et améliorer sa productivité afin de faire face aux difficultés susceptibles de se manifester sur le marché.

Au cours du premier trimestre 2019, le Groupe a annoncé qu'il avait reçu une offre ferme et entamé des négociations exclusives avec InterDigital pour la vente de son activité R&I ; la vente a été conclu le 31 mai 2019. InterDigital avait déjà acquis l'activité Licences de Brevets de Technicolor en 2018.

FINANCEMENT

En 2019, le Groupe a continué d'investir dans l'augmentation des capacités de la division Services de Production et dans la restructuration de la division Maison Connectée. Ces investissements ont été financés en majeure partie par la trésorerie disponible ; aucune opération de financement d'envergure n'a été entreprise en 2019.

La structure actuelle de financement de la dette courante du Groupe est constituée principalement de ses emprunts à terme pour un montant de 980 millions d'euros (montant IFRS) au 31 décembre 2019, leurs émissions remontant à 2016 et 2017 ainsi que des dettes de location pour un montant de 312 millions d'euros.

Le 13 février 2020, le Groupe a annoncé un plan de financement exhaustif comprenant :

- une augmentation de capital de c.300 millions d'euros ;
- une extension de 18 mois de la maturité du RCF et de la ligne de crédit Wells Fargo ;
- une nouvelle ligne de crédit court terme d'un montant de 110 millions de dollars.

La réussite de ces opérations permettra de renforcer grandement la structure de financière du Groupe.

Pour plus d'informations sur le refinancement et les clauses restrictives du Groupe, voir la section 2.3 « Trésorerie et capitaux », et le chapitre 6 « États financiers », section 6.2, note 1.1 "Principaux évènements de l'exercice" aux comptes consolidés.

1.2 ORGANISATION ET DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

GRI *[102-2]*

1.2.1 Services de Production

GRI *[102-2] [102-6] [103-1 Présence sur le marché] [103-2 Présence sur le marché] [103-3 Présence sur le marché]*

APERÇU DES ACTIVITÉS

Technicolor offre des services primés en matière d'Effets Visuels, d'Animation et de Post Production pour les longs-métrages, les séries télévisées, la publicité, les jeux vidéo et d'autres contenus audiovisuels. Les studios d'Effets Visuels du Groupe offrent des services de création et de prévisualisation de personnages, objets et scènes, en jouant notamment sur leur animation, position, éclairage, mouvement et composition. Les activités Animation de Technicolor offrent des solutions de création d'animations « CGI » ou « CG » (Computer-Generated Imagery ou imagerie générée par ordinateur) de haute qualité. À travers ses activités de Post Production, Technicolor accompagne ses clients depuis la capture d'image jusqu'à la création des masters finaux pour la distribution, proposant notamment des services sur les lieux de tournage, la correction de couleurs et l'intégration d'Effets Visuels.

La division travaille essentiellement sur la base de projets individuels et construit des équipes et des flux de travail intégrant des talents dans le domaine de la création et de la production. Les Services de Production mettent également des équipes et des espaces dédiés à la disposition des clients qui souhaitent obtenir une garantie en termes de capacité et de talent à l'échelle de projets multiples.

ORGANISATION

Les Services de Production sont structurés en quatre grandes activités (Effets Visuels Films & Séries, Publicité, Animation & Jeux, et Post-Production) pour encourager une collaboration plus étroite et des synergies entre les marques complémentaires au sein de ces activités. Cette structure, qui place Technicolor à la tête des futurs progrès technologiques dans ses principaux segments de marché, pousse la division encore plus vers l'innovation.

Technicolor a continué de recruter de nouveaux talents pour soutenir ses marques tout en optimisant l'affectation de ses ressources entre les régions clés à production élevée ou à coûts réduits, et en explorant de nouvelles régions, notamment par l'ouverture de The Mill à Berlin (Allemagne) et de Technicolor Post à Cardiff (Pays de Galles). De plus, le Groupe a augmenté ses capacités à Montréal (Canada), ainsi qu'à Bangalore et Bombay (Inde). Mill Film s'est installé dans ses locaux permanents à Adélaïde (Australie).

Étant donné que l'augmentation des capacités nécessite d'investir dans les installations informatiques, les fermes de rendu et le stockage, Technicolor voit dans l'utilisation efficace du cloud externe un excellent moyen de complémenter les investissements matériels intensifs en capital tout en les maîtrisant. Ainsi, en 2019, Technicolor a initié avec Microsoft un partenariat stratégique permettant l'exploitation de sa plateforme d'informatique sur le cloud, Azure. Technicolor continuera sur sa lancée pour devenir le leader du cloud dans la distribution numérique mondiale en fournissant les meilleurs services clients et les plus économiques possibles. Le Groupe continuera de développer des flux de travail et des logiciels de pointe pour améliorer davantage la qualité et l'efficacité de ses prestations.

En 2018, la division Services de Production a lancé « The Focus », programme visant à consolider le recrutement de talents dans toutes les unités opérationnelles de la ligne de service Effets Visuels Films & Séries. Les objectifs sont les suivants : améliorer l'efficacité du processus de recrutement à l'échelle mondiale, repérer les nouveaux viviers de talents, faciliter la mobilité internationale et pourvoir à l'augmentation des capacités. Le champ d'application du programme The Focus s'est étendu, avec la gestion des recrutements dans les autres lignes de service de la division Services de Production. En 2018, la division a aussi lancé l'Academy Technicolor dans plusieurs implantations. Cette académie proposera des camps de formation ou des cursus de perfectionnement afin de former les artistes numériques en devenir et ainsi de satisfaire les besoins continus en nouveaux talents. En 2019, l'Academy Technicolor a ainsi formé plus de 640 artistes dans ses principaux centres de Montréal, Bangladore et Adélaïde. Technicolor a aussi créé un programme pilote d'apprentissage à Londres et un programme de formation à la gestion de la production à Montréal. L'objectif est de rendre plus accessible le secteur des Effets visuels et de promouvoir la diversité.

MARQUES PS	Effets visuels pour films et séries TV	Publicité	Post Production	Animation & Jeux	Activités principales	Localisations
MPC Film	✓				• Effets visuels pour films et pour tous les grands studios	*London, Montreal, LA, Bangalore, Mumbai*
Mill Film	✓				• Projets Effets visuels de taille moyenne pour les films en salle en streaming et les séries haut de gamme	*Montreal, Adelaide, Bangalore*
Mr. X	✓				• Effets visuels pour TV/OTT et films de genre/internationaux	*Toronto, Montreal, Bangalore*
The Mill		✓			• Effets visuels, production & distribution pour des agences, des sociétés de production et des marques	*London, LA, NY, Chicago, Mumbai, Bangalore, Berlin*
MPC Advertising		✓			• Effets visuels, production & distribution pour des agences, des sociétés de production et des marques	*London, LA, NY, Amsterdam, Paris, Shanghai, Bangalore*
Mikros	✓	✓		✓	• Longs métrages d'animation • Effets visuels/services de production pour les activités Film, TV et Publicité	*Paris, Montreal, London, Brussels, Liege, Bangalore*
Technicolor	✓		✓	✓	• Films & TV/OTT post production dont des retouches & effets visuels « just in time » • Services d'animation pour TV/OTT et jeux	*LA, Toronto, London, Paris, Bangalore, Cardiff*

La division Services de Production comptait approximativement 10 500 employés (dont environ 8 100 artistes numériques) à fin décembre 2019, répartis entre l'Inde (48 %), le Canada (18 %), les États-Unis (14 %), le Royaume-Uni (11 %), la France et d'autres pays (9 %).

LES TENDANCES DE L'INDUSTRIE ET LA POSITION SUR LE MARCHÉ

La demande de création de contenus de pointe a fortement augmenté au cours des dernières années, portée par la forte progression des contenus originaux premium au niveau de l'ensemble des segments, en particulier celle émanant des fournisseurs OTT comme Netflix, Amazon et Hulu qui vient s'ajouter à la croissance continue des grands studios américains spécialisés dans les productions cinématographiques à forts effets visuels et les franchises, telles que Marvel Cinematic Universe de Disney et DC Extended Universe de Warner Bros. Cette demande en contenus originaux de pointe s'accroît encore plus avec les lancements en 2019 des plateformes de diffusion en streaming telles qu'Apple TV+ et Disney+, et les lancements prévus en 2020 de Peacock de NBCUniversal, HBO Max de WarnerMedia, Quibi et autres. En tant que leader mondial des services Effets visuels Film & Séries et Animation CG de pointe, Technicolor continue de concentrer ses ressources dans ces activités pour bénéficier de la croissance et du volume du marché.

Les dépenses mondiales de publicité numérique continuent de croître plus rapidement que celles de la télévision traditionnelle et les choix technologiques des consommateurs, en constante mutation, dessinent de nouveaux formats de contenu publicitaire et de dispositifs. Dans ce contexte, les activités Publicité de Technicolor sont bien placées pour répondre à l'évolution de ce marché et utilisent les technologies émergentes afin de créer l'imagerie haut de gamme attendue par les publicitaires sur tous les écrans, renforçant ainsi le *leadership* du Groupe dans le domaine de la création de contenus publicitaires et d'expériences immersives haut de gamme.

Le marché de la post-production numérique est relativement mature et la demande vient principalement des nouvelles productions de cinéma et de séries. Technicolor mise sur les centres de production qui emploient des talents essentiels pour accroître sa part de marché dans les films à grand succès tout en renforçant sa position de tête dans le contenu de pointe pour les diffuseurs TV et les plateformes OTT.

Tandis que les films d'animation CG des grands studios sont en tête du box office des longs-métrages animés, les productions animées à budget moyen telles que les films Abominable de DreamWorks Animation/Pearl Studios et La famille Addams de MGM, qui sont produits chaque année à mesure que les studios sont plus enclins à sous-traiter les services de long métrage animé et que les fournisseurs OTT tels que Netflix investissent de plus en plus dans les contenus originaux animés. Le marché des services liés aux Jeux se développe car les éditeurs de jeux mobiles constituent désormais un marché plus pertinent au vu de l'amélioration de la qualité dans ce domaine. L'un des éléments clés de la stratégie de croissance de Technicolor consiste à élargir la position du Groupe sur ces deux marchés émergents.

Grâce à son portefeuille de marques, Technicolor est le premier fournisseur de services en matière d'Effets visuels, d'Animation et de Post-Production pour les longs-métrages, la télévision OTT, les jeux et la publicité dans le monde.

PRINCIPAUX CLIENTS ET CONCURRENTS

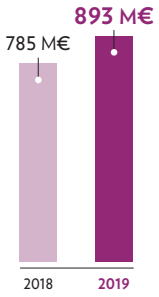
Les clients de Technicolor sont les grands studios de cinéma et les studios indépendants et des clients autres que les studios, comme les chaînes de télévision, les producteurs de contenus indépendants, les éditeurs de jeux vidéo, ainsi que les opérateurs de services Over-The-Top développant leurs propres contenus originaux. Dans le segment Publicité, les clients sont essentiellement des sociétés spécialisées telles que les grandes agences publicitaires en passant par les sociétés de production, les marques et les publicitaires. Au cours des dernières années, le Groupe a stratégiquement renforcé sa position de marché avec les principaux studios et agences publicitaires/sociétés de production, tout en augmentant également son exposition à d'autres catégories de clients non-studios et en intervenant directement auprès des marques et des publicitaires :

- **dans les Effets Visuels Film & Séries TV**, les principaux concurrents de Technicolor comprennent Cinesite, Deluxe, DNEG, Framestore, ILM, Pixomondo, Rodeo FX, Sony Pictures Imageworks et Weta Digital ;
- **dans la Publicité**, les principaux concurrents de Technicolor sont Deluxe, Framestore, les branches de production internes des sociétés holding mondiales de publicité (par ex. Hogarth pour WPP, Prodigious pour Publicis, Craft pour IPG, eg+ Worldwide pour Omnicom, *etc.*) et de nombreuses agences locales ;
- **dans les services de Post-Production**, les principaux concurrents de Technicolor comprennent Deluxe, FotoKem, Panavision, SIM, plusieurs sociétés spécialisées, ainsi que les services internes de certains grands studios, en fonction du segment et de la région ;
- **dans les services Animation CG & Jeux**, les principaux concurrents comprennent Animal Logic, Bardel Entertainment, CGCG, Cinesite, DNEG, Ilion Animation Studios, Keywords Studios, Reel FX, Sony Pictures Imageworks, The SPA Studios, et Virtuos Ltd.

	Effets Visuels Film & TV	Publicité	Post-Production	Animation & Jeux
Clients clés	• Grands studios américains • Studios de taille inférieure et studios indépendants • Sociétés de production télévisuelles • Fournisseurs OTT	• Agences de publicité internationale • Sociétés de production • Petites agences • Marques et publicitaires	• Grands studios américains • Studios de taille inférieure et studios indépendants • Sociétés de production télévisuelles • Fournisseurs OTT	• Grands studios et studios indépendants d'animation • Principaux réseaux de TV pour enfants et autres distributeurs • Éditeurs et développeurs de jeux AAA
Concurrents clés	• Cinesite • DNEG • Framestore • ILM (Disney) • Method, Encore (Deluxe) • Pixomondo • Rodeo FX • Sony Pictures Imageworks • Weta Digital	• Framestore • Method, Company 3 (Deluxe) • Sociétés de productions internes des sociétés de publicité internationales • Nombreuses agences locales	• Company 3, EFILM, Encore (Deluxe) • FotoKem • Light Iron (Panavision) • Sim • Structures internes de certains grands studios américains • Nombreuses agences locales	• Animal Logic • Bardel Entertainment • CGCG • Cinesite • DNEG • Ilion Animation Studios • Keywords Studios • Reel FX • Sony Pictures Imageworks • The SPA Studios • Virtuos Ltd
Données clés (2019)	• Plus de 18 000 scènes d'effets visuels pour des productions cinématographiques • Plus de 3 200 scènes d'effets visuels pour des contenus TV/OTT	• Environ 4 800 publicités	• Plus de 100 productions cinématographiques • Près de 300 séries, miniséries et/ou pilotes TV/OTT	• 3 600 minutes d'animation pour la TV et les films • Plus de 49 000 ressources créées numériquement pour les jeux vidéo les plus vendus, les séries TV et les films

CHIFFRE D'AFFAIRES ET FAITS MARQUANTS

CHIFFRE D'AFFAIRES DES SERVICES DE PRODUCTION



Le chiffre d'affaires a augmenté de 10,4 % à taux de change constants et de 13,8 % à taux de change courants par rapport à 2018. L'industrie du divertissement connaît actuellement l'une de ses plus grandes transformations, tirée par la puissance naissante des plateformes de streaming et par une demande sans précédent pour les contenus haut de gamme. Le renforcement des capacités et des investissements associés se sont poursuivis en 2019 pour bénéficier de cette dynamique, avec l'annonce par Technicolor, fin janvier 2020, du lancement officiel de sa nouvelle activité d'effets visuels pour les séries, MPC Episodic.

En 2019 :

Effets visuels Film & Séries

- Réalisation d'un travail exceptionnel sur plus de 30 films de grands studios, tels que des sorties 2019 comme *Le Roi Lion* (Disney), *1917* (Universal/Amblin), *Maléfique : Le Pouvoir du Mal* (Disney), *Dumbo* (Disney), *Shazam !* (Warner Bros.), *Pokémon : Détective Pikachu* (Warner Bros./Legendary), *X-Men : Dark Phoenix* (Fox), *Ad Astra* (Fox), *Dora et la Cité perdue* (Paramount) et *Hellboy* (Lionsgate) ; achèvement de la production sur des sorties 2020 telles que *Artemis Fowl* (Disney), *Dolittle* (Universal), et *Sonic le Hérisson* (Paramount) :
  - fin 2019, le Groupe était en production sur des projets de grands studios tels que *La Petite Sirène* (Disney), *Monster Problems* (Paramount), *Bios* (Universal/Amblin), *Clifford le gros chien rouge* (Paramount), *Godzilla vs. Kong* (Warner Bros./Legendary), *Snake Eyes : GI Joe Origins* (Paramount), *L'Appel de la forêt* (Fox), *Le seul et unique Ivan* (Disney), *Chasseur de monstres* (Screen Gems/Constantin) ;
- Travaux sur plus de 30 projets de séries et/ou non-cinématographiques (c.-à-d. diffusion streaming/OTT), dont *The Mandalorian* (Disney+), *La Belle et le Clochard* (Disney+), *Noelle* (Disney+), *See* (Apple TV+), *Old Story* (Netflix), *Polar* (Netflix/Constantin), *Carnival Row* (Amazon/Legendary), *The Boys* (Amazon/Sony), *American Gods* saison 2 (Starz/Fremantle) et *Vikings* saison 6 (History/MGM) :
  - fin 2019, le Groupe était en production sur des projets tels que *Secret Society of Second-Born Royals* (Disney+), *Prehistoric Planet* (Apple TV+/BBC), *Raised by Wolves* (HBO Max), *L'Aliéniste* (TNT), *Jupiter's Legacy* (Netflix), *Eurovision* (Netflix), *Pinocchio* (Netflix), *Kate* (Netflix), *Halo* (Showtime/Amblin) et une nouvelle saison d'*American Gods* (Starz/Fremantle) ;
- Obtention d'autres prix majeurs dont les bénéfices en 2020 seront très appréciables : *Cruella* (Disney) et *Mortal Kombat* (New Line) ;
- MPC Film a remporté les prix de la saison 2019/20 pour Effets visuels grâce à ses travaux sur *1917* : Academy Award pour les Meilleurs effets visuels et BAFTA pour les meilleurs Effets visuels spéciaux. MPC Film a aussi été nominé en vue des deux mêmes prix prestigieux pour ses travaux sur Le Roi Lion, en plus d'avoir remporté deux prix VES (Visual Effects Society), notamment dans la catégorie Effets visuels remarquables et Photoréalité ;
- Mill Film a déménagé dans ses nouveaux locaux permanents à Adélaïde (Australie) ;
- Le Groupe a fourni plus de 18 000 scènes d'effets visuels pour des productions cinématographiques et plus de 3 200 scènes d'effets visuels pour des contenus télévisés OTT.

Publicité

- C'est une nouvelle année de réussite publicitaire :
  - lors du prestigieux festival international de la créativité Lions à Cannes, le Groupe s'est vu remettre deux des trois Lions dans la catégorie Effets visuels (1 Lion d'argent et 1 Lion de bronze, aucun Lion d'or n'ayant été obtenu en 2019) ;
  - MPC a été sacrée Entreprise VFX de l'année au festival Ciclope pour la troisième année consécutive, tandis que The Mill a été reconnue par Televisual comme la première société de post-production au Royaume-Uni, pour la 11e année consécutive ;
  - MPC s'est vue décerner deux prix VES pour ses travaux sur *The Seven Worlds* d'Hennessy dans la catégorie Effets visuels remarquables et Composition remarquable dans une publicité ;
- Parmi les projets notables figurent *The Seven Worlds* d'Hennessy, *Legend* de BMW, *Swipe Night* de Tinder, *LF30* de Lexus, *Rebuild the World* de Lego, *Feel the Power of Pro* de PlayStation, *Moon Landing VR Experience* du New York Times, *I Am Hunger in America* de Feeding America, *Summertime* de McDonald's et *Two Trojan Horse Occupants* de Bud Light ;
- The Mill a ouvert un nouveau studio à Berlin, en Allemagne ;
- Technicolor a contribué à la réalisation d'environ 4 800 publicités.

Post Production

- Parmi les projets de longs-métrages remarqués et sélectionnés figurent *Aladdin* (Disney), *The Two Popes* (Netflix), *X-Men : Dark Phoenix* (Fox), et *Richard Jewell* de Clint Eastwood (Warner Bros.) ;
- Parmi les projets de séries remarqués et sélectionnés figurent *Big Little Lies* (HBO), *Black Mirror* (Netflix), *Charmed* (CBS/The CW), *À la croisée des mondes* (BBC/HBO), *The Loudest Voice* (Showtime), et *Messiah* (Netflix) :
  - Technicolor Post contribue actuellement aux trois premiers titres originaux en diffusion streaming pour Disney+ ;
- Ouverture d'un studio à Cardiff (Pays de Galles) pour travailler sur la série fantastique *À la croisée des mondes* de BBC/HBO ;
- Technicolor a ainsi fourni des services de post-production pour plus de 100 productions cinématographiques et environ 300 séries, miniséries et/ou pilotes en télévision OTT.

Animation & Jeux

- Mikros est en production sur *Bob l'éponge, le film : Éponge en eaux troubles* de Paramount et sur *La Pat'Patrouille*, production cinématographique à grand succès et propriété de SpinMaster. Au cours du quatrième trimestre, l'entreprise a signé un accord de services pour un film d'animation qui dynamisera la production en 2020 ;
- Technicolor Animation (services de production de séries animées) a travaillé sur les shows suivants :
  - *Baby Boss : Les affaires reprennent* saison 2 (DreamWorks Animation/Netflix),
  - *Chicken Squad* (Wild Canary/Disney),
  - *Dragons : Les Gardiens du ciel* saison 2 (DreamWorks Animation/Netflix),
  - *Elena d'Avalor* saison 3 (Disney),
  - *Fast & Furious : Les Espions dans la course* saisons 1 à 3 (DreamWorks Animation/Netflix),
  - *Mickey Mouse et ses amis : Top Départ !* saison 3 (Disney),
  - *Mira, Royal Detective* (Wild Canary/Disney),
  - *Le Parc des merveilles* (Nickelodeon).
- Technicolor Animation Productions (activité de contenu original IP) a livré environ 57 demi-heures commerciales au cours de l'année, notamment :
  - *ALVINNN!!! et les Chipmunks* saisons 4 à 5 (Nickelodeon/M6 ; saison 5 lancée en 2019),
  - *Gus, le chevalier minus* (TF1 ; lancé en 2019),
  - *Monchhichi* saison 2 (TF1),
  - *Team DroniX saison* 1 (France Télévisions/Gloob).
- Technicolor Games : livraison de *Anthem* (EA/BioWare), *FIFA 20* (EA), *Mortal Kombat 11* (NetherRealm), *NBA 20* (2K), *Need for Speed Heat* (EA/Ghost), *NHL 20* (EA), et *Resident Evil 2 Remake* (Capcom) ;
- le Groupe a livré environ 3 600 minutes d'animation pour de grands shows TV et longs métrages animés. Le Groupe a aussi créé plus de 49 000 actifs CG pour des jeux vidéos de premier rang, des séries télévisées et des longs-métrages animés.

1.2.2 Services DVD

GRI *[102-2] [102-6] [103-1 Présence sur le marché] [103-2 Présence sur le marché] [103-3 Présence sur le marché]*

APERÇU DES ACTIVITÉS

Technicolor est le leader mondial dans la réplication, l'emballage et les solutions d'approvisionnement pour les supports physiques et les produits associés et dessert les producteurs mondiaux de contenu dans les domaines du cinéma, de la télévision, des jeux vidéo et de la musique. Le Groupe offre des solutions clés en main d'approvisionnement et de services, incluant le mastering, la réplication, l'emballage et la distribution directe aux clients à la fois de titres nouveaux et issus du catalogue, ainsi que des services de traitement des retours, de logistique et de transport, de gestion des achats, ainsi que certains autres services de gestion des stocks et services associés. La division Services DVD bénéficie de solides relations et d'une intégration avancée avec ses clients, ainsi que d'une plateforme opérationnelle à faible coût et très modulable.

Technicolor exploite des installations de production clés stratégiquement positionnées à Guadalajara (Mexique) et à Piaseczno (Pologne), tandis que les services d'approvisionnement associés (par exemple, l'emballage et la distribution) aux États-Unis, en Europe et en Australie sont réalisés à partir d'une plateforme multi-régions et multi-sites. Aux États-Unis, le Groupe travaille surtout à partir de ses installations à Memphis (Tennessee) et à Huntsville (Alabama), tout en continuant à agrandir sa plateforme actuelle d'emballage et de distribution à Mexicali (Mexique), sur la frontière avec les États-Unis. Tous les sites et opérations d'approvisionnement de Technicolor utilisent des processus de sécurité rigoureux afin de protéger les droits de Propriété intellectuelle de ses clients contre le piratage et la perte de données.

Technicolor estime bénéficier de la base de coûts la plus efficace de l'industrie des supports physiques et le Groupe est toujours en quête d'améliorations opérationnelles et de productivité, y compris la capacité de s'adapter à la nature particulièrement saisonnière de l'industrie des supports physiques *via* le recours à la main-d'œuvre temporaire et à d'autres stratégies de variation des coûts.

De plus, Technicolor diversifie activement ses affaires en dehors des supports emballés en proposant des solutions pour la chaîne d'approvisionnement, notamment en gestion des transports et en distribution directe aux consommateurs pour des clients de segments très différents tels que l'électronique grand public et les périphériques, les vêtements, les boissons et les aliments, les supports pédagogiques et les cartes cadeaux.

LES TENDANCES DE L'INDUSTRIE ET LA POSITION SUR LE MARCHÉ

Alors que, dans l'ensemble de l'industrie, les ventes mondiales de supports physiques ont diminué ces dernières années et devraient continuer à baisser, Technicolor estime que sa performance pourrait être meilleure que celle du marché dans son ensemble, s'appuyant sur une plus grande pénétration de la clientèle existante ainsi que sur des gains de nouveaux clients.

L'activité des supports physiques reste une source de revenus importante et rentable pour les créateurs de contenu et Technicolor estime que la demande des consommateurs pour ce type de produits devrait rester soutenue. Compte tenu d'une structure de coûts particulièrement variable, de l'optimisation de l'activité et des réductions des dépenses, adossées à des efforts continus en matière de diversification du chiffre d'affaires, Technicolor entend maintenir son rendement dans cet environnement de marché qui gagne en maturité.

En tant que leader du marché mondial, les principaux clients de Technicolor sont les grands studios basés à Hollywood, tels que Warner Bros., The Walt Disney Company, Paramount, Universal, Sony, Fox et Lionsgate, les studios indépendants, les éditeurs de logiciels et de jeux vidéo et les principaux éditeurs de musique. Les relations du Groupe avec ses principaux clients sont couvertes par des contrats pluriannuels (généralement de deux à quatre ans), qui peuvent contenir des engagements relatifs aux volumes, à l'exclusivité et/ou aux délais. Elles sont basées en général sur de multiples accords contractuels ayant pour objet la fourniture de services spécifiques dans des zones géographiques spécifiques.

La division Services DVD a lancé un plan d'adaptation de ses opérations de distribution et des accords clients à la baisse continue des volumes et à l'accroissement de la complexité des commandes.

En 2018, Sony DADC a sous-traité à Technicolor une très grande partie de ses besoins en fabrication, emballage et distribution de CD, DVD et Blu-ray™ sur les marchés nord-américain et australien. Sony DADC continue à maintenir des relations directes avec les distributeurs et à alimenter directement ses clients PlayStation. En 2019, la relation de sous-traitance avec Sony DADC en Amérique du Nord s'est étendue pour englober les services de distribution, tandis que les services de gestion des transports ont été commandés par d'autres entités liées à Sony et sélectionnées.

Les principaux concurrents de Technicolor sur le marché des DVD sont Sony et Arvato, qui concentrent désormais la majeure partie de leur activité sur le marché européen.

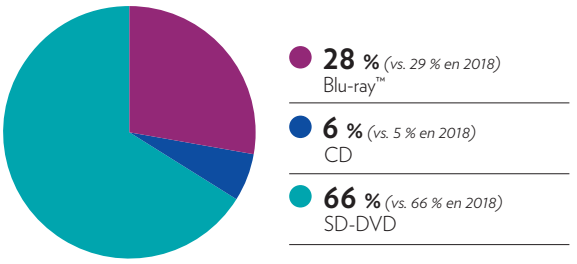
En 2019, Technicolor a renégocié, à des conditions très avantageuses, des renouvellements et/ou prolongations de contrats avec deux de ses principaux clients. D'autres renégociations de contrats clients auront lieu au cours des prochaines années en lien avec les dates de renouvellement correspondantes.

FAITS MARQUANTS EN MATIÈRE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

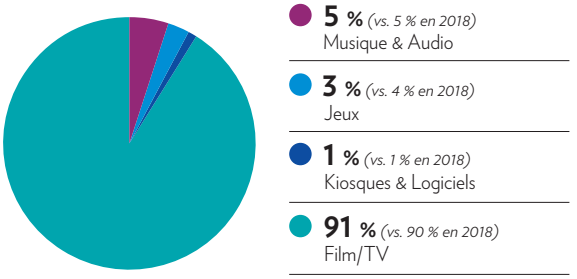
En 2019, le chiffre d'affaires a atteint 882 millions d'euros, en baisse de 9,7 % à taux de change constants et de 6,3 % à taux de change courants par rapport à 2018. Le chiffre d'affaires a diminué lors du second semestre par rapport au deuxième semestre 2018 de 12,1% à taux constant. Le volume total de réplication combiné a atteint 1 059 millions de disques, en baisse de 11,4% par rapport à 2018.

Ces opérations s'appuient sur des installations dédiées de réplication et de distribution d'une superficie d'environ 1 million de m^2, disposant d'une capacité unique de livraison dans les délais sur plus de 40 000 sites.

VOLUMES PAR FORMAT



VOLUMES PAR SEGMENT



En 2019, les principaux titres de films produits par Technicolor ont inclus :

Avengers : End Game, *Toy Story 4* et *Le Roi Lion* de Disney ; *Bohemian Rhapsody* et *Alita : Battle Angel* de Fox ; *John Wick : Chapitre 3* de Lionsgate ; *Bumblebee* et *Gemini Man* de Paramount ; *Spider-Man : Far from Home* et *Il était une fois Hollywood* de Sony ; *Fast & Furious : Hobbs & Shaw* et *Dragons 3 : Le Monde caché* d'Universal ; *À Star is Born*, *Les Animaux fantastiques : Les Crimes de Grindelwald* et *Shazam !* de Warner Bros. Parmi les principaux titres de jeux figurent *Call of Duty : Modern Warfare* d'Activision, *FIFA 20* d'Electronic Arts et *Borderlands 3* de Take Two Interactive.

1.2.3 Maison Connectée

GRI *[102-2] [102-6] [103-1 Présence sur le marché] [103-2 Présence sur le marché] [103-3 Présence sur le marché]*

APERÇU DES ACTIVITÉS

Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques et de solutions vidéo haut débit aux opérateurs de télévision payante et de réseaux, incluant des modems et des passerelles haut débit, des décodeurs numériques et des communications multidispositifs dans le domaine de l'Internet des Objets.

Le portefeuille des terminaux domestiques du segment Maison Connectée se décrit comme suit :

- dans le domaine du haut débit, les terminaux domestiques de type modems et passerelles sont des produits d'accès conçus pour les opérateurs Câble, Télécom et Mobile pour permettre la fourniture de services de vidéo, de voix, de données et de mobilité à leurs abonnés résidentiels et professionnels sur des réseaux fixes et mobiles (câble, xDSL, fibre, LTE/5G). Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques haut débit, y compris des passerelles haut de gamme de type *triple-play* et *quad-play*, des passerelles professionnelles, des produits d'accès intégrés, des passerelles sans fil *double-play* associant des fonctionnalités voix sur IP et données, des routeurs et répéteurs Wi-Fi et des dispositifs connectés IoT ;
- dans le segment Vidéo, des terminaux mobiles de type décodeurs numériques sont conçus pour les opérateurs Satellite, Câble, Télécom et Mobile afin de permettre d'offrir à leurs abonnés des contenus de divertissement vidéo numériques et des services avancés sur des réseaux numériques terrestres, haut débit et hybrides. Le segment Maison Connectée offre une large gamme de produits qui comprend des décodeurs IP, des décodeurs terrestres, des décodeurs hybrides et des serveurs média. Ces produits permettent aux opérateurs de réseaux d'offrir un accès à la télévision *via* les réseaux numériques terrestres/IP et des services Over-The-Top en Définition Standard (« SD »), en Haute Définition (« HD ») et en Ultra Haute Définition (« UHD »).

Technicolor se charge généralement de la conception et de la validation des terminaux domestiques. De plus, le segment gère l'ensemble de la logistique et supervise la fabrication et l'assemblage pour le compte de ses clients. Les services de fabrication et d'assemblage sont fournis par des fabricants contractuels de produits électroniques. Le Groupe exploite un seul site de fabrication à Manaus (Brésil) pour desservir le marché brésilien.

ORGANISATION

Avec l'acquisition de Cisco Connected Devices en novembre 2015, le segment Maison Connectée a doublé de taille et renforcé son poids industriel et technologique sur tous ses grands marchés, notamment en Amérique du Nord, marché le plus important en valeur et en volume.

Le segment est structuré autour d'équipes dédiées qui s'attachent à développer nos partenariats avec les opérateurs de télévision payante et les opérateurs de réseaux.

Le segment bénéficie également d'une solide organisation de services transversaux, y compris la gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale, les achats, les activités commerciales, l'assurance qualité et la performance du matériel. Cette organisation couvre également l'ensemble des programmes de réingénierie et de transformation pour le compte du segment Maison Connectée.

La division Maison Connectée comptait 1 377 employés à fin décembre 2019, dont 191 sur le site de fabrication situé à Manaus (Brésil).

STRUCTURE DES CONTRATS ET PROCESSUS

Dans la plupart des cas, un client Maison Connectée formule un appel d'offres ou une demande de devis pour un produit qu'il souhaite se procurer. Tous les fournisseurs, y compris Technicolor, soumettent leur meilleur devis, sur la base de leur compréhension du produit. Généralement, une présélection de fournisseurs est effectuée et des discussions techniques sont engagées avec ces derniers. La meilleure offre définitive est alors soumise et un ou deux fournisseurs sont sélectionnés. Nos offres, qui incluent le prix, sont établies en tenant compte de la vision que nous avons des futurs coûts des composants, des efforts de R&D qui seront nécessaires afin de développer le produit et des coûts fixes.

Le processus contractuel standard se divise en cinq grandes étapes :

- le processus de partenariat prévente qui aide à mieux définir les nouveaux produits ;
- le processus lié à l'appel d'offres/la demande de devis ;
- la phase de développement qui dure généralement de 6 à 18 mois ;
- la phase de déploiement ;
- la phase de suivi.

LES TENDANCES DE L'INDUSTRIE

Le trafic Internet mondial s'intensifie, il est alimenté par l'augmentation de la consommation de services, en particulier de vidéo OTT, par la connectivité de millions de dispositifs supplémentaires (que l'on désigne souvent par Internet des objets ou IoT), et enfin par l'évolution du WiFi qui nécessite la rénovation des installations existantes. Avec le nombre croissant de données distribuées *via* les réseaux IP au cours des prochaines années, les foyers auront besoin de connexions Internet plus rapides, ce qui favorisera la transition vers de nouvelles normes et technologies (codecs de vidéo avancés, DOCSIS 3.1, 10G Fiber, G. fast et 5G). Le développement d'un écosystème autour de la domotique et de l'Internet des Objets permet de fidéliser les abonnés et génère du chiffre d'affaires supplémentaire car les opérateurs vont au-delà des offres *triple/quad-play* pour ajouter de nouveaux services et augmenter le chiffre d'affaires moyen par utilisateur.

L'industrie des terminaux domestiques continue à évoluer vers des équipements plus puissants, plus ouverts et plus sophistiqués. Cette évolution fournira de plus en plus d'opportunités en termes de développement de nouveaux services logiciels, permettant de transférer les informations des terminaux domestiques dans le cloud aux fins d'appliquer des algorithmes d'intelligence artificielle et d'apprentissage approfondi en vue de collecter plus d'informations sur l'état de l'accès et du réseau domestique pour les opérateurs, et de proposer de nouveaux services aux consommateurs.

En 2018 et 2019, notre secteur a été confronté à bon nombre de défis liés au coût et à la continuité de l'approvisionnement du fait de la pénurie mondiale de composants. Technicolor a fait figure de chef de file en menant des actions destinées à atténuer ces impacts et à garantir l'approvisionnement. Le secteur des composants reste difficile :

- la situation des prix des cartes mémoires s'améliore progressivement, les coûts des MLCC se sont stabilisés et entament une descente. La volatilité et l'incertitude relatives à certaines catégories de composants électroniques restent élevées ;
- depuis la mi-2018, le secteur répercute la grande majorité de ces augmentations de coûts de composants identifiables sur les clients.

Le secteur a également fait face au ralentissement notable du marché de la vidéo des câblo-opérateurs en Amérique du Nord en 2018, partiellement compensé par la hausse de la demande en haut débit.

La division Maison Connectée de Technicolor s'est aussi engagée à mener ses activités de manière responsable, comme en témoigne notre classement Ecovadis CSR Gold. Technicolor a commencé à mettre en place des recommandations en matière d'éco-conception en 2008 et adopte depuis longtemps une attitude positive à l'égard des thèmes de l'environnement et de l'efficacité énergétique pour le développement, la fabrication et l'utilisation de ses produits. Dans le cadre de sa pratique d'amélioration continue, la division Maison Connectée surveille activement son efficacité énergétique (émissions de carbone engendrées par l'utilisation de produits et résultant des expéditions et des transports de produits). Elle accroît sa part d'énergie renouvelable au sein de son infrastructure (l'usine de Manaus, par exemple, est certifiée neutre en carbone depuis de nombreuses années).

POSITION DE MARCHÉ EN 2019

Technicolor affiche une part de marché d'environ 17 % à l'échelle mondiale, hors Chine (sources : Dell'Oro, IHS Markit, estimations Technicolor). La position de marché de Technicolor varie en fonction des segments et des régions.

Par catégorie de produits, le Groupe était numéro deux mondial en valeur pour les modems et passerelles haut débit, avec un *leadership* reconnu par l'industrie dans les technologies sans fil et haut débit pour les opérateurs Câble et Télécom. Technicolor se classait également en deuxième position mondiale en valeur pour les décodeurs numériques, avec des positions dominantes sur les segments Câble et Satellite.

Les principaux concurrents de Technicolor sur le marché des terminaux domestiques et des solutions vidéo incluent Arris, Humax, Huawei, Sagemcom, Samsung et ZTE.

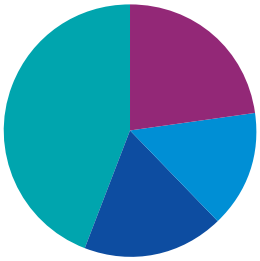
FAITS MARQUANTS EN MATIÈRE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2019, le chiffre d'affaires consolidé du segment Maison Connectée a atteint 1 983 millions d'euros, soit 52 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Le segment Maison Connectée a livré un total de 35,4 millions de produits en 2019, ou plus de 680 000 appareils par semaine. Par catégorie de produit, les appareils vidéo ont représenté 55 % des volumes totaux en 2019 (2018 : 56 %), tandis que les appareils à haut débit ont représenté 45 % du total des livraisons de produits (2018 : 44 %), dont 14,6 % de volumes totaux provenant de Manaus.

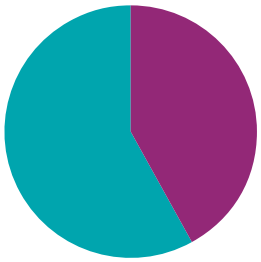
Du côté de la vidéo, les produits à Très Haute Définition ont représenté environ 43 % du chiffre d'affaires des décodeurs numériques du Groupe en 2019.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



- **23 %** *(vs. 21 % en 2018)* Europe, Moyen-Orient & Afrique
- **15 %** *(vs. 15 % en 2018)* Amérique Latine
- **18 %** *(vs. 18 % en 2018)* Asie-Pacifique
- **44 %** *(vs. 46 % en 2018)* Amérique du Nord

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PRODUIT



- **42 %** *(vs. 49 % en 2018)* Vidéo
- **58 %** *(vs. 51 % en 2018)* Haut Débit

Concentration de la clientèle

La base de clients de Technicolor comprend la plupart des principaux opérateurs de télévision payante et de réseaux dans le monde.

Les 20 premiers clients du Groupe représentent environ 40 % du marché total, et Technicolor détient une part de marché importante chez chacun d'entre eux.

Les principaux clients de Technicolor incluent America Movil, AT&T (DIRECTV), CenturyLink, Charter Comcast, Cox, Liberty Global, Megacable, Proximus, Tata Sky, Telecom Italia, Telefonica, Telstra, Telus et Vodafone.

Par région

		Amérique du Nord	Europe, Moyen-Orient & Afrique	Amérique Latine	Asie-Pacifique
Chiffre d'affaires	2019	865	453	307	357
(en millions d'euros)	2018	1 033	460	327	398
Volumes	Vidéo	1,666	2,496	5,339	9,906
(en millions d'unités)	Haut Débit	7,257	4,691	2,999	1,033
	Total	8,923	7,187	8,338	10,939

Le segment Maison Connectée a enregistré une très forte activité commerciale en 2019 en Amérique du Nord, en particulier avec les principaux câblo-opérateurs dans le domaine des solutions haut débit. Porté par cette activité nord-américaine dans le haut débit, le segment Maison Connectée s'est imposé en tant que leader mondial incontesté du déploiement de DOCSIS 3.1, à la fois en termes de volume et de valeur.

En Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, le segment Maison Connectée a continué de gagner de nouveaux appels d'offre AndroidTV et DOCSIS 3.1, les deux groupes de produit assurant un flux de revenus pour les années à venir. Le segment a réussi à maintenir un *leadership* solide dans le domaine des passerelles Télécom et Câble et dans toutes les catégories de décodeurs.

Le segment Maison Connectée est bien établi en Amérique Latine, notamment auprès des clients de terminaux domestiques qui génèrent une part de marché importante en termes de valeur et de volume.

En Asie/Pacifique, le segment Maison Connectée n'est pas présent sur tous les marchés et préfère se concentrer davantage sur les zones où il peut établir des positions de marché importantes. Les principales catégories de produits sur ce marché sont les décodeurs numériques satellite et les passerelles haut débit Télécom. En 2018, le segment Maison Connectée a enregistré une forte croissance en Corée du Sud et au Japon, où Technicolor a décidé de renforcer son positionnement suite aux acquisitions des activités de LG et de Pioneer sur le marché des opérateurs de réseaux.

Projet de transformation

En 2018, le segment Maison Connectée a décidé de lancer un plan de transformation sur 3 ans afin de s'adapter aux conditions de marché et à la consolidation que devrait connaître le secteur. Le volet « sélectivité » des clients de ce plan vise à accroître les synergies sur les produits. Le plan prévoit également de développer des partenariats plus solides avec les principaux fournisseurs et partenaires, dans le but d'améliorer le coût des produits, la compétitivité et les délais de livraison. Le plan prévoit de réduire les coûts fixes de structure annuels de 40 % sur une période de 3 ans, soit environ 140 millions d'euros d'économies par rapport à 2017. Les coûts de ce plan sont estimés à environ 90 millions d'euros, dont 50 millions d'euros restent à être dépensés avec un retour moyen d'investissement inférieur à 15 mois. Cela devrait permettre au segment Maison Connectée d'améliorer sa rentabilité et d'être plus compétitif, augmentant ainsi sa part de marché.

Grâce au plan de transformation à trois ans, la productivité s'améliore elle aussi : fin décembre, plus de 82 % de l'objectif d'économies de coûts opérationnels a déjà été atteint (sur la base d'un taux d'exécution)

En 2019, la division a lancé deux programmes d'envergure mondiale pour transformer son mode de pilotage des affaires :

- révision des processus et outils d'approvisionnement, dont la première phase a été entamée au cours du premier trimestre 2020, en vue d'améliorer la visibilité, la fiabilité et la flexibilité de ses opérations ;
- passage intégral à une gestion fondée sur les données *via* la systémisation du processus, à l'aide d'outils en temps réel et par un affichage et une mise à disposition des données pour les équipes lorsqu'elles en ont besoin.

1.2.4 *Corporate* & Autres

GRI *[102-2]*

Le segment *Corporate* & Autres comprend toutes les autres activités poursuivies et les fonctions centrales non allouées.

Le segment *Corporate* & Autres regroupe :

- l'activité Licences de Marques qui monétise des marques de valeur telles que RCA™ et Thomson™, qui étaient exploitées par le Groupe lorsqu'il était un acteur majeur du secteur de l'électronique grand public. L'activité Licences de Marques crée des opportunités commerciales et marketing pour les partenaires de licences du monde entier, qui bénéficient d'un service complet intégrant la gestion et la protection des droits, l'assurance qualité, le marketing et la conception. Les principales catégories de produit développées sont la Télévision, les Tablettes, les Appareils Domestiques, avec un marché en hausse et une présence soutenue dans la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud ;
- les Licences de Brevets, qui n'ont pas été vendues à Interdigital et qui monétisent des brevets de valeur tels que MPEG-LA et autres ;
- les activités de services liés aux activités vendues, ainsi que des engagements provenant des anciennes activités d'électronique grand public, majoritairement des engagements de retraite ;
- les fonctions *corporate* non affectées, qui comprennent l'exploitation et la gestion du siège social du Groupe, la centralisation de diverses fonctions du Groupe telles que les Ressources humaines, l'Informatique, les Finances, le Marketing et la Communication, le Juridique et la Gestion immobilière, et qui ne peuvent pas être strictement affectées à une unité particulière dans l'une des trois divisions opérationnelles.

1.2.5 Activités arrêtées ou en cours de cession

GRI *[102-10] [102-49]*

Technicolor a finalisé plusieurs cessions au cours des dernières années dont les résultats sont présentés dans la catégorie des activités arrêtées ou en cours de cession, selon les normes IFRS.

Pour une description des implications financières des activités arrêtées ou en cours de cession sur le résultat d'exploitation du Groupe, se référer au chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives », section 2.2.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession ».

Technicolor a annoncé, en date du 18 décembre 2017, son intention de vendre son activité Licences de Brevets, précisant que des négociations avec une tierce partie étaient à un stade avancé. Par conséquent, le Groupe a enregistré les informations financières relatives à son activité Licences de Brevets, auparavant intégrée au segment Technologies, dans le poste Activités arrêtées ou en cours de cession. Le 30 juillet 2018, le Groupe a finalisé la vente au profit d'InterDigital, hors certains brevets liés à l'activité terminaux mobiles, un petit nombre de brevets pour des technologies naissantes et certains brevets associés à des groupes de brevets.

La vente de l'activité Recherche & Innovation (« R&I ») à InterDigital a été achevée le 31 mai 2019. Les informations financières relatives à l'opération R&I sont présentées dans les Activités arrêtées ou en cours de cession, comme pour les résultats 2018.

1.3 STRATÉGIE

GRI *[102-10] [102-15] [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique]*

Le plan stratégique permettra à Technicolor de mieux servir ses clients et de saisir les opportunités du marché. Les piliers de ce plan sont les suivants :

- concentration des ressources sur les opportunités à croissance rentable ;
- adoption d'une meilleure discipline dans la sélection des contrats et concentration sur les projets porteurs de bénéfices attractifs ;
- poursuite de l'élaboration de produits et solutions leaders sur le marché ;
- optimisation importante des opérations du point de vue organisationnel et mise en place d'un nouveau plan de réduction pour l'augmentation des marges ;
- amélioration de la transparence par la communication d'objectifs financiers concrets.

Ce plan stratégique comprend des mesures permettant d'améliorer la structure des charges, de générer des bénéfices et de la trésorerie, le tout sans compromettre nos prévisions de croissance prioritaires.

DÉFINITION DE PRIORITÉS STRATÉGIQUES CLAIRES POUR CHAQUE DIVISION

- Services de Production :
  - dynamiser la croissance dans les Séries par une collaboration plus étroite avec les opérateurs de diffusion en streaming ;
  - constitution d'une main-d'œuvre de premier ordre en Inde pour atteindre une meilleure rentabilité, en particulier dans les projets plus petits ;
  - poursuite des investissements dans les talents et les technologies, associée à une meilleure discipline dans la sélection des affaires, entreprendre des projets rentables garants d'une utilisation optimale de nos ressources.
- Services DVD :
  - adaptation du modèle d'entreprise et de la structure des coûts au ralentissement du marché ;
  - renouvellement des contrats avec les grands studios américains en ajoutant une tarification basée sur le volume.
- Maison Connectée :
  - concentration des efforts sur les segments rentables et en croissance du haut débit et d'Android TV ;
  - réduction de notre présence sur le marché américain de la vidéo ;
  - optimisation de la R&D devant permettre de fournir aux clients des produits de grande qualité avec plus d'efficacité.

GAINS D'EFFICACITÉ

- Les gains d'efficacité doivent avoir un champ d'application étendu et englober nos trois divisions pour soutenir la transformation opérationnelle et financière de la Société ;
- Le Groupe a pour intention de réaliser 150 millions d'euros d'économies d'ici 2022, dont 100 millions en 2020 ;
- Les 40 millions restants devant être générés par le plan actuel qui est en place depuis 2017 dans la division Maison Connectée ;
- Les 110 millions d'économies seront générés par le nouveau plan qui visera les facteurs de charges dans chacune des divisions : rationalisation de la gestion immobilière, utilisation adaptée de la main-d'œuvre à bas coût et gestion plus active des charges indirectes. La simplification de notre structure organisationnelle et de notre fonctionnement devra permettre de réaliser d'autres économies en 2021 et 2022.

UNE SOLUTION D'ENSEMBLE POUR LA STRUCTURE DU CAPITAL, GARANTE D'UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ STRATÉGIQUE

- En conjonction avec le plan stratégique, le Groupe met actuellement en place une solution holistique pour la structure du capital afin de restaurer la flexibilité stratégique ;
- Les priorités stratégiques sont claires :
  - reconstitution de notre réserve de liquidités ;
  - restauration de la confiance de nos partenaires, grands comptes et fournisseurs ;
  - financements des projets de transformation ;
  - repérage des opportunités de croissance pour les Services de Production.
- Les initiatives de renforcement de la structure du capital comprennent :
  - une augmentation de capital d'environ 300 millions d'euros ;
  - une extension de 18 mois du RCF et de la ligne de crédit Wells Fargo ;
  - l'obtention d'une ligne de crédit court terme additionnelle de 110 millions de dollars.

Ces trois actions combinées sur la structure du capital donneront à la Société une plus grande flexibilité, ainsi qu'un fondement pérenne et stable qui lui apportera croissance et rentabilité.

OBJECTIFS 2020-2022[1] (POST IFRS 16)

Lors du communiqué sur les résultats annuels 2019, le 18 février 2020, Technicolor avait annoncé que son nouveau Plan Stratégique devrait permettre à Technicolor de générer sur la période 2020-2022 un EBITDA ajusté cumulé supérieur à 1,0 milliard d'euros, un EBITA ajusté cumulé supérieur à 340 millions d'euros et de réduire son ratio de levier financier Dette Nette / EBITDA ajusté au-dessous de 2,75x[2] à fin 2022.

Concernant l'exercice 2020, Technicolor prévoyait un EBITDA ajusté en ligne avec 2019 et un EBITA ajusté de c.70 millions d'euros.

Les hypothèses principales sur lesquelles reposaient ces objectifs et prévisions étaient les suivantes :

- **Services de Production :**
  - Effets Visuels Film et séries TV : une activité réduite au premier semestre 2020 suite aux reports de commandes de l'un des principaux clients avec une reprise ensuite à plein régime à partir du second semestre et sur les années suivantes du plan ;
  - Séries TV : une croissance à deux chiffres sur la période ;
  - Publicité : une croissance alimentée par des gains de clients (liés à l'augmentation de la demande pour la promotion des produits de marque) et de la productivité ;
  - Animation : une croissance alimentée par de nouveaux contrats, dont certains déjà conclus avec des plateformes de streaming ;
- **Services DVD :** des baisses de volume continuant à affecter négativement l'activité et un renouvellement progressif des contrats, associés à des mesures de réduction des coûts, contribuant cependant à rétablir la rentabilité ;
- **Maison Connectée :** une croissance modérée sur la période, le recul prolongé de la vidéo étant plus que compensé par la forte progression des solutions d'accès haut débit, une efficacité accrue et des mesures de transformation, associées à une plus grande sélectivité des clients, améliorant encore la rentabilité ;
- **Flux de trésorerie disponible :** hypothèses prudentes dans les prévisions 2020 et 2021 du besoin en fonds de roulement.

En raison des difficultés liées à l'évaluation des répercussions de la pandémie de COVID-19, le Groupe a décidé d'abandonner le 23 mars 2020 ses objectifs sur la période 2020-2022 et sur l'exercice 2020[3].

Le Groupe reste pleinement engagé à améliorer significativement sa rentabilité et sa génération de flux de trésorerie et continue d'implémenter les mesures de réduction de coûts annoncées précédemment. Technicolor prépare déjà une deuxième phase dans la mise en œuvre de son programme de transformation, afin d'accélérer les réductions de coûts et les mesures d'efficacité. Technicolor fournira une mise à jour de ses objectifs 2020-2022 une fois que le Groupe disposera de plus de visibilité sur les impacts de la pandémie de COVID-19.

Pour plus d'informations sur les risques liés au COVID-19, voir les sections 2.5 « Informations relatives au COVID 19 » et « Santé et Sécurité », dans le chapitre 3.1.1 « Risques de marché et risques sectoriels ».

(1) A périmètre et taux de change constants.

(2) Pro forma de l 'augmentation de capital.

(3) Information communiquée postérieurement à l'arrêté des états financiers 2019 par le Conseil d'administration du 18 février 2020.

1.4 CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT

1.4.1 Capital social

NOMBRE D'ACTIONS ET DE DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2019

En 2019, la Société n'a pas effectué d'augmentation de capital.

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société était composé de 414 461 178 actions de 1 euro de valeur nominale, entièrement libérées (Code ISIN FR0010918292), toutes de même catégorie (voir le paragraphe « Évolution du capital social » du présent chapitre).

Date	Nombre d'actions en circulation	Nombre de droits de vote
31 décembre 2019	414 461 178	Nombre de droits de vote théoriques [1] : 414 461 178 Nombre de droits de vote pouvant être exercés en assemblée générale [2] : 414 461 178

(1) Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, ce nombre est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote.
(2) Déduction faite des actions privées du droit de vote.

RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE

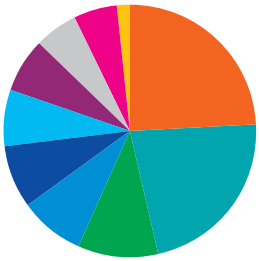
GRI *[102-7] [102-40]*

Le tableau ci-dessous présente l'actionnariat de la Société sur les trois dernières années :

	31 décembre 2019			31 décembre 2018			31 décembre 2017		
Actionnaires	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [3]**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [3]**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [3]**
Public [1] [2]	199 603 756	48,16 %	48,16 %	223 609 006	53,95 %	54,09 %	263 865 487	63,66 %	63,82 %
RWC Asset Management LLP	42 000 000	10,13 %	10,13 %	42 000 000	10,13 %	10,16 %	-	-	-
J O Hambro Capital Management Limited	35 146 422	8,48 %	8,48 %	35 655 435	8,60 %	8,63 %	25 047 689	6,04 %	6,06 %
• Bpifrance Participations	21 853 869	5,27 %	5,27 %	21 853 869	5,27 %	5,29 %	21 853 869	5,27 %	5,29 %
• Caisse des Dépôts et Consignations	11 116 440	2,68 %	2,68 %	11 129 059	2,69 %	2,69 %	11 129 059	2,69 %	2,69 %
Total Bpifrance Participations + Caisse des Dépôts et Consignations	32 970 309	7,95 %	7,95 %	32 982 928	7,96 %	7,98 %	32 982 928	7,96 %	7,98 %
Invesco Ltd.	29 964 739	7,23 %	7,23 %						
Bain Capital Credit	29 062 798	7,01 %	7,01 %						
Kinney Asset Management LLC	22 928 815	5,53 %	5,53 %	22 928 815	5,53 %	5,55 %	-	-	-
Fidelity International	22 784 339	5,50 %	5,50 %						
OppenheimerFunds, Inc.	-	-	-	29 700 000	7,17 %	7,18 %	48 679 165	11,75 %	11,77 %
DNCA Finance, SA et DNCA Finance Luxembourg	-	-	-	26 510 000	6,40 %	6,41 %	21 489 718	5,18 %	5,20 %
Cisco Systems, Inc.	-	-	-	-	-	-	21 418 140	5,17 %	5,18 %
Actions propres	-	-	-	1 074 994	0,26 %	-	978 051	0,24 %	-
TOTAL	**414 461 178**	**100 %**	**100 %**	**414 461 178**	**100 %**	**100 %**	**414 461 178**	**100 %**	**100 %**

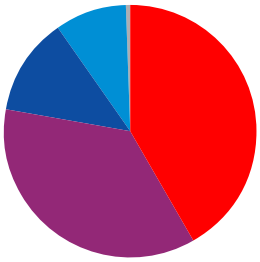
(1) Estimation obtenue par différence.
(2) Incluant les participations détenues par les principaux fonds actionnaires.
(3) Déduction faite des actions privées du droit de vote.

RÉPARTITION DU CAPITAL



- **24,17 %** Investisseurs institutionnels
- **22,4 %** Particuliers
- **10,13 %** RWC Asset Management LLP
- **8,48 %** J O Hambro
- **7,95 %** Bpifrance Participations+ Caisse des Dépots et Consignation
- **7,23 %** Invesco Ltd.
- **7,01 %** Bain Capital Credit
- **5,53 %** Kinney Asset Management LLC
- **5,50 %** Fidelity International
- **1,6 %** Autres

RÉPARTITION INTERNATIONALE DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS



- **41,7 %** Royaume-Uni
- **36,2 %** Amérique du Nord
- **12,5 %** France
- **9,3 %** Reste de l'Europe
- **0,3 %** Reste du monde

PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES DÉTENANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ ET PACTES D'ACTIONNAIRES

Aucune entité ne contrôle la Société et, à la connaissance de cette dernière, il n'existe pas de pacte d'actionnaires relatif à la Société.

FRANCHISSEMENTS DE SEUILS NOTIFIÉS À LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2019 ET JUSQU'À LA DATE DE PUBLICATION DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 5 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019

Conformément à l'article L. 233-13 du Code de commerce, et à la connaissance de la Société, les franchissements des seuils légaux suivants ont été notifiés par les actionnaires à la Société et à l'Autorité des marchés financiers (AMF) au cours de l'exercice 2019 et jusqu'à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :

Actionnaires	Date du franchissement de seuil	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Seuil franchi	Pourcentage du capital social détenu à date de déclaration	Nombre d'actions
DNCA *(D&I AMF n° 219C0285)*	11 février 2019	baisse	5 %	4,78 %	19 800 000
Fidelity International *(D&I AMF n° 219C0463)*	13 mars 2019	hausse	5 %	5,26 %	21 795 375
Invesco Ltd *(D&I AMF n° 219C0865)*	24 mai 2019	hausse	5 %	7,23 %	29 964 739
Bain Capital Credit *(D&I AMF n° 219C1432)*	14 août 2019	hausse	5 %	5,04 %	20 881 422
Kinney Asset Management, LLC (D&I AMF n° 220C0694)	17 février 2020	baisse	5 %	4,68 %	19 382 789
J O Hambro Capital Management Limited (D&I AMF n° 220C0723)	19 février 2020	baisse	5 %	3,36 %	13 918 584
FIL Limited *(D&I AMF n° 220C0753)*	24 février 2020	baisse	5 %	4,34 %	17 977 751
Bpifrance Participations et Caisse des dépôts et consignations *(D&I AMF n° 220C0950)*	10 mars 2020	hausse	10 %	10,02 %	41 515 480

Au 31 décembre 2019 :

- RWC Asset Management détenait 10,13 % du capital social et 10,13 % des droits de vote de la Société ;
- J O Hambro Capital Management détenait 8,48 % du capital social et 8,48 % des droits de vote de la Société ;
- la Caisse des Dépôts et Consignations détenait collectivement avec Bpifrance Participations 7,95 % du capital social et 7,95 % des droits de vote de la Société ;
- Invesco Ltd. détenait 7,23 % du capital social et des droits de vote de la Société ;
- Bain Capital Credit détenait 7,01 % du capital social et des droits de vote de la Société ;
- Kinney Asset Management LLC détenait 5,53 % du capital social et 5,53 % des droits de vote de la Société ;
- Fidelity International détenait 5,50 % du capital social et des droits de vote de la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existait, hormis les actionnaires mentionnés ci-dessus, aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote au 31 décembre 2019.

De plus, à la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration ou du Comité Exécutif ne détient actuellement plus de 1 % du capital social ou des droits de vote de la Société, à l'exception de Bpifrance Participations et de RWC Asset Management LLP (pour davantage d'informations concernant la participation des membres du Conseil d'administration, voir la section 4.1.1.5 « Participation des mandataires sociaux dans le capital social de la Société » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et rémunération » du présent Document d'enregistrement universel).

MODIFICATIONS DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

GRI *[102-10]*

En 2019, deux actionnaires ont procédé à la constitution de positions significatives par achats sur le marché :

- la participation de Bain Capital Credit a atteint 7,01 % du capital social et des droits de vote ;
- la participation de Fidelity International a atteint 5,50 % du capital social et des droits de vote de la Société.

En mai 2019, Invesco Ltd. a réalisé l'acquisition d'OppenheimerFunds, Inc. et a franchi le seuil des 5 % du capital social et des droits de vote, avec 7,23 % du capital social et des droits de vote au 31 décembre 2019.

DNCA a vendu toutes les actions qu'il détenait dans le capital social de la Société, sa participation est ainsi passée de 6,40 % au 31 décembre 2018 à 0 % au 31 décembre 2019.

En 2018, deux actionnaires ont procédé à la constitution de positions significatives par achats sur le marché :

- RWC Asset Management LLP a franchi le seuil de détention de 5,02 % du capital social et des droits de vote de la Société, puis le seuil de détention de 10,13 % du capital social et des droits de vote de la Société ;
- Kinney Asset Management a franchi le seuil de détention de 5,53 % du capital social et des droits de vote de la Société.

J O Hambro Capital Management Limited et DNCA Finance ont continué à renforcer leur participation.

La société Cisco Systems, Inc. a cédé les actions de la Société qu'elle détenait et est passée d'un seuil de détention de 5,17 % au 31 décembre 2017 à 0 % au 31 décembre 2018.

Le fonds OppenheimerFunds, Inc. a cédé une partie des actions de la Société qu'il détenait et est passé d'un seuil de détention de 11,75 % au 31 décembre 2017 à 7,17 % au 31 décembre 2018.

En 2017, J O Hambro Capital Management Limited s'est constitué une solide participation en achetant des actions sur le marché pour atteindre 5,01 % du capital social et des droits de vote de la Société.

ÉVOLUTIONS DU CAPITAL SOCIAL

GRI *[102-10]*

Date de l'opération	Nombre de titres émis ou annulés	Augmentation/ réduction de capital *(en euros)*	Montant total du capital à la clôture *(en euros)*	Variations des primes d'émission *(en euros)*	Valeurs des primes d'émission au bilan *(en euros)*	Nombre cumulé d'actions à la clôture	Valeur nominale *(en euros)*
Au 31 décembre 2015			**411 443 290**		**1 124 286 679**	**411 443 290**	**1**
Du 1er janvier 2016 au 29 janvier 2016							
Augmentation de capital	533 909	533 909		1 308 865			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre du MIP 2015							
Du 1er février 2016 au 31 décembre 2016							
Augmentation de capital	1 268 768	1 268 768		2 944 099			1
Émission de nouvelles actions dans le cadre du MIP 2015							
Affectation en report à nouveau de la perte nette au titre de l'exercice 2015 décidée par l'AGM du 29 avril 2016				(186 444 553)			
Versement de dividende décidé par l'AGM du 29 avril 2016				(24 745 266)			
Au 31 décembre 2016			**413 245 967**		**917 349 824**	**413 245 967**	**1**
Émission de nouvelles actions dans le cadre du plan MyTechnicolorShares (émission d'actions gratuites)	778 750	778 750		(778 750)			1
Émission de nouvelles actions dans le cadre du MIP 2015 (exercice des options d'achat d'actions)	436 461	436 461		955 850			1
Au 31 décembre 2017			**414 461 178**		**917 526 924**	**414 461 178**	**1**
Affectation en report à nouveau de la perte nette au titre de l'exercice 2017 décidée par l'AGM du 26 avril 2018					(917 526 924)		
Au 31 décembre 2018			**414 461 178**		**-**	**414 461 178**	**1**
Au 31 décembre 2019			**414 461 178**		**-**	**414 461 178**	**1**

MODIFICATIONS POTENTIELLES DU CAPITAL

GRI *[102-10]*

Au 31 décembre 2019, un total de 9 853 731 options sont en circulation dans le cadre des plans d'achat d'actions. Une partie de celles-ci restent soumises à la réalisation de conditions de performance (ces plans sont décrits en détail dans le chapitre 4 « Gouvernance d'entreprise et rémunération », section 4.2.4 : « Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites » du Document d'enregistrement universel). Si toutes les options prévues par les plans d'achat d'actions étaient exercées, il en résulterait une émission de 9 853 731 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 424 314 909 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 2,38 % du nombre d'actions au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, un total de 6 471 026 actions de performance pourraient être acquises aux employés et aux mandataires sociaux selon les conditions de performance définies par les plans d'actions de performance (ces plans sont décrits en détail dans le chapitre 4 : « Gouvernement d'entreprise et rémunération », section 4.2.4 : « Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites » du Document d'enregistrement universel). Si toutes les actions des plans d'actions de performance étaient émises, il en résulterait une émission de 6 471 026 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 420 932 204 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 1,56 % du nombre d'actions au 31 décembre 2019.

À la date de publication du présent Document d'enregistrement universel, aucun autre titre donnant accès au capital n'est en circulation.

NANTISSEMENT D'ACTIONS TECHNICOLOR

À la connaissance de Technicolor, aucune action de la Société ne fait l'objet d'un nantissement à la date de publication du Document d'enregistrement universel.

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, il est indiqué que les accords régissant la dette à terme, le RCF et la facilité de crédit bilatérale de 35 millions d'euros auxquels des sociétés du Groupe sont parties, comportent des clauses de changement de contrôle. Pour plus d'informations sur ces accords, consulter le chapitre 2 « Examen de la situation financière et opérationnelle et perspectives », section 2.3.3 « Ressources financières » du Document d'enregistrement universel.

1.4.2 Rachat d'actions

Les paragraphes ci-après mentionnent les informations à fournir en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Aucun programme de rachat d'actions n'a été présenté pour approbation à l'Assemblée mixte des actionnaires du 14 juin 2019.

CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le contrat de liquidité signé entre Technicolor SA et Natixis, suspendu depuis le 26 avril 2018, a été résilié le 25 septembre 2019. À la date de résiliation, les actifs suivants étaient enregistrés sur le compte de liquidités :

- 703 925 actions Technicolor ;
- 295 644,17 euros.

Conformément à cet accord et à la Charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (AMAFI), approuvée par l'AMF sur décision du 21 mars 2011, les 703 925 actions restantes ont été vendues sur le marché.

DÉTENTION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS ET OBJECTIFS AFFECTÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Au 31 décembre 2019, la Société ne détenait aucune action propre.

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES ACTIONS ENTRE LE 1ER JANVIER 2019 ET LE 31 DÉCEMBRE 2019

En application de l'article L. 225-211 du Code de commerce, au cours de l'exercice du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019, la Société a réalisé des ventes cumulées de 1 074 994 actions (au prix moyen de 0,782 euro), soit un montant de 840 694,17 euros ou 0,26 % du capital social.

La Société n'a pas racheté d'actions au cours de l'exercice.

1.4.3 Délégations accordées au Conseil d'administration par les assemblées générales

En application de l'article L. 225-37-4, alinéa 3 du Code de commerce, le tableau ci-dessous donne la synthèse des délégations accordées au Conseil d'administration par l'Assemblée générale, en vigueur au 31 décembre 2019, et de l'utilisation qui en a été faite pendant l'exercice 2019 :

I – DÉLÉGATIONS HORS INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

Nature de la délégation financière	Durée de l'autorisation et date d'expiration	Montant maximum des émissions d'obligations *(en euros)*	Montant nominal maximum des augmentations de capital	Montant utilisé	Montant disponible
Émissions avec droit préférentiel de souscription					
Émission d'actions avec droits préférentiels de souscription **(5e résolution de l'AGM du 23 mars 2020)**	18 mois 23 septembre 2021	N/A	75 000 000 euros	Néant	100 % du plafond
Émissions sans droit préférentiel de souscription					
Émission, sans droit préférentiel de souscription et par offre au public, d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société **(14e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)**	26 mois 26 juin 2020	400 millions	41 446 117 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2017	Néant	100 % du plafond
Émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier **(15e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)**	26 mois 26 juin 2020	400 millions	41 446 117 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2017	Néant	100 % du plafond
Émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société **(17e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)**	26 mois 26 juin 2020	400 millions	41 446 117 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2017	Néant	100 % du plafond
En cas de surallocation (Greenshoe)					
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription **(6e résolution de l'AGM du 23 mars 2020)**	18 mois 23 septembre 2021	N/A	15 % de l'émission initiale	Néant	100 % du plafond
Limitations globales des émissions					
Limitations globales des émissions **(20e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)**	N/A	500 millions	165 784 471 euros représentant 40 % du capital social au 31 décembre 2017	Néant	N/A

II – DÉLÉGATIONS RELATIVES À L'INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

Nature de la délégation financière	Durée de l'autorisation et date d'expiration	Nombre d'actions et pourcentage de capital susceptibles d'être émis	Montant utilisé	Montant disponible
Augmentation de capital sans droits préférentiels de souscription, réservée aux adhérents d'un Plan d'épargne **(7e résolution de l'AGM du 23 mars 2020)**	18 mois 23 septembre 2021	1 % du capital social à la date de la décision du Conseil d'administration de procéder à cette opération	Néant	Néant
Augmentation de capital sans droits préférentiels de souscription, réservée à certaines catégories de bénéficiaires – opérations en actions pour les salariés n'adhérant pas à un Plan d'épargne **(19e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)**	18 mois 26 octobre 2019	4 144 612 actions représentant 1 % du capital social au 26 avril 2018	Néant	Néant
Attribution d'actions gratuites à tous les salariés ou à certaines catégories de salariés et/ou aux mandataires sociaux **(20e résolution de l'AGM du 14 juin 2019)**	12 mois 13 juin 2020	3 000 000 actions représentant 0,72 % du capital social au 31 décembre 2018	2 657 000 actions attribuées (1)	343 000 actions disponibles pour affectation (2)
Limitations globales des émissions **(20e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)**	N/A	500 millions	165 784 471 euros représentant 40 % du capital social au 31 décembre 2017	Néant

(1) 2 657 000 actions ont été attribuées gratuitement par le Conseil d'administration en 2019. Elles seront émises en 2022 sous réserve de la réalisation des conditions de présence définies dans le règlement du plan (voir la section 4.2.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et rémunération »).

(2) En contrepartie des 2 657 000 actions attribuées en 2019, 343 000 actions restent disponibles pour affectation par le Conseil d'administration, conformément à cette autorisation.

1.4.4 Politique de distribution

GRI *[201-1]*

Le paiement de dividendes ou toute autre distribution est fonction des résultats financiers du Groupe, notamment de son résultat net et de sa politique d'investissement.

Sur proposition du Conseil d'administration, il ne sera pas proposé à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 de distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019.

Sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2019 a décidé de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2018.

Sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2018 a décidé de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2017.

Sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale du 24 mai 2017 a, au titre de l'exercice 2016, voté le versement d'un dividende de 0,06 euro par action, qui a été mis en paiement en numéraire à compter du 23 juin 2017. Selon l'article 243 *bis* du Code général des impôts, l'abattement fiscal de 40 % prévu par l'article 158 3.2° du Code général des impôts s'applique à ce dividende pour le montant brut payé aux personnes physiques ayant leur résidence fiscale en France.

Par ailleurs, les accords régissant la dette à terme et le RCF comportent des clauses restreignant la possibilité pour la Société de déclarer ou payer des dividendes (voir la note 8.3 aux États Financiers Consolidés : « Dettes financières »).

2 EXAMEN DE LA SITUATION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE DU GROUPE ET PERSPECTIVES

2.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS 32

2.2 RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2018 ET 2019 32

2.2.1 Analyse du chiffre d'affaires des activités poursuivies 33
2.2.2 Analyse de l'EBITDA ajusté et de l'EBITA ajusté 35
2.2.3 Analyse des charges d'exploitation et du résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts 36
2.2.4 Charges financières nettes 37
2.2.5 Impôts sur les résultats 37
2.2.6 Résultat net consolidé des activités poursuivies 37
2.2.7 Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession 37
2.2.8 Résultat net du Groupe 38
2.2.9 Indicateurs ajustés 38

2.3 TRÉSORERIE ET CAPITAUX 40

2.3.1 Vue d'ensemble 40
2.3.2 Flux de trésorerie 41
2.3.3 Ressources financières 42

2.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 43

2.5 INFORMATIONS RELATIVES AU COVID-19 44

EBITDA AJUSTÉ ISSU DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2019

Services de Production	Services DVD	Maison Connectée	*Corporate* & Autres
132 millions d'euros	**46** millions d'euros	**69** millions d'euros	**(1)** million d'euros

Selon la norme IFRS 16, la plupart des contrats de location simple sont maintenant traités comme contrats de location-financement. En conséquence, la charge de location est annulée et remplacée par une charge d'amortissement et une charge d'intérêt. Selon la méthode rétrospective modifiée, le compte de résultat 2018 n'est pas ajusté. Les chiffres figurant dans ce chapitre sont donc présentés hors application de l'IFRS 16 en 2019 à la seule fin de comparaison.

2.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

GRI *[103-3 Performance économique] [201-1]*

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe a atteint 3 800 millions d'euros en 2019, en baisse de 4,7 % à taux de change courant et de 7,3 % à taux de change constant comparé à 2018. Pour de plus amples informations voir la section 2.2.1 « Analyse du chiffre d'affaires des activités poursuivies » du présent chapitre.

L'EBITDA ajusté issu des activités poursuivies a atteint 246 millions d'euros en 2019, en baisse de 7,5 % à taux de change courant et de 9,7 % à taux de change constant par rapport à 2018, baisse qui s'explique en majeure partie par le chiffre d'affaires inférieur des segments Services DVD et Maison Connectée, compensée partiellement par la meilleure performance du segment Services de Production. La marge d'EBITDA ajusté s'est élevée à 6,5 %, en baisse de 20 pts par rapport à 2018. Pour de plus amples informations, veuillez consulter les sections 2.2.2 « Analyse de l'EBITDA ajusté et de l'EBITA ajusté » et 2.2.9 « Indicateurs ajustés » du présent chapitre.

Le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et avant impôts était une perte de 127 millions d'euros en 2019 comparé à une perte de 119 millions d'euros en 2018. Pour de plus amples informations, voir la section 2.2.3 « Analyse des charges d'exploitation et du résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts » du présent chapitre.

Le résultat financier net du Groupe était une charge de 64 millions d'euros en 2019 comparé à une charge de 51 millions d'euros en 2018. Pour de plus amples informations, voir la section 2.2.4 « Charges financières nettes » du présent chapitre.

La charge d'impôt totale du Groupe s'est élevée à 4 millions d'euros en 2019 comparé à une charge de 54 millions d'euros en 2018. Pour de plus amples informations, voir la section 2.2.5 « Impôts sur les résultats » du présent chapitre.

Le résultat net total des activités poursuivies était une perte de 195 millions d'euros en 2019 comparé à une perte de 224 millions d'euros en 2018. Pour de plus amples informations, voir la section 2.2.6 « Résultat net des activités poursuivies » du présent chapitre.

Le résultat des activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevé à une perte de 21 millions d'euros en 2019, contre un gain de 157 millions d'euros en 2018. Pour de plus amples informations voir la section 2.2.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » du présent chapitre.

Le résultat net consolidé du Groupe était une perte de 217 millions d'euros en 2019 comparé à une perte de 67 millions d'euros en 2018. Pour de plus amples informations, voir la section 2.2.8 « Résultat net du Groupe » du présent chapitre.

2.2 RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2018 ET 2019

GRI *[103-3 Performance économique] [201-1]*

Le chiffre d'affaires, l'EBITDA ajusté, les charges d'exploitation et le résultat des activités poursuivies avant charges financières et impôts pour les exercices 2018 et 2019 sont présentés ci-dessous pour chacun des segments du Groupe - Services de Production, Services DVD, Maison Connectée ainsi que *Corporate* & Autres.

Les résultats du Groupe sont présentés conformément à la norme comptable IFRS 5. Par conséquent, la contribution des activités non poursuivies est présentée sur une ligne spécifique du compte de résultat consolidé, dénommée « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession ». Son détail est présenté séparément sous la section 2.2.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » du présent chapitre.

2.2.1 Analyse du chiffre d'affaires des activités poursuivies

(en millions d'euros)	2019	2018	Variation [1]
Chiffre d'affaires des activités poursuivies	**3 800**	**3 988**	**(7,3) %**
Services de Production	893	785	10,4 %
Services DVD	882	942	(9,7) %
Maison Connectée	1 983	2 218	(12,6) %
Corporate & Autres	43	44	(3,6) %

(1) Variation à taux de change constant.

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies s'est élevé à 3 800 millions d'euros en 2019, en baisse de 4,7 % à taux de change courant et de 7,3 % à taux de change constant par rapport à 2018, résultant principalement de la baisse du chiffre d'affaires dans les segments Maison Connectée et Services DVD.

SERVICES DE PRODUCTION

Le chiffre d'affaires des Services de Production a augmenté de 10,4 % à taux de change constants et de 13,8 % à taux de change courants par rapport à 2018. L'industrie du divertissement connaît actuellement l'une de ses plus grandes transformations, tirée par la puissance naissante des plateformes de streaming et une demande sans précédent pour les contenus haut de gamme. Le renforcement des capacités et des investissements associés se sont poursuivis en 2019 pour bénéficier de cette dynamique, avec l'annonce par Technicolor, fin janvier 2020, du lancement officiel de sa nouvelle activité d'effets visuels pour les séries, MPC Episodic.

Faits marquants de l'activité

- **Effets Visuels Film & Séries TV** : année record pour le chiffre d'affaires avec une croissance exceptionnellement forte à deux chiffres, tirée par l'augmentation du volume et de l'exploitation des capacités de MPC Film, et par une solide performance en année pleine de Mill Film (lancée fin 2018). Les équipes VFX ont travaillé sur plus de 30 films des principaux studios, comprenant des films sortis en 2019 comme *Le Roi Lion* (Disney), *1917* (Universal/Amblin), *Maleficent : Mistress of Evil* (Disney), *Shazam !* (Warner Bros.), *Pokémon Detective Pikachu* (Warner Bros./Legendary), *X-Men : Dark Phoenix* (Fox), *Ad Astra* (Fox), *Dora and the Lost City of Gold* (Paramount) et *Hellboy* (Lionsgate), et également pour des films qui sortiront en 2020, comme *Artemis Fowl* (Disney), *Dr Dolittle* (Universal) et *Sonic the Hedgehog* (Paramount) ; et plus de 30 projets de séries (c.-à-d. *streaming*/OTT), dont *The Mandalorian* (Disney+), *Lady and the Tramp* (Disney+), *Noelle* (Disney+) *See* (Apple TV+), *Old Story* (Netflix), *Polar* (Netflix/Constantin), *Carnival Row* (Amazon/Legendary), *The Boys* (Amazon/Sony), *American Gods* saison 2 (Starz/Fremantle) et *Vikings* saison 6 (History/MGM).

  MPC Film a dominé la saison des récompenses Effets Visuels 2019-2020 pour la qualité de son travail sur *1917*, lauréat de l'Oscar des meilleurs effets visuels, et du prix BAFTA pour les meilleurs VFX. Le travail de MPC Film sur *Le Roi Lion* a également été nominé pour les deux mêmes prix prestigieux, en plus de remporter deux prix VES (*Visual Effects Society*), dont celui des effets visuels exceptionnels dans un long métrage photoréaliste.

- **Effets Visuels Publicité :** le chiffre d'affaires est en légère hausse sur l'année avec une amélioration des performances au second semestre par rapport au premier semestre. Du côté créatif, The Mill et MPC ont reçu de nombreuses distinctions. Lors du prestigieux Festival international de publicité Cannes Lions, le Groupe a reçu deux des trois Lions qui récompensent la catégorie VFX ; MPC a reçu le prix *VFX Company of the Year* aux *Ciclope Awards* pour la troisième année consécutive, tandis que The Mill a été reconnue par Televisual comme la société de post-production n° 1 au Royaume-Uni pour la 11e année consécutive. MPC a également remporté deux prix VES pour son travail sur Hennessy *Les sept mondes*, y compris dans la catégorie des effets visuels exceptionnels, saluant l'une de ses publicités.

  The Mill a inauguré un nouveau studio à Berlin, en Allemagne. Le fait d'avoir une nouvelle base en Europe permettra à The Mill de tirer parti de sa production, de sa technologie et de son savoir-faire de pointe pour offrir un contenu et des expériences de haut niveau à un plus large éventail de clients et de collaborateurs créatifs.

- **Animation & Jeux :** croissance significative du chiffre d'affaires à deux chiffres par rapport à l'année précédente, principalement tirée par un volume plus élevé de services d'animation pour les séries pour compte d'autrui et un plus grand nombre d'épisodes livrés par Technicolor Animation Productions (« TAP », contenu d'animation et de jeux Affaires IP). Mikros Animation continue de produire le film *SpongeBob Movie : Sponge on the Run* de Paramount et le long métrage *Pat' Patrouille* de Spin Master qui connait un grand succès ; et a signé au quatrième trimestre un accord de services pour un long métrage d'animation qui montera en puissance en 2020. Technicolor Animation continue de livrer plusieurs productions de séries haut de gamme, dont des séries animées comme *ALVINNN !!!* et *The Chipmunks* saisons 4 et 5 (Nickelodeon/M6), *Elena of Avalor* saison 3 (Disney), *Fast & Furious : Spy Racers* saisons 1 - 3 (DreamWorks Animation/Netflix), et *Mickey Mouse Mixed-Up Adventures* saison 3 (Disney). Technicolor Games a réalisé la production de titres AAA, dont *Anthem* (EA/BioWare), *FIFA 20* (EA), *Mortal Kombat 11* (NetherRealm), *NBA 20* (2K), *Need for Speed Heat* (EA/Ghost), *NHL 20* (EA), et *Resident Evil 2 Remake* (Capcom).

- **Post Production :** le chiffre d'affaires est en baisse par rapport à l'année précédente du fait de la sortie d'activités peu performantes en Amérique du Nord en 2018, mais progresse modérément sur un an à périmètre constant grâce à un niveau d'activité solide au Canada et au Royaume-Uni.

SERVICES DVD

Le chiffre d'affaires des Services DVD a atteint 882 millions d'euros en 2019, en baisse de 9,7 % à taux de change constants et de 6,3 % à taux de change courants par rapport à 2018. Le chiffre d'affaires a diminué lors du second semestre par rapport au deuxième semestre 2018 de 12,1% à taux constant.

Faits marquants de l'activité

Le volume total de réplication combiné a atteint 1 059 millions de disques, en baisse de 11,4 % par rapport à 2018 :

- les volumes de DVD en définition standard ont montré une résilience supérieure aux attentes, ne baissant que de 11 % sur un an (contre une baisse de 17,5 % de 2017 à 2018), soutenus par une forte activité de catalogue sur le marché nord-américain ;
- les volumes Blu-ray™ ont baissé de 13 % en 2019, en partie à cause de la difficile comparaison avec 2018 au niveau des volumes. En effet, *Star Wars : The Force Awakens*, et le jeu vidéo *Red Dead Redemption 2*, ont tous deux été des succès majeurs avec un volume de Blu-ray™ exceptionnellement élevés en raison de plusieurs configurations d'emballage de vente. Les baisses de Blu-ray™ ont été partiellement compensées par la croissance continue du format Ultra HD Blu-ray™ ;
- la diminution en 2019 pour les DVD et les Blu-ray™ a été exacerbée par la réduction significative de l'activité commerciale d'un grand studio client. En ne prenant pas en compte ce client, les baisses d'une année sur l'autre dans les deux formats ont été nettement inférieures ;
- les volumes de CD ont été également meilleurs que prévu, en baisse de 10 % seulement grâce aux nouveaux volumes/ajouts de clients sur le marché nord-américain.

En raison des fortes demandes continues de l'ensemble de l'industrie, Services DVD a lancé des initiatives structurelles à l'échelle de la division pour adapter les activités de distribution et de réplication, et les accords de contrats avec les clients en réponse aux réductions de volumes continues. Les nouveaux contrats devraient refléter le changement d'environnement et de taille de marché, y compris la tarification basée sur le volume et l'activité.

En 2019, Technicolor a renégocié avec succès les renouvellements et/ou les prolongations de contrats avec deux de ses principaux clients, qui comprenaient tous deux des conditions sensiblement améliorées pour Technicolor. Des renégociations supplémentaires de contrats avec les clients auront lieu au cours des prochaines années, conformément aux dates spécifiques de renouvellement des contrats.

VOLUMES DE DVD, BLU-RAY™ ET CD

(en millions d'unités)		2019	2018	Variation
Total des volumes		**1 059,1**	**1 194,9**	**(11,4) %**
Par format	DVD	701,9	787,4	(10,9) %
	Blu-ray™	298,8	342,5	(12,7) %
	CD	58,4	65,1	(10,3) %
Par segment	Film/TV	959,4	1 071,0	(10,4) %
	Jeux	29,7	45,9	(35,3) %
	Musique et Logiciels	70,0	78,1	(10,4) %

MAISON CONNECTÉE

Le chiffre d'affaires de Maison Connectée s'est élevé à 1 983 millions d'euros en 2019, en baisse de 12,6 % d'une année sur l'autre à taux constants et de 10,6 % à taux courants, mais en ligne avec les attentes du Groupe. Le Groupe a bénéficié l'an dernier d'une performance exceptionnellement forte en Vidéo chez Charter et en *Broadband* chez Comcast. Les revenus du segment subissent également un ralentissement de la demande en Amérique latine et en Eurasie, et fait face aux conséquences de la révision du portefeuille clients. La division a continué d'augmenter sa part de marché dans l'accès haut débit et les solutions vidéo basées sur AndroidTV.

Faits marquants de l'activité

- **Amérique du Nord :**

  Le chiffre d'affaires est en baisse par rapport à 2018, du fait de l'impact sur le marché de la Vidéo du *cord cutting*, compensé en partie par la forte progression de la part de marché du haut débit, en croissance de 12,3 % par rapport à 2018 :

  - l'activité du câble en Amérique du Nord a démontré une demande continue de solutions haut débit de la part de Comcast et Vidéotron tandis que Shaw n'a pas complètement compensé une baisse importante du segment Vidéo par rapport à l'an passé ;
  - la vente des stocks excédentaires identifiés à la fin du premier semestre a été réalisée avec succès au cours du second semestre.

- **Europe, Moyen-Orient et Afrique, Asie-Pacifique et Amérique Latine :**

  Une baisse des revenus par rapport à l'année précédente, principalement expliquée par des vents contraires sur le marché de la Vidéo en Amérique latine, principalement au Brésil et au Mexique, et par le ralentissement des investissements dans le haut débit en Australie. Le marché de la Vidéo, principalement par satellite, montre une récession dans toutes les régions, sauf en Inde, qui a eu un impact positif sur les revenus de 2019.

  Cette activité continue de se concentrer sur les investissements et les gains de parts de marché globaux et de tirer parti des technologies ouvertes et innovantes pour les fournisseurs de services réseau (NSP) du monde entier, dans le but principal d'aider les NSP à offrir une connectivité transparente et des expériences de divertissement *premium* aux consommateurs. Ceci est réalisé en créant le meilleur CPE de sa catégorie et en enrichissant le portefeuille avec des solutions innovantes issues de partenariats avec des entreprises dans les domaines de la gestion Wifi, de la distribution vidéo, de la sécurité et de la publicité. Le Wifi 6 reste le principal moteur technologique avec des succès importants en Amérique du Nord et en Europe au cours du quatrième trimestre 2019.

  - Dans le haut débit, les investissements sont concentrés sur les produits Fibre et DOCSIS 3.1 pour positionner Technicolor comme un leader innovant et un acteur de confiance dans l'écosystème de la Maison Connectée. Au second semestre, DOCSIS 3.1 s'est étendu au-delà de l'Eurasie et du NAM, avec des réussites importantes au Mexique et au Brésil avec les principaux câblo-opérateurs de la région. Le lancement d'une nouvelle plateforme Wi-Fi 6 a été un succès avec les premières victoires sur les marchés nord-américain et européen. Des déploiements massifs sont attendus en 2020.
  - Pour la Vidéo, les solutions basées sur AndroidTV gagnent du terrain, avec des gains pertinents dans les segments satellite et IP STB, conformément à l'objectif d'un taux de succès plus élevé et d'un *leadership* mondial ; au cours de l'année, la Maison Connectée a remporté 9 nouveaux appels d'offres, dans ce segment en croissance.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION DE LA DIVISION MAISON CONNECTÉE

(en millions d'euros)		2019	2018	Variation (1)
Total chiffres d'affaires		**1 983**	**2 218**	**(12,6) %**
Dont :	Amérique du Nord	865	1 033	(20,2) %
	Europe Moyen-Orient & Afrique	453	460	(1,6) %
	Amérique Latine	307	327	(7,2) %
	Asie-Pacifique	357	398	(10,3) %

(1) Variation à taux de change constant.

CORPORATE & AUTRES

Le segment *Corporate* & Autres inclut les activités de Licences de Marques.

Le segment a enregistré un chiffre d'affaires de 43 millions d'euros en 2019, stable par rapport à l'exercice précédent, les Licences de Brevets restants des années précédentes ayant généré un chiffre d'affaires comparable.

2.2.2 Analyse de l'EBITDA ajusté et de l'EBITA ajusté

Pour faciliter l'analyse de la performance du Groupe et en complément des résultats publiés présentés conformément aux normes IFRS, Technicolor publie un EBITDA ajusté. Cet indicateur exclut des facteurs considérés comme non représentatifs de la performance opérationnelle courante de Technicolor. Pour une définition détaillée des indicateurs ajustés et une description de leurs limites en tant qu'indicateurs de performance, voir la section 2.2.9 « Indicateurs ajustés » du présent chapitre.

(en millions d'euros)	2019	2019, hors IFRS 16	2018	Variation (1)
EBITDA ajusté des activités poursuivies	**324**	**246**	**266**	**(9,7) %**
Services de Production	164	132	110	16,7 %
Services DVD	81	46	68	(34,0) %
Maison Connectée	79	69	87	(21,2) %
Corporate & Autres	1	(1)	1	n.s.

(1) Variation à taux de change constant, hors IFRS 16.

L'EBITDA ajusté des activités poursuivies s'est élevé à 246 millions d'euros comparé à 266 millions d'euros en 2018.

(en millions d'euros)	2019	2019, hors IFRS 16	2018	Variation [1]
EBITA ajusté total des activités poursuivies	**42**	**36**	**98**	**(63,5) %**
Services de Production	28	24	51	(56,2) %
Services DVD	(6)	(9)	14	n.s.
Maison Connectée	23	23	33	(28,8) %
Corporate & Autres	(2)	(2)	0	n.s.

(1) Variation à taux de change constant, hors IFRS 16.

L'EBITA ajusté des activités poursuivies s'élève 36 millions d'euros comparé à 98 millions d'euros en 2018.

SERVICES DE PRODUCTION

L'EBITDA ajusté s'est établi à 132 millions d'euros, soit 14,8 % du chiffre d'affaires, en hausse de 20,3 % à taux de change courant par rapport au précédent exercice. L'amélioration de l'EBITDA est due aux performances des secteurs Effets Visuels Film & Séries TV et Animation & Jeux. L'EBITA ajusté a baissé par rapport à l'année dernière, principalement en raison de l'augmentation des coûts d'utilisation des capacités de calcul dans le *cloud* du fait d'un calendrier de livraisons élevé, de la construction des sites de Mill Film à Montréal et Adélaïde ainsi que d'un nombre plus élevé de livraisons de séries par TAP.

SERVICES DVD

L'EBITDA ajusté s'est établi à 46 millions d'euros, soit 5,3 % du chiffre d'affaires, en baisse de 31,6 % à taux de change courant par rapport à l'exercice passé. La baisse de la marge est due en grande partie à la réduction des volumes et à un mix de produits défavorable, qui n'ont pas été entièrement compensés par la poursuite des économies de coûts en cours ni par l'impact positif du renouvellement des contrats sur le second semestre. Cette évolution négative a pleinement affecté l'EBITA ajusté.

MAISON CONNECTÉE

L'EBITDA ajusté s'est élevé à 69 millions d'euros, soit 3,5 % du chiffre d'affaires, en baisse de 20,5 % à taux de change courant par rapport à 2018. La baisse de la marge est principalement due à la réduction des volumes et à un mix de marge défavorable sur le marché de la vidéo nord-américain, qui n'a été que partiellement compensée par l'évolution positive des coûts des composants et les bénéfices découlant de notre plan de transformation. La baisse des dépréciations et amortissements et la reprise d'une provision ont permis d'obtenir un EBITA ajusté de 23 millions d'euros.

CORPORATE & AUTRES

L'EBITDA ajusté s'est élevé à (1) million d'euros et l'EBITA ajusté à (2) millions, soit un peu moins qu'en 2018.

2.2.3 Analyse des charges d'exploitation et du résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts

COÛT DES VENTES

Le coût des ventes s'est élevé à 3 381 millions d'euros en 2019, soit 89,0 % du chiffre d'affaires, contre 3 521 millions d'euros en 2018, soit 88,3 % du chiffre d'affaires.

En valeur absolue, le coût des ventes a baissé de 140 millions d'euros en 2019 comparé à 2018, essentiellement dans les segments Maison Connectée et Services DVD, reflétant ainsi l'impact de la diminution des ventes et une meilleure structure de coûts.

Les principaux éléments du coût des ventes du Groupe sont représentés par les coûts des produits finis (principalement pour le segment Maison Connectée), les matières premières (principalement pour les segments Maison Connectée et Services DVD), les coûts de main-d'œuvre dans les activités de production (principalement pour les Services de Production et Services DVD), ainsi que les coûts liés à l'immobilier et à l'amortissement d'actifs immobilisés (principalement pour les Services de Production et Services DVD).

La marge brute des activités poursuivies a atteint 419 millions d'euros en 2019, soit 11,0 % du chiffre d'affaires, contre 467 millions d'euros en 2018, soit 11,7 % du chiffre d'affaires. Cette baisse de la marge brute en valeur reflète principalement l'impact des ventes en recul dans les segments Services DVD et Maison Connectée. Le taux de marge brute a aussi été impacté par l'utilisation croissante dans le segment Services de Production des services d'utilisation de capacités de calcul hébergés dans le *cloud*.

FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS

Les frais commerciaux et de marketing se sont élevés à 111 millions d'euros en 2019, soit 2,9 % du chiffre d'affaires, contre 111 millions d'euros en 2018, soit 2,8 % du chiffre d'affaires.

Les frais généraux et administratifs se sont élevés à 212 millions d'euros en 2019, soit 5,6 % du chiffre d'affaires, contre 181 millions d'euros en 2018, soit 4,5 % du chiffre d'affaires.

Les variations des taux de change ont représenté plus de 7 millions d'euros dans cette variation. Le reste de l'augmentation est lié à la hausse des ressources utilisées pour soutenir la forte croissance du segment des Services de Production ainsi qu'à la reprise, en 2018, d'une partie des provisions pour rémunérations variables des collaborateurs du Groupe.

Pour de plus amples informations, voir la note 3.3.2 des comptes consolidés du Groupe.

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT NETS

Les frais de recherche et développement nets ("R&D") se sont élevés à 114 millions d'euros en 2019, soit 3,0 % du chiffre d'affaires, contre 127 millions d'euros en 2018, soit 3,2 % du chiffre d'affaires.

Pour de plus amples informations, voir la note 3.3.1 des comptes consolidés du Groupe.

COÛTS DE RESTRUCTURATION

En 2019, le Groupe a poursuivi ses efforts de baisse des coûts par l'optimisation de ses installations et la réduction de ses effectifs, générant des coûts de restructuration.

Les coûts de restructuration des activités poursuivies se sont élevés à 31 millions d'euros en 2019, soit 0,8 % du chiffre d'affaires, dont 10 millions d'euros pour le segment Maison Connectée, conformément au plan de transformation triennal, 8 millions d'euros pour le segment Services DVD, résultant principalement de l'optimisation de sites de distribution, et 11 millions d'euros pour les Services de Production dégagés par des actions de rationalisation des coûts.

En 2018, les coûts de restructuration des activités poursuivies s'étaient élevés à 62 millions d'euros, soit 1,6 % du chiffre d'affaires, liés principalement à la rationalisation des coûts dans le segment Maison Connectée et aux fermetures de sites aux États-Unis dans le segment Post Production et Services DVD.

PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS

En 2019, Technicolor a enregistré des pertes de valeurs nettes de 61 millions d'euros, provenant principalement d'une dépréciation du *goodwill* de l'activité Services DVD, par rapport à une perte de valeurs nettes de 81 millions d'euros en 2018, provenant également de dépréciation du *goodwill* de Services DVD.

Pour de plus amples informations, voir la note 4.5 des comptes consolidés du Groupe.

AUTRES PRODUITS (CHARGES)

Les autres produits (charges) ont représenté une perte de 17 millions d'euros en 2019, contre une perte de 24 millions d'euros en 2018.

Pour de plus amples informations, voir la note 3.3.3 des comptes consolidés du Groupe.

RÉSULTATS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES AVANT CHARGES FINANCIÈRES NETTES ET IMPÔTS

La perte résultant des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts s'est élevée à 127 millions d'euros en 2019, soit (3,3) % du chiffre d'affaires, contre une perte de 119 millions d'euros, soit (3,0) % du chiffre d'affaires en 2018. Cela s'explique principalement par la baisse de la marge brute de 48 millions d'euros et par la hausse des frais généraux et administratifs de 31 millions d'euros, partiellement compensées par la baisse des frais de R&D de 13 millions d'euros, la diminution des coûts de restructuration de 31 millions d'euros, la baisse de la perte de valeur nette sur actifs d'exploitation non courants de 20 millions d'euros et la diminution des autres charges de 7 millions d'euros.

Pour de plus amples informations, veuillez vous référer aux états financiers consolidés du Groupe (voir note 6.1.1).

2.2.4 Charges financières nettes

Le résultat financier net des activités poursuivies du Groupe était une charge de 64 millions d'euros en 2019, contre une charge de 51 millions d'euros en 2018.

CHARGES D'INTÉRÊTS NETTES

Les charges d'intérêts nettes se sont élevées à 49 millions d'euros en 2019 contre 40 millions d'euros en 2018, en raison principalement de l'impact défavorable d'une utilisation accrue des lignes de crédit et de la baisse des produits d'intérêts.

Pour de plus amples informations, voir la note 8.5 des comptes consolidés du Groupe.

AUTRES PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS

Les autres charges financières se sont élevées à 15 millions d'euros en 2019, contre 11 millions d'euros en 2018, principalement en raison d'un résultat de change plus faible.

2.2.5 Impôts sur les résultats

Les activités poursuivies du Groupe ont supporté une charge nette d'impôts courants et produits différés de 4 millions d'euros en 2019, contre une charge de 54 millions d'euros en 2018.

Les charges d'impôts courants du Groupe résultent principalement des impôts courants comptabilisés en Inde, au Mexique, en Pologne et aux États-Unis.

Le produit net d'impôts différés s'est élevé à 7 millions d'euros en 2019, contre une charge nette de 55 millions d'euros en 2018. En 2018, cela était principalement dû à la dépréciation des actifs d'impôts différés aux États-Unis.

2.2.6 Résultat net consolidé des activités poursuivies

La perte nette des activités poursuivies s'est élevée à 195 millions d'euros en 2019 contre une perte nette de 224 millions d'euros en 2018.

2.2.7 Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession

Le résultat des activités arrêtées ou en cours de cession s'est traduit par une perte de 21 millions d'euros en 2019, contre un gain de 157 millions d'euros en 2018, l'année 2018 ayant été marquée par la plus-value de cession de l'activité Licences de Brevets de 210 millions d'euros.

2.2.8 Résultat net du Groupe

La perte nette consolidée a totalisé 217 millions d'euros en 2019 contre une perte de 67 millions d'euros en 2018. Il n'y a eu aucun résultat net attribuable aux intérêts minoritaires en 2019, contre un gain de 1 million d'euros enregistré en 2018. En conséquence, la perte nette attribuable aux actionnaires de Technicolor SA s'est élevée à 217 millions d'euros en 2019 contre 68 millions d'euros en 2018.

Le résultat par action de base et diluée s'est élevé à (0,56) euro en 2019, comparé à (0,16) euro en 2018.

2.2.9 Indicateurs ajustés

Technicolor présente, en complément des résultats publiés et dans le but de fournir une vision plus comparable de l'évolution de sa performance opérationnelle, un ensemble d'indicateurs de performance supplémentaires qui excluent les charges de dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, ainsi que les autres produits et charges pour l'EBIT ajusté, les coûts d'utilisation des capacités de calcul dans le *cloud* et les charges d'amortissements, ainsi que l'impact des provisions pour risques, garanties et litiges pour l'EBITDA ajusté (en plus des ajustements inclus dans l'EBIT ajusté). Technicolor considère que ces informations peuvent aider les investisseurs dans leur analyse de la performance du Groupe en excluant des facteurs qu'elle considère comme étant non représentatifs de sa performance opérationnelle courante.

Technicolor utilise notamment l'EBIT ajusté et l'EBITDA ajusté pour évaluer les résultats de ses efforts stratégiques. Cette définition de l'EBITDA ajusté est comparable à celle des accords de crédit du Groupe et est utilisée dans le cadre des "*covenants*" financiers applicables.

Les ajustements pour 2019 et 2018 sont directement identifiables dans les états financiers consolidés du Groupe et leurs annexes, à l'exception de la ligne « Dépréciations et Amortissements ».

Ces indicateurs supplémentaires présentent des limites en tant qu'indicateurs de performance. Les résultats ajustés des activités poursuivies avant charges financières, impôts et amortissements (EBITDA ajusté) et les résultats ajustés des activités poursuivies avant charges financières et impôts (EBIT ajusté) ne sont pas des indicateurs prévus par les normes IFRS et ne sont pas représentatifs de la trésorerie générée par les opérations pour les périodes indiquées. En particulier, l'EBITDA ajusté ne reflète ni les besoins en fonds de roulement nécessaires pour les activités du Groupe, ni les charges d'intérêts encourues, ni le paiement des impôts, ni les dépenses d'investissement nécessaires pour remplacer des actifs dépréciés. Les indicateurs EBITDA ajusté et EBIT ajusté n'ont pas de définition standard et par conséquent, la définition de Technicolor des termes EBITDA ajusté et EBIT ajusté pourrait ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. En évaluant ces indicateurs, l'attention du lecteur est attirée sur le fait que le Groupe pourrait encourir des charges similaires dans des périodes futures. La présentation de ces indicateurs ne signifie pas que le Groupe considère que ses futurs résultats ne seront pas affectés par des éléments exceptionnels ou non récurrents. En raison de ces limitations, ces indicateurs ne doivent pas être utilisés à l'exclusion de, ou en substitution, des mesures IFRS.

Ces ajustements, dont le rapprochement est présenté dans le tableau suivant, ont eu un impact sur l'EBIT des activités poursuivies de (109) millions d'euros en 2019 contre (167) millions d'euros en 2018.

Technicolor définit les « Flux de trésorerie disponibles » comme la trésorerie nette d'exploitation des activités poursuivies à laquelle sont ajoutées les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et retranchées les acquisitions d'immobilisations corporelles, d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés.

(en millions d'euros, sauf mention contraire)	2019	2019, hors IFRS 16	2018	Variation [1]
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts/EBIT (a)	**(121)**	**(127)**	**(119)**	**(8)**
Total des ajustements de l'EBIT (b)	(109)	(109)	(167)	58
Dont coûts de restructuration, nets	(31)	(31)	(62)	31
Dont pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(63)	(61)	(81)	20
Dont autres produits/(charges)	(15)	(17)	(24)	7
EBIT ajusté des activités poursuivies (a)-(b)	**(12)**	**(19)**	**48**	**(67)**
En % du CA	(0,3) %	(0,5) %	1,2 %	(170) pts
Amortissements et dépréciations	305	234	218	16
Consommation de capacités informatiques de rendu d'images dans le métier Services de Production	31	31	0	31
EBITDA ajusté des activités poursuivies	**324**	**246**	**266**	**(20)**
En % du CA	8,5 %	6,5 %	6,7 %	(20) pts

(1) Variation à taux de change courant, hors IFRS 16.

(en millions d'euros, sauf mention contraire)	2019	2018	Variation [1]
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	**(127)**	**(119)**	**(8)**
En % du CA	(3,3) %	(3,0) %	(30) pts
Dont :			
Services de Production	-	16	(16)
En % du CA	0 %	2,0 %	(200) pts
Services DVD	(96)	(88)	(8)
En % du CA	(10,9) %	(9,4) %	(150) pts
Maison Connectée	(25)	(39)	14
En % du CA	(1,2) %	(1,8) %	60 pts
Corporate & Autres	(6)	(8)	2
EBIT ajusté des activités poursuivies	**(19)**	**48**	**(67)**
En % du CA	(0,5) %	1,2 %	(170) pts
Dont :			
Services de Production	15	43	(27)
En % du CA	1,7 %	5,4 %	(370) pts
Services DVD	(19)	5	(24)
En % du CA	(2,1) %	0,5 %	(260) pts
Maison Connectée	(13)	1	(14)
En % du CA	(0,7) %	0 %	(70) pts
Corporate & Autres	(2)	-	(2)
EBITDA ajusté des activités poursuivies	**246**	**266**	**(20)**
En % du CA	6,5 %	6,7 %	(20) pts
Dont :			
Services de Production	132	110	22
En % du CA	14,8 %	14,0 %	80 pts
Services DVD	46	68	(22)
En % du CA	5,3 %	7,2 %	(190) pts
Maison Connectée	69	87	(18)
En % du CA	3,5 %	3,9 %	(40) pts
Corporate & Autres	(1)	1	(2)

(1) Variation à taux de change courant, hors IFRS 16.

(en millions d'euros)	2019	2019, hors IFRS 16	2018
EBITDA ajusté des activités poursuivies	**324**	**246**	**266**
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs	(96)	(96)	2
Sorties de trésorerie liées aux provisions pour retraites	(26)	(26)	(26)
Sorties de trésorerie liées aux provisions pour restructuration	(35)	(38)	(43)
Intérêts payés	(65)	(45)	(42)
Intérêts reçus	1	1	3
Impôts payés sur les résultats	(12)	(12)	(14)
Autres éléments	(21)	(24)	(28)
Flux de trésorerie provenant des activités poursuivies	**70**	**6**	**118**
Acquisition d'immobilisations corporelles	(71)	(71)	(68)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	1	1	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant	(99)	(99)	(94)
les coûts de développement capitalisés			
Flux de trésorerie d'exploitation nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession	(12)	(11)	(4)
Flux de trésorerie disponible	**(111)**	**(175)**	**(48)**

2.3 TRÉSORERIE ET CAPITAUX

GRI *[103-2 Performance économique] [201-1]*

Cette section doit être lue conjointement avec le chapitre 3 « Risques, litiges et mesures de contrôle », section 3.1.1 « Risques de marché et risques sectoriels » du présent Document d'enregistrement universel et la note 8 des comptes consolidés.

2.3.1 Vue d'ensemble

2.3.1.1 PRINCIPALES CATÉGORIES DE BESOINS EN TRÉSORERIE

Les principaux besoins de trésorerie du Groupe proviennent des catégories suivantes :

- **besoin en fonds de roulement lié aux activités poursuivies :** les besoins en fonds de roulement liés à l'activité du Groupe sont principalement basés sur le niveau des stocks, des créances clients et des crédits fournisseurs ;
- **pertes liées à des activités arrêtées ou en cours de cession :** le Groupe doit également financer les pertes et les besoins de trésorerie, le cas échéant, de ses activités arrêtées ou en cours de cession. Pour de plus amples informations concernant les risques associés à la vente de ces activités, voir le chapitre 3 « Risques, litiges et mesures de contrôle », section 3.1 « Facteurs de risques » du présent Document d'enregistrement universel ;
- **investissements :** le Groupe doit régulièrement investir dans des biens d'équipement pour conduire ses activités ;
- **remboursement ou refinancement de la dette :** à chaque échéance de sa dette, le Groupe doit rembourser ou refinancer les montants venant à échéance ;
- **dividendes :** en 2019, aucun dividende n'a été versé, mais le Groupe pourrait en reverser à nouveau dans le futur.

2.3.1.2 PRINCIPALES RESSOURCES EN LIQUIDITÉ

Pour répondre à ses besoins de trésorerie, les principales ressources en liquidité du Groupe consistent en :

- **trésorerie et équivalents de trésorerie :** le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie était de 65 millions d'euros au 31 décembre 2019. En plus de la trésorerie et équivalents de trésorerie, 25 millions d'euros de trésorerie étaient mis en nantissement au 31 décembre 2019 afin de sécuriser les lignes de crédit et les autres obligations du Groupe ;
- **trésorerie générée par les activités :** conformément à la documentation relative à la dette, le Groupe a l'obligation de consacrer une partie de sa trésorerie excédentaire pour rembourser la dette. Pour de plus amples informations, voir la note 8.3.3 des comptes consolidés du Groupe ;
- **encaissements provenant des cessions d'actifs :** conformément à la documentation relative à la dette du Groupe, les encaissements provenant de la vente d'actifs doivent être utilisés dans certains cas pour rembourser la dette ;

- **lignes de crédit confirmées :** au 31 décembre 2019, le Groupe possédait deux lignes de crédit confirmées ayant une échéance supérieure à un an pour un montant total de 361 millions d'euros. L'une des lignes de crédit pour un montant total de 111 millions d'euros, est garantie par des créances clients et la disponibilité de cette ligne varie en fonction du montant des créances. Pour plus d'informations sur les lignes de crédit du Groupe, voir la note 8.2.3 des comptes consolidés du Groupe.

2.3.2 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2019	2019, hors IFRS 16	2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier	**291**	**291**	**319**
Variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies (I)	70	6	118
Variation nette de la trésorerie d'investissement des activités poursuivies (II)	(171)	(172)	(156)
Variation nette de la trésorerie de financement des activités poursuivies (III)	(91)	(26)	(96)
Variation nette de la trésorerie des activités arrêtées ou en cours de cession (IV)	(33)	(33)	105
Diminution nette de la trésorerie (I+II+III+IV)	**(226)**	**(226)**	**(29)**
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie	0	0	1
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE	**65**	**65**	**291**

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION

Activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies est une perte de 195 millions d'euros en 2019 à comparer à une perte de 224 millions d'euros en 2018. La variation nette de la trésorerie d'exploitation générée au sein des activités poursuivies a atteint 6 millions d'euros en 2019, à comparer à 118 millions d'euros en 2018. Les variations entre 2018 et 2019 sont analysées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2019	2019, hors IFRS 16	2018	Variation (1)	Commentaires sur les variations
Résultat des activités poursuivies	**(208)**	**(195)**	**(224)**	**29**	Principalement lié aux pertes de valeur d'actifs et aux charges non courantes plus élevées en 2018.
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation :					Perte de valeur d'actifs plus importantes en 2018
• amortissements et dépréciations d'actifs sans contrepartie de trésorerie	385	311	325	(14)	
• **résultat des activités poursuivies avant dépréciation, amortissement et pertes de valeur d'actifs**	**177**	**116**	**101**	**15**	
Décaissements liés aux provisions sur la période	(89)	(93)	(105)	12	Principalement dépenses de restructuration et de garanties moins élevées
Impact des provisions sur le compte de résultat hors trésorerie pour la période	41	42	89	(47)	Principalement lié à des provisions pour restructuration moins importantes en 2019
Autres ajustements divers	17	(3)	87	(90)	Principalement imputable à la variation du besoin en fonds de roulement
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**146**	**62**	**171**	**(109)**	
Intérêts nets payés et reçus	(64)	(44)	(39)	(5)	
Impôts payés sur les résultats	(12)	(12)	(14)	2	
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**70**	**6**	**118**	**(112)**	

(1) Variation à taux de change courant, hors IFRS 16.

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT

Activités poursuivies

La trésorerie nette d'investissement utilisée par les activités poursuivies a atteint 171 millions d'euros en 2019, contre 156 millions d'euros en 2018, correspondant :

- aux investissements nets, qui se sont élevés à 169 millions d'euros en 2019 (contre 162 millions d'euros en 2018), du fait des sorties de trésorerie liées aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles. En 2019, les investissements nets se sont élevés à 62 millions d'euros dans le segment Services de Production, principalement liés aux dépenses d'actifs incorporels et aux augmentations de capacité de production. Dans le segment Services DVD ils se sont élevés à 36 millions d'euros, principalement des brevets. Dans le segment Maison Connectée ils se sont élevés à 68 millions d'euros, principalement rattachés à des projets capitalisés de R&D ;
- les acquisitions de titres et d'activités (nettes de la trésorerie acquise) pour (3) millions d'euros en 2019, contre 1 million d'euros en 2018 ;
- les encaissements provenant de la cession de titres et d'activités (nets de la trésorerie des sociétés cédées) pour 1 million d'euros en 2019, contre 5 millions d'euros en 2018.

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT

Activités poursuivies

La trésorerie nette de financement utilisée par les activités poursuivies s'est élevée à 26 millions d'euros en 2019, contre 96 millions d'euros en 2018.

La trésorerie nette utilisée en 2019 inclut principalement le paiement de dettes de locations.

La trésorerie nette utilisée en 2018 correspondait principalement au remboursement par anticipation auprès de la Banque Européenne d'Investissement (« BEI ») de l'emprunt de 90 millions d'euros et de divers autres remboursements d'emprunts s'élevant à 3 millions d'euros.

Pour de plus amples informations, voir la note 11.2 des comptes consolidés du Groupe.

Activités arrêtées ou en cours de cession

La trésorerie nette de financement utilisée par les activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevée à 33 millions d'euros en 2019, contre 105 millions d'euros générés en 2018. En 2019, elle était principalement liée aux dépenses résiduelles concernant l'activité cédée Recherche & Innovation. En 2018, elle correspondait à l'encaissement initial du prix de vente de l'activité Licences de Brevets au mois de juillet.

2.3.3 Ressources financières

La dette financière brute, valeur en IFRS (hors impact IFRS 16), s'élève à 1 026 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 1 024 millions d'euros au 31 décembre 2018. Au 31 décembre 2019, la dette financière était principalement constituée de 980 millions d'euros d'emprunts à terme émis en 2016 et 2017. Au 31 décembre 2018, la dette financière était principalement constituée de 978 millions d'euros d'emprunts à terme émis en 2016 et 2017. Les dettes financières dont les échéances de paiements étaient inférieures à un an étaient de 95 millions d'euros au 31 décembre 2019 et de 20 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2019, le Groupe possédait 65 millions d'euros de disponibilités et dépôts, par rapport à 291 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Voir la note 8.3 des comptes consolidés du Groupe pour de plus amples informations sur la dette du Groupe.

Le tableau ci-dessous présente l'endettement financier et le montant des liquidités de Technicolor au 31 décembre 2019.

	Type de taux d'intérêt	Montant au 31 décembre 2019 *(en millions d'euros)*	Montant au 31 décembre 2019, hors IFRS 16 *(en millions d'euros)*	Première échéance	Existence de couverture
Emprunts à terme	Variable	980	980	2020	Oui
Dettes de loyers	Fixe	312	40	2020	Non
Autres dettes	Divers	6	6	2020	Non
TOTAL DETTE		**1 298**	**1 026**		
Disponibilités et dépôts	Variable	65	65	0 à 1 mois	Non
Lignes de crédit confirmées (1)	Variable	361	361		
TOTAL LIQUIDITÉ		**426**	**426**		

(1) Le montant disponible de ces lignes dépend de l'en-cours des créances (voir note 8.2.3).

ÉMISSIONS LIÉES AUX EMPRUNTS À TERME EN MARS 2017

En mars 2017, des nouveaux emprunts à terme ont été émis pour 275 millions d'euros (273 millions d'euros en valeur IFRS) et 300 millions de dollars (298 millions de dollars en valeur IFRS) dont les produits ont été utilisés pour rembourser 270 millions d'euros (256 millions d'euros en valeur IFRS) et 302 millions de dollars (290 millions de dollars en valeur IFRS) d'emprunts à terme existants.

ÉMISSION LIÉE AUX EMPRUNTS À TERME EN JANVIER 2017

En janvier 2017, un emprunt à terme de 90 millions d'euros (90 millions d'euros en valeur IFRS) de la Banque Européenne d'Investissement a été émis. Ce prêt a été remboursé intégralement en décembre 2018.

ÉMISSION LIÉE AUX EMPRUNTS À TERME EN DÉCEMBRE 2016

En décembre 2016, un nouvel emprunt à terme pour un montant de 450 millions d'euros (446 millions d'euros à la valeur IFRS) a été émis et utilisé pour rembourser 479 millions de dollars (459 millions de dollars en valeur IFRS) des emprunts à terme existants.

DESCRIPTION DE L'ENDETTEMENT DU GROUPE

Pour une description des emprunts à terme du Groupe, voir la note 8.3 des comptes consolidés du Groupe.

PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS

En plus de la situation de la dette décrite ci-dessus, le Groupe détient également des provisions pour avantages postérieurs à l'emploi et assimilés accordés aux employés qui s'élèvent à 375 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 346 millions d'euros au 31 décembre 2018). Pour plus d'information sur les provisions pour avantages postérieurs à l'emploi, voir la note 9.2 des comptes consolidés du Groupe.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Pour plus d'information sur le risque de liquidité de la Société, voir la note 8.2.3 des comptes consolidés du Groupe.

AGENCES DE NOTATION

Technicolor utilise les services d'agences de notation pour aider les investisseurs à évaluer la qualité de crédit du Groupe.

En février 2020, Standard & Poor's (S&P) a attribué la note B- avec perspective stable à Technicolor SA (notation de l'entreprise) et à la dette émise par Technicolor SA.

En février 2020, Moody's a attribué une notation Caa1 avec perspective stable à Technicolor SA (notation de l'entreprise) et à la dette émise par Technicolor SA.

Aucune dette du Groupe ne possède de clauses relatives aux notations de crédit du Groupe.

2.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

GRI *[102-10] [102-15] [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique]*

Le 13 février 2020, le Groupe a annoncé son plan stratégique 2020-2022 centré sur la priorité donnée aux opportunités de croissance rentable, tout en renforçant la position du Groupe à long-terme en tant que partenaire de choix sur ses trois activités. Dans le même temps, le Groupe a annoncé trois opérations destinées à renforcer sa structure financière et restaurer sa souplesse stratégique :

- Une augmentation de capital avec droits préférentiels de souscription pour les actionnaires existants pour un montant total d'environ 300 millions d'euros. Les actionnaires se sont réunis le 23 mars 2020 en assemblée générale extraordinaire afin d'approuver les résolutions relatives à l'Augmentation de Capital. Il est prévu que l'émission soit lancée au cours du second trimestre 2020, sous réserve de l'approbation des actionnaires de Technicolor, des autorités règlementaires et des conditions du marché ;
- Une extension de 18 mois de la maturité de son RCF, soit de décembre 2021 à juin 2023, sous réserve de la réalisation de l'Augmentation de Capital. De même, la maturité de la facilité Wells Fargo sera allongée de 18 mois, de septembre 2021 à mars 2023 ;
- Une facilité court terme additionnelle de 110M$ arrangée par J.P. Morgan. Cette ligne de crédit fournira une marge de manœuvre additionnelle en termes de liquidités et sera remboursable après réception des fonds issus de l'Augmentation de Capital.

2.5 INFORMATIONS RELATIVES AU COVID-19

GRI *[102-10] [102-15] [102-35] [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique] [103-1 Pratiques d'achats] [103-2 Pratiques d'achats] [103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-1 Santé et sécurité au travail] [103-2 Santé et sécurité au travail] [103-1 Communautés locales] [103-2 Communautés locales]*

Technicolor suit de près l'évolution de la pandémie et en raison de la nature sans précédent de la crise du COVID-19 et de l'incertitude de ses conséquences, il n'est pas encore possible pour le Groupe de communiquer tout impact financier. Les restrictions imposées pour empêcher la propagation du virus limitent actuellement nos activités sur plusieurs marchés dont la France, le Royaume-Uni, l'Inde, le Canada et les États-Unis.

Le COVID-19 a touché presque toutes les entreprises du monde. L'effet sur Technicolor a été significatif même si le Groupe a été en mesure d'apporter les solutions techniques nécessaires pour garantir, dans la mesure du possible, des conditions de travail sécurisées à distance pour un nombre élevé de salariés.

- Dans les Services de Production :
  - L'activité Publicité continue de bénéficier de la demande de certains clients, grâce notamment à de nouveaux contrats remportés fin mars et début avril. Cependant, la demande dépend de la situation macroéconomique mondiale, qui continue évidemment de se détériorer ;
  - En Animation, la demande est encore relativement forte tant des grands studios américains que des plateformes de streaming ;
  - Cependant, les studios de cinéma et les plateformes de streaming ont interrompu toutes leurs productions, réduisant considérablement le carnet de commandes pour les activités Effets Visuels Film & Séries TV et Film & Post-production. Cette baisse de la demande des clients a conduit le Groupe à explorer en conséquence de nouveaux moyens pour réduire les coûts et à démarrer une réduction des effectifs dans nos studios de création. Dans la mesure du possible, le Groupe a tenté de gérer cela par l'utilisation du chômage partiel, des congés et autres licenciements temporaires.
- Dans Maison Connectée, les chaînes logistiques et d'approvisionnement mondiales ont été perturbées par les fermetures de pays, en particulier en Asie. Depuis lors, l'offre est revenue presque à la normale. La demande se maintient bien en Amérique du Nord, avec de nouvelles commandes importantes provenant de clients majeurs. La demande dans le reste du monde est mitigée, certaines régions étant affectées par la détérioration de la situation macroéconomique.
- Dans les Services DVD, les cinémas étant fermés, de nombreux studios retardent la sortie de leurs films. Cependant, la demande pour le catalogue résiste assez bien, le public continuant à revoir des émissions et films favoris. Jusqu'à présent, la production s'est poursuivie sans interruption, bien que l'évolution récente des décisions des autorités compétentes pour lutter contre le virus entraîne une menace continue de fermeture d'usines.

Dans l'ensemble, les incertitudes sur la durée de cette crise mondiale renforcent la nécessité d'accroitre les mesures en terme de gestion de la liquidité et de réduction des coûts afin de soutenir l'activité :

- Technicolor a déjà gelé toutes les dépenses non critiques, y compris l'arrêt des dépenses d'investissement, en les limitant à ce qui est nécessaire pour livrer les produits finis aux clients, pour assurer la sécurité de nos employés ou pour permettre des économies de coûts en 2020 ;
- Les équipes Finance axent leurs efforts pour identifier et utiliser tout le soutien gouvernemental offert aux entreprises dans les pays dans lesquels Technicolor est présent.

De plus, le Groupe s'emploie à réévaluer la demande pour nos services et à développer un nouveau budget 2020, incluant des plans de réduction de coûts.

En plus de s'appliquer lui-même une réduction de salaire de 25%, Richard Moat a demandé aux membres du Comité Exécutif de consentir une réduction de 20% et encourage tous les employés à volontairement participer à cet effort.

Technicolor explore des opportunités pour aider la communauté au sens large face à cette pandémie et a déjà identifié trois initiatives :

1. Offrir une aide logistique aux gouvernements, en utilisant les installations de Services DVD, alors qu'ils font face à une demande croissante de fournitures médicales ;
2. Technicolor contacte les gouvernements, les ONG et les organisations de santé pour offrir des services créatifs gratuits depuis les studios pour des campagnes d'éducation publique ;
3. Le Groupe explore également des opportunités pour soutenir les clients du secteur des télécommunications qui fournissent leurs services aux travailleurs et industries critiques.

La priorité de Technicolor est la sécurité de ses employés et l'accompagnement de ses clients tout au long de cette période difficile.

3

RISQUES, LITIGES ET MESURES DE CONTRÔLE

3.1 FACTEURS DE RISQUES 46

3.1.1 Risques de marché et risques sectoriels 47
3.1.2 Risques opérationnels 50
3.1.3 Risques financiers 58
3.1.4 Litiges 61

3.2 CONTRÔLE INTERNE 63

3.2.1 Objectifs et mise en œuvre des procédures de contrôle interne 63
3.2.2 Cadre général de contrôle 64
3.2.3 Audit interne 65
3.2.4 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 66
3.2.5 Autres procédures de contrôle interne 67

3.3 ASSURANCE 69

Des efforts importants
de management et d'atténuation des risques

153 audits relatifs à la sécurité en 2019

Campagne 2019 de contrôle Interne 8TIC'S, 2 671 contrôles d'autoévaluation complétés par 277 responsables des contrôles

Sont présentés dans la première partie de ce chapitre les principaux risques identifiés par le Groupe et susceptibles d'affecter son activité, sa situation financière et son Développement Durable. D'autres risques, non identifiés ou considérés aujourd'hui comme non significatifs, pourraient aussi avoir un effet significatif sur le Groupe.

Sont décrits dans les autres parties les litiges, le contrôle interne et les programmes d'assurance.

3.1 FACTEURS DE RISQUES

GRI *[102-15]*

Les facteurs de risques suivants sont limités aux risques qui sont spécifiques à l'émetteur et qui sont importants pour prendre une décision d'investissement éclairée, comme le corrobore le contenu du Document d'enregistrement universel de l'émetteur. Dans chaque catégorie ci-dessous, l'émetteur, dans son évaluation, prend en compte l'ampleur prévue de l'impact négatif de ces risques sur l'émetteur et la probabilité de leur survenance.

La description des facteurs de risque, composée d'explications pour chacun des risques individuels ainsi que leurs procédures de surveillance et de gestion des risques, complétées par une indication de la tendance du risque (matérialisée par des flèches ; à la hausse ↑, stable → et à la baisse ↓), ne se veut pas exhaustive. Les investisseurs potentiels doivent procéder à leur propre évaluation indépendante de tous ces facteurs de risque et doivent également consulter les informations détaillées figurant ailleurs dans le présent Document d'enregistrement universel.

La classification des risques operationnels, financiers et de marché présentée ci-dessous est le résultat d'une analyse régulière dans le cadre du processus interne de gestion des risques de l'émetteur qui est mentionné aux pages 64 et 65 du Document d'enregistrement universel de l'émetteur pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, après prise en compte de toute mesure d'atténuation résultant de ce processus interne de gestion des risques. Malgré ces mesures d'atténuation, l'émetteur considère que les risques énumérés ci-dessous restent importants pour l'émetteur et les risques les plus importants sont présentés en premier dans chaque catégorie ci-dessous et matérialisés par une étoile ✪. Les risques que Technicolor considère comme les plus importants sont signalés par deux étoiles ✪✪ en raison de leur probabilité de survenance et/ou de la gravité de leurs caractéristiques préjudiciables.

Les trois principaux risques auxquels le Groupe est confronté :

- liquidité (prévisions de trésorerie) ;
- dépendance vis-à-vis des fournisseurs et des principaux composants ;
- concentration de la clientèle et négociation des contrats.

Risques de marché et risques sectoriels

• Santé et sécurité ✪	• Conformité juridique
• Conjoncture réglementaire, politique et sociale	• Talents et Droits de l'Homme
• Concurrence	

Risques opérationnels

Services de Production	Services DVD	Maison Connectée
• Attirer, former et retenir les talents créatifs, de production et technologiques ✪	• Concentration de la clientèle et négociation des contrats ✪✪	• Dépendance vis-à-vis des fournisseurs et des principaux composants ✪✪
• Gestion de projet client	• Disponibilité et volatilité des matières premières et des autres facteurs de production clés	• Concentration de la clientèle et négociation des contrats
• Sécurité des contenus physiques et informatiques	• Chaîne d'approvisionnement et processus de production	• Gestion de la chaîne d'approvisionnement
• Évolution des crédits d'impôt	• Disponibilité de la main-d'œuvre	• Dépendance aux performances clients
	• Sécurité physique	• Développement de produits et cybersécurité

Risques financiers

• Liquidité (prévisions de trésorerie) ✪✪	• Endettement
• Variations des taux d'intérêt et des taux de change	• Pertes de valeur d'actifs

Litiges

• Procédures en matière d'entente ✪	• Procès pour exposition à des substances toxiques à Taïwan

3.1.1 Risques de marché et risques sectoriels

GRI *[102-15]*

SANTÉ ET SÉCURITÉ

GRI *[103-1 Santé et sécurité au travail] [103-2 Santé et sécurité au travail] [403-5]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Les employés du Groupe travaillent pour la plupart dans des immeubles de bureaux. Les risques environnementaux, d'hygiène et de sécurité sont donc limités au sein de ce périmètre. Concernant les sites de production, le Groupe exploite principalement trois sites de réplication de DVD et de Blu-rayTM (deux sites principaux au Mexique et en Pologne, et un plus petit en Australie) et un site d'assemblage de terminaux domestiques au Brésil. Les centres de distribution de la division Services DVD constituent également un vecteur d'exposition aux risques environnementaux, d'hygiène et de sécurité. Ils se situent principalement aux États-Unis, au Mexique, au Canada, au Royaume-Uni et en Australie. Les récents évènements, l'évolution de la pandémie de COVID-19 ainsi que les instructions émises par l'Organisme Mondial de la Santé, pourraient avoir des impacts significatifs sur le Groupe Technicolor. Au-delà de l'impact humain vis-à-vis des salariés Technicolor, le Groupe a été contraint de fermer plusieurs de ses sites en raison de restrictions gouvernementales locales. La chaine d'approvisionnement a été perturbée, notamment en Chine, en raison de fournisseurs limités dans leur capacité de production et d'acheminement des produits. De plus, nos clients potentiellement impactés, pourraient réduire leur demande, notamment auprès des divisions Services de Production et Services DVD. L'ensemble de ces éléments pourraient avoir un impact significatif sur les résultats financiers du Groupe, dans la mesure où les incertitudes demeurent concernant la durée et la profondeur des disruptions liées à la pandémie.	Des formations sur l'hygiène et la sécurité sont régulièrement délivrées aux employés du Groupe, aux intérimaires et sous-traitants travaillant sur nos sites. L'objectif est de prévenir les incidents et les accidents de travail dans le cadre de programmes généraux de prévention des accidents de travail. Les accidents de travail et les taux de gravité font l'objet de suivis qui prévoient des plans de réhabilitation. Les sites industriels sont régulièrement contrôlés pour identifier et évaluer les risques d'hygiène et de sécurité et pour permettre la mise en place de mesures de prévention. Technicolor suit de près l'évolution de la pandémie du COVID-19 et prend l'ensemble des mesures nécessaires afin d'accompagner ses clients dans cette période difficile et de s'assurer de la sécurité de nos collaborateurs. Le Groupe procède également à une évaluation des potentiels impacts, sur la production et la distribution de ses produits et services, qu'il va essayer d'atténuer par la mise en place de plans alternatifs, lorsque nécessaires. Technicolor a implémenté, avec succès, des mesures et outils permettant aux employés du groupe de travailler depuis leur domicile afin d'assurer la continuité des services du Groupe, notamment dans l'activité Services de Production. Notre activité Maison Connectée est soutenue par la reprise de l'outil industriel en Chine. Afin d'apporter une réponse rapide et de prendre l'ensemble des mesures nécessaires, le Groupe a mis en place un groupe de travail COVID-19 en charge de mettre en place les actions quotidiennes requises et d'en contrôler le progrès[1] (voir chapitre 2, section 2.5 "Informations relatives au COVID-19"). Pour plus d'informations sur les mesures d'hygiène et de sécurité mises en œuvre par Technicolor, voir le chapitre, section 5.2.5 « La Sécurité au travail » du présent Document d'enregistrement universel.

(1) Information communiquée postérieurement à l'arrêté des états financiers 2019 par le Conseil d'administration du 18 février 2020.

CONJONCTURE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE ET SOCIALE

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Toute dégradation de l'environnement macroéconomique pourrait avoir un effet défavorable sur la confiance, le revenu disponible et les dépenses des consommateurs, et faire baisser les volumes de ventes de certains produits du Groupe ou augmenter la demande pour des produits de moindre qualité au détriment des produits de haute qualité. Technicolor est ainsi solidement implantée en Amérique Latine par le biais de son segment Maison Connectée, et les incertitudes économiques dans cette région pourraient avoir un impact certain sur le chiffre d'affaires et sur les résultats. De même, Technicolor a installé ses principaux sites de production dans des pays ou régions favorables à ses clients, en raison d'incitations fiscales. Toute modification substantielle des programmes incitatifs disponibles dans ces pays ou régions pourrait influer fortement sur les décisions des clients concernant l'endroit où ils souhaitent sous-traiter certains services de production tels que les effets visuels et l'animation. Par ailleurs, en raison de la faiblesse de l'activité économique générale, le risque existe qu'un nombre accru de clients du Groupe cessent de respecter leurs obligations envers le Groupe ou ne puissent plus plus être en mesure d'honorer leurs dettes, ce qui accroîtrait le volume des créances impayées. Tout ralentissement économique mondial prolongé pourrait ainsi avoir des effets négatifs sur les résultats d'exploitation ou la situation financière du Groupe. Par exemple, la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne peut nuire à la performance du Groupe dans cette région.	La présence du Groupe sur des marchés géographiquement diversifiés le rend moins sensible aux conditions économiques défavorables sur un marché donné. Les risques concernant l'environnement réglementaire, politique et social sont gérés par chacune des activités et au niveau du Groupe par le Comité Stratégie, soit sous forme décentralisée pour les risques spécifiques à une activité donnée, soit par le biais des fonctions support. Ils font l'objet d'un examen détaillé et régulier par la Direction du Groupe dans le cadre de réunions mensuelles ou trimestrielles de revue d'activité.

CONCURRENCE

GRI *[103-1 Présence sur le marché] [103-2 Présence sur le marché]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Les produits et services du Groupe sont soumis à une forte concurrence. Bien que Technicolor soit leader dans plusieurs de ses domaines d'intervention, les concurrents peuvent parfois être plus importants en taille que Technicolor, et disposer de davantage de ressources, notamment financières, techniques, marketing ou autres. Ces groupes peuvent inclure des clients qui ont ou pourraient développer des capacités en interne pour fournir des produits ou services que le Groupe propose également, comme les studios par exemple, qui intègrent des services de production en interne. Si les concurrents ou les clients du Groupe utilisent leurs avantages en termes de taille et de ressources pour accentuer leur pression concurrentielle sur Technicolor, l'impact négatif sur les activités du Groupe pourrait être significatif. En outre, le rythme rapide de l'innovation technologique et les changements de modèles d'activité sur les marchés des segments Maison Connectée et Services de Production pourraient permettre à de nouveaux acteurs, qui ont désormais accès à des solutions techniques répondant aux besoins techniques spécifiques des clients, de pénétrer certains marchés et de proposer à leur tour des produits, des technologies et des services de substitution potentiellement à moindres coûts, réduisant ainsi la taille de la part de marché ou le périmètre des acteurs actuels de ces secteurs. D'autre part, le declin rapide du marche des DVD pourrait avoir un impact negatif significatif sur les performances du Groupe.	Afin d'identifier ces changements de conditions de marché et de limiter l'exposition du Groupe à ces incertitudes, ce dernier contrôle régulièrement la situation du marché et de la concurrence et évalue son positionnement tout au long de l'année. Il revoit également fréquemment le Plan et les objectifs stratégiques (avec un focus sur l'analyse des ventes réelles par rapport au budget) lors de réunions trimestrielles approfondies de la division et du Comité Stratégique au niveau du Groupe (composé de membres du Conseil d'administration) et effectue au besoin des ajustements en fonction de l'évolution des conditions de marché.

CONFORMITÉ JURIDIQUE

GRI *[103-1 Conformité socio-économique] [103-2 Conformité socio-économique]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Les activités du Groupe ne sont soumises à aucune réglementation sectorielle spécifique susceptible d'avoir une incidence sur sa situation financière. Toutefois, dans la mesure où le Groupe est présent dans un grand nombre de pays, il doit composer avec des réglementations nombreuses et complexes mises en place par les États, les autorités compétentes et les organismes internationaux. Les lois et réglementations auxquelles la Société est soumise s'appliquent à de nombreux domaines : pratiques commerciales, pratiques concurrentielles, lutte contre la corruption, gestion des données personnelles, protection des consommateurs, gouvernance d'entreprise, lois sur le travail, contrôles internes, réglementations fiscales locales et internationales, conformité des produits de haute technologie destinés à l'exportation. Par exemple, de nombreuses réglementations anti-corruption s'appliquent au Groupe, tel que la loi française du 9 décembre 2016 sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de l'économie et la loi américaine dite *US Foreign Corrupt Practices Act*. En tant que société cotée sur Euronext Paris, le Groupe est également soumis à des exigences spécifiques et à des normes en matière d'information financière. Malgré tous ses efforts, le Groupe peut devoir faire face à des allégations étayées ou non selon lesquelles il n'aurait pas respecté les réglementations nationales ou internationales qui lui sont applicables. Cela pourrait ternir sa réputation, saper ses perspectives de croissance et peser sur sa performance financière. Par ailleurs, toute modification substantielle de ces lois et réglementations peut avoir une incidence sur les activités du Groupe.	Pour limiter son exposition à ce genre de risques, le Groupe développe des programmes de conformité couvrant les problématiques communes à ses activités. Ces programmes sont revus de manière régulière par le Conseil d'administration. Sous l'impulsion de la Direction et par le biais des actions mises en œuvre par le Directeur de la conformité, le Groupe s'efforce d'améliorer en permanence ses programmes et ses campagnes de sensibilisation à l'intention des employés. Il œuvre également à la mise en place de procédures de prévention et de gestion des risques de ce type. Par ailleurs, la Société contrôle régulièrement ses filiales partout dans le monde et a recours à des experts indépendants pour vérifier qu'elles respectent les réglementations applicables à ses différentes activités. Technicolor applique un programme de conformité à l'échelle du Groupe qui repose sur une Charte Éthique et sur une culture de l'intégrité. Ce programme de conformité définit des règles et des procédures générales que tous les employés et toutes les entités doivent respecter. Ces règles et procédures générales permettent ensuite de définir des règles locales applicables aux activités concernées. Ces procédures sont ensuite traduites et adaptées en fonction des réglementations et de la culture locale. Le Groupe a actualisé et amélioré sa Charte Éthique en 2018.

TALENTS ET DROITS DE L'HOMME

GRI *[103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation] [103-1 Diversité et égalité des chances] [103-2 Diversité et égalité des chances] [103-1 Lutte contre la discrimination] [103-2 Lutte contre la discrimination] [103-1 Évaluation des Droits de l'Homme] [103-2 Évaluation des Droits de l'Homme] [103-1 Évaluation sociale des fournisseurs] [103-2 Évaluation sociale des fournisseurs]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Les secteurs créatifs et innovants ont besoin d'un large éventail de talents pour être performants et se différencier de la concurrence : la diversité de genre, de culture et d'expérience est un élément clé et doit être promue sur chaque site. Les obstacles à la diversité pourraient altérer la compétitivité du Groupe ou sa capacité à développer de nouveaux produits. Ce constat vaut tant pour la conception de logiciels que pour les effets visuels ou pour le secteur de l'Animation, car nos produits et services sont destinés tant aux hommes qu'aux femmes dans le monde entier. Les obstacles peuvent survenir en interne et conscient de cela, le Groupe a mis en place des politiques qui garantissent la diversité et l'égalité de genre. Ils peuvent toutefois être aussi extérieurs au Groupe et empêcher le recrutement de talents d'origines diverses sur un site. Dans un marché en plein essor, la capacité à recruter des collaborateurs talentueux est essentielle et la modification de ces règles (par exemple, règles d'immigration, d'égalité de genre dans les systèmes éducatifs nationaux, *etc.*) peut créer des tensions dans les pays où le Groupe est présent. Comme dans toute organisation, des cas de discrimination et de harcèlement peuvent survenir. Outre le fait que ces comportements sont totalement inacceptables, dans un environnement créatif aussi bien que dans un environnement industriel, ils nuisent à l'attractivité du Groupe et l'empêchent de fidéliser ses collaborateurs talentueux. Ils pénalisent également la sécurité des activités et la réputation du Groupe. Les chaînes d'approvisionnement et la logistique sont de plus en plus complexes et font intervenir un nombre croissant de parties prenantes et de niveaux de sous-traitance. La détection et la prévention des cas de non-respect des Droits de l'Homme tout au long de la chaîne d'approvisionnement sont essentielles, tout comme la mise en place de mesures correctives en cas de récidives.	La mise en place de mesures internes proactives visant à augmenter le nombre de femmes aux postes de Direction au sein du Groupe est le premier levier. Développer l'attractivité (responsabilisation, implication et formation des collaborateurs) permet de résister mieux que la concurrence aux évolutions réglementaires susceptibles d'altérer la diversité des talents au sein du Groupe. La mise en place de mesures proactives vis-à-vis des organismes pédagogiques et des autorités publiques représente également un levier essentiel pour réduire la pénurie de tout type de talents. Le Groupe propose des formations à ses collaborateurs pour les sensibiliser au harcèlement et à la discrimination et pour lutter contre ces deux fléaux. Dans certains pays, des stages d'autodéfense sont proposés aux femmes. Une procédure de signalement et d'alerte a été mise en place pour signaler les cas de harcèlement et de discrimination. Des sanctions peuvent être prises à l'issue d'enquêtes ayant permis de prouver les cas de harcèlement ou de discrimination. Le Groupe tient à jour une cartographie des risques relatifs aux fournisseurs et organise des audits de terrain sur les sites des fournisseurs présentant les niveaux de risque les plus élevés (pays et activité). La procédure de signalement et d'alerte mise en place par le Groupe permet de recueillir les signalements en la matière. Les contrats signés avec les fournisseurs contiennent des clauses qui prévoient des sanctions en cas d'atteinte aux Droits de l'Homme, y compris la résiliation immédiate du contrat pour les infractions les plus graves. Le Groupe envisage toujours de recourir à des prestataires alternatifs pour éviter l'interruption de la production.

3.1.2 Risques opérationnels

GRI *[102-15]*

SERVICES DE PRODUCTION

ATTIRER, FORMER ET RETENIR LES TALENTS CRÉATIFS, DE PRODUCTION ET TECHNOLOGIQUES

GRI *[103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le succès de la division Services de Production dépend de l'implication permanente des équipes créatives ainsi que des compétences, des savoirs techniques, de la connaissance du secteur et des relations que détiennent les collaborateurs clés. Ainsi, certains réalisateurs souhaitent travailler exclusivement avec des superviseurs ou coloristes d'effets visuels particuliers. En outre, les experts technologiques sont des membres essentiels de l'équipe par leur contribution à l'amélioration de la qualité des sciences de l'image et de l'efficacité de la production. Le départ d'un membre essentiel de la division pourrait compromettre la stratégie commerciale de la division, provoquer la perte de clients ou de projets clés et avoir un impact négatif sur les activités de la division, sur sa situation financière et sur ses perspectives. Pour assurer sa croissance et renouveler ses collaborateurs clés, la division doit attirer et retenir les meilleurs talents. Toute perte d'attractivité du Groupe et de la division sur le marché de l'emploi pourrait peser sur la performance de la division. De plus, le réservoir de talents dans lequel la division Services de Production puise une grande partie de ses collaborateurs est très mobile sur le plan géographique. Tout retard significatif dans la procédure d'immigration à laquelle doivent se plier les nouvelles recrues pourrait également avoir une incidence néfaste sur les activités de la division.	Pour limiter l'impact potentiel de ces risques, le Groupe et la division Services de Production ont mis en place des programmes de gestion des Ressources humaines et des programmes de recrutement, parmi lesquels figurent une proposition de valeur aux employés qui permet d'attirer les talents, une revue annuelle (ou plus fréquente) des collaborateurs et un plan d'avancement de carrière pour les collaborateurs à haut potentiel et les collaborateurs clés. En 2018, la division Services de Production a lancé *The Focus* pour renforcer le recrutement de talents dans toutes les unités commerciales afin de rendre la procédure de recrutement mondiale plus efficace, identifier de nouveaux réservoirs de talents, faciliter la mobilité internationale et combler l'expansion des capacités. Le champ d'application de *The Focus* s'est depuis étendu aux besoins de recrutement des autres lignes de services de la division Services de Production. En 2018, celle-ci a également créé, sur différents sites, la Technicolor Academy, un centre de formation dédié aux artistes numériques en herbe qui vise à accompagner la recherche continue de talents. En 2019, la Technicolor Academy a formé plus de 602 artistes dans ses principaux centres de Montréal (Canada), Bangalore (Inde) et Adélaïde (Australie). Technicolor a également mis en place un programme pilote d'apprentissage à Londres (Royaume-Uni) et un programme de formation à la gestion de la production à Montréal (Canada) pour améliorer l'accessibilité du secteur des effets visuels et promouvoir la diversité. Par ailleurs, le Groupe a noué et entretient des relations de long terme avec des conseillers externes locaux/les administrations en charge de l'immigration pour encourager ces derniers à faciliter le processus d'immigration.

GESTION DE PROJET CLIENT

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
La taille des projets de la division Services de Production varie grandement, certains pouvant durer entre 12 et 18 mois, tandis que de nombreux projets nécessitent des délais de réalisation beaucoup plus courts. La difficulté réside dans la capacité à affecter les ressources de manière adéquate pour exécuter les projets en respectant le délai et le budget impartis, à réduire les écarts entre les projets et à s'adapter aux changements imposés par les clients au niveau du périmètre de la production, ainsi qu'aux calendriers de production et de sortie. Certains projets peuvent également être réalisés dans plusieurs pays et couvrir de nombreux fuseaux horaires, ce qui peut en compliquer la gestion. Si un projet consomme plus de ressources que prévu, cela peut entraîner un dépassement des coûts qui peut être difficile à répercuter sur nos clients, d'autant plus que la division Services de Production opère dans le cadre de contrats à prix fixe. La division Services de Production est également dépendante de clients et/ou de prestataires de services susceptibles d'allonger le délai nécessaire à la réalisation d'un projet. Les activités d'effets visuels de la division Services de Production dépendent ainsi du nombre de prises effectuées : tout retard dans les prises de vue réduit le délai de réalisation dont dispose la division Services de Production, et peut nécessiter des ressources et des coûts supplémentaires afin de respecter le calendrier de production.	La division Services de Production a mis en place des processus permettant d'évaluer les risques. Ces processus sont régulièrement actualisés tout au long de l'exécution des projets pour prendre les mesures de réduction des risques qui s'imposent. Dans le cadre du processus d'appel d'offres, l'allocation et la planification des ressources sont assurées par l'équipe chargée de gérer la production. L'objectif est de garantir une évaluation adéquate pour que le projet puisse être mené à bien et pour obtenir des fonds supplémentaires au besoin. Durant le processus de production, la division suit attentivement l'évolution des projets, notamment grâce à des audits financiers servant à déterminer le coût de réalisation. L'objectif est de s'assurer que les projets en cours respectent les budgets prédéfinis et d'anticiper tout écart par rapport aux prévisions de ressources, aux objectifs de qualité et au calendrier de livraison. Des rapports d'avancement et des indicateurs de gestion sont produits pour soutenir ce processus de suivi. Des tests préliminaires et des livraisons intermédiaires sont prévus avec les clients pour s'assurer que la qualité des services est conforme à leurs attentes. La division utilise également des outils de gestion des flux de travail qui aident à coordonner les revues et les livraisons auprès des tiers et à limiter les risques de dépendance. Pour réduire davantage les dépendances aux clients, en plus des appels d'offres attribués à prix fixe, les contrats contiennent des clauses de modification de commande bien structurées qui permettent de rehausser et de réduire le montant du projet si un client modifie substantiellement la taille du projet ou pour financer des reprises créatives. Possédant des studios de production aux quatre coins du monde, la division Services de Production dispose de la taille et des technologies nécessaires pour optimiser l'allocation et l'utilisation des ressources si un projet particulier nécessite des ressources supplémentaires imprévues ou si un client modifie son calendrier de production et/ou la date de livraison du projet concerné.

SÉCURITÉ DES CONTENUS PHYSIQUES ET INFORMATIQUES

GRI *[103-1 Confidentialité des données des clients] [103-2 Confidentialité des données des clients]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
L'entretien et la transmission sécurisés des contenus des clients sont un élément essentiel des opérations de la division Services de Production, car la création et la distribution de contenu très sensible lui sont confiées pour le compte de sa clientèle et de ses partenaires commerciaux. La division Services de Production s'appuie sur des systèmes et des technologies informatiques internes et externes (gérés par le Groupe et par des tiers) qui recueillent, conservent et transmettent des contenus multimédias, par exemple pour produire des effets visuels ou pour assurer des services numériques de post production. La sûreté de ces informations pourrait être compromise en cas de défaillance des systèmes ou des mécanismes de contrôle, d'erreur humaine, de violations délibérées (internes ou externes), de cyberattaques et/ou d'interruptions des opérations. De tels événements pourraient entraîner une violation des protocoles de sécurité de la division et par conséquent les données sensibles appartenant à ses clients (comme de grands studios), pourraient être perdues, divulguées, détournées, altérées ou consultées sans autorisation. L'absence de systèmes et protocoles fiables de sécurisation des contenus pourrait pousser des clients clés à retirer aux sites de la division Services de Production des projets et, plus globalement, exposer le Groupe à une charge financière importante, à une responsabilité juridique, à une perte de réputation et à un manque-à-gagner.	Les mesures de sécurité relatives aux réseaux de production de contenus sont pilotées par les équipes internes chargées de la sécurité et sont destinées à réduire ces risques. Ces mesures et protocoles de sécurité sont continuellement mis en œuvre, appliqués, évalués et actualisés à mesure que de nouveaux sites de production sont construits, déplacés ou acquis et à mesure que de nouvelles technologies ou menaces apparaissent. Les politiques de sécurité et le recours à des fournisseurs qualifiés, à des équipements et des logiciels de qualité, associés à des évaluations de sécurité régulières et des tests d'intrusion, visent à réduire les risques à un niveau acceptable. Pour ce qui est des risques de sécurité physique, une équipe dédiée procède à des évaluations des risques sur tous les sites clés et suggère si nécessaire un plan de remédiation aux coordinateurs de la sécurité présents sur place. Les normes de sécurité Technicolor sont régulièrement examinées et actualisées pour rester en phase avec le secteur et les politiques de sécurité en vigueur. Technicolor organise des audits avec différents clients (y compris des studios de production) et associations sectorielles, parmi lesquelles la *Motion Picture Association of America*. En 2019, Technicolor a pris en charge 153 audits de sécurité, qui incluaient une combinaison d'audits internes et externes. Les conclusions des audits font l'objet d'un suivi et sont gérés par les équipes internes.

ÉVOLUTION DES CRÉDITS D'IMPÔT

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Certains États, provinces ou pays comme le Canada, le Royaume-Uni, la France et l'Australie ont mis en place une fiscalité incitative pour encourager la production de films, de programmes télévisuels/*streamers* et/ou publicitaires (principalement au bénéfice des clients de la division). Ces programmes de fiscalité incitative permettent aux entreprises qui peuvent y prétendre de bénéficier d'avantages financiers tels que des crédits d'impôt remboursables, des abattements fiscaux ou des allégements fiscaux en fonction des coûts de production engagés sur le lieu de production. Par conséquent, Technicolor a installé ses principaux sites de production dans des pays ou régions fiscalement favorables à ses clients. Toute modification substantielle des programmes incitatifs disponibles dans ces pays ou régions pourrait influer fortement sur les décisions des clients concernant l'endroit où ils souhaitent sous-traiter certains services de production tels que les effets visuels et l'animation. Bien que le Groupe ait réussi à optimiser l'implantation géographique de ses activités de Services de Production en conséquence et qu'il prévoie de continuer à procéder ainsi, rien ne garantit qu'il ne sera pas affecté par des modifications apportées aux programmes locaux d'incitation à la production, ce qui pourrait exposer le Groupe à une perte potentielle de chiffre d'affaires.	Technicolor surveille attentivement les éventuelles évolutions importantes susceptibles de modifier le cadre d'incitation à la production et s'efforce d'adapter ses sites de production dans des régions stratégiques en les étendant ou en les diminuant en fonction des préférences de ses clients. Le service fiscal et le service des affaires gouvernementales de Technicolor s'attachent à surveiller consciencieusement les évolutions fiscales applicables au cadre d'incitation à la production pour fournir des lignes directrices aux unités opérationnelles en ce qui concerne les critères d'admissibilité et les contraintes administratives. Le Groupe a également noué et entretient des relations de longue date avec les gouvernements locaux et les organisations professionnelles pour s'imposer comme un acteur de premier plan dans les discussions concernant l'évaluation et la mise en œuvre des évolutions apportées aux programmes d'incitation à la production.

SERVICES DVD

CONCENTRATION DE LA CLIENTÈLE ET NÉGOCIATION DES CONTRATS

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
La division Services DVD intervient sur un marché concentré avec un nombre limité de clients significatifs opérant dans le cadre de contrats à long terme. Un pourcentage important du chiffre d'affaires de la division provient de ses principaux clients. En 2019, les cinq plus gros clients de la division Services DVD ont représenté environ 75 % du chiffre d'affaires du segment, soit environ 8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. La division Services DVD, qui appartient au segment Services *Entertainment*, a signé des contrats pluriannuels avec un grand nombre de ses clients, ce qui se traduit par de multiples contrats dont les clauses, les conditions et les dates d'expiration varient. Conformément aux objectifs stratégiques, les contrats avec les principaux clients ont été prolongés et/ou renégociés avec Universal et Warner Bros. en 2019. Le résultat opérationnel de la division pourrait être affecté si ses clients décident de résilier ces contrats (conformément à leurs dispositions), si la division n'est pas en mesure de les reconduire à leur expiration ou si elle n'est en mesure de le faire qu'à des conditions nettement moins favorables. De plus, tout changement systémique dans le mode de fonctionnement des entreprises évoluant dans le secteur du *Media & Entertainment*, imposé par une réglementation gouvernementale plus large, des consolidations plus importantes qu'il n'était prévu à l'échelle de l'industrie ou des ruptures technologiques majeures, pourrait également impacter de façon négative le fonctionnement, les activités et les perspectives du Groupe.	La division Services DVD contrôle ces contrats au moyen d'une procédure rigoureuse permettant d'examiner les offres des clients, notamment par le biais d'analyses réalisées par le Comité d'Investissement/la Direction, dont l'objectif est de garantir un contrôle adéquat et la réduction appropriée des risques. Les contrats approuvés font l'objet d'un suivi quotidien méticuleux, grâce à des contrats de service dont les modalités sont régulièrement contrôlées pour garantir le respect des dispositions contractuelles et la satisfaction des clients. Ces mécanismes d'atténuation des risques seront particulièrement importants dans les prochaines années car la plupart des gros contrats devront être renouvelés. En 2019, la division a renégocié avec succès des extensions et/ou des renouvellements avec deux grands studios clients avec, dans les deux cas, des prix et des conditions nettement plus favorables pour Technicolor. En outre, une part importante du chiffre d'affaires de la division provient de clients fidèles qui travaillent avec la Société depuis des années. La division pilote plusieurs initiatives visant à diversifier ses activités commerciales et réduire davantage les risques qu'implique le haut degré de concentration de sa clientèle. C'est notamment le cas de l'initiative visant à étoffer la gamme de services liés à la chaîne d'approvisionnement (stockage, exécution des commandes, transport, *etc.*) pour les clients extérieurs au secteur du *Media & Entertainment*.

DISPONIBILITÉ ET VOLATILITÉ DES MATIÈRES PREMIÈRES ET DES AUTRES FACTEURS DE PRODUCTION CLÉS

GRI *[103-1 Pratiques d'achat] [103-2 Pratiques d'achat] [103-1 Matières] [103-2 Matières]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Concernant les achats de matières premières, de composants et de produits finis, la division s'approvisionne à environ 65 % auprès de ses 10 premiers fournisseurs. En outre, certaines matières premières comme le polycarbonate et les boîtiers des DVD proviennent d'un nombre limité de fournisseurs clés. Toute modification, tout retard ou toute interruption d'approvisionnement ou toute réorientation des capacités d'un fournisseur clé vers un autre marché, une autre ligne de produits ou un autre client pourraient retarder matériellement la production ou les opérations de la division Services DVD, accroître ses frais de production ou détériorer les relations avec les clients. La division Services DVD gère une grande partie de ses stocks en flux tendus, ce qui l'expose aux risques de défaut d'exécution de ses fournisseurs ainsi qu'à certains risques de non-exécution après un événement de force majeure. Par conséquent, en plus des retards et des défaillances des fournisseurs, certains facteurs externes échappant au contrôle de la division Services DVD, à l'instar du risque de volatilité des prix, sont susceptibles de provoquer une interruption des activités de la division. De plus, les secteurs des principaux fournisseurs peuvent subir une nouvelle vague de consolidation, réduisant ainsi le levier de négociation de la division Services DVD et réduisant sa capacité à atteindre ses objectifs commerciaux. Les activités de la division *Home Entertainment Services* (notamment la réplication au Mexique, en Pologne et en Australie) ont une consommation d'électricité importante. Elles sont donc exposées à la volatilité des prix de l'énergie et à l'évolution de la réglementation sur ces marchés locaux.	Le processus de sélection des fournisseurs intervient après une évaluation minutieuse des capacités de production durables, des normes de qualité, de la santé financière et du respect des normes sociales et environnementales. La division surveille régulièrement la volatilité des prix de ses matières premières, composants et produits finis auprès des fournisseurs. Pour réduire la dépendance aux fournisseurs et permettre la poursuite des activités, nous diversifions nos sources d'approvisionnement auprès de fournisseurs privilégiés situés dans diverses régions du monde. Lorsque cela est possible, et conformément à la stratégie d'approvisionnement, la division a identifié des sources d'approvisionnement alternatives pour de nombreux matériaux essentiels. Dans le cas où elle devrait composer avec un seul fournisseur ou avec un nombre très limité de fournisseurs, la division a mis en place une structure de contrôle dont l'objectif est de surveiller les pressions éventuelles sur les prix de certaines matières premières (et de leurs composants) pour anticiper toute pénurie et/ou toute volatilité des cours. Dans certains cas, la division peut adopter d'autres mesures de réduction des risques pour faire face à d'éventuelles variations de prix soudaines grâce à l'inclusion, dans certains contrats clients, de clauses prévoyant une indexation sur le prix des matériaux essentiels et la répercussion du prix des matières premières.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET PROCESSUS DE PRODUCTION

GRI *[103-1 Pratiques d'achat] [103-2 Pratiques d'achat]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
L'inaptitude de la division Services DVD à se procurer en temps voulu des matières premières de qualité en quantité suffisante pourrait entraîner des retards importants, une augmentation des coûts, une diminution des expéditions des produits de la division Services DVD, ce qui ferait augmenter les frais d'exploitation, nuirait aux relations avec la clientèle et aurait un effet négatif sur l'activité et les résultats de la division Services DVD. Pour de plus amples informations sur la dépendance aux fournisseurs, veuillez consulter la rubrique « Disponibilité et volatilité des matières premières ». Les clients exigent un haut degré de flexibilité et de réactivité après avoir passé leurs ordres d'achat. La division Services DVD exploite deux sites principaux de production dédiés à la réplication de DVD (Pologne et Mexique) et de nombreux sites de distribution partout dans le monde. Ceux-ci courent des risques opérationnels, notamment en cas de défaillance des systèmes mécaniques et de technologie de l'information, d'arrêt du travail, de perturbation du transport, de blocages douaniers et de catastrophes naturelles. Toute interruption de l'activité des installations de production, de fabrication ou de distribution de la division Services DVD due à ces événements ou pour d'autres raisons pourrait perturber les activités de la division Services DVD, ce qui aurait un effet négatif sur l'activité, la situation financière et/ou les résultats. Par ailleurs, la division Services DVD opère des lignes de réplication intensive qui doivent satisfaire des normes de qualité très strictes. Le non-respect de ces exigences pourrait se traduire par des problèmes de qualité ou des retards dans l'approvisionnement.	Pour atténuer les risques inhérents à ses fournisseurs, le département des achats a établi des procédures de suivi opérationnel et contractuel des principaux fournisseurs, y compris en ce qui concerne les matières premières utilisées pour produire les DVD et les disques Blu-ray™. Les principaux sites disposent tous d'un plan de poursuite des activités et de plans transverses de réponse aux incidents. L'objectif de ces plans est de minimiser l'impact des éventuels incidents ou des interruptions de la chaîne d'approvisionnement. La qualité du processus de réplication fait l'objet d'un contrôle permanent et chaque site de production a acquis une expertise de pointe qui lui permet de garantir des processus industriels fiables. La division Services DVD suit les performances qualitatives à l'aide d'une série d'indicateurs clés de performance (KPI) et des plaintes des clients relatives à la qualité, le principe des parties par million (PPM) constituant la principale mesure. En 2019, cet indicateur s'est élevé à 0,078 % (ou 780 PPM), ce qui est considéré comme un excellent niveau de qualité pour le secteur DVD. Par ailleurs, la division Services DVD et le Groupe ont souscrit une assurance pour les activités internes de la division Services DVD qui réduit le risque d'interruption de l'activité en cas de catastrophe naturelle ou d'autres types de catastrophes telles que les incendies susceptibles de survenir sur un site de production important.

DISPONIBILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

GRI *[103-1 Emploi] [103-2 Emploi]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Compte tenu du caractère saisonnier de son activité, la division a largement recours aux travailleurs intérimaires durant les périodes de pic d'activité sur de nombreux sites. La disponibilité et le coût de ces travailleurs peuvent fluctuer en fonction de la situation sur le marché de l'emploi du pays concerné, de la concurrence des autres employeurs ayant recours aux travailleurs temporaires et des dispositions réglementaires applicables notamment en matière de salaire minimum. Au total, en 2019, Technicolor a employé 4 415 équivalents temps plein de main-d'œuvre temporaire selon la période de l'année. Toute pénurie de main-d'œuvre temporaire pourrait empêcher la division de fournir aux clients les services qu'ils attendent. De la même manière, une hausse du salaire minimum pourrait provoquer une augmentation du coût du travail temporaire. De façon plus générale, les ralentissements ou arrêts de travail pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité commerciale, la situation financière, les résultats ou les perspectives de la division.	Pour le travail temporaire, la division utilise une stratégie multidimensionnelle qui permet de réduire les risques de pénurie de main-d'œuvre. Cette stratégie consiste notamment à entretenir des relations avec plusieurs agences de travail temporaire dans toutes les zones d'activités majeures, à nouer et à entretenir des relations directes avec les travailleurs saisonniers locaux et à chercher des réservoirs de main-d'œuvre alternatifs lorsque cela est possible.

SÉCURITÉ PHYSIQUE

GRI *[103-1 Confidentialité des données des clients] [103-2 Confidentialité des données des clients]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
La division Services DVD est exposée à des risques de sécurité physique du fait des dispositions contractuelles qui l'obligent à protéger les contenus de ses clients tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de la réception et du stockage de contenus maîtres à la réplication sur médias optiques, en passant par la livraison des produits finis aux distributeurs, ce qui nécessite, dans certains cas, des escortes de sécurité dédiées dans les territoires à haut risque. Les clients de la division réalisent des investissements substantiels dans la création et la commercialisation de contenus. Par conséquent, les copies illégales et/ou le vol de produits finis peuvent provoquer une perte financière importante pour le client concerné. Par conséquent, tout manquement à la sécurité physique imputable à la division et qui contribuerait à de telles pertes pourrait donner lieu à des sanctions financières, pertes de contrats ou à une détérioration de l'image et de la réputation du Groupe.	Des mesures et contrôles de sécurité rigoureux ont été mis en place par le service de prévention des pertes et sont appliqués sur tous les sites qui manipulent des contenus de clients. Les évaluations de risque et les mesures de réduction des risques y afférentes sont réalisées une fois par an et dès lors que le contexte évolue. Les employés sont formés et sensibilisés aux questions de sécurité et font partie du réseau de sécurité de la division. Plusieurs clients et associations professionnelles vérifient régulièrement ces procédures de sécurité (voir Sécurité des contenus physiques et informatiques). Pour lutter contre le vol de supports physiques, les sites sont protégés par des systèmes de contrôle du périmètre, des systèmes d'alarme et des dispositifs de surveillance de pointe. Tous les membres du personnel et les visiteurs font l'objet de contrôle d'accès et de sécurité rigoureux et, à leur sortie, d'une fouille manuelle au détecteur de métaux et/ou à l'aide de scanners corporels. Tous les effets personnels sont inspectés. Tous les prestataires de services indépendants (à l'instar des prestataires de services de transport et de nettoyage) sont rigoureusement contrôlés pour garantir le respect des normes de sécurité édictées par Technicolor. Dans l'ensemble, la division Services DVD et le Groupe souscrivent des assurances qui couvrent le vol de produits (y compris des polices d'assurance qui couvrent les vols de biens et de marchandises).

MAISON CONNECTÉE

DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES FOURNISSEURS ET DES PRINCIPAUX COMPOSANTS

GRI *[103-1 Pratiques d'achat] [103-2 Pratiques d'achat]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Technicolor fabrique et intègre des produits dont la production dépend largement de l'approvisionnement en composants essentiels (puces mémoire DRAM, puces mémoire Flash et composants électroniques passifs/MLCC), pièces d'assemblage, et de la conception par un nombre très limité de fournisseurs et de sous-traitants. En 2019, les 5 premiers fournisseurs de la division ont fourni environ 45 % des composants indispensables. Cette dépendance aux fournisseurs comporte plusieurs risques, dont un contrôle limité sur les prix, sur les conditions, sur la disponibilité des biens, sur la qualité et sur les délais de livraison. Les pénuries de matières premières ou de composants, les problèmes de contrôle qualité, les contraintes de capacité de production ou les retards dus aux fournisseurs indépendants pour tout type de raison créent un risque de rupture de stock de nos produits, ce qui pourrait réduire le résultat net, nos résultats d'exploitation et nuire aux relations avec les clients. En outre, si nos fournisseurs connaissent de tels problèmes, il se pourrait qu'ils privilégient d'autres clients au détriment de Technicolor. Les restrictions pour empêcher la propagation du virus COVID-19, limitent actuellement les activités de la division Maison Connectée, où les sites de production et d'assemblage en Chine et au Brésil ont connus des disruptions en raison de perturbations sur les chaines d'approvisionnement. Néanmoins, la demande pour les produits Maison Connectée se maintient et la reprise de l'activité industrielle en Chine est maintenant bien engagée. Les hausses des prix de marché et les pénuries des puces mémoire DRAM et Flash et des composants électroniques passifs/MLCC (condensateurs, résistances) sont apparues à la fin de l'année 2016 pour les puces mémoire DRAM et Flash, et à la fin du premier semestre 2017 pour les MLCC. Elles illustrent la dépendance du segment Maison Connectée à un nombre très limité de fournisseurs de composants stratégiques. Ces composants sont utilisés par un éventail de produits qui dépasse largement le segment Maison Connectée, tels que les smartphones, les ordinateurs de bureau, les tablettes ou les applications automobiles. Le déséquilibre mondial entre l'offre et la demande a entraîné une hausse marquée de leurs coûts. L'incapacité à maîtriser ce risque peut significativement diminuer la rentabilité de l'activité Maison Connectée.	Le processus de sélection des fournisseurs intervient après une évaluation minutieuse des capacités de production, des normes de qualité, de la santé financière et du respect des normes sociales et environnementales. Pour réduire la dépendance aux fournisseurs et permettre la poursuite des activités, nous diversifions nos sources d'approvisionnement auprès de fournisseurs privilégiés situés dans diverses régions du monde (principalement la région Asie-Pacifique). La Société s'efforce de favoriser une collaboration étroite avec ses principaux fournisseurs pour assurer une intégration optimale de toutes ses activités. Certains fournisseurs de longue date sont devenus des partenaires avec qui le Groupe a pu mettre en place une gestion très flexible des contrats d'approvisionnement. Le Groupe a mis en place des tableaux d'évaluation des fournisseurs pour contrôler leurs performances de manière optimale. Il est par ailleurs envisagé d'apporter une visibilité sur les prévisions à long terme du segment Maison Connectée pour renforcer les partenariats. Lorsque cela est possible, et conformément à la stratégie d'approvisionnement, le segment Maison Connectée a identifié des sources alternatives d'approvisionnement pour certains de ses principaux matériaux et composants. Quand bien même cela pourrait limiter sa capacité à négocier les conditions les plus favorables, ces sources alternatives d'approvisionnement servent à réduire la dépendance aux principaux fournisseurs. Dans le cas où elle devrait composer avec un seul fournisseur ou avec un nombre très limité de fournisseurs, comme c'est le cas pour les puces mémoire et les composants passifs, la Société a mis en place une structure de contrôle chargée de surveiller la pression sur les prix de certains composants et d'anticiper les pénuries éventuelles. Dans le cas où ces risques se matérialisent, la Société a lancé des mesures de réduction des risques telles que l'inclusion de clauses prévoyant l'indexation du prix de vente aux prix des principaux composants dans les contrats des clients ou des négociations avec les clients pour compenser les variations de prix soudaines et inattendues. En 2019, la Société a commencé à mettre en place un suivi automatisé des risques liés aux fournisseurs à l'aide d'un outil dédié.

CONCENTRATION DE LA CLIENTÈLE ET NÉGOCIATION DES CONTRATS

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Une grande partie du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée de Technicolor est générée avec les grands opérateurs de télévision payante et de réseaux. En 2019, les ventes aux cinq principaux clients de la division ont représenté environ 43 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée et environ 22 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Cette concentration du chiffre d'affaires autour de quelques entreprises du secteur des terminaux domestiques a pris de l'ampleur avec la vague de consolidation qui a déferlé ces dernières années, en particulier avec Charter Communications (acquisition de Time Warner Cable), AT&T (acquisition de DIRECTV) et les activités de syndication X1 de Comcast. Cette concentration du secteur a permis au segment Maison Connectée d'accroître ses activités auprès de ses clients en croissance permanente. Elle s'est toutefois accompagnée d'une augmentation des risques susceptibles de se matérialiser dans le cas où des clients décideraient de faire appel à des concurrents. Cette concentration sectorielle pourrait aussi provoquer un rééquilibrage du pouvoir de négociation auprès des clients dont le pouvoir d'achat augmente.	La concentration de la clientèle oblige les fournisseurs à devenir de véritables partenaires mondiaux et à doper leurs investissements dans l'innovation pour accroître la valeur et offrir une large gamme de produits à des prix compétitifs. L'acquisition de Cisco Connected Devices par Technicolor en 2015 est une réponse à la consolidation sectorielle. Il s'agit d'une tentative d'offrir plus de valeur grâce à l'innovation et à une tarification compétitive rendue possible par des économies d'échelle et par l'accroissement de la part de marché. Technicolor s'efforce de favoriser la collaboration et la proximité avec ses clients : les équipes en charge des grands comptes anticipent les besoins des clients pour leur proposer des services et des solutions plus adaptées. Le Groupe a mis en place une procédure rigoureuse permettant d'examiner les offres des clients pour gérer efficacement les demandes de devis, identifier les risques et adopter les mesures de réduction des risques nécessaires pour conserver un temps d'avance sur la concurrence.

GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

GRI *[103-1 Pratiques d'achat] [103-2 Pratiques d'achat]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le segment Maison Connectée sous-traite à ses fournisseurs extérieurs un nombre important d'activités, y compris la production et la logistique, à l'exception des activités de production du site de Manaus, au Brésil. Cette dépendance envers les fournisseurs extérieurs et les partenaires de fabrication signifie que le segment Maison Connectée est exposé aux répercussions des retards de production ou à d'autres échecs de la performance de ses fournisseurs. Tout retard dans l'approvisionnement en composants essentiels ou pièces d'assemblage, dans la production et dans la livraison ou tout problème de quantité pourrait ternir la réputation ou affecter la performance opérationnelle du segment Maison Connectée. Veuillez consulter la description des risques relatifs à la dépendance aux fournisseurs et aux composants essentiels pour de plus amples informations sur le sujet. Le segment Maison Connectée pratique une politique de stocks en flux tendus qui l'expose aux risques de défaut d'exécution de ses fournisseurs ainsi qu'à certains risques de non-exécution après un événement de force majeure. Par conséquent, certains facteurs exogènes indépendants de la volonté du segment Maison Connectée pourraient provoquer une interruption de ses activités (tels qu'une défaillance des systèmes mécaniques et des systèmes informatiques, un arrêt du travail, une perturbation des transports, des blocages douaniers, des catastrophes naturelles et des pandémies, telle que COVID-19). De plus, les secteurs des principaux fournisseurs de la division Maison Connectée peuvent subir une nouvelle vague de consolidation, réduisant ainsi le levier de négociation du segment Maison Connectée. Par conséquent, cela pourrait limiter la capacité du segment Maison Connectée à atteindre ses objectifs commerciaux et ses résultats opérationnels pourraient être défavorablement affectés en cas d'interruption grave ou prolongée.	Pour atténuer les risques relevant de ses fournisseurs, le département des achats a établi des procédures détaillées pour le suivi opérationnel, contractuel et de la qualité des principaux fournisseurs, que ceux-ci soient des fabricants contractuels de produits électroniques en Asie et en Amérique latine, ou des fournisseurs de composants clés, comme les circuits intégrés ou les puces de mémoire. Les audits hebdomadaires du service Ventes et Planification des Opérations prennent en compte les risques relatifs à la chaîne d'approvisionnement pour déterminer la quantité et le calendrier des commandes. L'échange de données informatisé permet au segment Maison Connectée de communiquer les données informatiques relatives à l'offre et à la demande rapidement et en toute transparence aux fournisseurs et aux clients. Fin 2019, nous avons commencé à mettre en place un processus d'automatisation et d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement globale pour faciliter les ventes et la planification des opérations, mieux prévoir les besoins des clients, mieux suivre les engagements, mieux planifier les ressources en matériaux, améliorer l'échange de données informatisé et la logistique. Cela devrait nous permettre d'améliorer la rentabilité et la transparence. Nous organisons régulièrement des réunions avec les fournisseurs pour analyser les performances de la chaîne d'approvisionnement et la demande des clients. Les sous-traitants sont tenus de mettre en place des programmes de reprise et de poursuite des activités sur leurs sites de production.

DÉPENDANCE AUX PERFORMANCES CLIENTS

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le volume unitaire des commandes de nouveaux produits de la division Maison Connectée et les prévisions de chiffre d'affaires y afférentes sont calculés à partir des prévisions et des engagements des clients. Toute contraction de la demande en provenance des clients du secteur de la télévision par câble en Amérique du Nord pourrait fortement impacter la trésorerie et les fonds de roulement en raison de stocks excédentaires de composants et de produits finis. Une demande plus forte que prévu pourrait être difficile à satisfaire en raison de longs délais d'approvisionnement (jusqu'à 6 mois) pour les composants. La clientèle mondiale pour les terminaux domestiques est plus fragmentée. Une contraction de la demande aurait donc des conséquences plus limitées, mais ne saurait être ignorée car les produits sont souvent construits pour répondre aux besoins spécifiques de chaque client. Une baisse importante des besoins du client principal pourrait avoir un impact négatif sur les performances commerciales et financières du segment Maison Connectée.	Pour anticiper et prévenir la dégradation des relations avec les clients principaux, la division Maison Connectée suit, de manière étroite et permanente, son processus de vente et en particulier la négociation des contrats clés et la demande des clients. Chaque type d'activité établit une stratégie commerciale et de gestion de comptes pour ses clients majeurs pour nourrir une proximité avec les clients, et définit des plans de développement de clients nouveaux. L'ensemble de ces plans, ainsi que l'évolution de l'activité commerciale, sont revus régulièrement par le management. La division Maison Connectée exécute un processus formel de revue systématique des offres avant leur soumission aux clients, selon des critères stratégiques et financiers et des niveaux d'approbation hiérarchiques. L'analyse et les scénarios de sensibilité basés sur les prévisions de volume dépendent de la part de marché ciblée par le client pour le produit concerné. Les propositions les plus importantes faites à des clients font l'objet d'une approbation préalable par le Comité d'Investissement, présidé par le Directeur général. Parmi les critères financiers, l'analyse de l'impact de chaque projet sur la trésorerie et sur le besoin en fonds de roulement fait l'objet d'une attention particulière ainsi que le retour sur investissement. Les revues du service Ventes et Planification des Opérations confèrent un cadre rigoureux et plus automatisé qui permet de sécuriser la livraison des produits et de garantir un certain chiffre d'affaires, tout en gérant les risques de stocks, en particulier quand les délais de livraison des produits sont longs. Ces revues sont désormais effectuées à une fréquence hebdomadaire alors qu'elles étaient auparavant mensuelles.

DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET CYBERSÉCURITÉ

GRI *[103-1 Confidentialité des données des clients] [103-2 Confidentialité des données des clients]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le segment Maison Connectée conçoit des produits et des services en fonction des cahiers des charges de ses clients et s'engage contractuellement sur une date de livraison. Maison Connectée a défini les orientations de sa stratégie et de ses plans d'investissement en fonction des attentes du Groupe en termes de développement de ses marchés et des technologies correspondantes. Certains projets peuvent se révéler plus coûteux que prévu ou leur délai de réalisation peut être plus long que prévu en raison de difficultés inattendues dans le cycle de développement, de problèmes de qualité liés à la complexité technologique des produits, de contraintes en matière de ressources ou d'une dépendance à l'approvisionnement de tiers. Par ailleurs, les produits proposés sur ce segment peuvent être vulnérables à des piratages ou à d'autres types d'attaques malveillantes. Les menaces pesant sur l'Internet des Objets incluent des attaques de grande ampleur profitant des failles de ces appareils connectés en permanence. Par conséquent, le segment est susceptible d'encourir des dommages non prévus ou des coûts supplémentaires pour pallier ces défaillances ou pour compenser les dégâts subis. L'incapacité à faire face à ces menaces pourrait exposer le Groupe à une charge financière importante, à une responsabilité juridique, à une perte de réputation et à un manque-à-gagner.	Afin de gérer ce risque, de s'informer des tendances du marché et d'influencer le secteur, le segment Maison Connectée suit l'évolution d'indicateurs de marché détaillés afin de revoir régulièrement ses prévisions de marché en fonction des évolutions technologiques. Les centres de développement de produit ou de prestation de services sont dotés de services d'assurance qualité responsables de la définition d'indicateurs de qualité adaptés, de la mesure de la qualité et de l'élaboration de plans d'action pour l'amélioration de la qualité des produits et des services. Ces programmes de qualité consistent notamment dans des plans d'amélioration à court et moyen termes conçus à partir d'études de qualité conduites en collaboration avec les clients. Leur mise au point est également réalisée avec l'aide des principaux fournisseurs de solutions et de composants du segment, et leur efficacité est évaluée au moyen d'audits qualité. Nous gérons les projets grâce à une méthode conçue et mise en œuvre pour suivre de manière systématique le cycle de vie du produit. Les étapes principales du projet sont analysées par la Direction pour régler les problèmes et les risques principaux. De plus, un plan de qualité projet est élaboré pour garantir la qualité du projet à la livraison. Le segment Maison Connectée a mis en place une procédure d'approbation de sécurité pour ses nouveaux produits afin de garantir le respect de normes de sécurité contraignantes. Cette procédure fait partie de la méthode de gestion des projets de développement de produits. Une fois que les produits sont livrés, une procédure de réponse est mise en place pour accompagner les clients en cas d'incident. Cette procédure inclut un protocole de signalement des défaillances qui permet aux chercheurs en sécurité de signaler les failles des produits du segment Maison Connectée et d'y remédier avant qu'elles ne soient divulguées publiquement ou que le risque induit se matérialise. L'évaluation et la gestion des cyber-risques est une activité importante dans laquelle le Groupe investit régulièrement pour s'assurer qu'il peut s'adapter techniquement à la complexité des cyber-menaces. Au total, en 2019, Technicolor a pris en charge 153 audits de sécurité, y compris des audits informatiques et internes.

3.1.3 Risques financiers

GRI *[102-15]*

	LIQUIDITÉ (PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE)	
Identification des risques		**Surveillance et gestion des risques**
Le risque de liquidité est le risque de ne pas pouvoir lever de fonds pour répondre aux obligations financières à venir. Ce risque pourrait survenir si la situation financière du Groupe venait a se détériorer, limitant ses accès aux marchés financiers ou si les fournisseurs venaient a réduire leurs délais de paiement. Afin d'identifier et de quantifier ce risque, le Groupe a mis en place des prévisions de trésorerie régulières, tant à court terme (13 semaines) qu'à long terme. Ces prévisions lui permettent de comparer ses prévisions de liquidités avec ses prévisions de besoins de trésorerie, notamment ses besoins en fonds de roulement lié à l'activité, les investissements et le remboursement de la dette. Le risque de liquidité s'est concrétisé en raison de la détérioration de la situation financière du Groupe, et notamment du fait de son flux de trésorerie négatif en 2018 et 2019.		Pour gérer ce risque, le Groupe dispose d'une trésorerie centralisée. L'équipe de la trésorerie centrale gère les besoins de financement actuels et prévus et a mis en place des politiques visant à garantir un accès permanent et ininterrompu aux marchés financiers à des conditions raisonnables. En particulier, afin de maintenir les besoins de liquidité, le Groupe négocie des lignes de crédit confirmées, et contracte des emprunts auprès des marchés bancaires et réalise une augmentation de capital auprès du marché des capitaux. Afin de contrôler les liquidités du Groupe, l'équipe de la trésorerie centrale contrôle le ratio endettement/fonds propres (S&P: B- stable / Moody's: Caa1 stable), les perspectives des marchés financiers, les prévisions financières du Groupe (en particulier, les prévisions de trésorerie consolidées), le calendrier des échéances de remboursement de la dette (voir note 8.2.3 pour le calendrier des échéances de remboursement de la dette), les clauses prévues dans la documentation régissant ses emprunts et ses besoins de financement. Les résultats de ces contrôles sont revus de manière régulière par le Directeur financier, le Comité d'Audit ainsi que le Conseil d'administration. À la suite de ce suivi, le Groupe a déterminé qu'il était nécessaire de renforcer son bilan et, conformément à ses politiques, il a annoncé, le 13 février 2020, un plan global de renforcement de son bilan comprenant : • une émission de droits de 300 millions d'euros ; • une prolongation de 18 mois du RCF et de la ligne de crédit de Wells Fargo ; et • une nouvelle ligne de crédit à court terme d'un montant de 110 millions de dollars. La conclusion réussie de ces opérations réduira considérablement le risque de liquidité du Groupe. Néanmoins, le droit à émettre est sujet à l'obtention d'autorisation règlementaire et aux conditions de marché et s'il s'arrive que celui-ci ne puisse se réaliser, alors le Groupe devra étudier d'autres options possibles afin de consolider son bilan.

ENDETTEMENT

Identification des risques

Au 31 décembre 2019, la dette brute nominale totale du Groupe s'élevait à 1 302 millions d'euros (correspondant à 1 298 millions d'euros incluant l'ajustement IFRS) composée principalement de la dette à terme d'un montant nominal total de 984 millions d'euros (980 millions d'euros selon les normes IFRS) et des dettes de loyer pour 312 millions d'euros (voir note 8.3 aux comptes consolidés).

Le Groupe dispose de deux lignes de crédit renouvelables engagées pour financer ses besoins en fonds de roulement : une ligne de crédit *revolving* (le « RCF ») de 250 millions d'euros et une ligne de crédit garantie par un nantissement de créances en vertu duquel le Groupe peut emprunter jusqu'à 125 millions de dollars en fonction du montant des créances disponibles.

Pour davantage d'informations sur les modalités de ces contrats et instruments de dette, voir le chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives », section 2.3.3 « Ressources financières » du présent Document d'enregistrement universel et la note 8 des états financiers consolidés du Groupe.

L'importance de la dette du Groupe pourrait avoir des conséquences défavorables pour le Groupe et ses actionnaires.

À titre d'exemple, la dette contraint le Groupe à affecter une partie importante de la trésorerie excédentaire au remboursement des montants restants dus, et réduit ainsi la trésorerie disponible pour financer d'autres opérations. En 2019, 95 millions d'euros ont été affectés au remboursement de la dette bien que, en l'absence de trésorerie excédentaire, aucun remboursement n'ait été exigé selon les modalités de la dette.

De plus, le haut niveau d'endettement (1 302 millions d'euros) par rapport à la génération de flux de trésorerie disponible du Groupe (161 millions d'euros en 2019) :

- augmente la vulnérabilité du Groupe face à des événements économiques ou à des évolutions industrielles défavorables ;
- pourrait restreindre la capacité du Groupe à anticiper ou à réagir à des changements dans les activités et les secteurs dans lesquels il opère ;
- pourrait restreindre la capacité du Groupe à contracter des dettes supplémentaires ou à renforcer ses capitaux propres ;
- pourrait restreindre la capacité du Groupe à réaliser des acquisitions stratégiques et à saisir des opportunités de développement ; et
- pourrait placer le Groupe dans une position concurrentielle défavorable vis-à-vis de ses concurrents moins endettés.

Ces effets potentiels pourraient limiter la capacité du Groupe à développer ses activités.

La documentation regissant les emprunts financiers concernant l'Emprunt à terme du Groupe, en devise USD, ainsi que ses lignes de crédit utilise comme taux de reference, le taux London Interbank Offered (LIBOR). Si ce taux (LIBOR) venait à disparaitre, le Groupe devrait alors déterminer un autre index de reference avec ses preteurs, qui pourrait s'avérer moins favorable que le precedent. Tout manquement dans le gestion de ce risque pourrait avoir un impact sur la situation financiere du Groupe ainsi que sur ses resultats opérationnels.

La documentation régissant les emprunts financiers concernant l'Emprunt à terme du Groupe ainsi que ses lignes de crédit contient des dispositions qui limitent la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités. Tout manquement à ces clauses pourrait (dans certains cas après l'expiration d'un délai de grâce) constituer un cas de défaut.

La documentation régissant les lignes de crédit du Groupe contient des engagements financiers que le Groupe doit respecter :

- un ratio EBITDA ajusté/dette brute ne dépassant pas 4 fois, testé au 30 juin et au 31 décembre s'il y a plus de 100 millions d'euros de tirages sur le RCF ou moins de 25 millions de dollars disponibles sur la ligne de crédit de Wells Fargo ; et
- selon les modalités de l'accord conclu par les bailleurs du RCF et de la ligne de crédit de Wells Fargo pour prolonger les lignes de crédit, sous réserve de la réalisation de l'émission de droits annoncée le 13 février 2020, une liquidité minimale de 30 millions d'euros à chaque fin de mois à partir du 29 février 2020.

Le non-respect de ces engagements financiers constituerait un cas de défaut.

Par ailleurs, la documentation relative aux emprunts financiers prévoit des clauses de défaut croisé qui, en l'absence de renonciation des créanciers, leur conférerait le droit de déclarer l'exigibilité immédiate des montants restants dus au moment de la survenance du cas de défaut en vertu d'une autre documentation régissant les emprunts financiers (majorés des intérêts courus, frais et autres montants dus à ce titre).

En cas de changement de contrôle de la Société, tout montant restant dû en vertu de la documentation régissant les emprunts financiers deviendra immédiatement exigible.

Le Groupe ne peut pas garantir qu'il disposera de suffisamment de liquidités pour rembourser ou qu'il aura la capacité de refinancer tout ou partie des montants restant dus en vertu de la documentation régissant les emprunts financiers s'ils devenaient exigibles suite à la survenance d'un cas de défaut ou d'un changement de contrôle. Ce risque est devenu plus important en raison de la déterioration de la situation financiere du Groupe et en particulier de son cash flow negatif en 2018 et 2019.

Surveillance et gestion des risques

Les risques liés à l'endettement font l'objet d'une étroite surveillance du niveau d'endettement du Groupe et de son échéancier de dette, ainsi que de la conformité de toutes les clauses et restrictions (y compris les restrictions opérationnelles) prévues par la documentation régissant la dette du Groupe.

Cette surveillance fait partie des politiques mises en place dans le cadre de la gestion de la liquidité du Groupe. Dans le cadre de l'endettement du Groupe, cela consiste en la mise en place et l'utilisation de prévisions de trésorerie régulières, tant à court terme (13 semaines) qu'à long terme afin d'anticiper les échéances de paiements. Les résultats de ces contrôles sont revus de manière régulière par le Directeur financier, le Comité d'Audit ainsi que le Conseil d'administration et peuvent amener le Groupe à prendre des mesures telles que la réduction des niveaux d'endettement, le refinancement ou la renégociation de sa dette ou le renforcement de ses fonds propres.

Ce suivi a conduit le Groupe à lancer, le 13 février 2020, une restructuration complète du bilan consistant en :

- une émission de droits de 300 millions d'euros ;
- une prolongation de 18 mois du RCF et de la ligne de crédit de Wells Fargo ; et
- une nouvelle ligne de crédit à court terme d'un montant de 110 millions de dollars.

La conclusion réussie de ces opérations permettra de réduire l'endettement net du Groupe et les risques liés au niveau d'endettement actuel.

VARIATIONS DES TAUX D'INTÉRÊT ET DES TAUX DE CHANGE

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le Groupe est exposé aux variations de taux d'intérêt principalement au titre de son endettement et de sa trésorerie. Au 31 décembre 2019, environ 64 % de la dette du Groupe était à taux variable, après prise en compte des opérations de couverture de taux d'intérêt. Une mauvaise gestion des fluctuations des taux d'intérêt dans le futur ou une variation des taux d'intérêt pourraient avoir un effet négatif important sur les charges financières du Groupe. Une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt à court terme entraînerait une augmentation d'environ 6 millions d'euros de la charge d'intérêt nette. Le Groupe court un risque de conversion car une part significative de son chiffre d'affaires consolidé ainsi qu'une partie de ses actifs relèvent de filiales qui utilisent des devises autres que l'euro, en particulier le dollar US, comme devise fonctionnelle. En 2019, environ 47 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe était libellé en dollars US. Lorsque les charges et les ventes du Groupe sont libellées dans des devises différentes, un risque de change transactionnel apparaît et les marges du Groupe peuvent se trouver affectées par des fluctuations des taux de change de ces devises. La majorité des ventes de Technicolor sont libellées en dollars US et en euros, mais certaines charges le sont dans d'autres devises. Le risque de transaction le plus important du Groupe est son achat net d'USD contre des EUR, qui s'est élevé à environ 132 millions de dollars en 2019. Même s'il parvient à se couvrir contre le risque de change, compte tenu de la volatilité prévalant sur le marché des changes et des problèmes de liquidité monétaire parfois rencontrés sur certains marchés émergents couplés aux risques de changement dans le contrôle des changes sur ces marchés, le Groupe n'est pas assuré qu'il le fera de manière suffisamment efficace. Les fluctuations de taux de change ont entraîné, et pourraient continuer d'entraîner à l'avenir, des effets préjudiciables pour le résultat d'exploitation et la situation financière du Groupe, en particulier en cas de fluctuation importante de l'euro par rapport au dollar US ou d'autres devises étrangères. La principale exposition de change du Groupe est sur le dollar US contre l'euro. Une hausse de 10 % du dollar US face à l'euro, en l'absence de couverture, réduirait le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts du Groupe d'environ 18 millions d'euros. Une baisse de 10 % de la parité aurait un impact symétrique avec les mêmes montants mais dans le sens opposé.	La gestion des risques de taux d'intérêt et de change par la trésorerie du Groupe est faite en conformité avec les politiques et procédures du Groupe. Les risques financiers de marché sont suivis en permanence et sont présentés régulièrement au Directeur financier, au Comité d'Investissement et au Comité d'Audit par l'intermédiaire de différents rapports qui résument les expositions du Groupe aux différents risques ainsi que le détail des opérations mises en place pour réduire ces risques. La gestion des risques est étroitement encadrée par des limites et des autorisations, approuvées par le Comité d'Investissement pour chaque type de transaction, et contrôlées par le département de contrôle interne. Pour réduire son exposition aux fluctuations des cours de change, le Groupe conclut des opérations de couverture en utilisant des instruments dérivés. Voir la note 8.2.2 des comptes consolidés du Groupe pour plus d'informations sur ce risque et sur la façon dont il est géré.

PERTES DE VALEURS SUR CERTAINES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES, DONT LES ÉCARTS D'ACQUISITION	
Identification des risques	**Surveillance et gestion des risques**
Si les estimations de la Direction venaient à changer ou les conditions de marché évoluaient défavorablement, l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs du Groupe pourrait baisser de manière significative. Si les revenus provenant des activités du Groupe se révélaient inférieurs aux attentes, cela pourrait se traduire par des flux de trésorerie opérationnels positifs insuffisants. Cela, ou d'autres facteurs, pourraient entraîner une perte de valeur des immobilisations incorporelles du Groupe, y compris les écarts d'acquisition et donner lieu à des dépréciations susceptibles de peser fortement sur les résultats d'exploitation ou sur la situation financière du Groupe. Au 31 décembre 2019, les écarts d'acquisition du Groupe s'élevaient à 851 millions d'euros et la valeur de ses immobilisations incorporelles ressortait à 632 millions d'euros. Sur un total d'écart d'acquisition de 851 millions d'euros au 31 décembre 2019, 222 millions d'euros sont relatifs à la division Services DVD, en comparaison de 270 millions d'euros en 2018. La différence provient essentiellement d'une dépréciation de 53 millions d'euros résultant d'une diminution des volumes de vente plus importante qu'attendue dans l'activité de distribution, aux États-Unis et dans une moindre mesure en Australie et en Europe (voir note 4.4.1 des comptes consolidés). En effet, des conditions de marché dégradées par rapport aux anticipations peuvent conduire à l'enregistrement de dépréciations supplémentaires dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Les flux de trésorerie actualisés de la division Services DVD sont calculés sur une durée de vie limitée d'environ vingt ans et, par conséquent, l'écart d'acquisition sera déprécié au cours de cette période en fonction de l'évolution de la juste valeur déterminée par les flux de trésorerie actualisés. Le Groupe pourrait subir d'autres pertes de valeurs significatives dans le futur, en particulier si les conditions sur les marchés pour lesquels le Groupe fournit des produits et des services venaient à se détériorer. Pour plus d'informations sur les tests de pertes de valeur, voir la note 4.4 des comptes consolidés du Groupe.	La Direction du Groupe évalue régulièrement la valeur comptable des immobilisations corporelles et incorporelles qui utilisent certaines hypothèses clés incluant les données budgétaires, les projections de trésorerie et les taux de croissance. Le Groupe évalue la valeur comptable de ces immobilisations plus fréquemment si des événements ou des changements de circonstances laissent penser que la valeur comptable pouvait ne pas être recouvrable.

3.1.4 Litiges

GRI *[102-15] [103-2 Conformité socio-économique] [103-3 Conformité socio-économique] [419-1]*

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est impliqué dans des procédures judiciaires et réglementaires, et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Le montant des amendes et des dommages et intérêts encourus dans le cadre de ces procédures pourrait être significatif. Le Groupe ne peut être certain que les procédures judiciaires et les contrôles dont il est ou sera l'objet ne conduiront pas à des charges pour le Groupe, éventuellement supérieures aux montants provisionnés, qui pourraient avoir un impact significatif sur son résultat opérationnel et sa situation financière.

Les principales procédures judiciaires et enquêtes gouvernementales en cours ou envisagées sont décrites dans la note 10.2 des états financiers consolidés du Groupe dans le présent Document d'enregistrement universel.

À l'exception des litiges visés ci-dessous, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la Société a connaissance, qui est en cours ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois, un effet significatif sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

La Société et son ancien Directeur général, M. Frédéric Rose, ont été mis en examen en décembre 2019 dans le cadre d'une action intentée en 2012 par Quinta Communications visant Technicolor. Quinta Communications a, entre autres, allégué que Technicolor aurait conduit la filiale de Quinta Communications, Quinta Industries, à la faillite. Technicolor considère que cette action est sans fondement sérieux puisqu'elle n'était qu'un actionnaire indirect minoritaire de Quinta Industries (alors que Quinta Communications détenait 82,5 % du capital social), qu'elle n'était en aucune façon impliquée dans la gestion de Quinta Industries et qu'elle ne peut donc pas être responsable de la faillite de la société.

3.1.4.1 PROCÉDURES EN MATIÈRE D'ENTENTE

GRI *[103-2 Comportement anticoncurrentiel] [103-3 Comportement anticoncurrentiel] [206-1]*

États-Unis

Entre 2014 et 2017, Technicolor a conclu des accords avec tous les plaignants dans le cadre d'actions en justice intentées aux États Unis alléguant de pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie du tube cathodique (*Cathode Ray Tubes* ou « CRT »).

Cependant, la décision du Tribunal de première instance des États-Unis approuvant le règlement en 2015 d'un recours collectif de 13,75 millions de dollars intenté en juin 2015 par un groupe d'acheteurs indirects de CRT a été renvoyée, en février 2019, devant ce même Tribunal par la Cour d'appel californienne afin que celle-ci puisse reconsidérer son approbation du règlement. Dans le cadre de la procédure de renvoi, l'accord de règlement a été modifié par accord des parties en septembre 2019, ce qui, en cas d'approbation du Tribunal, aura pour conséquence qu'une petite partie du montant du règlement sera restituée aux défendeurs, dont Technicolor, et que les plaignants de neuf États américains seront exclus du règlement. L'approbation de l'accord de règlement modifié est en attente auprès du Tribunal de première instance. Depuis septembre 2019, des requêtes en intervention et des plaintes ont été déposées par des consommateurs de ces neuf États. Ces requêtes sont également en attente devant le Tribunal de première instance. Technicolor estime que son exposition est limitée en taille et qu'elle dispose de moyens de défense valables.

Europe

Depuis 2014, Technicolor a également contesté, avec d'autres défendeurs, (Samsung, LG, Philips, *etc.*), plusieurs actions en justice similaires dans diverses juridictions européennes, alléguant des dommages subis à la suite de comportements anticoncurrentiels dans l'industrie des CRT jusqu'en 2005. Toutes ces affaires font suite à la décision de la Commission européenne de décembre 2012 en vertu de laquelle Technicolor s'est vu infliger une amende de 38,6 millions d'euros en raison de sa participation présumée à une entente. Ces affaires sont les suivantes :

- aux Pays-Bas, une affaire déposée par Vestel, fabricant de téléviseurs turc, en vertu du droit turc. Vestel a également engagé une procédure judiciaire en Turquie, qui a été rejetée en janvier 2019 pour des questions de procédure ;
- aux Pays-Bas, une affaire déposée par trois fabricants de téléviseurs brésiliens en vertu de la loi brésilienne ;
- en Allemagne, deux affaires contre trois anciens fabricants de téléviseurs allemands (Grundig et Loewe/Metz) en vertu du droit allemand. En 2018 et 2019, le Tribunal de première instance allemand a déclaré tous les défendeurs responsables en principe. Technicolor a fait appel de ces décisions.

À l'heure actuelle, Technicolor n'est pas en mesure d'évaluer l'issue potentielle de ces procédures et l'éventuelle responsabilité qui pourrait en découler en raison de la complexité de ces affaires, étant donné que Technicolor conteste encore certaines d'entre elles pour des raisons de procédure et/ou au motif que ces demandes ne sont pas toutes pleinement justifiées. Selon les juridictions, les décisions sur le quantum ne sont pas attendues avant 2021 ou 2022.

Technicolor a également contesté une affaire au Royaume-Uni contre Arcelik, un fabricant turc, qui a été réglée en février 2020.

3.1.4.2 PROCÈS POUR EXPOSITION À DES SUBSTANCES TOXIQUES À TAÏWAN

GRI *[103-2 Conformité environnementale] [103-3 Conformité environnementale] [307-1]*

Technicolor, certaines de ses filiales et General Electric sont poursuivis par une association d'anciens salariés (ou leurs héritiers) d'un ancien site de fabrication à Taïwan (TCETVT). Ils soutiennent avoir été exposés à divers produits polluants lorsqu'ils vivaient et travaillaient sur le site ce qui, selon eux, aurait provoqué chez eux l'apparition de pathologies, dont des cancers, ou leur aurait causé un préjudice moral lié à la peur que leur travail et leurs conditions de vie sur le site n'augmentent le risque de contracter ces pathologies.

Suite à une décision de première instance rendue par le Tribunal de Taïwan et une décision d'appel rendue par la Haute Cour de Justice de Taïwan (cour d'appel de 1er degré), la Cour Suprême de Taïwan a, en août 2018 :

(i) confirmé la décision de la Haute Cour de Justice de Taïwan d'accorder 517,75 millions de nouveaux dollars de Taïwan (env. 15,4 millions d'euros aux taux de change du 31 décembre 2019) pour indemniser 260 plaignants ; et

(ii) cassé la décision et renvoyé les plaintes de 246 plaignants devant la Haute Cour.

General Electric a versé à la Cour le montant total de la décision en décembre 2019.

En 2016, l'association a initié une seconde procédure à l'encontre de Technicolor, certaines de ses filiales et General Electric pour le compte d'autres anciens salariés sur la base d'allégations quasiment identiques à celles formulées au cours de la première procédure. Le Tribunal de district de Taïpei a annoncé sa décision le 27 décembre 2019 et accordé environ 2,3 milliards de nouveaux dollars de Taïwan (environ 68,5 millions d'euros au taux de change du 31 décembre 2019), plus les intérêts de retard. Technicolor et General Electric ont été jugés conjointement et solidairement responsables. Technicolor a l'intention de faire appel de cette décision.

Technicolor et ses filiales font valoir, entre autres, que le site de TCETVT est resté en activité pendant moins de quatre ans après son rachat à General Electric alors que General Electric et RCA Corporation, son précédent propriétaire, l'ont détenu et exploité pendant une vingtaine d'années.

Si le Groupe ou l'une de ses filiales voyait sa responsabilité engagée ou devait régler des indemnités, les montants en jeu pourraient s'avérer importants. À ce jour, trop d'incertitudes demeurent pour évaluer le risque réel pesant sur Technicolor ou ses filiales à l'issue de ce procès. Technicolor dispose également de différentes options lui permettant d'atténuer les risques, en particulier des indemnités contractuelles qui lui sont dues par General Electric et d'autres entités.

3.2 CONTRÔLE INTERNE

GRI *[102-29] [102-30] [102-33] [103-1 Conformité socio-économique] [103-2 Conformité socio-économique] [103-3 Conformité socio-économique] [205-1]*

Les procédures de contrôle interne visées à la présente section sont applicables à la Société et à l'ensemble de ses filiales, et relèvent de la responsabilité de chaque salarié de Technicolor.

Les principaux textes pris en compte pour la préparation du présent rapport sont :

(i) la Loi de sécurité financière (LSF) ;

(ii) l'Ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 ;

(iii) les directives de l'AMF concernant la gestion des risques et le contrôle interne ; et

(iv) l'article R. 225-105-1 du Code de commerce sur la divulgation des informations non financières relatives à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

En mars 2011, la Société s'est retirée volontairement de la cote du *New York Stock Exchange* (NYSE). Par conséquent, elle n'est plus soumise aux obligations de la Loi Sarbanes Oxley (SOX).

Suite au retrait de la cote, le Groupe a décidé de conserver un niveau élevé d'exigences en matière de préparation des états financiers, capitalisant sur le travail précédemment accompli. Le programme « 8TIC'S » a vu le jour début 2011 ; il vise à maintenir et à étendre la portée du périmètre de contrôle interne au-delà de la préparation des états financiers, grâce à une approche par les risques. La neuvième campagne annuelle du programme a été organisée avec succès en 2019 et une nouvelle campagne a été lancée en janvier 2020.

3.2.1 Objectifs et mise en œuvre des procédures de contrôle interne

OBJECTIFS DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Le référentiel de contrôle interne du Groupe vise principalement les objectifs suivants :

- application des instructions et des directives définies par les organes de direction du Groupe, en ligne avec ses objectifs globaux et ses risques associés ;
- fonctionnement approprié des processus internes, comme ceux qui relèvent de la sécurité des actifs ainsi que tous les processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers ;
- respect des lois et réglementations en vigueur ;
- fiabilité des informations financières et non financières obtenues par la mise en œuvre des procédures de contrôle interne.

Le contrôle interne vise à prévenir et à atténuer les risques résultant de la conduite de l'activité du Groupe et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable, financier et liés à la responsabilité sociétale. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant pas fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

MÉTHODOLOGIE DE CONTRÔLE INTERNE

La méthodologie de contrôle interne repose sur trois piliers :

- une approche basée sur les risques initiée par le programme de Gestion des risques du Groupe (voir ci-dessous le paragraphe « Gestion des risques »), permettant au contrôle interne de déployer sa méthodologie sur les principaux risques du Groupe. En 2019, le référentiel de risque et de contrôle a été revu et mis à jour en fonction de l'évolution des risques ;
- une autoévaluation de la mise en œuvre des contrôles par les entités les plus importantes, portant sur la majorité du champ d'activité du Groupe selon les indicateurs pertinents (chiffres d'affaires, contribution à l'EBITDA et autres indicateurs financiers et non financiers pour chaque nature de risque). En 2019, environ 277 responsables de contrôles ont été chargés d'autoévaluer 2 671 contrôles concernant 55 des processus financiers et non financiers ;
- des tests indépendants gérés par l'audit interne, couvrant environ 20 % des contrôles autoévalués. Ces tests visent à fournir l'assurance de l'efficacité du référentiel de contrôle interne de Technicolor. Ils sont effectués par les auditeurs internes et certains experts financiers internes convenablement formés à l'exercice des tests.

L'équipe du contrôle interne assure en continu un suivi du programme de contrôle interne au travers des principaux indicateurs de mesure de la performance, tels que les taux de réponse des autoévaluations et des tests indépendants, les taux de déficiences et la classification de la sévérité des déficiences constatées. Elle communique en permanence avec les personnes concernées par le contrôle interne, garantissant leur formation sur l'approche et les outils devant être utilisés. Des informations trimestrielles sur le programme sont fournies au Comité d'Audit.

Les équipes de direction aident à résoudre les déficiences et participent activement à la mise en œuvre des mesures correctives. Les déficiences de gravité élevée et moyenne sont contrôlées et suivies par les auditeurs internes jusqu'à ce qu'elles soient complètement résolues.

3.2.2 Cadre général de contrôle

VALEURS ÉTHIQUES ET PRINCIPES RÉGISSANT LA CONDUITE DES RESPONSABLES ET SALARIÉS DU GROUPE

GRI *[102-16] [102-17] [103-1 Lutte contre la corruption] [103-2 Lutte contre la corruption] [103-3 Lutte contre la corruption] [205-1] [205-2] [412-1] [412-2]*

Ces valeurs et principes sont définis dans deux des trois principaux documents cadre du Groupe : la Charte Éthique du Groupe, la Charte Éthique Finance et la Politique Anti-Corruption.

Charte Éthique du Groupe

Créée en 1999 et remise à jour en 2018, la Charte Éthique est un document qui pose les principes éthiques et légaux devant être respectés par le Groupe et ses salariés. La Charte Éthique du Groupe détaille les règles spécifiques devant être appliquées par les employés dans leurs activités quotidiennes. Technicolor a également adopté plusieurs autres politiques clés, dont une politique en matière de droit d'alerte professionnelle, une politique et un manuel de lutte contre la corruption, et une politique instaurant un approvisionnement éthique. Technicolor cherche en effet à faire preuve d'une intégrité sans compromis dans toutes ses actions. Une réputation d'intégrité apporte des avantages à différents niveaux. Technicolor doit être un partenaire de confiance pour ses clients, un collaborateur fiable pour ses partenaires et un investissement fiable à long terme pour ses actionnaires. Un comportement éthique et le respect des lois sont deux éléments clés de la réputation d'intégrité du Groupe.

Le Groupe a également mis en place en 2006 un Comité d'Éthique, dont la responsabilité est de traiter de l'ensemble des problèmes d'éthique qui pourraient survenir dans chacune des activités du Groupe. Le Comité d'Éthique est régi par la Charte Éthique et la Charte du Comité d'Éthique. Il est notamment chargé de la mise en œuvre de nouvelles politiques, si besoin, des formations sur les politiques existantes et des enquêtes sur tout éventuel comportement non éthique qui serait signalé. Ce Comité se réunit au moins trois fois par an, et peut se réunir plus fréquemment si nécessaire.

Au cours des dernières années, le Groupe a lancé de nombreux programmes de formation en éthique. Un ensemble de formations en ligne sur diverses règles et obligations en matière d'éthique a été lancé, notamment sur la corruption, la concurrence et la fraude. Des formations spécifiques ont aussi été organisées dans certains sites ou pour certaines fonctions et *via* des conférences Webex.

Charte Ethique Finance

Afin de renforcer la prise en compte de la dimension éthique des activités liées à la finance, Technicolor a adopté une Charte Éthique spécifique pour les fonctions financières. Cette Charte est une extension de la Charte Éthique du Groupe applicable à tous les employés du Groupe.

Adoptée en décembre 2005, cette Charte Éthique Finance est signée par le Directeur général et le Directeur financier et est diffusée aux collaborateurs clés de l'organisation financière du Groupe.

Cette Charte promeut l'application des règles suivantes : agir honnêtement, avec intégrité et éviter les conflits d'intérêts, assurer une information exacte, complète et objective, respecter toute règle, publique ou privée, à laquelle le Groupe est soumis, agir de bonne foi sans déformer un fait matériel ou laisser son jugement être influencé, respecter la confidentialité de l'information, partager et maintenir des connaissances et compétences appropriées, promouvoir une attitude éthique dans son entourage, utiliser et administrer raisonnablement les actifs sous sa supervision, reporter toute violation connue ou présumée de cette Charte.

La Charte Éthique du Groupe et la Charte Éthique Finance sont disponibles sur le site Internet de la Société www.mytechnicolor.com ou sur simple demande auprès de la Société.

DIRECTION DU GROUPE ET PROCESSUS DE DÉCISION

GRI *[102-19] [102-26]*

La Direction du Groupe est organisée autour de deux instances principales :

- le Comité Exécutif ;
- le Comité de Direction.

Placé sous l'autorité du Directeur général du Groupe, le Comité Exécutif est actuellement composé de 12 membres. Il est constitué des Directeurs exécutifs et des Directeurs en charge des principales divisions opérationnelles et des principales fonctions centrales (Stratégie, Finance, Ressources humaines, Communication). Le Comité Exécutif se réunit pour examiner à la fois la performance financière (ventes, résultat opérationnel et flux de trésorerie) des différentes activités par rapport au budget, les développements stratégiques et les principaux événements de la vie du Groupe (contrats commerciaux, partenariats, investissements, *etc.*).

Le Comité de Direction comprend les membres du Comité Exécutif ainsi que des cadres représentant les principales fonctions et divisions du Groupe. Sa responsabilité est de garantir la réalisation des objectifs du Groupe et de promouvoir le *leadership* à travers Technicolor. En fonction des thèmes abordés, des intervenants internes ou externes peuvent être invités à participer aux réunions du Comité de Direction.

Ensemble, ces 2 instances de management permettent d'assurer un processus de décision rapide et réactif et des mises en œuvre efficaces.

Le Groupe tient des revues trimestrielles pour chacune des divisions. Ces revues (*Quarterly Business Reviews*) ont pour objet l'analyse de la performance des activités, le suivi de l'avancement de chacun des programmes, l'analyse d'un ensemble d'indicateurs clés de performance ainsi que la discussion de tout sujet opérationnel qui nécessiterait d'être porté à l'attention du management. Ces programmes couvrent, en particulier, les aspects clients, l'introduction de nouveaux produits, la performance opérationnelle, la transformation, la gestion de la réduction des coûts ou encore les programmes de développement en matière de Ressources humaines.

Afin de gérer et d'optimiser au mieux l'allocation de ressources à travers l'organisation, un Comité d'Investissement a été mis en place en 2010. Le Comité d'Investissement est composé du Directeur général, du Directeur financier, des Directeurs exécutifs, du Directeur des ressources humaines et du Secrétaire général du Groupe. Le Comité d'Investissement contrôle toutes les décisions importantes en matière d'investissement, y compris les opportunités commerciales, les dépenses en capital, les restructurations, les projets de fusion-acquisition et de joint-venture, les cessions d'actifs, les régimes de pension, les gros contrats d'approvisionnement, les baux et les engagements financiers. Le Comité d'Investissement s'assure du respect du Règlement intérieur du Conseil d'administration et des obligations liées aux dettes, et constitue un point clé des procédures de contrôle interne du Groupe.

En 2014, le Groupe a créé le *Technicolor Innovation Council*. Composé de membres du Comité Exécutif, sa mission consiste à revoir et approuver les stratégies, les programmes et les initiatives en matière d'innovation. Ces décisions d'innovation incluent notamment les dépenses d'exploitation et investissements financiers (notamment les investissements en capital), les fusions et acquisitions, les restructurations, les partenariats liés à l'innovation et la mise en œuvre de la stratégie. Le Comité est un organe de gouvernance et, en tant que tel, doit veiller à ce que les décisions en matière d'innovation soient conformes à la documentation interne (statuts, Règlement intérieur du Conseil d'administration), les procédures de contrôle interne, la réglementation et, plus généralement, les politiques internes du Groupe. Il veille également à ce que les décisions en matière d'innovation n'aient aucun effet indésirable sur les engagements contractuels du Groupe et soient conformes au Plan d'affaires, au budget et à la stratégie.

GESTION DES RISQUES

GRI *[102-15] [102-30] [102-33] [102-34]*

Le Groupe a commencé à évaluer ses risques à l'échelle mondiale en 2005, avec le programme *Entreprise Risk Assessment* (ERA). Ce processus de gestion des risques a été modifié en 2010 pour suivre l'évolution de la stratégie du Groupe. Intitulé *Technicolor Risk Management* (TRM), ce dispositif relève désormais de la responsabilité du Comité Exécutif avec le soutien du Comité de Direction.

L'objectif de ce processus annuel en quatre étapes, soutenu par le département d'audit interne, est d'identifier, évaluer, gérer et surveiller les risques qui pourraient impacter l'atteinte des objectifs du Groupe à court terme et à long terme.

Le processus d'identification et d'évaluation des risques consiste en une approche structurée descendante, qui se résume comme suit :

- identification des risques au moyen d'un questionnaire rempli par chaque membre du Comité Exécutif et du Comité de Direction et entretien individuel mené par le département d'audit interne ;
- synthèse des principaux domaines de risque ;
- classement des risques par ordre de priorité selon des critères d'impact potentiel et de vulnérabilité, effectué par les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction.

Chaque année, la cartographie des risques est revue et réévaluée en fonction de tout nouveau risque potentiel.

À l'issue de cette étape de hiérarchisation des risques, le Directeur général nomme un/des responsable(s) pour chacun des dix principaux risques auxquels le Groupe se trouve confronté. Ces responsables sont soit des membres du Comité Exécutif, soit des personnes sous leur responsabilité. Ces responsables évaluent de manière plus approfondie le risque qui leur est affecté, en assurent le suivi et veillent à réduire l'impact associé. Des rapports, établis sur chacun des principaux risques, sont présentés au Comité d'Audit.

3.2.3 Audit interne

GRI *[102-33] [102-34]*

Comme cela est défini dans la « Charte d'audit interne », le département d'audit interne remplit des fonctions indépendantes et objectives d'assurance et de conseil destinées à ajouter de la valeur et à améliorer la performance de la Société. Il entreprend des évaluations de risque à tous les niveaux au sein du Groupe ; il détermine et propose des améliorations dans les processus financiers et opérationnels ; il aide l'organisation à définir des plans d'action visant à réduire les risques et à renforcer l'environnement de contrôle et les principes de gouvernance.

Le département d'audit interne du Groupe présente les conclusions de ses audits à la Direction du Groupe. Le Comité d'Audit revoit et approuve le Plan d'audit interne annuel sur la base du Plan d'audit interne pluriannuel et est informé des principaux résultats des audits. L'audit interne apporte une assistance dans le processus de gestion des risques de Technicolor.

Depuis 2013, les départements audit interne et contrôle interne sont regroupés sous la responsabilité du Responsable de l'audit interne pour une plus grande coordination et intégration. Grâce à ce regroupement, les recommandations faites par le département d'audit interne sont mieux intégrées dans le référentiel du contrôle interne et les insuffisances constatées au cours de la campagne « 8TIC'S » font l'objet d'un suivi attentif par l'audit interne.

Deux fois par an, le département d'audit interne présente le calendrier d'audit aux auditeurs externes, fournit des mises à jour et partage les conclusions des rapports résultant des examens d'audit. En outre, le département d'audit interne coordonne les processus de contrôle et les examens des sites avec les auditeurs externes afin d'assurer la couverture de divers domaines.

Le département d'audit interne comprend 9 auditeurs qui bénéficient une expérience antérieure dans un large éventail de domaines tels que la finance, la comptabilité, les opérations, l'ingénierie et l'informatique/la sécurité. L'équipe est répartie sur plusieurs sites clés du Groupe : Paris (France), Lawrenceville, Géorgie (États-Unis), Montréal (Canada), Guadalajara (Mexique), Varsovie (Pologne) et Bangalore (Inde). La Directrice de l'audit est basée à New York (États-Unis). Sur le plan opérationnel, elle rend compte au Directeur financier de la Société, et sur le plan fonctionnel, au Comité d'Audit.

Le département d'audit interne intervient dans les domaines suivants : processus opérationnels et financiers, audits financiers, revue de projets ou de contrats, audits de conformité, de prévention de la fraude et de sécurité, ainsi que suivi des audits déjà réalisés, aux niveaux transversal et local.

En 2019, 12 missions d'audit ont été réalisées (aussi bien d'assurance que d'assistance), contre 15 en 2018.

Ces audits ont été réalisés conformément à la méthodologie et aux procédures définies par le département d'audit interne, notamment en ce qui concerne :

- la réalisation de tests (tests de passage et tests détaillés) et d'entretiens avec les responsables du contrôle des cycles examinés selon une approche fondée sur les risques ;
- la publication d'un rapport après l'audit, qui énumère les recommandations d'améliorations à envisager par le site/département, selon un plan d'action et des délais précis. Le rapport du département d'audit interne est un excellent outil de communication, qui joue un rôle important dans l'amélioration continue des contrôles au sein du Groupe.

En 2020, le département d'audit interne continuera à se concentrer sur les processus et l'amélioration de l'efficacité, sur les tests d'efficacité opérationnelle des contrôles clés et sur l'amélioration du processus d'examen global.

3.2.4 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

GRI *[103-2 Performance économique]*

Le contrôle interne relatif à la publication des informations comptables et financières repose sur l'organisation du Contrôle de Gestion et l'ensemble de ses procédures et contrôles financiers (processus budgétaire, *reporting* mensuel comptable et de gestion et élaboration des prévisions, *reporting* trimestriel de revue de performance financière et opérationnelle) ainsi que sur le département de la comptabilité du Groupe (qui regroupe les équipes en charge de l'application du référentiel et des principes comptables, et les centres de services partagés) et l'audit interne.

Sous l'autorité du Directeur financier, les équipes en charge sont responsables :

- de l'établissement des comptes consolidés du Groupe et des comptes sociaux de la Société ;
- de la préparation du budget et du suivi de son exécution à travers le *reporting* mensuel de gestion et de performance ; et
- de la mise en place des principes, procédures et référentiels comptables et de gestion du Groupe et de leur mise à jour lors de changements de normes.

L'organisation financière du Groupe suit son organisation opérationnelle, basée sur quatre segments (*Home Entertainment Services*, Services de Production, Maison Connectée et *Corporate* et Autres), organisés en plusieurs activités. Chacune de ces divisions et activités est sous la responsabilité d'un contrôleur, assisté d'une équipe de contrôle de gestion, en charge du budget, du *reporting* et de l'analyse de la performance et de la préparation des prévisions. La comptabilisation des opérations au sein des entités légales est, pour la plus grande partie, effectuée par deux centres internes de services partagés. Les équipes comptables travaillent en appliquant le référentiel et les principes comptables du Groupe, tout en restant en liaison, par l'intermédiaire de contrats de services, avec l'organisation du Contrôle de Gestion.

PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Le processus budgétaire est obligatoire pour l'ensemble des segments et divisions du Groupe. Les principales étapes du processus budgétaire sont les suivantes :

- au cours des mois de septembre et octobre, élaboration par chaque division d'un budget pour l'année suivante, sur la base d'analyses et de projections de marché, des revues de tendances, de la structure des coûts, de l'analyse de la base clients et fournisseurs et des besoins d'investissement. Cela inclut également les principales initiatives stratégiques et leur impact financier sur le budget (et au-delà) et une analyse de risques et d'opportunités ;
- en novembre et décembre, revue et approbation par la Direction générale des propositions de plans d'actions et de budgets consolidés au niveau des divisions ;
- approbation du budget par le Conseil d'administration, au plus tard en début d'année suivante ;
- mensualisation du budget par entités, ce dernier servant de référence pour le *reporting* mensuel du Groupe.

Dans le cadre du processus budgétaire, des indicateurs de mesure de la performance sont calculés par division et font l'objet d'une analyse et d'un suivi mensuel.

REVUE DE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE

L'organisation Contrôle de Gestion revoit la performance financière du Groupe de façon périodique :

- tous les mois :
  - le *reporting* de la performance est géré par le Contrôle de Gestion et une revue détaillée effectuée lors de la clôture des états financiers (analyse des écarts par rapport au budget, aux prévisions antérieures et à l'année précédente) est présentée à la Direction générale, y compris un examen des risques et des opportunités de chaque activité par rapport au budget ;
- tous les trimestres :
  - *reporting* de la performance opérationnelle *via* une revue d'activité avec la Direction générale (revue des principaux indicateurs de mesure de la performance, des risques et opportunités, des données de marché et de la concurrence, analyse du portefeuille de clients, revue des programmes stratégiques et initiatives clés) et clôture des états financiers,
  - élaboration au début de chaque trimestre, par chaque division, des prévisions pour le trimestre en cours et les trois trimestres suivants (portant sur les principaux indicateurs du compte de résultat tels que le chiffre d'affaires, l'EBITDA ajusté ainsi que les éléments du flux de trésorerie disponible), ces prévisions sont consolidées et présentées au niveau du Groupe.

REPORTING COMPTABLE ET DE GESTION ET TRAVAUX DE CLÔTURE AU NIVEAU DU GROUPE

Les données comptables et financières sont consolidées dans un même outil de *reporting*.

À la fin de chaque mois, les entités du Groupe reportent leurs données financières dans cet outil. L'outil de *reporting* du Groupe utilise un Plan de comptes commun régulièrement mis à jour. Les principaux soldes comptables et financiers consolidés au niveau du Groupe sont analysés par l'équipe du contrôle de gestion et sont revus par le Comité Exécutif du Groupe.

Le processus de clôture des comptes semestriels et annuels se déroule en deux étapes. La première étape consiste en une revue pré-clôture (*hard close*) réalisée en mai et octobre. Elle est déclenchée par l'envoi d'instructions préparées par la Direction comptable du Groupe. Des procédures définissent les contrôles et les opérations qui doivent être effectués au niveau de l'entité (entrées dans les livres comptables, rapprochements, *etc.*) et les personnes habilitées à les accomplir.

Cette étape s'accompagne d'une première série de travaux menés par les commissaires aux comptes, réalisée d'abord à l'échelon local dans la majorité des entités légales du Groupe, puis au niveau du Groupe. Cette pré-clôture permet d'identifier les points les plus complexes, qui, le cas échéant, sont portés à la connaissance de l'équipe de direction.

La deuxième étape se déroule en juillet et en janvier/février et permet de finaliser les comptes semestriels et annuels en normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

À l'issue de chaque mois, une présentation des résultats du Groupe (mois et trimestre en cours) est réalisée à l'attention du Comité Exécutif. À l'issue de chaque clôture trimestrielle, une présentation des résultats trimestriels (incluant les résultats semestriels ou annuels) est réalisée à l'attention du Comité d'Audit. Cette présentation est également adressée aux membres du Conseil d'administration.

Les principes comptables suivis par le Groupe sont définis dans un jeu de documents intitulé *Technicolor Accounting Principles and Methods*, qui est disponible sur le site Intranet et qui est communiqué à l'ensemble de la fonction financière du Groupe. Ces documents couvrent notamment les immobilisations corporelles et incorporelles, les provisions, les transactions intra-groupe, le chiffre d'affaires et les instruments de couverture.

À ces documents s'ajoutent des procédures que les comptables et contrôleurs financiers doivent respecter en matière d'achats, de gestion des stocks, de ventes, de paie, de trésorerie ou d'impôts.

ÉLABORATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

L'information financière du Groupe est préparée par la Direction financière. Elle est établie sur la base des informations reportées dans le cadre du processus annuel de *reporting* et de consolidation et sur la base d'autres données opérationnelles et de marché centralisées spécifiquement pour l'élaboration du Document d'enregistrement universel. Ces données sont préparées conjointement par la Direction financière et le Secrétaire Général de la Société.

L'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle fait l'objet d'une revue par le Comité d'Audit et le Conseil d'administration.

Avant publication, cette information fait également l'objet d'une révision par des membres de l'équipe de direction générale et des responsables de la Direction financière et des départements juridiques, chacun dans le cadre de ses responsabilités respectives.

3.2.5 Autres procédures de contrôle interne

PROCÉDURES DE SÉCURITÉ INFORMATIQUE

GRI *[103-1 Confidentialité des données des clients]*

Le Directeur informatique Groupe dirige le département des systèmes d'information de Technicolor, avec le soutien d'un réseau de managers composé de responsables informatiques et commerciaux. Ces responsables informatiques apportent leur soutien à chaque activité de Technicolor et aux fonctions informatiques de services partagés. Ils supervisent les outils utilisés par l'ensemble des collaborateurs dans le monde entier (infrastructure globale et gestion des risques, sécurité de l'information, applications d'entreprise, fonctions et services *Corporate*). Les départements de services informatiques collaborent étroitement avec d'autres entités de sécurité interne, telles que le *Technicolor Security Office* (TSO), afin de conformer leurs solutions, services et produits informatiques aux politiques, aux procédures et aux meilleures pratiques mises en œuvre en matière de sécurité.

Ils jouissent d'une grande expérience de l'informatique, ont des compétences diversifiées et connaissent parfaitement les activités et les technologies qu'ils soutiennent. Ils s'assurent que les outils, services et applications informatiques utilisés par tous les sites et toutes les activités de Technicolor (par ex. *e-mails*, réseaux, téléphonie, outils d'évolution et d'exploitation de plateformes *cloud*, outils de collaboration, vidéoconférences, technologies en ligne, outils de veille économique, processus et outils de gestion des risques et commerciaux et Réseau de Production Technicolor) sont exploités et gérés de manière efficace, rentable et sécurisée. En outre, le département des systèmes informatiques offre les fonctions Enterprise Architecture pour les nouvelles technologies, *IT Vendor Management* et *Enterprise Project & Portfolio Management* utilisées pour régir, contrôler et gérer le département des systèmes d'information (conformité réglementaire, normes et meilleures pratiques informatiques internes, processus de gestion des projets et des portefeuilles de projets) pour s'assurer qu'ils sont en ligne avec les objectifs stratégiques de Technicolor. Cette organisation informatique met en œuvre le Plan informatique sur trois ans pour s'assurer que les propositions de nouvelles technologies et de nouvelles applications sont planifiées et exécutées de façon rationnelle et globale ; le plan tient compte à la fois des impacts sur les processus techniques et commerciaux et encourage une utilisation par tout le Groupe.

SÉCURITÉ DES PERSONNES ET DES ACTIFS, Y COMPRIS LA CYBERSÉCURITÉ

GRI *[103-1 Confidentialité des données clients]*
[103-2 Confidentialité des données clients]
[103-3 Confidentialité des données clients]

La sécurité est une priorité globale de l'entreprise qui affecte chacun de nos segments d'activité de manière différente. Pour le segment Services *Entertainment*, les Studios ne confient leurs projets qu'à des sociétés qui répondent à leurs normes de sécurité en matière de contenus. Les sites et réseaux informatiques de Technicolor doivent passer avec succès des audits entrepris à l'initiative de la clientèle afin de gagner des nouveaux contrats et maintenir la relation commerciale avec leurs clients. Le *Technicolor Security Office* (TSO) joue un rôle important dans la préparation et l'assistance à ces audits.

La sécurité joue également un rôle important dans le segment Maison Connectée. Les terminaux étant de plus en plus ouverts et complexes, ils sont exposés à des risques de sécurité plus importants. La sécurité peut être un véritable facteur de différenciation sur le marché. Le TSO aide le segment Maison Connectée à offrir des produits sécurisés à ses clients et à adapter sa position en matière de sécurité produit en fonction des niveaux de menace en vigueur.

En tant que tel, le TSO a été créé en 2011 pour définir la stratégie du Groupe en matière de sécurité. Dirigé par le Directeur de la sécurité, le TSO fixe les priorités, définit les meilleures pratiques, assure le suivi des mises en œuvre, développe des indicateurs communs et promeut les outils de sécurité au sein du Groupe.

Les principaux domaines d'intervention du TSO concernent la sécurité physique, la sécurité numérique et la sécurité de nos activités, qui sont toutes couvertes dans le cadre d'un Plan triennal de sécurité qui est organisé autour de quatre piliers principaux : Protection, Détection, Réponse et Réaction. Chaque pilier contient des types d'initiative (33 au total) qui mettent en évidence les principaux domaines d'action et de progrès. Une équipe de sécurité transversale est en place regroupant les principaux contributeurs à l'exécution du Plan triennal. Cette équipe est composée de : *TSO Assessment Team* (AT), *TSO-Physical Security, Content Security, Security Operating Center* (SOC), *Security and Governance, Risk and Compliance* (GRC) et *Business/Product Security*.

Le TSO-AT est l'organe interne d'évaluation et de conseil en sécurité. L'équipe *TSO-Physical Security* fixe les normes utilisées, conduit les évaluations et assure la gestion globale des incidents. L'équipe *Content Security* fournit une assistance et des conseils sur tous les sites de *Production Services* pour tous les aspects de sécurité. Le SOC opère au jour le jour les éléments de sécurité (outils, processus et données). La branche GRC du TSO gère les politiques, le programme global de sensibilisation, les outils, les évaluations des fournisseurs et la conception des nouvelles procédures ou politiques, selon les besoins. L'organisation de la sécurité des produits définit des politiques, des procédures et des meilleures pratiques en matière de sécurité pour le cycle de vie du développement des produits.

Le programme de sécurité du Groupe est piloté par un comité dédié, comprenant les Directeurs de chaque BU, des ressources humaines, de l'informatique et des représentants du TSO. Le Comité de Pilotage de la Sécurité se réunit au moins deux fois au cours d'une période de douze (12) mois. Des examens de sécurité des divisions commerciales/du programme général ont lieu tous les trimestres.

En 2019, plus de 153 audits de sécurité de site ont été menés sur le périmètre mondial. Ces vérifications ont été effectuées en utilisant la combinaison d'une équipe d'évaluation interne du TSO et des audits externes menés par des clients, des studios, la MPAA et d'autres fournisseurs de sécurité. Tous les résultats, incorporés dans le Plan triennal, ont été classés par ordre de priorité en fonction du risque. En outre, suite à la décision rendue par la Cour Européenne de Justice dans l'affaire Schrems, le TSO a coordonné l'adaptation du cadre juridique interne, pour renforcer les clauses applicables à nos fournisseurs relatives à la sécurité et à la confidentialité des données privées émanant de l'Union européenne et assurer la conformité au RGPD. Le TSO veille également au respect des autres lois et règlements pertinents en matière de protection de la vie privée.

Sensibilisation et protection des employés : il est essentiel que tous les salariés aient un comportement soucieux de la sécurité. Pour cela, le bras GRC du TSO a développé un programme de sensibilisation incluant : formation en ligne (GEM) avec des cours sélectionnés par les équipes de sécurité, et une mesure des indicateurs de suivi annuel de ces formations, des vidéos de sécurité et des communications globales sur les points d'attention prioritaires (tels que le *phishing*, la gestion des mots de passe, *etc.*). Ces programmes sont régulièrement examinés dans le cadre des vérifications externes menées par nos clients. En outre, en 2019, plusieurs campagnes de sensibilisation au *phishing* par *e-mail* ont été menées au sein de l'entreprise à l'aide d'un service de pointe. En 2019, une nouvelle plateforme de sensibilisation au *phishing* a été déployée avec des capacités améliorées pour mener une sensibilisation au *phishing* plus efficace.

En ce qui concerne la sécurité des déplacements et des employés, des mises à jour ont été apportées au processus et les responsabilités administratives ont été élargies pour mieux répondre aux incidents critiques. Une procédure supplémentaire existe pour les déplacements dans les pays à haut risque. Un programme de sécurité des employés a été mis en place avec un leader du secteur, qui permet d'alerter et d'informer les employés qui voyagent ou qui se trouvent à proximité d'un endroit où un incident tel qu'un tremblement de terre, un incendie, des troubles sociaux, *etc.* a été signalé.

3.3 ASSURANCE

ORGANISATION ET POLITIQUE

Le service des assurances met en place des programmes d'assurance mondiaux couvrant les principaux risques liés aux activités de Technicolor, souscrits auprès d'assureurs reconnus du marché, par l'intermédiaire de courtiers internationaux.

Ces programmes d'assurance, souscrits à l'échelle du Groupe, se déclinent sous la forme d'une police *Master* qui complète les couvertures faisant l'objet de polices locales (intervention en « Différence de Conditions » et « Différence de Limites »).

Le montant total des primes représente moins de 0,2 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

En outre, en partenariat avec ses assureurs, Technicolor a élaboré un programme de prévention des pertes dans le but de réduire son exposition aux risques pesant sur ses actifs et aux pertes d'exploitation consécutives, susceptibles de survenir en cas de réalisation de ces risques. Grâce à ce programme, plusieurs sites clés ont obtenu le label « Risque Hautement Protégé », plus haute distinction accordée par l'assureur du Groupe, et le niveau de prévention des pertes a été globalement amélioré.

La Direction juridique de la Société a établi des procédures et des règles internes de gestion des risques contractuels. Cette même Direction s'assure, en collaboration avec l'équipe centralisée d'assurance, de l'application de ces règles à travers le monde.

Le Groupe entend poursuivre sa politique de couverture globale pour l'ensemble de ses expositions aux risques majeurs, élargir sa couverture lorsque cela est nécessaire et réduire les coûts par le biais de l'auto assurance lorsque cela semble adapté.

Le Groupe ne dispose pas de société captive d'assurance ou de réassurance.

PRINCIPAUX PROGRAMMES D'ASSURANCE

Les polices d'assurance du Groupe sont de type « tous risques » et comportent des exclusions standards de marché.

Le montant des franchises est adapté aux capitaux et aux risques couverts par secteurs d'activité opérationnels.

Les principales polices d'assurance souscrites par Technicolor sont :

- **assurance de biens :** ce programme permet de couvrir les risques d'incendie, de dégâts des eaux, de catastrophes naturelles, de terrorisme (selon les restrictions légales de chaque pays ou état) ainsi que l'interruption des activités résultant de ces événements.

  Cette couverture est généralement fixée sur la base de la valeur des biens ; En cas d'impossibilité, une couverture est établie à hauteur du scénario catastrophe correspondant, dans les limites offertes par le marché.

  En général, lorsque les dommages aux biens assurés peuvent entraîner une interruption des activités, une assurance est souscrite pour couvrir les conséquences financières, telles que les pertes d'exploitation et/ou frais supplémentaires. Le montant de la garantie est déterminé en tenant compte de la durée d'indisponibilité du site sinistré selon le scénario catastrophe et des plans de reprise en place.

  Le Groupe est présent dans des régions présentant un risque élevé de catastrophes naturelles et a souscrit à cet égard une assurance spécifique adéquate.

  En outre, Technicolor a également couvert les risques de dommages aux marchandises en transit ;
- **assurance responsabilité :** ce programme permet de couvrir la responsabilité civile générale et professionnelle liée aux activités de l'entreprise ainsi que les risques de responsabilité civile produits pour l'ensemble du Groupe. Technicolor a souscrit un contrat d'assurance couvrant les risques liés à la responsabilité civile de ses administrateurs et Dirigeants ainsi que les dommages environnementaux causés par la pollution ;
- **accident du travail :** les polices d'assurance sont souscrites lorsque cela est imposé par la loi ou lorsque les activités ou les circonstances l'exigent (par exemple, la Responsabilité Civile Employeur au Royaume-Uni et la couverture *Workers' Compensation* aux États-Unis).

Afin d'éviter que certaines informations ne soient utilisées au détriment du Groupe et de ses actionnaires, tout particulièrement dans le cadre de contentieux judiciaires, le montant des primes et les modalités de couverture restent confidentiels, tout particulièrement en ce qui concerne l'assurance en responsabilité civile.

Le Groupe ne prévoit pas de difficultés particulières pour la mise en place de polices d'assurance dans le futur.

4

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION

4.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 72

4.1.1 Conseil d'administration 75

4.1.2 Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration 96

4.1.3 Conventions réglementées 106

4.1.4 Règlement intérieur du Conseil d'administration 108

4.1.5 Comité Exécutif 113

4.2 RÉMUNÉRATION 115

4.2.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux 115

4.2.2 Ratio d'équité salariale 134

4.2.3 Rémunération des membres du Comité Exécutif 135

4.2.4 Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites 135

Un Conseil d'administration renouvelé, renforcé et indépendant :

- **7** nouveaux administrateurs
- **45 %** de femmes
- **82 %** d'indépendants

Une nouvelle Présidente,
Mme Anne Bouverot

Un nouveau Directeur général,
M. Richard Moat

Une nouvelle politique de rémunération,
au service de la transformation et de la création de valeur du Groupe à long terme

4.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

GRI *[102-18] [102-22]*

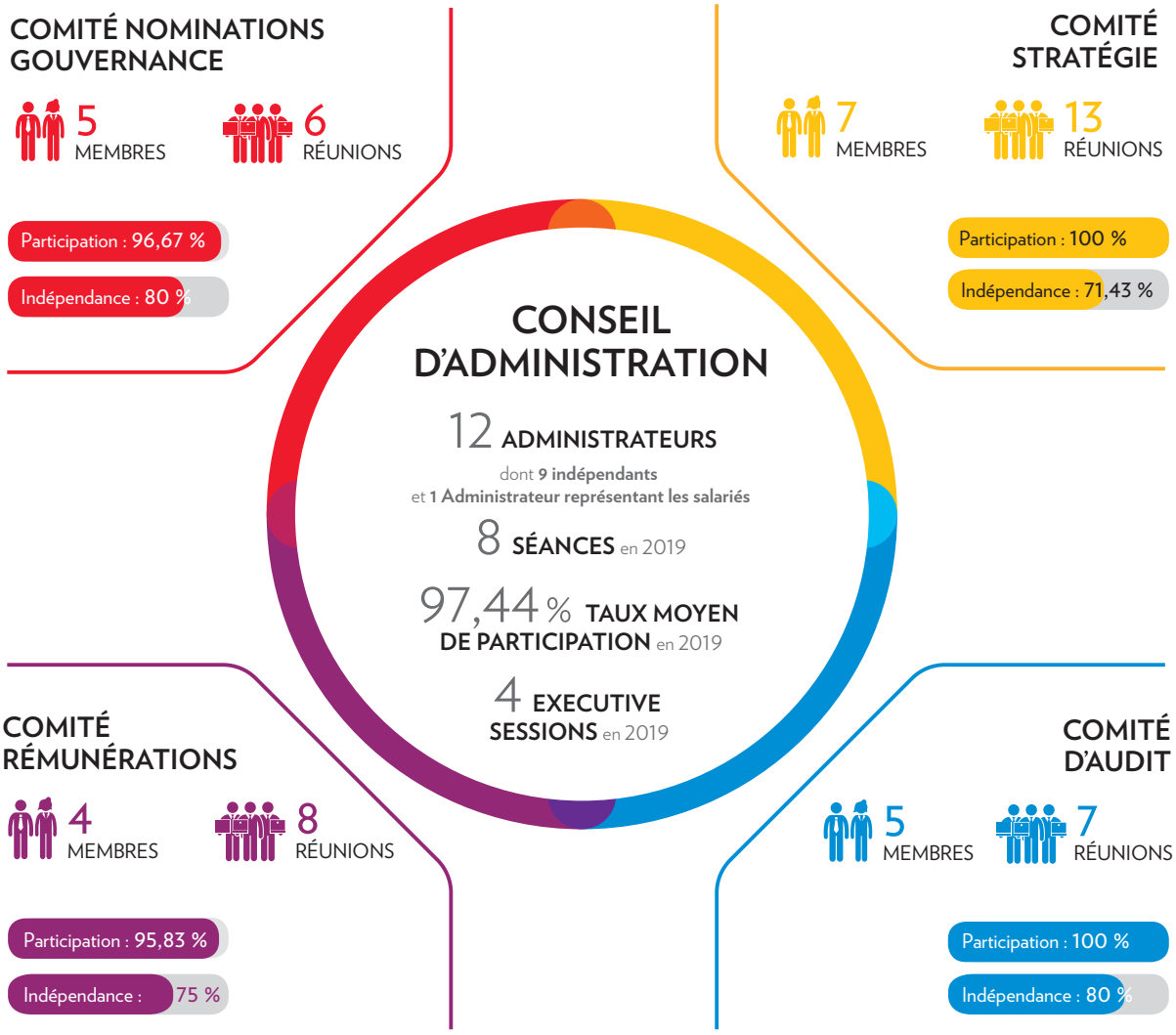
L'année 2019 a été marquée par d'importants changements dans la gouvernance de Technicolor. M. Bruce Hack, membre du Conseil d'administration pendant neuf ans et Président du Conseil depuis 2017, n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat.

Le Conseil d'administration a nommé Mme Mindy Mount en qualité de Vice-Présidente du Conseil et a mandaté le Comité Nominations & Gouvernance afin de travailler sur le renouvellement et le renforcement du Conseil d'administration.

Compte tenu des besoins de renouvellement et de transformation de la Société, et des compétences sectorielles et financières supplémentaires requises pour accroitre les capacités du Conseil, le Comité a recommandé 5 candidats au Conseil d'administration qui a proposé leur nomination lors de l'Assemblée générale 2019 : il s'agit de Mme Anne Bouverot, M. Xavier Cauchois, M. Dominique D'Hinnin, Mme Christine Laurens et M. Brian Sullivan.

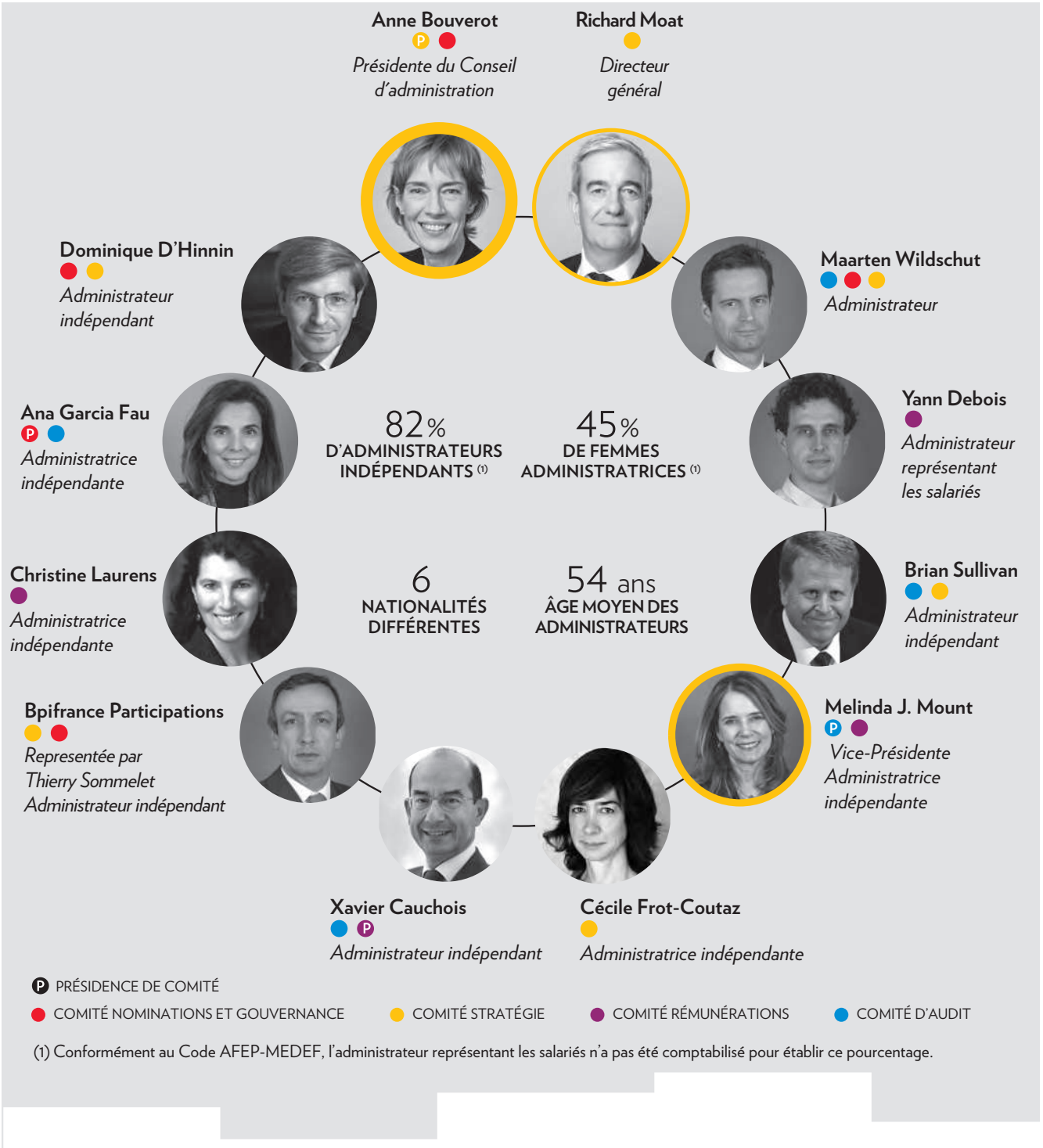
Les actionnaires ayant fortement soutenu ces 5 nominations lors de l'Assemblée générale du 14 juin 2019, le Conseil d'administration a nommé Mme Anne Bouverot en qualité de Présidente du Conseil. Le Conseil a en outre nommé Mme Cécile Frot-Coutaz en qualité de censeur dans l'intention de proposer sa nomination aux fonctions d'administratrice lors de la prochaine assemblée générale. Elle a ainsi été nommée administratrice lors de l'Assemblée générale du 23 mars 2020. Ces nouveaux administrateurs apportent une expertise américaine et européenne dans le secteur des Médias et de l'Entertainement, une forte connaissance de la gouvernance des sociétés cotées françaises et internationales, ainsi qu'une expérience financière accrue et élargie.

Le 5 novembre 2019, à l'issue d'un processus de sélection dirigé par le Comité Nominations & Gouvernance, le Conseil d'administration de Technicolor a nommé M. Richard Moat Directeur général en remplacement de M. Frédéric Rose. Le Conseil a considéré que M. Richard Moat était la bonne personne pour conduire la Société vers l'excellence opérationnelle et la création de valeur au profit de toutes ses parties prenantes, du fait de sa riche expérience en tant que Directeur général, ayant mené avec succès la transformation de sociétés du secteur des médias et des télécoms.



Conseil d'administration compétent dans les domaines des Média & Entertainment, de la Technologie, de la Finance, de la Maison Connectée, de la Stratégie, de la Cybersécurité, des Fusions et acquisitions et ayant une connaissance approfondie du Groupe.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LA DATE DE PUBLICATION DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



(1) Conformément au Code AFEP-MEDEF, l'administrateur représentant les salariés n'a pas été comptabilisé pour établir ce pourcentage.

4.1.1 Conseil d'administration

4.1.1.1 MODE DE DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

GRI *[102-18] [102-19] [102-20] [102-23] [102-26]*

La Société est administrée par un Conseil d'administration et un Directeur général.

La décision de séparer les fonctions de Président du Conseil d'administration et celle de Directeur général a été prise en 2009, et renouvelée en 2019, afin de (i) permettre au Directeur général de se concentrer sur l'exécution de la stratégie et la gestion du Groupe et (ii) garantir un meilleur équilibre des pouvoirs entre le Conseil d'administration et la Direction générale. Cette séparation des fonctions a été réexaminée en 2019, et jugée comme étant la mieux adaptée à la situation et aux besoins actuels de Technicolor.

4.1.1.2 COMPOSITION ET EXPERTISE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

GRI *[102-22] [102-23] [102-24] [102-25] [405-1]*

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration se compose de :

- 12 administrateurs, dont le Directeur général et la Présidente du Conseil d'administration, et notamment :
  - 9 administrateurs indépendants,
  - 3 administrateurs non indépendants, et
  - 1 administrateur représentant les salariés ;
- 5 femmes ;
- 5 administrateurs de nationalité étrangère.

L'exercice 2019 a été marqué par :

- la fin des mandats de M. Bruce Hack, Président du Conseil d'administration et de Mme Laura Quatela, le 14 juin 2019 ;
- la nomination de 5 nouveaux administrateurs : Mme Anne Bouverot en qualité de Présidente du Conseil d'administration, M. Xavier Cauchois, M. Dominique D'Hinnin, Mme Christine Laurens et M. Brian Sullivan le 14 juin 2019 ;
- la nomination de Mme Cécile Frot-Coutaz en qualité de Censeur le 14 juin 2019, et d'administratrice le 23 mars 2020 ;
- la nomination de M. Richard Moat en qualité de Directeur général et d'administrateur en remplacement de M. Frédéric Rose, le 5 novembre 2019.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019 ET JUSQU'À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

	Nom	Sexe	Nationalité	Date de début du premier mandat	Date de fin de mandat
Administrateurs dont le mandat a été renouvelé au cours de l'AGOA * 2019	Ana Garcia Fau	F	Espagnole	Avril 2016	AGOA * 2020
	Melinda Mount	F	Américaine	Avril 2016	AGOA * 2021
	Maarten Wildschut	M	Néerlandaise	Octobre 2018	AGOA * 2020
Administrateurs ayant quitté le Conseil d'administration en 2019	Bruce Hack	M	Américaine	Février 2010	AGOA * 2019
	Laura Quatela	F	Américaine	Mai 2013	AGOA * 2019
	Frédéric Rose	M	Franco-américaine	Octobre 2008	Novembre 2019
Administrateurs ayant rejoint le Conseil d'administration en 2019	Anne Bouverot	F	Française	Juin 2019	AGOA * 2022
	Xavier Cauchois	M	Française	Juin 2019	AGOA * 2022
	Dominique D'Hinnin	M	Française	Juin 2019	AGOA * 2022
	Christine Laurens	F	Française	Juin 2019	AGOA * 2022
	Brian Sullivan	M	Américaine	Juin 2019	AGOA * 2020
	Richard Moat	M	Anglo-irlandaise	Novembre 2019	AGOA * 2021
Administrateurs ayant rejoint le Conseil d'administration en 2020	Cécile Frot-Coutaz	F	Française	Mars 2020	AGOA * 2023
Censeur ayant rejoint le Conseil d'administration en 2019	Cécile Frot-Coutaz	F	Française	Juin 2019	Mars 2020

* *Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.*

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019, ET JUSQU'À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

	Nom	Date de nomination au Comité	Date de départ du Comité
Comité d'Audit	Xavier Cauchois	Juin 2019	N/A
	Brian Sullivan	Juin 2019	N/A
Comité Nominations & Gouvernance	Bruce Hack	Février 2010	Juin 2019
	Laura Quatela	Janvier 2016	Juin 2019
	Anne Bouverot	Juin 2019	N/A
	Dominique D'Hinnin	Juin 2019	N/A
Comité Rémunérations	Laura Quatela	Janvier 2016	Juin 2019
	Xavier Cauchois	Juin 2019	N/A
	Christine Laurens	Juin 2019	N/A
Comité Stratégie	Bruce Hack	Février 2010	Juin 2019
	Laura Quatela	Mai 2013	Juin 2019
	Frédéric Rose	Octobre 2008	Novembre 2019
	Anne Bouverot	Juin 2019	N/A
	Dominique D'Hinnin	Juin 2019	N/A
	Brian Sullivan	Juin 2019	N/A
	Cécile Frot-Coutaz	Juin 2019	N/A
	Richard Moat	Novembre 2019	N/A

La durée des mandats des administrateurs est fixée à 3 ans par les statuts de la Société. Les administrateurs sont rééligibles et peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ADMINISTRATEURS PRÉSENTS EN 2019

Âge	Sexe	Nationalité	Début du mandat	Échéance du mandat	Ancienneté (en années)	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (en ce compris Technicolor)	Détention d'actions Technicolor	Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration	Taux de participation moyen aux réunions des comités du Conseil	Comité d'Audit	Comité Nominations & Gouvernance	Comité Rémunérations	Comité Stratégie
									(au 31 décembre 2019)				
Membres actuels du Conseil d'administration :													
Anne Bouverot, Présidente du Conseil d'administration indépendante													
54	F	Française	Juin 2019	AGOA [1] 2022	0,5	4	50 000	100 %	100 %		Membre		Présidente
Melinda J. Mount, administratrice indépendante et Vice-Présidente													
60	F	États-Unis	Avril 2016	AGOA [1] 2021	4	2	21 000 [2]	100 %	100 %	Présidente		Membre	
Richard Moat, Directeur général et administrateur													
65	M	Britannique et irlandaise	Novembre 2019	AGOA [1] 2021	0,5	2	0 [3]	100 %	100 %				Membre
Bpifrance Participations, représentée par Thierry Sommelet, administrateur indépendant													
50	M	Française	Janvier 2016	AGOA [1] 2021	4	4	31 534 510	100 %	100 %		Membre		Membre
Xavier Cauchois, administrateur indépendant													
62	M	Française	Juin 2019	AGOA [1] 2022	0,5	2	20 000	100 %	100 %	Membre		Président	
Yann Debois, administrateur représentant les salariés													
40	M	Française	Juillet 2017	Juillet 2020	2,5	1	127	100 %	86 %			Membre	
Dominique D'Hinnin, administrateur indépendant													
60	M	Française	Juin 2019	AGOA [1] 2022	0,5	4	10 000	100 %	100 %		Membre		Membre
Cécile Frot-Coutaz, administratrice indépendante													
53	F	Française	Mars 2020	AGOA [1] 2023	0,5	1	0	100 %	100 %				Membre
Ana Garcia Fau, administratrice indépendante													
51	F	Espagnole	Avril 2016	AGOA [1] 2020	4	4	1 000	88 %	100 %	Membre	Présidente		
Christine Laurens, administratrice indépendante													
49	F	Française	Juin 2019	AGOA [1] 2022	0,5	1	15 000	100 %	100 %			Membre	
Brian Sullivan, administrateur indépendant													
58	M	États-Unis	Juin 2019	AGOA [1] 2020	0,5	2	0	100 %	100 %	Membre			Membre
Maarten Wildschut, administrateur													
47	M	Néerlandaise	Octobre 2018	AGOA 2020 [1]	1,5	1	0 [4]	100 %	100 %	Membre	Membre		Membre
Anciens membres du Conseil d'administration :													
Bruce Hack, Président du Conseil d'administration													
71	M	États-Unis	Février 2010	Juin 2019	9,5	1	518 000	75 %	100 %				
Laura Quatela, administratrice indépendante													
61	F	États-Unis	Mai 2013	Juin 2019	6	1	1 000	100 %	100 %				
Frédéric Rose, Directeur général et administrateur													
57	M	Franco-américaine	Octobre 2008	Novembre 2019	11	1	660 565	100 %	100 %				

(1) Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.
(2) Mme Mount détient 21 000 American Depositary Receipts de Technicolor.
(3) M. Moat a l'intention d'acquérir personnellement des actions Technicolor dans le cadre de l'augmentation de capital autorisée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mars 2020.
(4) À la date de publication du présent Document d'enregistrement universel, RWC détenait 42 000 000 actions (représentant 10,13 % du capital social).

Indépendance des administrateurs

En l'absence d'actionnaire majoritaire, l'indépendance du Conseil d'administration a une importance majeure pour la Société afin de s'assurer que le Conseil, en tant qu'organe collégial, représente non seulement la communauté des actionnaires dans son ensemble, mais aussi les intérêts de la Société et des autres parties prenantes, ses employés et ses partenaires.

Au cours de leur réunion de février 2020, le Comité Nominations & Gouvernance et le Conseil d'administration ont passé en revue l'indépendance de leurs membres sur la base de la définition et des critères énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) (le « Code AFEP-MEDEF »), auquel la Société adhère (voir paragraphe 4.1.2.1 ci-dessous). Selon ce Code, *« un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement »*.

S'il existe une « relation d'affaires » entre la Société et le groupe dont l'administrateur est un salarié ou dirigeant, le Conseil d'administration procédera, le cas échéant, à un examen quantitatif et qualitatif de cette relation afin de déterminer si elle revêt ou non, du point de vue des deux parties, le critère de significativité faisant obstacle à l'indépendance d'un administrateur. Les critères ainsi pris en compte par le Conseil sont, notamment :

1. le pourcentage de chiffre d'affaires que représente le flux d'affaires par rapport au chiffre d'affaires total de chacune des parties ;
2. le caractère stratégique ou non de la relation pour la Société ;
3. les conditions financières de la relation d'affaires ;
4. la réalisation d'un éventuel appel d'offres ;
5. la durée de la relation ;
6. l'organisation de la relation (pouvoir décisionnel de l'administrateur concerné sur le contrat, perception par l'administrateur d'une rémunération, *etc.*).

À la date de publication du présent Document d'enregistrement universel, sur les 12 administrateurs, 9 sont considérés comme indépendants. Voir ci-dessous le résumé de l'évaluation faite par le Conseil d'administration du 9 mars 2020.

Nom	Discussion							Indépendant
Anne Bouverot	Mme Bouverot remplit l'ensemble des critères requis pour être considérée comme administratrice indépendante.							Oui
	Non salariée/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	**Aucun mandat croisé**	**Aucune relation d'affaires significative**	**Lien familial**	**Commis-sariat aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Melinda J. Mount	Mme Mount remplit l'ensemble des critères requis pour être considérée comme administratrice indépendante.							Oui
	Non salariée/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	**Aucun mandat croisé**	**Aucune relation d'affaires significative**	**Lien familial**	**Commis-sariat aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Richard Moat	M. Moat est Directeur général de la Société.							Non
	Non salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	**Aucun mandat croisé**	**Aucune relation d'affaires significative**	**Lien familial**	**Commis-sariat aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Bpifrance Participations, représentée par Thierry Sommelet	Bpifrance Participations détient moins de 10 % du capital.							Oui
	Non salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	**Aucun mandat croisé**	**Aucune relation d'affaires significative**	**Lien familial**	**Commis-sariat aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Nom	Discussion							Indépendant
Xavier Cauchois	M. Cauchois remplit l'ensemble des critères requis pour être considéré comme administrateur indépendant.							Oui
	Non salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	**Aucun mandat croisé**	**Aucune relation d'affaires significative**	**Lien familial**	**Commissariat aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Yann Debois	M. Debois est administrateur salarié.							Non
	Non salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	**Aucun mandat croisé**	**Aucune relation d'affaires significative**	**Lien familial**	**Commissaire aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Dominique D'Hinnin	M. D'Hinnin remplit l'ensemble des critères requis pour être considéré comme administrateur indépendant.							Oui
	Non salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	**Aucun mandat croisé**	**Aucune relation d'affaires significative**	**Lien familial**	**Commissaire aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Cécile Frot-Coutaz	Mme Frot-Coutaz remplit l'ensemble des critères requis pour être considérée comme administratrice indépendante.							Oui
	Non salariée/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	**Aucun mandat croisé**	**Aucune relation d'affaires significative**	**Lien familial**	**Commissaire aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Ana Garcia Fau	Mme Garcia Fau remplit l'ensemble des critères requis pour être considérée comme administratrice indépendante.							Oui
	Non salariée/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	**Aucun mandat croisé**	**Aucune relation d'affaires significative**	**Lien familial**	**Commissaire aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Christine Laurens	Mme Laurens remplit l'ensemble des critères requis pour être considérée comme administratrice indépendante.							Oui
	Non salariée/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	**Aucun mandat croisé**	**Aucune relation d'affaires significative**	**Lien familial**	**Commissaire aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Nom	Discussion							Indépendant
Brian Sullivan	M. Sullivan remplit l'ensemble des critères requis pour être considéré comme administrateur indépendant.							Oui
	Non salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	**Aucun mandat croisé**	**Aucune relation d'affaires significative**	**Lien familial**	**Commissaire aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Maarten Wildschut	RWC détient plus de 10 % du capital de Technicolor.							Non
	Non salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	**Aucun mandat croisé**	**Aucune relation d'affaires significative**	**Lien familial**	**Commissaire aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x(1)	

✓ *: condition remplie.*

x *: condition non remplie.*

(1) Maarten Wildschut est Co-Directeur de RWC European Focus Fund dont les fonds détenaient, à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel, 42 000 000 actions (représentant 10,13 % du capital social).

Il n'existe aucun lien familial entre membres du Conseil d'administration.

Expertise des membres du Conseil

Les membres du Conseil d'administration ont été sélectionnés par le Comité Nominations & Gouvernance et par le Conseil en tenant compte non seulement de leur expertise propre, mais également de la complémentarité des compétences de chaque membre avec celles des autres membres, de telle sorte que l'expertise combinée des membres du Conseil d'administration couvre en permanence tous les secteurs d'activité de la Société et les compétences requises. Le tableau ci-dessous fait un état des compétences des administrateurs de la Société en lien avec les activités de Technicolor, son environnement et sa situation économique actuelle :

Nom	Compétences
Anne Bouverot	• Expérience approfondie des secteurs de la technologie et des télécoms • Nombreux mandats d'administrateur au sein de sociétés cotées en France et à l'étranger • Compétences reconnues en matière de stratégie et de management
Melinda J. Mount	• Compétences en finance* • Bonne connaissance et solide compréhension des questions de cybersécurité • Expérience particulière dans le secteur *Media & Entertainment* • Expérience approfondie des opérations de fusions et acquisitions
Richard Moat	• Connaissance approfondie des domaines des télécommunications et de la Maison Connectée • Grande expérience opérationnelle et financière
Xavier Cauchois	• Solides qualifications dans le domaine de l'audit acquises au cours de ses 37 années d'expérience chez PwC* • Connaissance professionnelle des secteurs de la technologie, des télécommunications et des médias • Expertise en matière de rémunération
Yann Debois	• Expérience approfondie au sein du Groupe • Maison Connectée • Expérience en matière d'achats
Dominique D'Hinnin	• Forte compétence financière • Connaissance approfondie des secteurs de la technologie • Grande expérience du secteur *Media & Entertainment*
Cécile Frot-Coutaz	• Solide connaissance du secteur *Media & Entertainment* • Bonnes compétences stratégiques • Connaissance approfondie du secteur des Services de Production

Nom	Compétences
Ana Garcia Fau	• Profil financier international* • Solide expérience stratégique acquise en tant que consultante en stratégie chez McKinsey, responsable de la planification stratégique chez Telefonica et Directrice de la stratégie chez Hibu • Compréhension et appréhension en profondeur des opérations de croissance externe et interne
Christine Laurens	• Profil financier international • Compétences approfondies en matière de fusion et acquisition • Solides compétences en matière de management • Bonne connaissance et solide compréhension des questions de cybersécurité
Thierry Sommelet	• Expérience significative dans les secteurs de la Technologie, de la Maison Connectée et des médias • Parcours financier renforcé par une expérience dans le domaine du capital-investissement • Bonnes compétences stratégiques
Brian Sullivan	• Plus de 30 années d'expérience du secteur *Media & Entertainment* • Compétences financières • Compétences stratégiques acquises à plusieurs postes de Direction
Maarten Wildschut	• Solide parcours financier acquis en tant qu'analyste et au travers de ses précédentes expériences dans le domaine de l'investissement* • Compréhension des sujets stratégiques • Expérience significative dans les opérations de développement externe

*Expertise financière ou comptable spécifique requise par l'article L823-19 du Code de commerce.

COMPÉTENCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LA DATE DE PUBLICATION DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Les nombreux changements apportés à la composition du Conseil d'administration en 2019 ont visé à développer ses compétences, sa complémentarité et son engagement. Le Conseil d'administration est satisfait de la complémentarité de l'expertise de ses membres, du bon équilibre entre leurs différentes compétences et de leur niveau d'expérience, qui est nécessaire au Conseil pour traiter des questions clés et soutenir la stratégie de la Société. L'implication des membres du Conseil d'administration dans l'activité du Conseil (voir ci-dessous au paragraphe 4.1.2.3 les taux individuels de présence aux réunions du Conseil) est également une indication de son bon fonctionnement.

Les biographies des membres du Conseil d'administration sont détaillées au paragraphe 4.1.1.3 ci-dessous.



Diversité au sein du Conseil d'administration et de ses comités

Le Conseil d'administration s'attache à promouvoir la diversité dans sa composition, dans une optique visant à stimuler la qualité et la créativité des discussions et des décisions.

À cet égard, le Conseil d'administration a souhaité parvenir à une composition équilibrée et veiller à une représentation juste et équilibrée entre les sexes, les âges, les cultures, les compétences, les expériences et les nationalités. Le Conseil d'administration s'est donc assuré, lors de sa réunion de mai 2019, des éléments suivants :

- les compétences de ses membres et la composition de ses comités sont variées et adaptées à la stratégie long terme du Groupe, ainsi qu'aux enjeux d'importance pour le Groupe, tels que la cybersécurité ;
- des nationalités différentes sont représentées de manière à coïncider avec la diversité des activités du Groupe (avec notamment une représentation importante de ressortissants américains) et accroître la diversité des cultures qui s'expriment dans les discussions ; et
- une répartition entre genres équilibrée au sein du Conseil d'administration et dans chacun de ses comités (3 Présidentes de comités sont des femmes, de même que 45 % des administrateurs).

Lors de sa réunion d'octobre 2018 et conformément à l'article R. 225-29 du Code de commerce, le Conseil d'administration a décidé de confier à M. Sommelet une mission spéciale relative aux questions de diversité et de responsabilité sociétale d'entreprise. Il a également été décidé que M. Sommelet rendra compte de cette mission au Conseil d'administration, qui ne donnera pas lieu à l'attribution d'une rémunération supplémentaire.

4.1.1.3 AUTRES INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

GRI *[102-22]*

Biographies, mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration

La présente section contient les biographies et informations sur les mandats des administrateurs en fonction au cours de l'exercice 2019.

Administrateurs membres du Conseil d'administration à la date du présent Document d'enregistrement universel



Adresse professionnelle principale :
Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : française

Née le 21 mars 1966

Début du mandat : juin 2019

Échéance du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2022

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
50 000

Anne Bouverot

Présidente du Conseil d'administration

Fonction principale : Présidente du Conseil d'administration de Technicolor, *Senior Advisor* pour TowerBrook Capital Partners et administratrice de sociétés

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Technologie
- Maison Connectée
- Stratégie
- Cybersécurité

Participation aux comités :
- Comité Stratégie (Présidente)
- Comité Nominations & Gouvernance

Biographie

Mme Anne Bouverot est actuellement *Senior Advisor* pour TowerBrook Capital Partners, ainsi qu'administratrice de sociétés. Directrice des activités Avant-vente de Global One aux États-Unis de 1996 à 2002, elle est ensuite nommée Directrice de l'unité d'affaires services informatiques d'Equant cette même année. Elle est ensuite nommée Directrice de cabinet du Directeur général groupe d'Orange au Royaume-Uni en 2004, avant d'occuper le poste de Directrice des services mobiles d'Orange, puis de Directrice du développement international de France Telecom en 2006. De 2011 à 2015, elle est nommée Directrice générale et membre du Conseil de la GSMA, l'association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles. Elle est nommée Présidente et Directrice générale de Morpho (alors Safran Identity & Security) en 2015, un poste qu'elle occupera jusqu'en 2017. Elle est *Senior Advisor* pour TowerBrook Capital Partners depuis lors et a exercé différents mandats dans des sociétés cotées.

Mme Bouverot est la Fondatrice et Présidente de la Fondation Abeona (*Data Science for Fairness and Equality*). Ancienne élève de l'École Normale Supérieure et ingénieure du Corps des Mines (Télécoms) et titulaire d'un doctorat en Intelligence Artificielle (1991), elle est Chevalier de l'Ordre National du Mérite et de l'Ordre de la Légion d'Honneur.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Capgemini SE (1)	Administratrice
Edenred SA (1)	Administratrice
Fondation Abeona (*Data Science for Fairness and Equality*)	Fondatrice et Présidente
À l'étranger	
Cellnex Telecom (1)	Administratrice
TowerBrook Capital Partners	*Senior Advisor*

(1) Sociétés cotées.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Safran Identity & Security (Morpho)	Présidente et Directrice générale
À l'étranger	
MorphoTrak, LLC	Présidente
Morpho Detection International, LLC	Présidente
Morpho Cards GmbH	Membre du Conseil de surveillance
Morpho USA, Inc.	Présidente
GSMA SV	Directrice générale
GSMA Ltd.	Administratrice



Adresse professionnelle principale :
Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : américaine

Née le 29 juin 1959

Début du mandat : avril 2016

Échéance du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2021

Nombre d'ADR détenus à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
21 000

Melinda J. Mount

Administratrice indépendante et Vice-Présidente

Fonction principale : administratrice de sociétés

Ancienneté : 4 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- *Media & Entertainment*
- Finance
- Cybersécurité
- Fusions et acquisitions

Participation aux comités :
- Comité d'Audit (Présidente)
- Comité Rémunérations

Biographie

Mme Melinda J. Mount est administratrice de sociétés. Elle a été Présidente de Jawbone, une société qui développe des technologies portables (*wearable technology*). Auparavant, elle a passé 7 ans chez Microsoft à différents postes financiers et opérationnels, dont ceux de Vice-Présidente et Directrice financière de la division Services en ligne (qui comprend les activités de Bing, MSN et les *data centers*), et Vice-Présidente et Directrice financière de la division *Entertainment & Device* (Xbox, Windows Phone et Mediaroom).

Avant Microsoft, Mme Mount a occupé durant 9 ans divers postes de Direction en matière financière et stratégique chez Time Warner, et a été banquière d'investissement spécialisée en fusions-acquisitions chez Morgan Stanley pendant 8 ans.

Elle est actuellement administratrice indépendante chez Cerner Corporation, une société qui fournit des solutions de technologie d'informations médicales (HIT) et des services à des professionnels de santé du monde entier. Elle siège également au Conseil d'administration du Learning Care Group, deuxième plus grand fournisseur de soins et développement de la petite enfance en chiffre d'affaires sur le marché américain, et conseille plusieurs *start-up* en matière de stratégie, de *business models* et d'opérations de croissance accélérée.

Mme Mount est titulaire d'un MBA avec mention de l'Université de Harvard et d'un *Bachelor of Business Administration* de l'Université de Wisconsin-Madison. Elle siège au Conseil d'administration de la Fondation de l'Université du Wisconsin.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
The Learning Care Group	Administratrice
Cerner Corporation (1)	Administratrice

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Néant

(1) Société cotée.



Adresse professionnelle principale :
Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalités : britannique et irlandaise

Né le 8 septembre 1954

Début du mandat :
novembre 2019

Échéance du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2021

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
0*

Richard Moat

Administrateur non indépendant

Fonction principale : Directeur général de Technicolor

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Télécommunications
- Finance ●
- Maison Connectée ●
- Stratégie ●

Participation aux comités :
- Comité Stratégie

Biographie

M. Richard Moat a été nommé Directeur général de Technicolor par le Conseil d'administration le 5 novembre 2019.

Il dispose d'une riche expérience de Directeur général ayant conduit avec succès des processus de transformation dans le secteur des télécoms et médias.

En tant que Directeur général de Eir Limited, premier opérateur de télécoms irlandais, il a mené à bien le redressement de la société, tout en créant plus de 1 milliard d'euros de valeur actionnariale. Il a rejoint Eir en 2012 en tant que Directeur financier avant d'en devenir Directeur général de 2014 à 2018.

Auparavant, M. Richard Moat a été Directeur général adjoint et Directeur financier d'Everything Everywhere Limited, qui était alors le premier opérateur de téléphonie mobile du Royaume-Uni. Avant cela, il a passé 17 ans au sein du groupe Orange, notamment en tant que Directeur général d'Orange Roumanie, Directeur général d'Orange Danemark et Directeur général d'Orange Thaïlande.

M. Richard Moat est diplômé en finance d'entreprise et en comptabilité de la London Business School et titulaire d'un Master en droit de St Catharine's College, Cambridge. Il possède la double nationalité britannique et irlandaise.

* M. Moat a l'intention d'acquérir personnellement des actions Technicolor dans le cadre de l'augmentation de capital autorisée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mars 2020.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
Eircom Holdings (Ireland) Limited	Administrateur
International Personal Finance PLC (1)	Administrateur
Tiaxa Inc.	Administrateur
Eircom MEP SA	Administrateur

(1) Sociétés cotées.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
Eircable Limited	Administrateur
Eircom (Holdings) Limited	Administrateur
Eircom (Infonet Ireland) Limited	Administrateur
Eircom (UK) Limited	Administrateur
Eircom Cloud Limited	Administrateur
Eircom Finance Designated Activity Company	Administrateur
Eircom Finco SARL	Administrateur
Eircom Group Plc (1)	Administrateur
Eircom Holdco SA	Administrateur
Eircom Limited	Administrateur
Eircom Limited Jersey (Irish Branch)	Administrateur
Eircom Limited (Jersey)	Administrateur
Eircom Lux Holdings 1 SARL	Administrateur
Eircom Lux Holdings 2 SARL	Administrateur
Eircom MEP Intermediary SCS	Administrateur
Eircom Sport Limited	Administrateur
Irish Telecommunications Investments Designated Activity Company	Administrateur
Lan Communications Unlimited Company	Administrateur
Lercie	Administrateur
Meteor Ireland Holdings LLC	Administrateur
Meteor Mobile Communications Limited	Administrateur
Meteor Mobile Holdings Limited	Administrateur
Tetra Ireland Communications Limited	Administrateur
The Peter Jones Foundation	Administrateur

(1) Sociétés cotées.



Adresse professionnelle principale :
Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : française

Né le 4 août 1957

Début du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2019

Échéance du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2022

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
20 000

Xavier Cauchois

Administrateur indépendant

Fonction principale : administrateur de sociétés

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Technologie
- Finance
- Fusions et acquisitions
- *Media & Entertainment*
- Télécoms

Participation aux comités :
- Comité Rémunérations (Président)
- Comité d'Audit

Biographie

M. Xavier Cauchois débute sa carrière chez PwC où il restera plus de 37 ans, cumulant des activités d'audit et de conseil. Au sein de PwC, il a accompagné des clients français et internationaux, des *start-ups*, des entreprises moyennes et de grands groupes dans leur croissance, se spécialisant dans le secteur de la technologie, des télécoms et des médias. Il était Directeur de PwC Europe et France dans le secteur Technologie jusqu'en 2009, membre du *Global Strategic Committee for the Audit* de 2005 à 2008 et membre du Comité Exécutif France de PwC de 2013 à 2016.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
Dassault Systèmes SE (1)	Administrateur

(1) Sociétés cotées.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
PwC Business Services	Manager
GIE PricewaterhouseCooper	Administrateur
PwC Audit	Associé



Adresse professionnelle principale :
Technicolor,
Connected Home France,
975, av. Des Champs Blancs,
35576 Cesson-Sévigné

Nationalité : française

Né le 8 juin 1979

Début du mandat :
juillet 2017

Échéance du mandat :
juillet 2020

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
127

Yann Debois

Administrateur représentant les salariés

Fonction principale : Senior Project Manager au sein des Services de production

Ancienneté : 2,5 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Connaissance du Groupe
- Expertise en matière d'achats
- Maison Connectée

Participation aux comités :
- Comité Rémunérations

Biographie

M. Yann Debois est en charge de l'intégration des différentes *business-units* et de la communication au sein des Services de Production, avec un focus tout particulier sur les projets de transformation digitale. Il a rejoint Technicolor en 2006 et a, depuis, assumé différentes responsabilités, notamment à Hong Kong où il a été responsable du management de fournisseurs clés de l'activité Maison Connectée.

M. Debois est diplômé en droit (2000) et est titulaire d'un diplôme de l'Université de Rennes I ainsi que d'un Master en *Value Chain & Logistics Management* de l'Université de Macquarie Sydney (2004).

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
Néant	

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société
Néant



Adresse professionnelle principale :
Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : française

Né le 4 août 1959

Début du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2019

Échéance du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2022

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
10 000

Dominique D'Hinnin

Administrateur indépendant

Fonction principale : Président d'Eutelsat Communications SA

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Technologie
- Maison Connectée
- Finance
- *Media & Entertainment*
- Stratégie

Participation aux comités :
- Comité Nominations & Gouvernance
- Comité Stratégie

Biographie

M. Dominique D'Hinnin, administrateur de sociétés, a débuté sa carrière dans l'administration en 1986 mais a rapidement rejoint le groupe Lagardère où il a exercé différentes fonctions exécutives, à commencer par Directeur de l'audit interne, Vice-Président exécutif chez Grolier Inc., puis Directeur financier du groupe Lagardère. Il a été Co-gérant du groupe Lagardère SCA entre 2009 et 2016. Après plus de 25 ans chez Lagardère et avec une expertise dans les secteurs des médias et de la technologie, il a décidé d'exercer des mandats non exécutifs en rejoignant le Conseil d'Eutelsat Communications SA, qu'il préside depuis 2017, le groupe espagnol de presse Prisa, Edenred et le groupe de distribution Louis Delhaize SA (Belgique).

M. Dominique D'Hinnin est diplômé de l'École Normale Supérieure et de l'École Nationale d'Administration.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Eutelsat Communications SA (1)	Administrateur et Président
Edenred SA (1)	Administrateur
À l'étranger	
Promotora de Informaciones SA (1)	Administrateur
Louis Delhaize SA	Administrateur

(1) Société cotée.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Marie-Claire Album	Administrateur
Holding Evelyne Prouvost	Administrateur
Canal+ France	Administrateur
Éditions Amaury SA	Administrateur
EADS (1)	Administrateur

(1) Société cotée.



Adresse professionnelle principale :
6 Pancras Square Londres
N1C 4AG

Nationalité : française

Née le 18 avril 1966

Début du mandat : juin 2019

Échéance du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2023

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
0

Cécile Frot-Coutaz

Administratrice indépendante

Fonction principale : Head EMEA de YouTube

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- *Media & Entertainment*
- Services de Production
- Stratégie

Participation aux comités :
- Comité Stratégie

Biographie

Mme Cécile Frot-Coutaz est *Head EMEA* de YouTube, basée à Londres. Elle a débuté sa carrière dans le Conseil en stratégie chez Mercer Management Consulting à Londres, où elle est restée 4 ans. En 1994, après avoir obtenu son MBA, elle a rejoint le siège du groupe Pearson à Londres. Elle a, par la suite, été nommée *Corporate Strategy Executive* pour Pearson TV, où elle a dirigé l'acquisition et l'intégration de l'américain Fremantle dans le groupe Pearson Television. En 2001, elle est nommée Directrice commerciale du groupe FremantleMedia pour les États-Unis à Burbank. Elle a occupé différentes fonctions et positions exécutives au sein du groupe, avant d'en devenir Directrice générale en 2012. Elle y a géré la restructuration de l'activité et de la stratégie, et a su transformer le groupe avec succès. Elle rejoint YouTube en octobre 2018 en qualité de *Head EMEA*.

Mme Frot-Coutaz est diplômée de l'ESSEC (BA 1988) et de l'INSEAD (MBA, 1994).

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Groupe M6	Administratrice
À l'étranger	
Fremantle Ltd. (filiale de RTL Group)	Administratrice



Adresse professionnelle principale :
Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : espagnole

Née le 3 novembre 1968

Début du mandat : avril 2016

Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire annuelle 2020

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : 1 000

Ana Garcia Fau

Administratrice indépendante

Fonction principale : administratrice de sociétés

Ancienneté : 4 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 88 %

Compétences :
- Finance
- Stratégie
- Connaissance du Groupe
- Fusions et acquisitions

Participation aux comités :
- Comité d'Audit
- Comité Nominations & Gouvernance (Présidente)

Biographie

Mme Ana Garcia Fau est administratrice de sociétés. Elle a débuté sa carrière en tant que consultante en management chez McKinsey&Co à Madrid, puis chez Wolff Olins et au département M&A de Goldman Sachs à Londres.

Elle a ensuite poursuivi sa carrière au sein du groupe Telefonica, en tant que *Corporate Development Officer* puis Directrice financière de TPI-Páginas Amarillas (pages jaunes et commerce en ligne) entre 1997 et 2006. Elle était à ce titre responsable du développement à l'international, du *business development* et de la stratégie, tout en siégeant en parallèle aux Conseils de Telfisa à Madrid, Publiguías au Chili, TPI au Brésil, Telinver en Argentine et TPI au Pérou, entre autres.

En 2006, elle a été nommée Directrice générale de Yell/Hibu pour les zones Espagne et Amérique latine (2006-2014), en plus de la supervision du marché hispanophone aux États-Unis, basée à Houston, Texas.

En 2010, elle a rejoint le Comité Exécutif international de Yell/Hibu avant d'être ensuite nommée *Chief Global Strategy Officer* de Yell/Hibu, en charge des partenariats stratégiques et de la stratégie digitale.

Mme Garcia Fau est diplômée en Économie, Administration des Affaires et Droit de l'Universidad Pontificia Comillas (ICADE, E-3) en Espagne, et est titulaire d'un MBA de la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT) aux États-Unis.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Eutelsat SA (1)	Administratrice
À l'étranger	
Merlin Properties SA (1)	Administratrice
Gestamp Automocion SA (1)	Administratrice
DLA Piper LLP	Administratrice
Globalvia SA	Administratrice

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
À l'étranger	
Cape Harbour Advisors SL	Administratrice
Renovalia Energy Group SA	Administratrice

(1) Sociétés cotées.



Adresse professionnelle principale :
Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : française

Née le 8 août 1970

Début du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2019

Échéance du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2022

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
15 000

Christine Laurens

Administratrice indépendante

Fonction principale : Directrice financière et Associée chez A.T. Kearney

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Technologie
- Fusions et acquisitions
- Cybersécurité
- Finance
- Stratégie

Participation aux comités :
- Comité Rémunérations

Biographie

Mme Christine Laurens est Directrice financière et Associée d'A.T. Kearney, basée à Chicago depuis 2014. Elle a débuté comme manager au sein de la pratique Télécommunications et Médias dans les départements audit et transaction services de Ernst & Young (EY) à Paris de 1994 à 1998. Elle poursuit ensuite sa carrière en tant que Directrice générale de la filiale française d'Agency.com, à Paris jusqu'en 2001, avant de rejoindre Keyrus comme Directrice financière. En 2002, elle rejoint AT Kearney à Paris en tant que Directrice financière pour l'Europe du Sud-Ouest jusqu'en 2005. Au sein de la même société, elle occupe différents postes financiers, Directrice administrative et financière France de 2006 à 2008, Responsable financière EMEA de 2009 à 2012 et Vice-Présidente Finance Monde à compter de 2013.

Mme Christine Laurens est titulaire du DECF, diplômée d'HEC Paris (Master en Management) et du diplôme du CEMS obtenu à l'ESADE Barcelone (Master en Management International). Elle a également suivi le programme *Leading Professional Services Firms* à Harvard Business School Executive Education.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
À l'étranger	
A.T. Kearney FZ LLC (UAE)	Administratrice
A.T. Kearney – Abu Dhabi (UAE)	Administratrice
A.T. Kearney Finance Limited (UK)	Administratrice
PT A.T. Kearney (Indonésie)	Administratrice
A.T. Kearney K.K. (Japon)	Administratrice
A.T. Kearney New Zealand Limited (Nouvelle Zélande)	Administratrice
ATK US, Inc. (États-Unis)	Administratrice

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
Néant	



Adresse professionnelle principale :
Bpifrance Investissement SA, 6-8 Boulevard Haussmann, 75009 Paris

Nationalité : française

Né le 10 décembre 1969

Début du mandat :
janvier 2016

Échéance du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2021

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
31 534 510

Bpifrance Participations, représentée par Thierry Sommelet

Administrateur indépendant

Fonction principale : Directeur exécutif du département *Capital Development* – Responsable de la technologie, des médias et des télécoms chez Bpifrance Investissement

Ancienneté : 4 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Technologie
- *Media & Entertainment*
- Finance
- Stratégie
- Maison Connectée

Participation aux comités :
- Comité Nominations & Gouvernance
- Comité Stratégie

Biographie

M. Thierry Sommelet est Directeur exécutif du département *Capital Development* de Bpifrance Investissement, en charge des secteurs de la technologie, des médias et des télécoms.

Fort d'une expérience de seize années en matière d'investissement dans des sociétés cotées et non cotées dans les secteurs des télécoms et de la technologie, M. Sommelet a été responsable des investissements dans les réseaux télécoms à la Caisse des Dépôts et Consignations et a réalisé différentes opérations dans les secteurs des semi-conducteurs, de la technologie et de l'Internet au Fonds stratégique d'investissement.

Auparavant, M. Sommelet a exercé différentes fonctions en marchés de capitaux au Crédit Commercial de France à Paris et New York, a été manager de l'équipe d'ingénieurs financiers chez Renaissance Software (société du groupe Sungard) et Directeur général adjoint d'InfosCE.

M. Sommelet est diplômé de l'école d'ingénieurs ENPC de Paris et titulaire d'un MBA de l'Insead.

Mandats détenus en sa qualité de représentant permanent de Bpifrance Participations

Société	Fonctions et mandats exercés
Autres mandats en cours	
En France	
Idemia SAS	Administrateur
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
En France	
Inside Secure SA (1)	Membre du Conseil de surveillance
Tyrol Acquisition 1 SAS	Administrateur
Mersen SA (1)	Administrateur

(1) Sociétés cotées.

Mandats détenus en son nom propre

Société	Fonctions et mandats exercés
Autres mandats en cours	
En France	
Ingenico SA (1)	Administrateur
Talend SA (1)	Administrateur
Soitec SA (1)	Administrateur
Greenbureau SA	Membre du Conseil de surveillance
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
En France	
Sipartech SAS	Membre du Conseil de surveillance
Cloudwatt SA	Membre du Conseil de surveillance
TDF SAS	Administrateur

(1) Sociétés cotées.



Brian Sullivan

Administrateur indépendant

Fonction principale : administrateur de sociétés

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- Technologie
- *Media & Entertainment*
- Finance
- Stratégie
- Télécommunications

Participation aux comités :

- Comité d'Audit
- Comité Stratégie

Adresse professionnelle principale :
Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : américaine

Né le 7 janvier 1962

Début du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2019

Échéance du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2020

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : 0

Biographie

M. Brian Sullivan a plus de 30 ans d'expérience dans le secteur de la télévision et de l'*entertainment*. Il a débuté sa carrière au sein de Showtime Networks, où il est resté 5 ans, sur des rôles à responsabilité croissante. En 1994, il rejoint Eagle Direct en tant que Vice-Président Ventes et Marketing, puis Sky UK, où il restera 14 ans. Il y a exercé différentes fonctions de Direction avec sous sa responsabilité la stratégie, les produits, le contenu, les ventes et le marketing, le *streaming* et le CRM, pour devenir *Managing Director* du Customer Group. En 2010, il devient Directeur général Allemagne de Sky Deutschland, où il est responsable de l'un des plus importants redressements de l'histoire des médias européens. En 2015, il rejoint 21st Century Fox à Los Angeles pour diriger le groupe consommation numérique. Il siège alors aux Conseils d'administration de Hulu et de National Geographic. Il devient ensuite Président et Directeur général de Fox Networks Group. Il est actuellement *Senior Advisor* chez McKinsey & Co. sur le secteur *Consumer, Media & Technology*.

M. Brian Sullivan est ancien élève de l'Université Villanova en *Business Administration and Management*.

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
À l'étranger	
Hulu	Administrateur
National Geographic Partners	Administrateur
AVG Technologies (1)	Administrateur
Sky Deutschland (1)	Administrateur

(1) Société cotée.



Adresse professionnelle principale :
RWC, Verde 4th Floor,
10 Bressenden Place, 5DH
Royaume-Uni

Nationalité : néerlandaise

Né le 22 septembre 1972

Début du mandat :
octobre 2018

Échéance du mandat :
Assemblée générale ordinaire annuelle 2020

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
0

Rappel : à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel, RWC détenait 42 000 000 actions (représentant 10,13 % du capital social)

Maarten Wildschut

Administrateur non indépendant

Fonction principale : Co-responsable du Fonds RWC European Focus

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Finance ●
- Fusions et acquisitions ●
- Stratégie ●

Participation aux comités :
- Comité d'Audit
- Comité Nominations & Gouvernance
- Comité Stratégie

Biographie

M. Maarten Wildschut a rejoint RWC dans le cadre de la reprise par RWC des équipes d'investissement d'Hermes Focus Asset Management en octobre 2012. Il avait rejoint l'équipe Hermes en août 2005 et en était devenu gestionnaire de fonds principal en février 2009.

M. Wildschut a plus de 20 ans d'expérience en matière d'investissement et d'analyse financière et plus de 13 ans en gestion active à créer de la valeur par le changement en collaboration avec des émetteurs et leurs actionnaires. Précédemment, il a travaillé chez Robeco Asset Management, où il a co-géré le fonds réputé Small Cap Europe et où il était responsable des mandats institutionnels. Auparavant, il a travaillé en tant qu'analyste actions aux États-Unis et en Amérique latine. Avant de rejoindre Robeco, M. Wildschut a travaillé chez ABN AMRO Investment Banking en gestion des risques.

M. Wildschut est membre du Comité Consultatif de Monolith Investment Management, un fonds européen en *small cap* dont la stratégie d'investissement est similaire à celle du Fonds RWC European Focus.

M. Wildschut est titulaire d'un *Master of Science* en gestion d'entreprise de l'université Erasmus de Rotterdam et du diplôme d'analyste financier du CFA Institute. Maarten est de nationalité néerlandaise et parle couramment néerlandais (langue maternelle), anglais ainsi que français et allemand.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
Néant	

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
Néant	

Administrateurs ayant quitté le Conseil d'administration à la date du présent Document d'enregistrement universel



Adresse principale :
Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : américaine

Né le 15 février 1949

Début du mandat :
février 2010

Échéance du mandat :
juin 2019

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
518 000

Bruce Hack

Président du Conseil d'administration jusqu'en juin 2019

Fonction principale : administrateur de sociétés

Ancienneté : 9,5 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 75 %

Compétences :

- Finance
- Fusions et acquisitions
- Technologie
- Stratégie
- *Media & Entertainment*
- Connaissance du Groupe

Biographie

M. Bruce Hack est le fondateur et Directeur général de BLH Venture, LLC, une société de conseil en stratégie et en opérations pour des sociétés du secteur des médias et du divertissement.

Il est actuellement administrateur ou conseil de plusieurs sociétés de médias en ligne ou de jeux vidéo au stade de démarrage ou parvenues à un stade intermédiaire.

M. Hack a occupé le poste de Vice-Président du Conseil d'administration et de *Chief Corporate Officer* de Activision Blizzard jusqu'en 2009.

De 2004 à 2008, il a exercé les fonctions de Président-Directeur général de Vivendi Games et, de 2001 à 2003, d'*Executive Vice-President*, Développement et Stratégie au sein de Vivendi Universal.

De 1998 à 2001, il a exercé les fonctions de Vice-Président du Conseil d'administration d'Universal Music Group et entre 1995 et 1998, de Directeur financier de Universal Studios.

Il rejoint The Seagram company Ltd. en 1982, après avoir travaillé au service de l'*US Treasury* à Washington DC en qualité de négociateur. Au sein de Seagram, il a occupé les fonctions de Directeur financier de Tropicana Products, Inc. et de Directeur planning stratégique de The Seagram Company Ltd.

M. Hack est titulaire d'un *Bachelor of arts degree* de l'Université de Cornell et d'un *Master Degree in Business Administration* (MBA) de l'Université de Chicago.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
À l'étranger	
Overwolf	Administrateur
Games for Change	Administrateur

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
MiMedx Group, Inc.(1)	Administrateur
Fusic	Administrateur
Story 2	Administrateur
DemeRx Inc.	Administrateur
Gong !	Président

(1) Sociétés cotées.



Adresse professionnelle principale :
Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : américaine

Née le 18 juillet 1957

Début du mandat : mai 2013

Échéance du mandat : juin 2019

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : 1 000

Laura Quatela

Administratrice indépendante jusqu'en juin 2019

Fonction principale : *Senior Vice-President* et Directrice juridique de Lenovo Group

Fondatrice de Quatela Lynch Intellectual Property

Ancienne co-Directrice des opérations et Présidente, Activités grande consommation d'Eastman Kodak Company.

Ancienneté : 6 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Technologie
- Connaissance du Groupe
- Stratégie
- Fusions et acquisitions
- Cybersécurité

Biographie

Mme Laura Quatela est *Senior Vice-Président* et Directrice juridique de Lenovo, une société cotée hongkongaise du secteur de la technologie et premier fournisseur mondial d'ordinateurs portables. Elle est membre du Comité Exécutif de la Société.

Mme Quatela est également co-fondatrice de Quatela Lynch LLC, un cabinet de conseil qui aide les entreprises internationales à exploiter leurs actifs de Propriété intellectuelle. Elle siège par ailleurs au Conseil d'administration de Provenance Asset Group LLC. Elle a été Présidente de Eastman Kodak Company de janvier 2012 à février 2014 et a dirigé les divisions Film pour les consommateurs, papier photographique, kiosque photo de détail et imagerie événementielle de Kodak. En janvier 2011, elle a été nommée *General Counsel* et *Senior Vice-President*. Désignée au poste de *Chief Intellectual Property Officer* en janvier 2008, elle a continué d'assumer cette fonction tout en prenant la Direction juridique de la Société. À ce poste, elle a supervisé la monétisation du portefeuille de brevets de Kodak, générant plus de 4 milliards de dollars de chiffre d'affaires pour la Société. En août 2006, elle est nommée *Corporate Vice-President*.

Avant son arrivée chez Kodak en 1999, Mme Quatela a occupé différents postes dans des services juridiques et financiers chez Clover Capital Management, Inc., SASIB Railway GRS et Bausch & Lomb Inc. Elle a également exercé des fonctions d'avocat spécialisé en matière de recours collectifs. Mme Quatela est diplômée de la Denison University, titulaire d'un *Bachelor of Arts* en politique internationale (1979) et d'un diplôme de la faculté de droit de la Case Western Reserve University (1982).

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
Provenance Asset Group LLC	Membre du Conseil d'administration

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
Néant	



Double nationalité : franco-américaine

Né le 24 juin 1962

Début du mandat : octobre 2008

Échéance du mandat : novembre 2019

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : 660 565

Frédéric Rose

Directeur général jusqu'en novembre 2019

Ancienneté : 11 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Technologie
- *Media & Entertainment*
- Connaissance du Groupe
- Fusions et acquisitions
- Stratégie

Biographie

M. Frédéric Rose était administrateur et Directeur général de Technicolor jusqu'au 5 novembre 2019. Avant de rejoindre Technicolor, il a occupé diverses fonctions entre 1993 et 2008, au sein d'Alcatel-Lucent, dont il était membre du Comité Exécutif. M. Rose est diplômé de l'Université de Georgetown en affaires étrangères et en droit.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
Néant	

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
MediaNaviCo LLC (1)	Administrateur
Technicolor SFG Technology Co., Ltd. (1)	Administrateur et Vice-Président
Technicolor USA, Inc. (1)	Président
Technicolor Limited (UK) (1)	Présidente
Technicolor SA	Directeur général

(1) Sociétés faisant partie du Groupe.

4.1.1.4 ARRANGEMENTS OU ACCORDS CONCLUS AVEC LES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES, CLIENTS, FOURNISSEURS OU AUTRES EN VERTU DESQUELS LES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE COMITÉS DE DIRECTION ONT ÉTÉ SÉLECTIONNÉS

GRI *[102-25] [102-44]*

Il n'existe pas d'arrangements ou accords avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels un membre du Conseil d'administration ou un dirigeant de la Société aurait été sélectionné.

4.1.1.5 PARTICIPATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DANS LE CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

L'article 11.2 des statuts de la Société prévoit que chaque administrateur doit détenir au moins 200 actions de Technicolor pendant la durée de son mandat.

De plus, conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, tel que modifié par le Conseil d'administration le 24 juillet 2019, dans le but d'aligner les intérêts des administrateurs et des actionnaires, le Conseil a jugé souhaitable que chaque administrateur détienne à titre personnel un nombre d'actions significatif.

Par conséquent, chaque administrateur est tenu d'acquérir des actions Technicolor pour un montant au moins équivalent à un tiers de la rémunération fixe annuelle qui lui est due en tant qu'administrateur. L'acquisition doit avoir lieu dans un délai de 12 mois à compter de sa date de nomination. À défaut, la rémunération fixe perçue au titre de son mandat d'administrateur serait diminuée de 50 %.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, le Président et le Directeur général sont tenus par une obligation de détention portant sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de jetons de présence moyen de l'administrateur. Ce nombre d'actions est doublé en cas de renouvellement du mandat.

À l'exception des obligations précédemment évoquées, les membres du Conseil d'administration ne sont soumis à aucune restriction contractuelle concernant les actions qu'ils détiennent dans le capital social de la Société. La politique interne intitulée *Corporate Policy on the Purchase and Sale of Company Shares, Insider Trading and Protection of Inside Information* rappelle toutefois les règles applicables aux transactions sur les titres de Technicolor et prévoit des fenêtres négatives pendant lesquelles ces transactions sont interdites. Cette politique prévoit également que les mandataires sociaux titulaires d'options d'achat ou de souscription d'actions et/ou d'actions de performance (i) ne sont pas autorisés à procéder à des opérations de couverture des risques conformément au Code AFEP-MEDEF, et (ii) sont soumis à des périodes d'interdiction pour l'exercice des options.

À la connaissance de la Société, la participation des membres du Conseil d'administration dans le capital de la Société à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel s'élève à :

Administrateurs présents à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel	Actions Technicolor
Anne Bouverot	50 000
Melinda J. Mount	21 000 (1)
Richard Moat	0 (2)
Bpifrance Participations	31 534 510
Xavier Cauchois	20 000
Yann Debois	127
Dominique D'Hinnin	10 000
Cécile Frot-Coutaz	-
Ana Garcia Fau	1 000
Christine Laurens	15 000
Brian Sullivan	-
Maarten Wildschut	0 (3)
TOTAL	**21 959 997**

(1) Mme Mount détient 21 000 American Depositary Receipts de Technicolor.

(2) M. Moat a l'intention d'acquérir personnellement des actions Technicolor dans le cadre de l'augmentation de capital autorisée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mars 2020.

(3) À la date de publication du présent Document d'enregistrement universel, RWC détenait 42 000 000 actions (représentant 10,13 % du capital social).

Le tableau ci-après fait état des opérations sur titres Technicolor réalisées au cours de l'exercice 2019 et jusqu'à la publication du présent Document d'enregistrement universel, et notifiées à l'AMF conformément à l'article 19 du Règlement 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marchés, et à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier :

Prénom et nom	Date de l'opération	Nature de l'opération	Description de l'instrument financier	Nombre de titres/ instruments	Prix unitaire *(en euros)*	Montant de l'opération *(en euros)*
Anne Bouverot	29 juillet 2019	Acquisitions	Action	50 000	0,7668	38 340,00
Xavier Cauchois*	8 août 2019	Acquisitions	Action	20 000	0,7595	15 264,28
Christine Laurens*	12 septembre 2019	Acquisitions	Action	15 000	0,8229	12 404,40
Dominique D'Hinnin*	3 mars 2020	Acquisitions	Action	10 000	0,2418	2 417,60

* *Ces opérations n'ont pas été notifiées à l'Autorité des marchés financiers compte tenu de leur montant inférieur au seuil fixé pour la notification.*

Des précisions concernant les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux sont présentées ci-dessous à la sous-section 4.2.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites » du présent Document d'enregistrement universel.

4.1.1.6 DÉCLARATION RELATIVE À L'ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, FAILLITE, INCRIMINATION AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration (i) n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, (ii) n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels), ou (iv) ne s'est vu interdire par un tribunal (a) d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou (b) d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

4.1.1.7 CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU GROUPE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de service liant un membre du Conseil d'administration à Technicolor ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes dudit contrat.

4.1.1.8 PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS OU CONSTITUÉS EN FAVEUR DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION

Néant.

4.1.2 Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

GRI *[102-18] [102-26] [102-31]*

4.1.2.1 ADHÉSION AU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE AFEP-MEDEF

GRI *[102-12]*

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, mis à jour en janvier 2020 et accessible sur les sites web de l'AFEP (http://www.afep.com) et du MEDEF (http://www.medef.com), pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

La Société se conforme à l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

4.1.2.2 ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION – RÈGLEMENT INTÉRIEUR

GRI *[102-18] [102-19] [102-20] [102-21] [102-23] [102-26] [102-27] [102-31]*

Au moins une fois par an, le Conseil d'administration passe en revue sa composition, son organisation, son fonctionnement et ses comités. En 2019, la participation aux comités a été examinée au mois de juin.

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil d'administration sont exposées dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration, dont les principales dispositions sont résumées ci-après (pour obtenir la version complète du Règlement intérieur du Conseil d'administration, veuillez vous reporter à la sous-section 4.1.4 « Règlement intérieur du Conseil d'administration » du présent Document d'enregistrement universel).

Le Conseil d'administration

Attributions prévues par la loi

- détermine les orientations stratégiques du Groupe et assure leur mise en œuvre. À cette fin, le Conseil agit dans le respect de l'intérêt social et tient compte des enjeux sociaux et environnementaux ;
- se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent ;
- procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- délibère annuellement sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- autorise de façon préalable toute convention réglementée ;
- nomme le ou la Présidente du Conseil d'administration et fixe sa rémunération ; et
- nomme le Directeur général et fixe sa rémunération.

Attributions supplémentaires résultant du Règlement intérieur

- peut nommer un ou deux Vice-Président(s) ;
- peut nommer jusqu'à deux Censeurs ;
- approuve le Plan stratégique préparé et présenté par le Directeur général ;
- supervise la qualité des informations communiquées aux actionnaires et au marché, notamment dans les états financiers et lors d'opérations importantes ;
- procède à l'examen régulier des opportunités et des risques, notamment des risques de natures financière, juridique, opérationnelle, sociale ou environnementale, en évaluant leur impact sur la stratégie déterminée par le Conseil d'administration et les mesures prises en conséquence, et en obtenant à cette fin toutes les informations nécessaires à remplir ses attributions, en particulier de la part des mandataires sociaux ;
- veille au respect, par le Groupe, de toutes ses obligations en matière de lutte contre la corruption, le trafic d'influence et autres questions relatives à la conformité ;
- s'attache à garantir que la Direction mette en œuvre une politique de diversité et de lutte contre la discrimination, notamment en matière d'égalité des sexes au sein des instances dirigeantes ;
- s'assure que le programme de gestion des risques de cybersécurité est adéquat, qu'il réduit le risque d'attaques et détecte, répond et réagit, lorsque cela est nécessaire, aux attaques qui pourraient survenir ;
- autorise le Directeur général à procéder aux opérations stratégiques suivantes :
  - **(i)** toute opération importante en dehors du périmètre de la stratégie annoncée de Technicolor ou qui est susceptible d'affecter significativement la situation opérationnelle ou financière du Groupe,
  - **(ii)** la conclusion de tout partenariat stratégique significatif,
  - **(iii)** toute transaction (contribution, acquisition, cession, fusion, transfert de toute entité, activité ou d'actifs) par tout membre du Groupe pour un montant supérieur à 25 millions d'euros, apprécié par opération ou par série d'opérations,
  - **(iv)** la conclusion de nouveaux contrats de financement ayant pour effet d'augmenter le niveau d'endettement du Groupe de plus de 25 millions d'euros,
  - **(v)** la nomination d'un commissaire aux comptes ne faisant pas partie d'un réseau de renommée internationale,
  - **(vi)** toute décision, par l'une des sociétés du Groupe, de régler un litige en cours lorsqu'un tel règlement résulte pour ladite société en un paiement supérieur à 10 millions d'euros à sa contrepartie, et
  - **(vii)** tout changement significatif dans les principes comptables appliqués par Technicolor ou par une société du Groupe, autres que ceux décidés en application de la loi en vigueur ou requis par les commissaires aux comptes de Technicolor ou de la société concernée.

Pour toutes les décisions mentionnées ci-dessus qui nécessitent l'approbation du Conseil, le Président s'assure que le Conseil est informé suffisamment en amont du projet et régulièrement pendant son déroulé (renseignements financiers, juridiques, désignation des conseils et autres informations pertinentes) afin d'être en mesure de prendre une décision en connaissance de cause au moment opportun.

Présidente du Conseil d'administration
Mme Anne Bouverot

Attributions prévues par la loi

- organise et dirige les travaux du Conseil dont il rend compte à l'assemblée générale ;
- veille au bon fonctionnement des organes sociaux ; et
- s'assure que les administrateurs sont en mesure d'exercer leurs devoirs.

Attributions supplémentaires résultant du Règlement intérieur

- est régulièrement consultée par le Directeur général pour tout événement significatif relatif à la stratégie du Groupe, les projets de croissance externe ou les opérations financières ;
- suit des opérations exceptionnelles (externes et internes) affectant le périmètre ou la structure du Groupe ;
- suit la mise en œuvre des Plans stratégiques décidés par le Conseil d'administration ;
- organise son activité de telle sorte qu'elle s'assure de sa disponibilité et qu'elle partage sa connaissance du marché et sa profonde expérience avec le Directeur général (sur invitation du Directeur général, la Présidente peut participer aux rencontres internes avec les dirigeants de la Société et les équipes, afin de partager son opinion sur les sujets stratégiques) ;
- rencontre les principaux dirigeants du Groupe ;
- promeut les valeurs et l'image de Technicolor, tant en interne qu'en externe ;
- coordonne le travail du Conseil d'administration avec ses comités ; et
- a seul le pouvoir, parmi les administrateurs, de rencontrer les investisseurs au nom de la Société lors de présentations et de rencontres individuelles, afin de discuter de la stratégie à long terme, de la gouvernance de la Société et des sujets de rémunération, étant entendu que ces discussions doivent se dérouler en présence d'un représentant de la Société (Responsable des Relations investisseurs, Secrétaire du Conseil, *etc.*) et que la Présidente doit rendre compte au Conseil de ces discussions.

La responsabilité de la Présidente est de présider le Conseil d'administration, il ne s'agit pas d'un rôle executif.

Directeur général
M. Richard Moat

Attributions prévues par la loi

Dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires ou au Conseil d'administration.

Limites prévues par le Règlement intérieur

- autorisation préalable du Conseil pour certaines décisions stratégiques spécifiques (voir ci-dessus).

Attributions supplémentaires

- autorisation annuelle spécifique du Conseil pour accorder des cautions, avals et garanties au nom de la Société pour un montant plafonné.

Comités du Conseil

Le Conseil d'administration est assisté dans l'exercice de ses missions par quatre comités : le Comité d'Audit, le Comité Nominations & Gouvernance, le Comité Rémunérations et le Comité Stratégie.

Chaque comité formule dans son domaine de compétence – fixé par sa Charte – des propositions, des recommandations et des avis selon le cas. À cette fin, il peut décider de faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil.

Le Président de chaque comité établit l'ordre du jour de ses réunions et le communique à la Présidente du Conseil d'administration. Les propositions, recommandations et avis émis par les comités font l'objet d'un compte rendu au Conseil d'administration.

Réunions du Conseil

Le Conseil d'administration détermine chaque année pour l'année à venir, sur proposition de sa Présidente, un calendrier de ses réunions.

Ce calendrier prévoit les dates des réunions périodiques du Conseil (pour l'information financière trimestrielle, les résultats annuels de l'année passée, les résultats du premier semestre, la réunion précédant l'assemblée générale ordinaire, *etc.*). Outre les réunions prévues lors de l'élaboration de ce calendrier, le Conseil d'administration se réunit en fonction de l'actualité de la Société. Si cela s'avère nécessaire, les administrateurs se réunissent en sessions de travail. Par ailleurs, les administrateurs se réunissent régulièrement en *executive sessions*, auxquelles le Directeur général ne participe pas.

Droit des administrateurs à l'information

La Présidente du Conseil d'administration est tenue de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le Règlement intérieur du Conseil prévoit qu'« *en dehors des réunions du Conseil, les administrateurs sont informés de manière continue et par tous moyens de la situation financière, de la trésorerie, des engagements de la Société ainsi que de tous les événements et opérations significatifs relatifs à la Société* ».

Le Conseil d'administration peut, lors de ses différentes réunions, entendre notamment les conseils financiers et juridiques assistant la Société.

Devoirs des administrateurs

Les membres du Conseil d'administration sont tenus à une obligation générale de confidentialité en ce qui concerne le contenu des délibérations du Conseil et de ses comités ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par sa Présidente.

Le Règlement intérieur précise que chaque administrateur est tenu d'informer l'administrateur référent, ou, en l'absence d'administrateur référent, le Président de toute situation le concernant susceptible de créer un conflit d'intérêts avec la Société ou une des sociétés du Groupe. L'administrateur référent recueille, s'il y a lieu, l'avis du Comité Nominations & Gouvernance.

Formation des administrateurs

Les membres du Conseil d'administration bénéficient régulièrement de *business sessions* qui sont organisées en présence de tous les administrateurs et des responsables des secteurs opérationnels afin d'être mis au courant des activités de la Société et être tenus informés de l'organisation et du fonctionnement de chaque secteur opérationnel, ainsi que de sa stratégie et de ses évolutions futures. À titre d'exemple, trois sessions ont ainsi été organisées en 2019, avec une priorité égale accordée à chacun des secteurs opérationnels du Groupe : Services de Production, Services DVD et Maison Connectée.

Par ailleurs, chaque nouveau membre qui rejoint le Conseil d'administration bénéficie d'une session d'introduction consacrée au gouvernement d'entreprise et se voit remettre le *vademecum* de l'administrateur de Technicolor. Ce document permet à chaque nouvel administrateur d'actualiser ses connaissances sur les sujets suivants :

1. la vie de la Société, en particulier la composition du Conseil d'administration et de ses comités, les coordonnées des administrateurs ainsi que le calendrier du Conseil d'administration pour l'année à venir ;
2. tous les documents sociaux tels que les Statuts, le Règlement intérieur du Conseil d'administration et la politique interne en matière de prévention des délits d'initiés ;
3. les documents relatifs au gouvernement d'entreprise tel que le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère et une explication de ses droits et responsabilités ;
4. la politique d'assurance pour les administrateurs et mandataires sociaux du Groupe.

Étant donné le nombre important de nouveaux administrateurs nommés en juin 2019, et afin qu'ils puissent disposer de connaissances suffisantes sur le Groupe, six sessions d'introduction ont eu lieu en juin et juillet 2019 sur les sujets suivants :

- Services de Production ;
- Maison Connectée ;
- *Home Entertainment Services* ;
- Licences de Marques ;
- Finance ;
- Actualisation de la stratégie ;
- Ressources humaines ;
- Finance ;
- Informatique/Cybersécurité ;
- Outils et logiciels.

4.1.2.3 ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019

GRI *[102-18] [102-26] [102-27] [102-28] [102-31] [102-34]*

TAUX DE PARTICIPATION INDIVIDUELS DES ADMINISTRATEURS AUX RÉUNIONS DU CONSEIL TENUES EN 2019

Nom	Taux individuels
Mme Anne Bouverot (depuis juin 2019)	100 %
Mme Melinda J. Mount	100 %
M. Richard Moat (depuis novembre 2019)	100 %
Bpifrance Participations	100 %
M. Xavier Cauchois (depuis juin 2019)	100 %
M. Yann Debois	100 %
M. Dominique D'Hinnin (depuis juin 2019)	100 %
Mme Cécile Frot-Coutaz (depuis juin 2019)	100 %
Mme Ana Garcia Fau	87,50 %
Mme Christine Laurens (depuis juin 2019)	100 %
M. Brian Sullivan (depuis juin 2019)	100 %
M. Maarten Wildschut (depuis octobre 2018)	100 %
M. Bruce Hack (a quitté le Conseil d'administration en juin 2019)	75 %
Mme Laura Quatela (a quitté le Conseil d'administration en juin 2019)	100 %
M. Frédéric Rose (a quitté le Conseil d'administration en novembre 2019)	100 %
MOYENNE	97,50 %

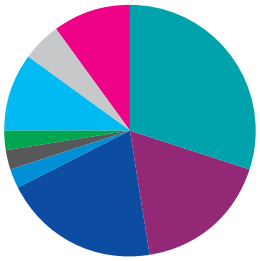
Conseil d'administration

8 RÉUNIONS EN 2019	8, PUIS 12 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN DE 97,44 %	TAUX D'INDÉPENDANCE DE 82 % *

ACTIVITÉS EN 2019

- **Questions financières :** a revu l'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle de la Société et le processus d'établissement de ces informations (budget annuel 2019, comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2018, et du premier semestre 2019, informations financières trimestrielles des premier et troisième trimestres 2019), a revu les principales questions comptables (notamment les tests de dépréciation d'actifs), a revu les communiqués de presse publiés suite aux réunions du Conseil, ainsi que le Document d'enregistrement universel, après examen par le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations & Gouvernance pour les sections relevant de leurs domaines de compétence respectifs.
- **Stratégie du Groupe :** a procédé à un examen stratégique des activités de la Société et des marchés sur lesquels elle opère, ainsi qu'à un examen de la structure de son capital, avec l'aide de conseils externes et a assuré le suivi du plan stratégique de la société et des plans d'action correspondants ;
- **Rémunération et gouvernement d'entreprise :** a décidé de la rémunération de la Présidente et du Directeur général, a revu la composition du Conseil d'administration et proposé la nomination de 5 nouveaux administrateurs, a nommé une nouvelle Présidente du Conseil d'administration et un nouveau Directeur Général, a revu l'indépendance de chacun des membres du Conseil, a délibéré sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, a délibéré sur l'évaluation du Conseil.

* *Ce pourcentage exclut l'administrateur représentant les salariés.*



- **30 %** Stratégie
- **17,5 %** Budget et résultats financiers
- **20 %** Gouvernement d'entreprise
- **2,5 %** Mises à jour réglementaires
- **2,5 %** Rapports des Comités
- **2,5 %** Structure financière et renégociation de la dette
- **10 %** Gestion des risques
- **5 %** Plans de succession
- **10 %** Questions liées à la rémunération

PRINCIPALES DÉCISIONS PRISES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019 (EN PLUS DES QUESTIONS RÉCURRENTES SUSVISÉES)

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 7 FÉVRIER 2019 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Discussion sur une opération stratégique concernant l'activité Recherche & Innovation
- Discussion sur la composition du Conseil d'administration et des comités
- Désignation d'un prestataire externe pour conduire une évaluation du Conseil d'administration
- Jetons de présence des administrateurs en 2018

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 27 FÉVRIER 2019 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Approbation des états financiers et des rapports afférents de 2018
- Approbation de la structure et des objectifs du plan de rémunération variable du Groupe
- Discussion sur la composition du Conseil d'administration et des comités
- Discussion sur le Plan de succession
- Nomination d'une Vice-Présidente du Conseil d'administration
- Examen de l'indépendance des administrateurs.
- Discussion sur des questions de cybersécurité.
- Examen des impacts du Brexit
- *Executive session* afin d'évaluer la performance du Directeur général au titre de l'exercice 2018 et définition des objectifs de performance pour sa part de rémunération variable au titre de l'exercice 2019

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 25 AVRIL 2019 — TAUX DE PARTICIPATION DE 85,71 %

- Discussion sur un nouveau plan d'intéressement à long terme (LTIP)
- Discussion relative aux objectifs qualitatifs de la rémunération variable du Directeur général
- Convocation de l'assemblée générale ordinaire annuelle
- Discussion sur la composition du Conseil d'administration et des comités
- Examen des conclusions de l'évaluation du Conseil d'administration
- Discussion sur des questions relatives à la responsabilité sociale et à la diversité

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 14 MAI 2019 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Discussion sur la composition du Conseil d'administration
- Modification de l'ordre du jour de l'assemblée générale ordinaire annuelle
- Définition des objectifs qualitatifs liés à la rémunération variable du Directeur général

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 14 JUIN 2019 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Nomination d'une nouvelle Présidente
- Examen de la composition des comités
- Attribution gratuite d'actions

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 24 JUILLET 2019 — **TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %**

- Arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2019 et du Rapport financier semestriel
- Modification du Règlement intérieur du Conseil d'administration
- Attribution gratuite d'actions
- Nomination d'un Censeur

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 5 NOVEMBRE 2019 — **TAUX DE PARTICIPATION DE 90,90 %**

- Décision sur la fin du mandat du Directeur général
- Nomination d'un nouveau Directeur général
- Définition de la rémunération du nouveau Directeur général
- Attribution gratuite d'actions
- Autorisation de la fusion de Technicolor Home Entertainment of America (filiale détenue à 100 %) avec Technicolor SA
- Point sur le programme de conformité du Groupe en matière de lutte contre la corruption

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 20 DÉCEMBRE 2019 — **TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %**

- Conditions financières du départ de M. Frédéric Rose (Directeur général de Technicolor jusqu'au 5 novembre 2019)

RAPPEL : ÉVALUATION EN 2019

Procédure : une évaluation externe a été réalisée en février-mars 2019 par Spencer Stuart sous la supervision du Comité Nominations & Gouvernance. À la suite de cette évaluation qui a révélé la nécessité de réexaminer la composition du Conseil d'administration, le Conseil d'administration a répondu aux préoccupations soulevées, en travaillant sur une réorganisation du Conseil d'administration et un renouvellement de la gouvernance de Technicolor.

ÉVALUATION EN 2020

Procédure : questionnaire établi par le Comité des Nominations & Gouvernance envoyé à tous les administrateurs.

Thèmes abordés : composition et structure du Conseil, efficacité du Conseil, méthodes de travail, relations entre membres du Conseil, Direction générale, actionnaires et parties prenantes, plan de succession, activités des comités, approbation et supervision de la stratégie de la Société.

Résultat et analyses : tous les administrateurs et le censeur ont rempli le questionnaire d'évaluation. Les points clefs sont les suivants :

- Haut niveau d'engagement partagé par tous les administrateurs, en vue du succès de Technicolor, qui est démontré par le temps consacré à leurs fonctions.
- Une bonne diversité et complémentarité des compétences parmi les administrateurs.
- Intégration rapide et efficace des nouveaux administrateurs, assurée par des sessions d'introduction.
- Grande liberté de parole et d'expression perçue par l'ensemble des administrateurs.
- Informations et présentations de bonne qualité lors des réunions.
- Perception positive du travail des comités et de la possibilité de suivre les activités des autres comités.
- Unanimité sur l'excellent *leadership* de la Présidente du Conseil d'administration.

Points d'amélioration :

- Plusieurs administrateurs aimeraient avoir des mises à jour plus régulières sur les marchés sur lesquels la société opère (ex. concurrence).
- Certains ont demandé à consacrer plus de temps à l'évaluation des risques et au plan de succession.
- Des tableaux de bord avec des indicateurs clés de performance opérationnels, en complément des reportings financiers, seraient utiles.
- Les présentations devraient être envoyées plus tôt aux administrateurs.

4.1.2.4 MISSION ET RÉALISATIONS DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019

En tant que Présidente du Conseil d'administration, Mme Anne Bouverot s'est vu confier des pouvoirs supplémentaires, en sus de ceux qui lui sont conférés par la loi. Dans le cadre de cette évolution de la gouvernance, le Règlement intérieur du Conseil d'administration a été modifié de façon à refléter ces pouvoirs supplémentaires, détaillés au chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et rémunération », section 4.1 « Gouvernement d'entreprise » et paragraphe 4.1.2.2 « Organisation des travaux du Conseil d'administration – Règlement intérieur du Conseil » du présent Document d'enregistrement universel.

En 2019, en plus des missions qui correspondent aux pouvoirs conférés par la loi et dans le cadre de ces attributions supplémentaires, la Présidente du Conseil a :

1. présidé les réunions du Comité Stratégie ainsi que beaucoup d'autres discussions relatives à la stratégie qui se sont déroulées au cours de l'exercice ;
2. régulièrement participé à des discussions avec la Direction générale sur divers sujets sur proposition de cette dernière.

4.1.2.5 COMPOSITION ET ACTIVITÉS DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

GRI *[102-18] [102-26] [102-31] [102-34] [102-36]*

La composition des comités du Conseil d'administration a été examinée par le Conseil le 14 juin 2019 à la suite de la nomination des nouveaux administrateurs par l'Assemblée générale ordinaire annuelle.

Le Comité d'Audit

Rapport du groupe de travail de l'AMF sur le Comité d'Audit

La Société se réfère au rapport du groupe de travail de l'AMF sur le Comité d'Audit émis le 22 juillet 2010, pour l'établissement de ce rapport.

7 RÉUNIONS EN 2019	5 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN DE 100 %	TAUX D'INDÉPENDANCE DE 80 %

Composition depuis le 14 juin 2019

Mme Melinda J. Mount (Présidente, indépendante)
M. Xavier Cauchois (indépendant)
Mme Ana Garcia Fau (indépendante)
M. Brian Sullivan (indépendant)
M. Maarten Wildschut (non indépendant)

Conformément aux exigences de l'article L. 823-19 du Code de commerce, quatre membres ont des compétences spécifiques en matière financière ou comptable.

Taux de participation individuelle aux réunions du Comité d'Audit qui se sont tenues en 2019

- **Mme Melinda J. Mount :** 100 %
- **M. Xavier Cauchois :** 100 %
- **Mme Ana Garcia Fau :** 100 %
- **M. Brian Sullivan :** 100 %
- **M. Maarten Wildschut :** 100 %

Mission

Définie par la réglementation, sa Charte, ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil :

- assiste le Conseil d'administration dans l'exercice de ses responsabilités concernant l'information financière et sa communication, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques, l'audit interne et les procédures internes de vérification du respect des lois et réglementations en vigueur ;
- examine notamment les projets de comptes sociaux et consolidés avant leur présentation au Conseil d'administration ;
- examine les engagements hors-bilan significatifs ;
- vérifie que les procédures utilisées concourent à ce que les comptes reflètent avec exactitude et sincérité la réalité de la Société et sont conformes aux règles comptables ;
- donne son avis et formule des propositions au Conseil sur la nomination, la mission, les travaux, la rémunération et la révocation des commissaires aux comptes ;
- donne son autorisation ou adopte des procédures pour l'autorisation des missions autres que les missions d'audit effectuées par les commissaires aux comptes ;
- apprécie l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- revoit les travaux menés par le Comité d'Éthique, notamment les cas soulevés dans le cadre de la procédure dite du « devoir d'alerte » ou *whistleblowing procedure* (voir chapitre 3, section 3.2.2 « Cadre général de contrôle »).

Organisation des travaux du Comité

Au moins quatre réunions par an, et à chaque fois que cela est nécessaire avant une réunion du Conseil d'administration selon le plan de travail annuel prévu.

Le Comité peut :

- échanger avec les commissaires aux comptes, en l'absence des dirigeants ou des personnes participant à l'élaboration des états financiers ;
- sur simple demande, entendre les auditeurs internes en l'absence de la Direction générale ;
- faire appel aux services d'experts internes ou externes au Groupe, notamment des avocats, des comptables, ou d'autres conseils ou experts indépendants.

Les commissaires aux comptes participent à chacune des réunions du Comité d'Audit.

Processus de revue des comptes annuels et semestriels :

- première réunion pour la revue des premiers éléments de clôture ;
- seconde réunion portant sur la revue des comptes (pour des raisons pratiques tenant à la présence d'administrateurs résidant à l'étranger au Comité d'Audit, cette seconde réunion peut parfois avoir lieu la veille de la réunion du Conseil d'administration).

7 RÉUNIONS EN 2019	5 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN DE 100 %	TAUX D'INDÉPENDANCE DE 80 %

Rapport d'activité du Comité d'Audit

- a examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2018 et du premier semestre 2019, et l'information financière des premier et troisième trimestres 2019 (examen ayant fait l'objet de présentations du Directeur financier de la Société et des commissaires aux comptes de la Société) ;
- a revu les communiqués de presse sur les résultats financiers et les présentations aux investisseurs pour la clôture de l'exercice 2018, le premier trimestre 2019, le premier semestre 2019 et le troisième trimestre 2019 ;
- questions comptables relatives à la clôture des comptes de l'exercice 2018, du premier semestre 2019 et de l'exercice 2019 ;
- a revu le présent Document d'enregistrement universel ;
- a revu de façon approfondie les tests de dépréciations d'actifs et les questions comptables clés concernant la clôture des comptes ;
- a discuté des dernières évolutions des litiges impliquant le Groupe ;
- a discuté de la structure d'actionnariat de la Société ;
- examine la politique de la Société en matière d'assurance ;
- a revu de façon approfondie certains risques (*Technicolor Risk Management*) ;
- a revu l'organisation de l'audit interne, les plans d'audit interne semestriels et leurs résultats, les procédures de contrôle interne et des procédures en matière de sécurité pour le Groupe ;
- examine les questions et la stratégie en matière de cybersécurité ;
- a revu les plans de retraite ;
- a passé en revue les implications du Règlement général sur la protection des données (RPGD) ;
- a discuté de la conformité ;
- a examiné le plan d'audit des commissaires aux comptes et a revu la question de leur indépendance ;
- a régulièrement auditionné le Directeur financier, le Directeur des normes et de la consolidation, le Directeur de la trésorerie et de la gestion du crédit, ainsi que le Directeur du contrôle de gestion ;
- s'est réuni en *executive session* et a auditionné régulièrement les commissaires aux comptes hors la présence du management.

Le Comité Nominations & Gouvernance

6 RÉUNIONS EN 2019	5 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN DE 96,67%	TAUX D'INDÉPENDANCE DE 80 %

Composition depuis le 14 juin 2019

- Mme Ana Garcia Fau (Présidente, indépendante)
- Mme Anne Bouverot (indépendante)
- M. Dominique D'Hinnin (indépendant)
- M. Thierry Sommelet (indépendant)
- M. Maarten Wildschut (non indépendant)
- Quatre membres du Comité sur cinq sont indépendants au regard du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.
- Le Directeur général participe aux travaux de ce comité.

Taux de participation individuelle aux réunions du Comité Nominations & Gouvernance qui se sont tenues en 2019

Mme Ana Garcia Fau : 100 %
Mme Anne Bouverot : 100 %
M. Dominique D'Hinnin : 100 %
M. Thierry Sommelet : 100 %
M. Maarten Wildschut : 100 %

Mission

- émet des propositions relatives à la gouvernance de la Société, notamment concernant l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration ;
- émet en outre des propositions au Conseil d'administration en vue de la nomination des membres du Conseil d'administration, de la Présidente du Conseil d'administration, du Directeur général et des membres des comités du Conseil.

Activités du Comité Nominations & Gouvernance

- a analysé la composition des Comités et du Conseil d'administration ;
- a examiné la politique du Conseil d'administration relative à la nomination de nouveaux administrateurs et aux compétences requises en vue des nouvelles nominations ;
- a recherché des candidats pour en recommander la nomination aux fonctions d'administrateurs ;
- a discuté de la nomination d'un nouveau Censeur ;
- a recherché un nouveau Directeur général ;
- a établi un plan de succession pour le Directeur général et pour le Président du Conseil d'administration et les membres du Comité Exécutif ;
- a passé en revue l'évaluation externe effectuée en 2019, et préparé et assuré le suivi de l'autoévaluation du Conseil d'administration pour 2020.

Le Comité Rémunérations

8 RÉUNIONS EN 2019	4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN DE 95,83 %	TAUX D'INDÉPENDANCE DE 75 %

Composition depuis le 14 juin 2019

M. Xavier Cauchois (Président, indépendant)
M. Yann Debois (non indépendant)
Mme Christine Laurens (indépendante)
Mme Melinda J. Mount (indépendante)

Une majorité des membres du Comité sont indépendants au regard du Code AFEP-MEDEF.

Taux de participation individuelle aux réunions du Comité Rémunérations qui se sont tenues en 2019

- **M. Xavier Cauchois :** 100 %
- **M. Yann Debois :** 87,50 %
- **Mme Christine Laurens :** 100 %
- **Mme Melinda J. Mount :** 100 %

Mission

- émet des recommandations au Conseil d'administration sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et le montant des jetons de présence des administrateurs à soumettre à l'assemblée générale des actionnaires ;
- émet des propositions concernant les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et les attributions d'actions de performance aux salariés du Groupe, et plus généralement concernant les outils d'actionnariat salarié et d'épargne salariale ;
- émet des avis sur la cohérence entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec celle des autres dirigeants et celle des salariés.

Activités du Comité Rémunérations

- a revu le Plan de rémunération variable du Groupe et son application ;
- a revu la politique de la Société en matière d'égalité salariale et professionnelle ;
- a débattu de l'élaboration d'un nouveau projet de plan de rémunération à long terme sous forme d'actions gratuites (LTIP 2019) ;
- a étudié la rémunération du Directeur général, s'agissant notamment de la détermination des objectifs de la rémunération variable ;
- a émis des recommandations relatives à la rémunération du nouveau Directeur général ;
- a étudié les conditions financières du départ du précédent Directeur général.

Le Comité Stratégie

13 RÉUNIONS EN 2019	7 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN DE 100 %	TAUX D'INDÉPENDANCE DE 71,43 %

Composition depuis le 14 juin 2019

- Mme Anne Bouverot (Présidente, indépendante)
- M. Richard Moat (non indépendant)
- M. Dominique D'Hinnin (indépendant)
- Mme Cécile Frot-Coutaz (indépendante)
- M. Thierry Sommelet (indépendant)
- M. Brian Sullivan (indépendant)
- M. Maarten Wildschut (non indépendant)

Taux de participation individuelle aux réunions du Comité Stratégie qui se sont tenues en 2019

- **Mme Anne Bouverot :** 100 %
- **M. Richard Moat :** 100 %
- **M. Dominique D'Hinnin :** 100 %
- **Mme Cécile Frot-Coutaz :** 100 %
- **M. Thierry Sommelet :** 100 %
- **M. Brian Sullivan :** 100 %
- **M. Maarten Wildschut :** 100 %

Mission

- assiste le Conseil dans le suivi de la mise en œuvre du Plan stratégique de la Société ;
- prépare les décisions du Conseil en relation avec le suivi de la mise en œuvre du Plan stratégique en cours d'exécution et, d'une manière générale, la revue de la stratégie d'ensemble de la Société.

Activités du Comité Stratégie

- a procédé à un examen stratégique des activités de la Société et des marchés sur lesquels elle opère, ainsi qu'à un examen de la structure de son capital et de sa dette, avec l'aide de conseils externes ;
- a contrôlé le plan stratégique de la Société et les plans d'action correspondants.

Il convient de noter que tout membre du Conseil d'administration peut assister aux réunions du Comité Stratégie, même s'il n'est pas membre de ce comité.

4.1.3 Conventions réglementées

4.1.3.1 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES – CONFLITS D'INTÉRÊTS

GRI *[102-25] [102-44]*

La législation française prévoit des règles spéciales pour toutes conventions réglementées, à savoir toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et son Directeur général, l'un de ses Directeurs généraux délégués, l'un de ses administrateurs, l'un de ses actionnaires (actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, sa société mère) et qui ne se rapportent pas aux transactions ordinaires conclues dans des conditions normales.

Conformément aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, ces conventions doivent faire l'objet d'une procédure d'autorisation préalable, qui doit être motivée par le Conseil d'administration. Elles doivent également être examinées dans un rapport spécial des commissaires aux comptes et l'assemblée générale annuelle des actionnaires doit être consultée à cet effet. Voir la section 4.1.3.2 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées » ci-dessous.

Au cours de l'exercice 2019, aucune convention réglementée n'a été autorisée par le Conseil d'administration et conclue par la Société. Deux conventions réglementées précédemment approuvées par l'Assemblée générale annuelle ont été prolongées et mises en œuvre en 2019 :

1. l'indemnité de départ de M. Rose dans l'hypothèse de sa révocation en tant que Directeur général, approuvée par l'Assemblée générale du 16 juin 2009, en sa 9e résolution ;
2. l'indemnité de non-concurrence de M. Rose dans l'hypothèse de sa révocation en tant que Directeur général, approuvée par l'Assemblée générale du 16 juin 2009, en sa 8e résolution.

Postérieurement à la clôture de l'exercice 2019, RWC Asset Management LLP et Bpifrance Participations SA ont conclu chacun un engagement de souscription à l'augmentation de capital. Ces deux conventions ont été autorisées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 5 février 2020.

La Société n'a pas connaissance de conflits d'intérêts susceptibles de voir le jour entre les obligations des administrateurs et des équipes dirigeantes envers Technicolor et leurs intérêts propres et/ou autres obligations.

Conformément à l'article L. 225-39 du Code de commerce, une Charte interne sur les conventions réglementées et sur la procédure d'examen des conventions courantes et conclues à des conditions normales (la « Charte ») a été approuvée par le Conseil d'administration de Technicolor SA du 9 mars 2020. La Charte est disponible sur le site web de la Société. Cette Charte formalise le processus mis en place pour identifier les conventions règlementées, rappeler le cadre réglementaire qui s'y applique, et définir une procédure au sein de Technicolor SA pour l'examen des conventions courantes et conclues à des conditions normales.

La Charte prévoit un examen annuel par le Comité d'audit des conventions courantes et conclues à des conditions normales. Les personnes ayant un intérêt direct ou indirect à la convention ne prennent pas part à l'examen de la convention. En cas de doute sur la qualification d'une convention, celle-ci est soumise à l'examen du Conseil d'administration. L'avis des commissaires aux comptes peut être recueilli. Le Comité d'audit présente chaque année un rapport sur la mise en œuvre de cette procédure d'évaluation au Conseil d'administration.

4.1.3.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

GRI *[102-56]*

À l'Assemblée générale de la société Technicolor,

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. 225-31 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. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions autorisées et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions suivantes, autorisées et conclues depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration réuni le 5 février 2020 :

Engagements des actionnaires RWC Asset Management LLP et Bpifrance Participations SA de souscrire à l'augmentation du capital dont le projet a été annoncé le 13 février 2020

Actionnaires et personnes concernés :

- RWC Asset Management LLP, actionnaire de votre société à hauteur de 10,13 % du capital et M. Maarten Wildschut, Co-Directeur de RWC European Focus Fund, membre du Conseil d'administration de votre société.
- Bpifrance Participations SA, membre du Conseil d'administration de votre société, représenté par M. Thierry Sommelet.

Nature et objet : engagements de souscription à l'augmentation du capital dont le projet a été annoncé le 13 février 2020, et de conservation des actions, en contrepartie d'une commission.

Modalités :

Ces conventions ont été signées le 13 février 2020 dans la perspective de l'augmentation du capital envisagée de votre société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'un montant total d'environ 300 millions d'euros, prime d'émission incluse (l'« Augmentation du Capital »).

À travers ces conventions, RWC Asset Management LLP et Bpifrance Participations SA se sont engagés à :

- souscrire à l'Augmentation du Capital à due proportion de leur participation actuelle au capital de votre société à titre irréductible ;
- consentir un engagement de conservation (*lock-up*) pendant une période de 90 jours à compter de la date de règlement-livraison de l'Augmentation du Capital.

Les engagements de RWC Asset Management LLP et de Bpifrance Participations SA sont soumis à des conditions de marché usuelles, en ligne avec celles conclues avec les banques dans le cadre de l'engagement de pré-garantie.

En contrepartie de leurs engagements de souscription :

- RWC Asset Management LLP recevra une commission de 1 150 000 euros ;
- Bpifrance Participations SA recevra une commission de 600 000 euros.

Motifs justifiant de son intérêt pour votre société :

Votre Conseil d'administration a considéré que ces deux conventions devaient être conclues dans la perspective de l'Augmentation du Capital afin d'en assurer le succès, les engagements pris constituant un prérequis à la conclusion d'un contrat de garantie de l'Augmentation du Capital avec un syndicat bancaire.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés de l'exécution au cours de l'exercice écoulé des engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs.

Votre Conseil d'administration réuni le 20 décembre 2019 a fixé les conditions financières du départ de M. Frédéric Rose de ses fonctions de Directeur général le 5 novembre 2019 et notamment statué sur les engagements suivants :

Indemnité de départ en cas de révocation du mandat de Directeur général, sauf faute grave et lourde

Cet engagement avait été autorisé par votre Conseil d'administration en date du 9 mars 2009 et approuvé par l'Assemblée générale du 16 juin 2009.

Le versement de l'indemnité était subordonné au respect de conditions de performance basées pour moitié sur la réalisation de l'objectif d'EBITDA et pour moitié sur la réalisation de l'objectif *Free Cash Flow* consolidé du Groupe sur une période de trois ans, déterminées annuellement par le Conseil d'administration.

Votre Conseil d'administration a considéré que les conditions de performance auxquelles était soumise l'indemnité de départ n'avaient pas été atteintes et que, par conséquent, l'indemnité de départ n'était pas due à M. Frédéric Rose.

Indemnité en contrepartie d'une obligation de non-concurrence à compter de la date de cessation des fonctions de Directeur général

Cet engagement avait été autorisé par votre Conseil d'administration en date des 23 juillet 2008 et 9 mars 2009, et approuvé par l'Assemblée générale du 16 juin 2009.

Suite au départ de M. Frédéric Rose de ses fonctions de Directeur général le 5 novembre 2019, ce dernier est tenu par un engagement de non-concurrence d'une durée de 9 mois, applicable à l'Europe, l'Asie et les États-Unis, en contrepartie duquel il perçoit une indemnité mensuelle calculée sur la base de sa rémunération fixe et variable, déterminée, selon les principes appliqués à la détermination de l'indemnité de départ, réduite de moitié en cas de démission. M. Frédéric Rose recevra à ce titre une indemnité de non-concurrence d'un montant total de 824 400 euros qui sera versée mensuellement par les entités françaises, américaines et britanniques selon la répartition suivante : 20 %, 40 %, 40 %.

Au cours de l'exercice écoulé, M. Frédéric Rose a reçu des versements, pour un montant total de 167 930,65 euros.

Les Commissaires aux comptes

Paris-La Défense, le 2 mars 2020

Deloitte & Associés
Bertrand Boisselier
Associé

Mazars
Jean-Luc Barlet
Associé

4.1.4 Règlement intérieur du Conseil d'administration

GRI *[102-18] [102-19] [102-21] [102-25] [102-26] [102-28] [102-29]*

Le présent Règlement intérieur a pour objet de définir les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration (ci-après le « Conseil ») de Technicolor SA (ci-après la « Société ») et de ses comités en complément des dispositions de la loi, du Règlement général de l'AMF, du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (ci-après le « Code AFEP-MEDEF »), actualisé en dernier lieu en juin 2018, auquel la Société se réfère, et des statuts de la Société. Le Conseil a décidé de mettre en place le présent Règlement intérieur pour poser les principes essentiels de fonctionnement du Conseil et de l'organisation de ses travaux.

ARTICLE 1. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1. Le Conseil est composé de cinq (5) membres au moins. À l'exception de l'administrateur salarié, les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur recommandation du Conseil.

1.2. En cas de vacance due au décès, à l'incapacité ou à la démission d'un ou de plusieurs administrateurs, le Conseil peut, entre deux assemblées générales d'actionnaires, coopter des administrateurs à titre provisoire. Ces nominations sont soumises à la ratification de l'assemblée générale suivante. Un administrateur nommé en remplacement d'un autre administrateur le sera pour la durée restante du mandat de l'administrateur remplacé.

1.3. Les administrateurs sont nommés pour une durée de trois (3) ans et sont soumis aux dispositions légales se rapportant aux limitations d'âge. Excepté pour l'administrateur salarié, le mandat d'administrateur expire à l'issue de l'assemblée qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et qui est tenue dans l'année au cours de laquelle le mandat expire.

ARTICLE 2. PRÉSIDENT DU CONSEIL

2.1. Le Conseil nomme, parmi ses membres, un Président et, le cas échéant, un ou deux Vice-Présidents. Le Vice-Président peut être désigné comme « administrateur référent ».

2.2. Le Conseil détermine la durée du mandat du Président et du Vice-Président, qui ne peut en aucun cas dépasser le terme respectif de leur mandat d'administrateur. Ils sont rééligibles.

2.3. Nonobstant les dispositions de l'alinéa précédent, le mandat de Président cesse de plein droit lorsque le Président atteint l'âge de soixante-quinze (75) ans.

2.4. En cas d'absence ou d'indisponibilité du Président ou du Vice-Président pour une réunion donnée, le Conseil désignera un administrateur pour présider la réunion.

2.5. Outre les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et aux termes des autres dispositions du présent Règlement intérieur, le Président :

- peut régulièrement être consulté par le Directeur général pour tout événement significatif relatif à la stratégie du Groupe et pour les projets de croissance externe ou les opérations financières (le Groupe comprenant la Société et ses filiales consolidées, désignées ci-après ensemble le « Groupe ») ;
- suit les opérations exceptionnelles (externe et interne) affectant le périmètre ou la structure du Groupe ;
- veille à l'exécution du Plan stratégique approuvé par le Conseil ;
- organise son activité de telle sorte qu'il assure sa disponibilité et partage sa connaissance du marché et sa profonde expérience avec le Directeur général (sur invitation du Directeur général, le Président peut participer aux rencontres internes avec les dirigeants de la Société et les équipes, afin de partager son opinion sur les sujets stratégiques) ;
- rencontre les principaux dirigeants du Groupe ;
- promeut les valeurs et l'image de Technicolor, tant en interne qu'à l'externe ;
- coordonne le travail du Conseil d'administration avec ses comités ; et
- a seul le pouvoir, parmi les administrateurs, de rencontrer les investisseurs au nom de la Société lors de présentations et de rencontres individuelles, afin de discuter de la stratégie à long terme, de la gouvernance de la Société et des sujets de rémunération, étant entendu que ces discussions doivent se dérouler en présence d'un représentant de la Société (Responsable des Relations investisseurs, Secrétaire du Conseil, *etc.*) et que le Président doit rendre compte au Conseil de ces discussions.

ARTICLE 3. RÉUNION OU SÉPARATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Lors de toute nomination ou renouvellement du mandat du Président du Conseil ou du mandat du Directeur général, le Comité chargé de la gouvernance soumet au Conseil un avis sur la question de savoir si l'intérêt social conduit à maintenir la séparation de ces fonctions ou à les réunir.

ARTICLE 4. CENSEURS

4.1. Le Conseil peut nommer jusqu'à deux censeurs. Les censeurs sont nommés pour un mandat pouvant durer jusqu'à 18 (dix-huit) mois et peuvent être renouvelés dans leurs fonctions, conformément à l'article 11.5 des statuts.

4.2. Les censeurs sont convoqués de la même manière que les administrateurs et participent aux réunions du Conseil avec voix consultative. Le Conseil peut nommer les censeurs comme membres des comités.

ARTICLE 5. SECRÉTAIRE

Le Conseil, sur proposition du Président, désigne un secrétaire. Tous les membres du Conseil peuvent consulter le secrétaire et bénéficier de ses services. Le secrétaire assure le respect des procédures relatives au fonctionnement du Conseil et dresse les procès-verbaux de séances.

Le secrétaire est habilité à certifier les copies ou extraits de procès-verbaux du Conseil.

ARTICLE 6. MISSIONS DU CONSEIL

6.1. Le Conseil, délibère sur les questions relevant de sa compétence en vertu de la loi, des statuts ou du présent Règlement intérieur. Il agit en toutes circonstances dans l'intérêt de la Société et s'efforce de promouvoir la création de valeur à long terme dans tous les aspects de l'activité de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués à l'assemblée générale et dans la limite de l'objet social, le Conseil se saisit de toute question intéressant le bon fonctionnement de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

6.2. Le Conseil détermine les orientations stratégiques du Groupe et assure leur mise en œuvre. À cet effet, le Conseil agit dans le respect de l'intérêt social et tient compte des enjeux sociaux et environnementaux. Le Conseil donne son avis sur toutes les décisions se rapportant aux politiques de la Société en matière stratégique, financière et technologique et supervise l'application de ces politiques par la Direction. Les orientations stratégiques du Groupe sont définies dans un Plan stratégique. Le projet de Plan stratégique est préparé et présenté par le Directeur général et approuvé par le Conseil. Le Directeur général présente une proposition de budget annuel en adéquation avec le Plan stratégique. Le Directeur général met en œuvre le Plan stratégique. Le Directeur général porte à la connaissance du Conseil tout problème ou, plus généralement, tout fait remettant en cause ou pouvant remettre en cause la mise en œuvre d'une orientation du Plan stratégique. La mise en œuvre du plan est supervisée par le Conseil.

6.3. Outre les attributions mentionnées aux articles 6.1 et 6.2 ci-dessus et les décisions énumérées à l'article 8 ci-dessous qui nécessitent son approbation, le Conseil a notamment les pouvoirs suivants :

(i) nommer et révoquer les mandataires sociaux, fixer leur rémunération, choisir la forme d'organisation et de gouvernance (séparation des fonctions de Président et de Directeur général ou réunion de ces deux fonctions) ;

(ii) contrôler la qualité de l'information fournie aux actionnaires et au marché, notamment au travers des états financiers, et dans le cadre des opérations importantes ;

(iii) examiner régulièrement les opportunités et les risques (y compris les risques de nature financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux), évaluer leur impact sur la stratégie définie par le Conseil et les mesures prises en conséquence et recevoir, à cette fin, notamment des membres du Comité Exécutif, toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;

(iv) s'assurer que le Groupe se conforme à toutes les réglementations relatives à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence et à toute autre question de conformité ;

(v) s'assurer que la Direction générale applique une politique de non-discrimination et de diversité, en particulier en ce qui concerne la parité dans les organes exécutifs ;

(vi) s'assurer que le programme de gestion des risques de cybersécurité est adéquat, qu'il réduit le risque d'attaques et détecte, répond et réagit, lorsque cela est nécessaire, aux attaques qui pourraient survenir.

ARTICLE 7. RÉUNIONS DU CONSEIL – ORDRE DU JOUR

7.1. Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, notamment afin de lui permettre d'être en conformité avec les exigences légales et réglementaires. Le Conseil se réunit au moins quatre (4) fois par an.

7.2. Le Conseil arrête chaque année pour l'année à venir, et sur proposition de son Président, un calendrier de ses réunions. Outre les réunions figurant dans le calendrier initial, des réunions peuvent être organisées en fonction des besoins.

7.3. Le Conseil est convoqué par le Président ou, si celui-ci est dans l'impossibilité d'exercer ses fonctions, par le Vice-Président ou si le Vice-Président est dans l'incapacité d'exercer ses fonctions, par le Président du Comité Nominations & Gouvernance.

En tout état de cause, le Conseil peut être valablement convoqué par la moitié des administrateurs.

7.4. Les réunions du Conseil seront tenues au siège de la Société ou dans tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations aux réunions du Conseil sont faites par tous moyens, notamment par lettre, fax, *email* ou verbalement.

7.5. Après consultation des Présidents des comités du Conseil et du Directeur général, le Président arrête l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil d'administration et le communique en temps utile et par tous moyens appropriés à ses membres. Sur recommandation du Président, le Conseil peut délibérer sur des questions non inscrites à l'ordre du jour.

7.6. À la demande du Président et si cela apparaît approprié au regard de l'ordre du jour, des membres de la Direction du Groupe, des auditeurs internes ou externes et des conseils externes peuvent assister aux réunions du Conseil.

7.7. À la demande du Président, les administrateurs peuvent se réunir en *executive sessions*, auxquelles le Directeur général ne participe pas. Une *executive session* est prévue une fois par an pour l'évaluation de la performance du Président et du Directeur général.

7.8. La durée des réunions du Conseil doit être suffisante pour permettre un examen en profondeur et la discussion des questions à l'ordre du jour. Le Président est responsable de la conduite des discussions.

7.9. Les réunions du Conseil peuvent être tenues par visioconférence ou par tous autres moyens de télécommunication. Dans ce cas, le Conseil veille à ce que les moyens de visioconférence ou de télécommunication soient conformes à la loi et aux réglementations en vigueur. D'une part, les mesures nécessaires doivent être prises pour assurer l'identification de chaque participant et la vérification du quorum, faute de quoi la réunion sera ajournée. D'autre part, les moyens utilisés doivent permettre une retransmission en continu et en simultané des discussions.

Les administrateurs qui participent aux réunions du Conseil dans les conditions fixées ci-dessus sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, à l'exception des réunions au cours desquelles les opérations visées aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce (établissement des comptes sociaux et du rapport de gestion de la Société et établissement des comptes consolidés et du rapport sur la gestion du Groupe) sont adressées.

ARTICLE 8. LIMITATION DES POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Outre les décisions qui nécessitent l'approbation du Conseil en vertu des lois applicables, le Directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil pour :

(i) toute opération importante en dehors du champ d'application de la stratégie annoncée de Technicolor ou qui est susceptible d'affecter significativement la situation opérationnelle ou financière du Groupe ;

(ii) la conclusion de tout partenariat stratégique significatif ;

(iii) toute transaction (contribution, acquisition, cession, fusion, transfert de toute entité, activité ou actif) par tout membre du Groupe pour un montant supérieur à 25 millions d'euros, apprécié par opération ou par série d'opérations ;

(iv) la conclusion de nouveaux contrats de financement ayant pour effet d'augmenter le niveau d'endettement du Groupe de plus de 25 millions d'euros ;

(v) la nomination de commissaires aux comptes ne faisant pas partie d'un réseau de renommée internationale ;

(vi) toute décision, par l'un quelconque des membres du Groupe, de régler un litige lorsqu'un tel règlement résulte pour ledit membre en un paiement supérieur à 10 millions d'euros à sa contrepartie ; et

(vii) tout changement significatif dans les principes comptables appliqués par Technicolor SA ou par une société du Groupe, autres que ceux décidés en application de la loi applicable ou requis par les commissaires aux comptes de Technicolor SA ou de la société concernée.

Pour toutes les décisions mentionnées ci-dessus qui nécessitent l'approbation du Conseil, le Président s'assure que le Conseil est informé suffisamment en amont du projet et régulièrement pendant son déroulé (renseignements financiers, juridiques, désignation des Conseils et autres informations pertinentes) afin d'être en mesure de prendre une décision en connaissance de cause au moment opportun.

ARTICLE 9. DROIT DES ADMINISTRATEURS ET DES CENSEURS À L'INFORMATION

9.1. Chaque administrateur reçoit tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et, est en droit de demander tout document dont il ou elle estimerait avoir besoin. Le Président peut refuser toute demande de documents supplémentaires lorsque cette demande n'apparaît pas raisonnablement justifiée par l'intérêt de la Société, ni utile à l'exercice de leur mission par les administrateurs. Le Président informera le Conseil des suites données à cette demande.

9.2 Outre l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil, les administrateurs reçoivent à l'avance, les documents leur permettant de prendre position en toute connaissance de cause et de manière éclairée sur les points qui y sont inscrits.

9.3. En dehors des réunions du Conseil, les administrateurs sont informés de manière permanente et par tous moyens, de la situation financière, de la trésorerie, des engagements de la Société ainsi que de tous événements et opérations significatifs relatifs à la Société.

9.4. Les administrateurs peuvent demander à visiter un site du Groupe, dans la mesure où cela leur apparaît nécessaire à l'accomplissement de leur mission. Ces demandes sont adressées au Président et au Directeur général. La visite doit être organisée de façon à réduire au maximum les interruptions de l'activité du site.

9.5 Tout administrateur a le droit, après en avoir informé le Président et le Directeur général, de rencontrer la Direction du Groupe en dehors de la présence des mandataires sociaux de la Société.

ARTICLE 10. COMITÉS DU CONSEIL

10.1. Le Conseil met en place un ou plusieurs comités spécialisés et précise leur composition et l'étendue de leur mission. Les membres des comités sont choisis parmi les membres du Conseil. Le rôle des comités est d'examiner les questions soumises au Conseil et de l'assister dans ses travaux. Ils lui présentent des avis, propositions et recommandations.

10.2. Les domaines suivants devront faire l'objet d'un travail préparatoire par un comité spécialisé du Conseil : (i) l'examen des comptes et le suivi des procédures internes de vérification du respect des lois et réglementations en vigueur, (ii) le suivi de l'audit interne, (iii) le suivi des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, (iv) la sélection des commissaires aux comptes, le contrôle de leur indépendance et le suivi de leurs travaux, (v) la gouvernance, (vi) la nomination des membres du Conseil et de ses comités, (vii) les rémunérations, et (viii) le suivi de la mise en œuvre du Plan stratégique.

10.3. À la date du présent Règlement intérieur, les comités du Conseil sont au nombre de quatre : (i) le Comité d'Audit, (ii) le Comité Nominations & Gouvernance, (iii) le Comité Rémunérations et (iv) le Comité Stratégie. Le nombre de comités pourra évoluer sur décision du Conseil, mais dans tous les cas, les domaines de compétence mentionnés à l'article 10.2 devront être couverts.

10.4. Chaque comité établit un projet de Charte précisant les missions du comité et les modalités de fonctionnement et le soumet au Conseil pour approbation. La Charte des Comités devra préciser entre autres le nombre d'administrateurs indépendants que chaque comité devra comprendre.

10.5. Après en avoir informé le Président du Conseil, chaque comité peut réaliser ou faire réaliser par des tiers, aux frais de la Société, toutes études techniques dans son domaine de compétences et qui seraient nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Les comités rendent compte au Conseil des résultats de ces études. Chaque comité peut se faire assister, dans les conditions décrites ci-dessus, par des conseils externes.

10.6. Les comités pourront rencontrer les membres de la Direction, ainsi que les auditeurs internes et externes du Groupe, s'ils l'estiment utile à la préparation de leurs travaux.

10.7. Le Président de chaque comité rendra compte de ses travaux au Conseil. Les avis propositions et recommandations émis par chaque comité feront l'objet, s'il y a lieu, de procès-verbaux.

ARTICLE 11. DEVOIR DE CONFIDENTIALITÉ DES ADMINISTRATEURS ET DES CENSEURS

11.1. Les administrateurs et les censeurs sont tenus à une obligation générale de confidentialité en ce qui concerne le contenu des discussions et délibérations, les décisions du Conseil et de ses comités, et d'une manière générale à l'égard de toute information communiquée dans le cadre des réunions du Conseil.

11.2. Le Directeur général porte à la connaissance des administrateurs les informations devant être données aux marchés ainsi que le projet de texte des communiqués que la Société prévoit de diffuser.

11.3. Le Directeur général prend les mesures appropriées pour s'assurer que les salariés du Groupe ayant accès, de par leurs fonctions, à des informations privilégiées respectent la confidentialité de ces informations.

ARTICLE 12. DEVOIR D'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS ET CONFLITS D'INTÉRÊTS

12.1. Chaque administrateur doit, dans l'exécution de sa mission, prendre des décisions en recherchant uniquement l'intérêt social de la Société.

12.2. Chaque administrateur est tenu d'informer l'administrateur référent, ou, en l'absence d'administrateur référent, le Président de toute situation le concernant susceptible de créer un conflit d'intérêts avec la Société ou une des sociétés du Groupe et doit s'abstenir de prendre part à toute discussion et décision en relation avec le sujet pour lequel il y aurait un conflit d'intérêts. Dans le cas d'un conflit d'intérêts permanent, l'administrateur concerné devra démissionner.

12.3. L'administrateur référent ou en son absence le Président, doit informer le Conseil de toute situation de conflit d'intérêts dont il a été informé.

12.4. Le Conseil examine les conventions réglementées visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce et, dans le cas d'un éventuel conflit d'intérêts entre la Société et les personnes visées, s'assure que les intérêts de la Société sont préservés. En cas de doute sur l'application de l'article L. 225-39 du Code de commerce à une convention particulière, le Conseil tiendra cette disposition pour applicable.

ARTICLE 13. DEVOIR DE DILIGENCE- DES ADMINISTRATEURS

13.1. Le Conseil représente les actionnaires collectivement et agit dans l'intérêt de la Société en toutes circonstances.

13.2. Tout administrateur ayant accepté sa nomination au sein du Conseil d'administration de la Société devra s'être familiarisé avec les lois et diverses réglementations applicables à cette fonction, et avoir pris connaissance des statuts de la Société, du présent Règlement intérieur, de la Charte d'Éthique, de la Charte d'Éthique Finance, de l'*Insider Trading Policy* et de la Charte du ou des comités auquel cet administrateur est destiné à être membre.

13.3. En acceptant le mandat qui lui a été confié par l'assemblée générale, chaque administrateur s'engage à l'assumer pleinement, à savoir notamment :

- se consacrer à l'étude des questions traitées par le Conseil et, le cas échéant, le comité dont il est membre tout le temps nécessaire ;
- s'assurer que le présent Règlement intérieur est scrupuleusement respecté ;
- assister à toutes les réunions du Conseil et des comités dont cet administrateur est membre, et à toutes les assemblées d'actionnaires ;
- demander toute information supplémentaire qu'il estime utile pour remplir ses missions et pour se faire une opinion sur les questions à l'ordre du jour des réunions du Conseil ou du ou des comités dont il est membre ;
- travailler en permanence à l'amélioration de l'efficacité du Conseil et du ou des comités dont il est membre et s'assurer que les intérêts de la Société et de ses actionnaires sont préservés.

13.4. Chaque administrateur s'engage à remettre son mandat à la disposition du Conseil lorsqu'il estime de bonne foi ne plus être en mesure de l'assumer pleinement.

ARTICLE 14. PARTICIPATION DES ADMINISTRATEURS AU CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

14.1. Chaque administrateur doit détenir au minimum le nombre d'actions prévu dans les statuts de la Société, et ce dès le début de sa prise de fonctions.

14.2. Le Conseil considère qu'afin d'aligner les intérêts des administrateurs avec ceux des actionnaires, il est souhaitable que chaque administrateur détienne personnellement un nombre significatif d'actions. En conséquence, chaque administrateur doit acquérir des actions Technicolor pour un montant au moins égal à un tiers de la rémunération annuelle fixe qui lui est due. Cette acquisition doit intervenir dans un délai de 12 mois à compter de la date de sa nomination. Si un administrateur ne respecte pas cette obligation, 50 % de sa rémunération fixe au titre de ses fonctions d'administrateur sera perdue. Les 200 actions dont la détention est imposée par les statuts de la Société sont prises en compte pour l'application du présent paragraphe.

14.3. Les actions doivent être détenues par les administrateurs sous la forme nominative.

14.4. Les administrateurs doivent déclarer à l'Autorité des marchés financiers et au Conseil toutes opérations sur les titres de la Société conformément aux dispositions de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers. La Société peut, à leur demande, déclarer ces transactions au nom et pour le compte des administrateurs.

14.5. Les membres du Conseil s'interdisent :

- d'effectuer toute opération sur le titre de la Société, tant qu'ils détiennent des informations privilégiées ;
- de procéder directement ou indirectement à des ventes à découvert de titres de la Société.

Plus généralement, les administrateurs s'engagent à respecter les dispositions de l'*Insider Trading Policy* établie par la Société.

ARTICLE 15. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET CENSEURS

15.1. En rémunération de leur mission, les administrateurs perçoivent une rémunération annuelle dont le montant global est fixé par l'assemblée générale des actionnaires. Le Comité en charge des rémunérations propose au Conseil le montant de la rémunération globale à soumettre à l'assemblée générale ainsi que les modalités de sa répartition entre les administrateurs.

15.2. La répartition annuelle de la rémunération des administrateurs est décidée par le Conseil, en fonction de la présence effective des administrateurs aux séances du Conseil et de ses comités.

15.3. Conformément à la loi, les administrateurs peuvent également percevoir une rémunération pour exécution d'un mandat ou réalisation d'une mission exceptionnelle. Le montant de cette rémunération est fixé par le Conseil sur proposition du Comité en charge des rémunérations.

15.4. Les censeurs peuvent être rémunérés. Leur rémunération est déterminée par le Conseil, après avis du Comité en charge des rémunérations, en fonction des mêmes principes que ceux applicables à la rémunération des administrateurs.

15.5. Les administrateurs et censeurs ont également droit au remboursement de tous frais raisonnables encourus en rapport avec leur participation aux réunions du Conseil ou des comités.

15.6. D'une manière générale, la rémunération des administrateurs devra être fixée de telle façon que leur indépendance puisse être préservée.

ARTICLE 16. AUTOÉVALUATION DE LA COMPOSITION, DE L'ORGANISATION ET DE LA PERFORMANCE DU CONSEIL ET DES COMITÉS

16.1. Le Conseil conduit une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement de manière régulière et procède à cette même revue pour les comités. Le Conseil consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement une fois par an au moins et procède à une évaluation formalisée tous les trois ans au moins. Cette évaluation formalisée a pour objectif notamment d'étudier les modalités de fonctionnement du Conseil et des comités, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et d'évaluer la contribution des administrateurs aux activités du Conseil et des comités.

16.2. Le Conseil peut se faire assister par un consultant extérieur pour la réalisation de cette autoévaluation.

16.3. Le Conseil peut être amené à apporter des modifications au présent Règlement intérieur afin de prendre en compte les résultats de l'autoévaluation.

16.4. Les résultats de l'autoévaluation sont portés à la connaissance des actionnaires dans le Rapport annuel de la Société.

4.1.5 Comité Exécutif

4.1.5.1 MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

GRI *[102-32] [405-1]*

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le Comité Exécutif est composé de 12 membres. Le tableau suivant indique leurs responsabilités et l'année de leur nomination.

Nom du membre du Comité Exécutif	Âge	Responsabilité	Nommé
Richard Moat	65	Directeur général	2019
Pat Byrne	58	Directeur par intérim de *Home Entertainment Services*	2020
Adrien Cadieux	50	Directeur juridique et Secrétaire Général	2018
Laurent Carozzi	55	Directeur financier	2018
Olga Damiron	51	Directrice des ressources humaines et Responsabilité Sociale	2020
Gilles Gaillard	47	Vice-président Senior, Ligne de services *Animations & Games*	2020
Luis Martinez-Amago	57	Directeur général adjoint, Président de Maison Connectée	2016
David Patton	52	Directeur *Customer Experience & Advertising*, Services de Production	2019
Sherri Potter	47	Directrice Services de Post Production Monde	2020
Christian Roberton	47	Vice-Président Exécutif, Film et TV VFX, Services de Production	2019
Tim Sarnoff	60	Directeur général adjoint, Président des Services de Production	2014
Tim Spence	48	Directeur des Opérations	2020

4.1.5.2 BIOGRAPHIES DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

M. Richard Moat a été nommé Directeur général en novembre 2019. Pour de plus amples informations sur sa biographie, veuillez consulter le paragraphe 4.1.1.3 ci-dessus.

M. Pat Byrne a été nommé Directeur par intérim de la division *Home Entertainment Services* en mars 2020 et est de ce fait devenu membre temporaire du Comité Exécutif. A ce titre, il est responsable des ventes et des opérations pour les Services DVD. M. Byrne a rejoint Technicolor en novembre 1988, où il dirige, en plus de son rôle actuel, les opérations de la division au niveau mondial. Originaire d'Irlande, où il a étudié le génie chimique, il a commencé sa carrière en tant qu'ingénieur pour des sociétés comme Fujitsu Microelectronics.

M. Adrien Cadieux est Directeur juridique et Secrétaire Général. Au titre de ses fonctions, il est chargé des affaires juridiques, de la conformité et des assurances pour le Groupe et assiste le Conseil d'administration dans ses travaux. Il a été nommé membre du Comité Exécutif en juillet 2018. Adrien Cadieux a rejoint Technicolor en 2012. Précédemment, il était associé chez De Pardieu Brocas Maffei, l'un des principaux cabinets d'avocats français où il a exercé pendant huit ans. Il a par ailleurs occupé différents postes au sein du département juridique d'AXA, groupe mondial d'assurance, et de la division des marchés de capitaux de CACIB, la banque d'investissement du groupe Crédit Agricole. Il a débuté sa carrière à New York, au sein de la banque d'investissement internationale Crédit Lyonnais.

M. Laurent Carozzi est Directeur financier et membre du Comité Exécutif depuis son entrée dans le Groupe en mars 2018. Précédemment, il était adjoint du Directeur financier de Publicis depuis début 2017. Il a rejoint Publicis après une carrière de 12 années chez Lagardère Group où il a occupé successivement les fonctions de Directeur des relations investisseurs, puis de Directeur du contrôle de gestion. À partir de 2011, son action était axée sur le redressement de l'activité Sports & Entertainment à travers ses fonctions de Directeur des opérations et de Directeur financier. De par ses responsabilités, il était membre du Comité Exécutif de Lagardère Sports & Entertainment.

Mme Olga Damiron a été nommée Directrice des Ressources Humaines & RSE en Février 2020. Avant de rejoindre Technicolor en avril 2017, en tant que HR Business Partner de la Division Maison Connectée, elle a occupé des postes de Vice-Présidente Ressources Humaines dans des groupes internationaux, cotés ou non, parmi lesquels Keolis, Algeco Scotsman, Honeywell ou ESI Group. Elle apporte à Technicolor son expérience en matière de gestion d'équipes multiculturelles et pluridisciplinaires, d'accompagnement de croissance organique et externe, de gestion du changement et des actions de transformation. Mme Damiron est titulaire d'un DESS en droit du Travail de l'Université Paris Assas et est certifiée dans un certain nombre de programmes, notamment Lean Management (Kaizen, Ishikawa), System Thinking Leadership et Licensed Human Element Practitioner (LHEP). Elle est également Secrétaire Générale de RH&M et membre du réseau Féminin Pluriel.

M. Gilles Gaillard a été nommé Directeur de la ligne de services Animations & Games en novembre 2017 et membre du Comité Exécutif en avril 2020. Il est responsable à ce titre des marques Mikros Animation, Technicolor Animation Productions et Technicolor Animation & Games. M. Gaillard a rejoint Technicolor en juin 2015, à l'issue de l'acquisition de Mikros Image. Au sein de Mikros Image, qu'il avait rejoint en 1999, il a dirigé le département cinéma numérique et développé la société au niveau international, d'abord en Belgique, puis au Luxembourg et au Canada, tout en renforçant les activités de la société en France. Il a été nommé PDG en 2013. Il a commencé sa carrière en tant que free-lance, travaillant notamment pour Canal+ et Game One. Il est diplômé de l'Ecole Nationale Louis Lumière de Paris.

M. Luis Martinez-Amago est Président de Maison Connectée depuis janvier 2018 et Directeur général adjoint depuis mars 2019. Il a rejoint Technicolor en octobre 2015, en tant que Directeur du secteur Maison Connectée pour l'Amérique du Nord et siège au Comité Exécutif depuis janvier 2016. Au cours des 27 années de carrière précédant son arrivée chez Technicolor, M. Martinez-Amago a occupé de nombreux postes de responsabilité chez Alcatel, puis Alcatel-Lucent. Il était dernièrement Directeur général d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell en Chine. Il avait auparavant occupé plusieurs années durant les fonctions de Président de la région Europe, CEI, Moyen-Orient et Afrique. Avant cela, il a été Président de plusieurs divisions internationales au sein du segment Publicité et Expérience Client des Services de Production, notamment les divisions *Fixed Broadband Networks*, *Applications Business* et *Wireless Transmission*. Auparavant, il a été Directeur opérationnel de la division Intégration et Services. M. Martinez-Amago est ingénieur en Télécommunications, diplômé de l'Université La Salle de Barcelone et titulaire d'un Master en Gestion des Entreprises de l'Institut d'études supérieures de commerce (IESE) de Barcelone.

M. Tim Sarnoff dirige la division Services de Production. Nommé Directeur général adjoint en février 2015, il gère également la fonction Marketing et le développement de la proximité du Groupe avec les clients clés de Technicolor dans le divertissement. M. Sarnoff a rejoint Technicolor en 2009, en tant que Président de Technicolor Digital Productions. Avant de rejoindre Technicolor, M. Sarnoff était Président de Sony Pictures Imageworks pendant 12 ans, il a auparavant créé Warner Digital Studios comme une division de Warner Bros. et a piloté le démarrage et la croissance de Warner Bros. Animation. M. Sarnoff détient des diplômes de Licence en psychologie et en journalisme de l'Université de Stanford.

M. David Patton est Responsable Publicité et Expérience Client, Services de Production, et membre du Comité Exécutif depuis son arrivée chez Technicolor en avril 2019. Il occupait auparavant la fonction de Président mondial chez Young & Rubicam (Y&R), une société du groupe WPP. Dans ce rôle, il était chargé de conduire la transformation de la Société, passant d'un modèle axé sur la publicité à un modèle axé sur la technologie et le numérique. Avant de rejoindre Y&R, David Patton a travaillé 10 années chez Grey en tant que Président de la zone EMEA et Directeur général de Grey London, où il a contribué à la forte performance de l'agence dans la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique, l'amenant d'un statut d'agence de publicité traditionnelle à celui de leader dans le numérique et la communication. Il a également occupé divers rôles de Direction en marketing chez Sony Europe, Sony PlayStation EMEA et Nintendo UK. Pendant 15 ans au contact de ses clients, David Patton a construit sa réputation en révolutionnant les codes créatifs, produisant des campagnes télévisuelles primées, telles que Sony Balls, PlayStation Mountain et PlayStation Double Life.

Mme Sherri Potter est Directrice des Services de Post-Production pour le Groupe depuis mars 2016. Elle a rejoint Technicolor en 2004 suite à l'acquisition de la société canadienne Alpha Cine et Command/Toybox où elle a occupé les fonctions de Vice-Présidente Ventes pour le Canada jusqu'à son départ pour Los Angeles en 2008 pour y diriger l'équipe de Vente Technicolor pour l'Amérique du Nord. Préalablement à son rôle actuel, elle a occupé plusieurs postes de responsabilité au sein des services de Post-Production. Elle est diplômée de l'Institut de Technologie d'Alberta au Canada, membre associé de l'American Society of Cinematographers et membre actif de l'Academy of Motion Picture Arts and Sciences.

M. Christian Roberton est Responsable Film & TV FX et Services de Production depuis novembre 2017 et membre du Comité Exécutif depuis avril 2019. Il a rejoint MPC en 2003 en tant que Directeur de production VFX, avant d'être nommé, cinq ans plus tard, aux fonctions de Directeur général MPC Film. Sous sa direction, MPC Film a ouvert des studios à Vancouver, Los Angeles, Bangalore et Montréal, regroupant plus de 2 000 artistes assistés d'une équipe de production. Christian Roberton a débuté sa carrière dans les années 90 dans le secteur du dessin animé traditionnel, travaillant pour plusieurs sociétés londoniennes dans la production de séries commerciales et télévisées. Ce parcours l'a amené à rejoindre le studio de films d'animation Uli Meyer en tant que Directeur en charge de tous les aspects liés à l'activité, du volet commercial à la production de films.

M. Tim Spence a rejoint Technicolor en décembre 2019 en tant que Chief of Staff du Directeur Général. Il a été nommé Directeur des Opérations et membre du Comité Exécutif en mars 2020. M. Spence possède une expérience de plus de 18 ans dans le secteur des communications où il a occupé des postes de direction dans les domaines financiers et opérationnels. Il a débuté sa carrière à Melbourne chez Price Waterhouse. En Europe depuis 2000, il a travaillé 12 ans chez T-Mobile UK Everything Everywhere Ltd (EE) occupant divers postes au sein de la fonction finance. Plus récemment, il était Directeur Exécutif Customer Operations chez Eir Ireland, en charge de la transformation de l'activité Service Operations & Customer Experience. M. Spence possède une très grande expérience de la mise en place et de la direction d'organisations complexes, et de programmes de transformation dans le numérique et les technologies de l'information.

4.3.5.1 RÔLE DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif se réunit toutes les deux semaines sous la présidence du Directeur général du Groupe, sur un ordre du jour établi conjointement par ses membres. Il examine les questions relatives aux activités du Groupe. À ce titre, il revoit notamment l'activité commerciale, les projets spéciaux, le suivi des opérations et des résultats financiers, l'identification et l'évaluation des risques.

Veuillez consulter la section 3.2.2 « Cadre général de contrôle – Direction du Groupe et processus de décision » du présent Document d'enregistrement universel.

4.2 RÉMUNÉRATION

4.2.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux

4.2.1.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

GRI *[102-35] [102-36] [102-37]*

Le présent rapport sur la politique de rémunération des mandataires sociaux a été adopté le 18 février 2020 par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité Rémunérations. Il décrit, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et critères relatifs à la détermination, la répartition et l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et avantages de toute nature pouvant être attribués aux mandataires sociaux.

Les principes de rémunération s'appliquent aux administrateurs, à la Présidente du Conseil d'administration et au Directeur général.

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration a approuvé les modifications suivantes :

- une réduction de la rémunération fixe et variable annuelle du Directeur général ;
- un meilleur alignement des intérêts du Directeur général sur ceux des actionnaires grace à la modification des objectifs de performance de la rémunération variable annuelle et la mise en œuvre d'un nouveau plan d'intéressement à long terme ainsi que d'un Plan Incitatif d'Investissement ;
- une absence d'indemnité accordée au Directeur général dans l'hypothèse où ses fonctions prennent fin.

Le Conseil d'administration estime que cette nouvelle politique répond aux attentes des actionnaires exprimées lors de l'Assemblée générale annuelle de 2019. Le Conseil d'administration souhaite ainsi mieux aligner les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants mandataires sociaux.

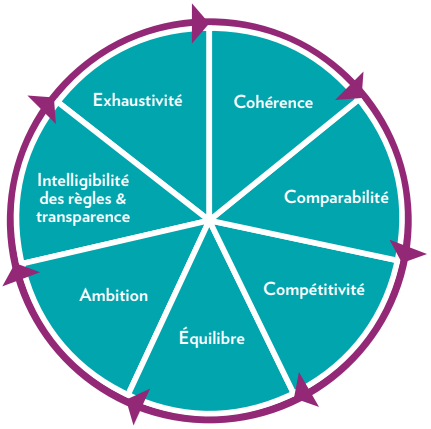
Ce rapport sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019.

4.2.1.1.1 Politique générale de rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux est définie par le Conseil d'administration à partir de recommandations du Comité Rémunérations et fait l'objet d'une évaluation annuelle. Le Comité Rémunérations se compose entièrement d'administrateurs indépendants, à l'exception d'un administrateur qui représente les salariés conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le Comité Rémunérations peut faire appel au service de conseillers externes spécialisés en matière de rémunération des mandataires sociaux. En outre, il tient compte des observations émanant des actionnaires.

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux est définie conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil d'administration s'assure que les principes de rémunération sont adaptés à la stratégie et au contexte opérationnel de la Société, que leurs finalités sont au service de la performance et de la compétitivité à moyen et long terme de Technicolor. Ils respectent l'intérêt social de Technicolor en alignant les intérêts des mandataires sociaux sur ceux des actionnaires et en cherchant à rétribuer les principaux dirigeants en fonction de la performance financière. Lors de la définition de ces principes, les décisions du Conseil d'administration s'appuient sur les principes suivants :



- **Cohérence :** la politique applicable à la rémunération du Directeur général est cohérente avec la politique générale de rémunération applicable au senior management du Groupe :
  - le Directeur général bénéficie des mêmes éléments de rémunération que ceux qui sont attribués au senior management (rémunération fixe, variable, plans long terme),
  - les critères de performance financiers applicables à la rémunération variable et long terme du Directeur général sont identiques pour le Directeur général et le senior management.

- **Comparabilité :** la politique générale de rémunération des mandataires sociaux a été comparée aux pratiques de marché. À cet effet, le Comité Rémunérations a constitué, avec le support de conseils externes, un groupe de sociétés cotées comparables à Technicolor de par leur taille, leurs activités et leur présence géographique. La composition de ce groupe de pairs est revue chaque année par le Comité Rémunérations. Elle reflète en particulier :
  - la forte présence du Groupe aux États-Unis : le Groupe réalise une part prépondérante de son chiffre d'affaires aux États-Unis, 4 des 12 membres du Comité Exécutif y résident et les principaux concurrents du Groupe y sont basés,
  - la diversité des activités du Groupe : Technicolor étant un leader mondial de la Technologie exerçant dans les secteurs des médias et de l'*entertainment*, le groupe de pairs est composé de concurrents directs ou de clients dans ses segments opérationnels clés et d'autres sociétés des secteurs de la Technologie, des médias et de l'*entertainment*.

Le groupe de pairs ainsi retenu est constitué des sociétés suivantes [1] : • Arnoldo Mondadori Editore SpA • Cineworld Group Plc • CommScope, Inc. • Criteo • Daily Mail and General Trust plc • ITV plc • JCDecaux SA • Lagardère SCA • Mediaset SPA • Millicom International Cellular SA • Pearson plc • Prosiebensat.1 Media • Telenet Group Holding NV • TF1

- **Compétitivité :** la compétitivité de la rémunération attribuée aux mandataires sociaux est un élément clé afin d'attirer, retenir et motiver les talents nécessaires au succès du Groupe et à la protection de l'intérêt des actionnaires. Cet objectif est pris en compte par le Conseil d'administration lorsqu'il détermine la rémunération.
- **Équilibre :** le Conseil d'administration et le Comité Rémunérations veillent à l'équilibre entre éléments de rémunération (i) fixes et variables, (ii) court terme et long terme, (iii) en numéraire et en actions. La rémunération du Directeur général est composée de 3 éléments : fixe, variable court terme et variable long terme. Ces éléments visent à rémunérer le travail fourni par le Directeur général, proportionner la rémunération aux résultats obtenus et aligner l'intérêt du Directeur général sur celui des actionnaires.
- **Ambition :** l'objectif de la rémunération variable annuelle est de motiver les mandataires sociaux pour qu'ils atteignent les objectifs de performance annuelle qui leur ont été fixés par le Conseil d'administration, conformément à la stratégie de la Société. Tous les plans de rémunérations variables sont ainsi soumis à des objectifs de performance stimulants pour tous les bénéficiaires, qui sont plus de 2 000 de par le monde. Les objectifs financiers retenus sont des indicateurs de performance choisis par le Groupe dans sa communication financière. Ces objectifs sont également ceux retenus pour la détermination des rémunérations de l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant de telles rémunérations.

  En outre, les plans d'actions de performance attribuées au management sont soumis à une condition de présence et la politique interne intitulée *Corporate Policy on the Purchase and Sale of Company Shares, Insider Trading and Protection of Inside Information* prévoit que les mandataires sociaux titulaires d'options d'achat d'actions et/ou d'actions de performance (i) ne sont pas autorisés à procéder à des opérations de couverture des risques conformément au Code AFEP-MEDEF et (ii) sont soumis à des périodes d'interdiction d'exercice des options.
- **Intelligibilité des règles et Transparence :** la rémunération variable et les plans de rémunération long terme sont liés à des critères stricts et transparents de performance quantitatif et qualitatif qui font l'objet de plafonds définis clairement et arrêtés à l'avance.
- **Exhaustivité :** le Conseil d'administration et le Comité Rémunérations prennent en considération chacun des éléments de la rémunération des mandataires sociaux dans leur appréciation globale de leur rémunération.

En vertu de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce, si le Conseil d'administration considère qu'il s'est produit des circonstances ou des événements exceptionnels qui justifient d'adapter les présents principes, il pourra procéder aux modifications nécessaires sur recommandation du Comité Rémunérations. Toute modification doit être publiée dans le rapport sur le Gouvernement d'entreprise du Conseil d'administration préparé en fin d'exercice. Ainsi, si au cours d'une période d'appréciation de la performance, des circonstances ou des événements exceptionnels ont rendu sensiblement plus facile ou plus difficile pour le Groupe l'atteinte d'un objectif de performance, le Conseil d'administration peut revoir les conditions d'acquisition d'un élément de rémunération afin d'atténuer les effets de ces circonstances ou événements exceptionnels, tout en s'assurant que les intérêts des dirigeants demeurent alignés sur ceux des actionnaires.

4.2.1.1.2 Politique de rémunération des administrateurs

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer la rémunération accordée aux membres du Conseil d'administration sont exposés ci-après.

Le montant annuel maximum de la rémunération pouvant être allouée aux administrateurs a été fixé à 850 000 euros par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016. Les règles de répartition de cette rémunération qui sera due au titre de l'exercice 2020 sont les suivantes :

- une somme fixe de 30 000 euros pour chaque administrateur ;
- une somme à chaque réunion du Conseil d'administration de :
  - 4 000 euros en cas de présence physique,
  - 2 000 euros en cas de participation par visioconférence,
  - une somme supplémentaire de 2 500 euros si la réunion nécessite un déplacement à l'étranger ou d'une côte à l'autre des États-Unis ;
- une somme fixe pour chaque Président de comité de :
  - 15 000 euros pour le Président du Comité d'Audit,
  - 10 000 euros pour les Présidents des autres comités ;
- une somme à chaque réunion de comité :
  - pour le Comité d'Audit, 3 000 euros en cas de présence physique et 1 500 euros en cas de participation par visioconférence,
  - pour les autres comités, 2 000 euros en cas de présence physique et 1 000 euros en cas de participation par visioconférence ;
- une somme maximum de 15 000 euros peut être attribuée aux administrateurs qui ont assumé une mission spécifique au cours de l'exercice.

(1) Sur recommandation du Comité Rémunérations du 18 février 2019, le Conseil d'administration a décidé de revoir la composition du groupe de pairs (i) afin de retirer Dassault Systèmes, Hexagon AB, Ingenico Group, Publicis Groupe SA, Vivendi et Wolters Kluwer NV et (ii) d'ajouter Arnoldo Mondadori Editore SpA, Cineworld Group Plc, Mediaset SPA, Millicom International Cellular SA, ainsi que Prosiebensat.1 Media SA.

À noter :

- aucune somme n'est attribuée pour les réunions d'une durée inférieure à une heure ;
- aucune somme n'est attribuée au Directeur général et aux administrateurs salariés ;
- toutes les sommes indiquées constituent un maximum et peuvent être réduites en cas de nombreuses réunions afin de respecter l'enveloppe annuelle de rémunération accordée par l'assemblée générale annuelle.

4.2.1.1.3 Politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'administration

Les fonctions de Président étant séparées de celles de Directeur général, la rémunération de la Présidente se compose des éléments suivants :

Rémunération fixe | **Rémunération au titre de son mandat d'administratrice** (conformément aux règles applicables à tous les administrateurs à l'exception du DG et de l'administrateur représentant les salariés) | **Avantages en nature**

Le Conseil d'administration a décidé de rémunérer sa Présidente exclusivement par l'attribution d'une rémunération fixe et d'une rémunération due au titre de son mandat d'administratrice afin de garantir sa totale indépendance dans l'exercice de ses fonctions. La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera pas d'une rémunération variable annuelle ou pluriannuelle, ni d'options de souscription d'actions ou d'actions de performance, ni d'une indemnité de départ.

- **La rémunération fixe** visera à rémunérer de façon adéquate son implication en tant que Présidente du Conseil d'administration. Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de fixer cette rémunération fixe à 150 000 euros en tenant compte de l'étendue accrue de ses responsabilités (cf. article 2.5 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, disponible à la section 4.1.4 « Règlement intérieur du Conseil d'administration » ci-dessus).
- **La rémunération due au titre de son mandat d'administratrice** sera due comme pour tous les administrateurs. Pour rappel, les règles régissant l'attribution de la rémunération des administrateurs comprennent une part variable importante conformément au Code AFEP-MEDEF (voir la sous-section 4.2.1.1.2 « Politique de rémunération des administrateurs » ci-dessus).

Ces deux éléments ont été déterminés à la suite d'une étude comparative des principes de rémunération applicables aux Présidents indépendants non exécutifs du groupe de pairs mentionné au point 4.2.1.1.1 « Politique générale de rémunération des mandataires sociaux ».

Le Conseil d'administration peut décider d'accorder à la Présidente du Conseil d'administration un avantage en nature, pouvant par exemple consister en une indemnité au titre du véhicule qu'elle utilise pour ses besoins professionnels ou tout autre forme équivalente.

4.2.1.1.4 Politique de rémunération du Directeur général

Éléments de rémunération du Directeur général durant son mandat

Rémunération fixe

Le Directeur général bénéficie d'une rémunération fixe annuelle déterminée en fonction du niveau de complexité de ses responsabilités, de son expérience à des postes équivalents et par rapport aux pratiques de marché pour des entreprises comparables.

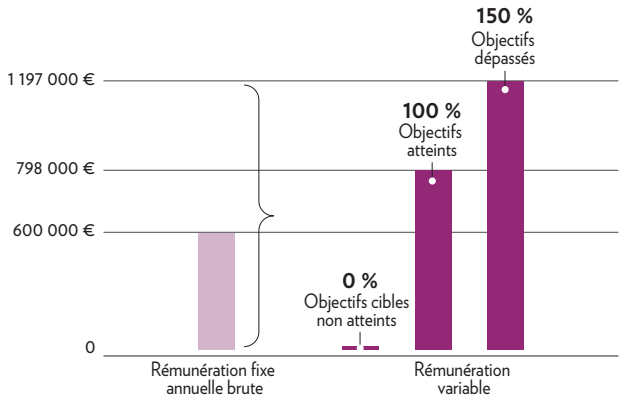
Le Conseil d'administration examine le montant de la rémunération fixe à intervalles relativement longs. Toutefois, s'il était décidé d'augmenter le montant de la rémunération fixe, le motif d'une telle révision serait clairement communiqué aux actionnaires.

La rémunération annuelle du Directeur général sera de 600 000 euros payables par versements mensuels sur 12 mois.

Rémunération variable annuelle

Le Directeur général a droit à une rémunération variable pour laquelle le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité Rémunérations, définit chaque année des critères de performance diversifiés et ambitieux, précis et préétablis, permettant une analyse complète de la performance et alignés avec les intérêts des actionnaires.

La rémunération variable est soumise à l'atteinte de niveaux minimum pour les objectifs financiers que le Conseil fixe chaque année. Ces minima sont communs à l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant du plan de rémunération variable.

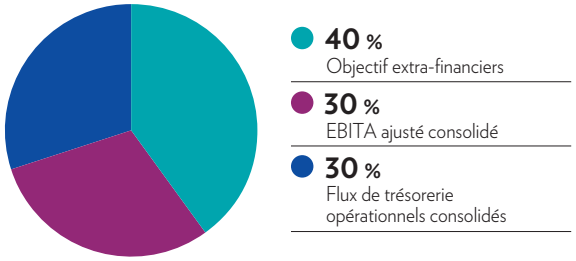


Sous réserve de la réalisation des objectifs de performance, la rémunération variable annuelle s'élèvera à :

- zéro euro si les objectifs ne sont pas atteints ;
- un montant cible de 798 000 euros en cas de réalisation à 100 % des objectifs (représentant 133,33 % de sa rémunération fixe) ;
- jusqu'à 150% du montant cible en cas de dépassement des objectifs (soit 1 197 000 euros, représentant 199,5 % de sa rémunération fixe).

Le Conseil d'administration a arrêté les objectifs de performance applicables à la part variable de la rémunération du Directeur général pour 2020 comme suit :

- **Objectifs financiers** (représentant 60% du montant de la rémunération cible) :
  - Un objectif lié à l'EBITA ajusté consolidé représentant 30% du montant de la rémunération cible :
    - Si l'EBITA ajusté consolidé n'atteint pas l'objectif minimum fixé par le Conseil d'administration, aucune rémunération ne sera versée au titre de cet objectif ;
    - Si l'EBITA ajusté consolidé atteint l'objectif fixé par le Conseil d'administration, 100% de la rémunération cible sera versée au titre de cet objectif ;
    - Si l'EBITA ajusté consolidé excède l'objectif, la rémunération versée au titre de cet objectif pourra atteindre 150% de la rémunération cible ;
  - Un objectif lié aux flux de trésorerie opérationnels consolidés représentant 30% du montant de la rémunération cible :
    - Si les flux de trésorerie opérationnels consolidés n'atteignent pas l'objectif minimum fixé par le Conseil d'administration, aucune rémunération ne sera versée au titre de cet objectif ;
    - Si les flux de trésorerie opérationnels consolidés atteignent l'objectif fixé par le Conseil d'administration, 100% de la rémunération cible sera versée au titre de cet objectif ;
    - Si les flux de trésorerie opérationnels consolidés excèdent l'objectif, la rémunération versée au titre de cet objectif pourra atteindre jusqu'à 150% de la rémunération cible.
- **Objectifs extra-financiers** (la réalisation de chacun des quatre objectifs extra-financiers, représentant ensemble 40% du montant de la rémunération cible, sera évaluée par le Conseil d'administration et, en cas de dépassement des objectifs, un montant pouvant atteindre 150% de la rémunération cible au titre de ces objectifs pourra être versée) :
  - 10% de la rémunération cible dépendra du succès de la réalisation de l'augmentation de capital autorisée par l'Assemblée générale le 23 mars 2020 dans le cadre de la 5ème résolution ;
  - 10% de la rémunération cible dépendra d'un objectif stratégique consistant à fournir au Conseil d'administration des options permettant d'assurer la mise en oeuvre de la stratégie du Groupe et à démontrer un progrès tactique continu (c'est à dire s'intégrant dans une vision à long terme) pour chacune des trois activités ;
  - 10% de la rémunération cible dépendra d'un objectif relatif à la gestion des Talents, afin d'assurer la réussite de la transformation du Groupe (renforcer et renouveler l'équipe de direction, réorganiser et simplifier la structure du Groupe, inspirer et motiver les salariés (enquêtes auprès de ceux-ci), conserver les talents clefs, présenter le plan d'action relatif aux talents et au planning de succession) ;
  - 10% de la rémunération cible dépendra d'un objectif lié à la promotion de la diversité au sein de l'organisation.



Les objectifs financiers retenus sont des indicateurs de performance choisis par le Groupe dans sa communication financière.

Ces objectifs financiers sont également ceux retenus pour la détermination des rémunérations variables de l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant de telles rémunérations.

Le paiement de la rémunération variable du Directeur général sera soumis à l'approbation de sa rémunération globale par les actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle, conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Avantages en nature

Le Directeur général bénéficie des avantages en nature d'usage (plan de retraite obligatoire dont bénéficie tout le personnel du Groupe, assurance maladie et invalidité, assurance responsabilité pour les administrateurs et les dirigeants) et autres avantages conformément aux politiques du Groupe applicables aux cadres dirigeants en matière d'expatriation et de mobilité (frais de conseil).

Rémunération fondée sur des actions

Plan d'intéressement à long terme

Au même titre que les autres dirigeants du Groupe, le Directeur général pourra bénéficier du Plan d'intéressement à long terme visant à impliquer les salariés dans la performance et le développement du Groupe dans le cadre du Plan stratégique du Groupe. Un tel plan permet d'assurer la compétitivité de la rémunération offerte par le Groupe, dans des marchés internationaux dynamiques et compétitifs, et dans des secteurs où la capacité à attirer des talents est un facteur clé de succès.

Ce Plan d'intéressement à long terme est basé sur l'attribution d'actions de performance ou d'options de souscription d'actions ou autres instruments liés aux actions. Ce plan est soumis aux conditions de performance exigeantes suivantes :

- **Conditions de performance financière internes :** 50% des instruments attribués seront soumis à un objectif lié à l'EBITA ajusté consolidé, évalué sur une période de trois (3) ans. Le Conseil d'administration déterminera :
  - Un objectif d'EBITA ajusté consolidé cumulé que la Société devra atteindre sur une période de trois (3) ans, afin d'acquérir l'intégralité des instruments (50%) attribués au titre de cette condition ;
  - Un seuil minimum d'EBITA ajusté consolidé cumulé en dessous duquel aucun instrument ne sera acquis si l'entreprise n'atteint pas ce seuil ; et

- Une acquisition sur une base progressive linéaire, si l'EBITA ajusté consolidé cumulé sur une période de trois (3) ans se situe entre le seuil minimum cumulé et l'objectif cible cumulé.

- **Condition de performance financière externe :** 50% des instruments attribués seront soumis à une condition de performance liée au TSR évaluée sur une période de trois (3) ans. Le Conseil d'administration déterminera :
  - Un niveau de performance cible au dessus duquel 50% des instruments attribués seront acquis ;
  - Un niveau minimum de performance en dessous duquel aucun instrument ne sera acquis ;
  - Entre le niveau minimum de performance et le niveau de performance cible, le nombre d'instrument acquis variera de manière linéaire.

Il est précisé que :

- le Conseil d'administration vérifiera si les conditions de performance déterminées au moment de l'attribution sont satisfaites ;
- ces conditions de performance sont évaluées sur une période minimale de 3 ans ; et
- l'acquisition est soumise à la présence continue du Directeur général au sein du Groupe (le Directeur général ne doit pas quitter le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition, sauf en cas de sortie prématurée légale et d'autres exceptions habituelles approuvées par le Conseil).

En sus de ces principes, le Conseil d'administration a décidé que :

- la valorisation IFRS des instruments à long terme, qui pourraient être attribués au titre d'un Plan d'intéressement à long terme, ne représentera pas un pourcentage disproportionné par rapport à la rémunération globale du Directeur général (pas plus de 150 % de la rémunération fixe et de la rémunération variable cible) ;
- l'attribution au Directeur général ne représentera pas une part excessive du plan total (maximum 15 % de l'attribution totale) ;
- le Directeur général doit formellement s'engager à ne pas utiliser d'instruments de couverture pendant la durée de la période d'incessibilité. La vente des actions définitivement acquises par le Directeur général est interdite durant les fenêtres négatives, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et aux procédures du Groupe ;
- si le Directeur général quitte la Société et, à titre exceptionnel, conserve ses droits sur les instruments à long terme préalablement attribués, le nombre d'instruments restant à lui livrer demeurera soumis à conditions de performance et sera calculé strictement au *protata* du nombre de jours entre la date de leur attribution et sa date de départ par rapport à la durée totale des plans ;
- conformément à la législation en vigueur et aux règles du Groupe, le Directeur général doit détenir un nombre important et croissant d'actions et doit détenir au nominatif, et ce jusqu'à la cessation de ses fonctions, 20 % des actions qu'il aura acquises à la fin de la période d'acquisition prévue par les plans.

Plan Incitatif d'Investissement

Le Conseil d'administration compte mettre en place un Plan Incitatif d'Investissement exceptionnel basé sur un investissement personnel financier significatif du Directeur général qui investirait personnellement dans des actions Technicolor et s'engagerait sur une période minimale de conservation de cet investissement. Dans ce contexte, le Conseil d'administration pourrait lui attribuer un certain nombre d'actions additionnelles de performance. D'autres membres clés du senior management de la Société bénéficieraient également de ce plan.

Le Conseil d'administration souhaite encourager et promouvoir l'investissement personnel et la détention d'actions Technicolor de la part du senior management. L'objectif principal est d'assurer que le Directeur général et le senior management soient totalement engagés dans la transformation du Groupe et sa stratégie long-terme tout en alignant leurs intérêts sur ceux des actionnaires. A cette fin, les béféficiaires sélectionnés pourraient se voir octroyer des actions additionnelles de performance qui seraient soumises aux conditions de performance suivantes :

- **Condition de performance financière interne :** 50% des actions additionnelles de performance attribuées seront soumises à un objectif d'EBITA ajusté consolidé évalué sur une période de deux (2) ans. Le Conseil d'administration déterminera :
  - Un objectif d'EBITA ajusté consolidé cumulé que la société devra atteindre sur une période de deux (2) ans afin d'acquérir l'intégralité des actions additionnelles de performance (50%) attribuées au titre de cette condition ;
  - Un seuil minimum d'EBITA ajusté consolidé cumulé au dessous duquel aucune action additionnelle de performance ne sera acquise si la Société n'atteint pas ce seuil ; et
  - Une acquisition sur une base progressive linéaire, si l'EBITA ajusté consolidé cumulé sur une période de deux (2) ans se situe entre le seuil minimum cumulé et l'objectif cible.
- **Condition de performance financière externe :** 50% des actions additionnelles de performance attribuées seront soumises à une condition de performance liée au TSR évaluée sur une période de deux (2) ans. Le Conseil d'administration déterminera :
  - Un niveau de performance cible au dessus duquel 50% des actions additionnelles de performance attribuées seront acquis ;
  - Un niveau minimum de performance en dessous duquel aucune action additionnelle de performancene sera acquise ;
  - Entre le niveau minimum de performance et le niveau de performance cible, le nombre d'actions additionnelles de performance acquises variera de manière linéaire.

Il est précisé que :

- le Conseil d'administration devra se prononcer sur l'atteinte des conditions de performance déterminées au moment de l'attribution ;
- ces conditions de performance devront être évaluées sur une période minimale de 2 ans ;
- l'acquisition des actions additionnelles de performance est soumise à la présence continue du Directeur général au sein du Groupe (le Directeur général ne doit pas quitter le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition, sauf en cas de sortie prématurée légale et d'autres exceptions habituelles approuvées par le Conseil).

En sus de ces principes, le Conseil d'administration a décidé que :

- les attributions d'actions additionnelles de performance à chacun des bénéficiaires ne pourront pas représenter plus de 3 fois le montant investi initialement par eux en actions Technicolor, le Conseil d'administration déterminant de manière discrétionnaire le ratio individuel applicable pour chaque membre du senior mangement éligible;

- la valorisation IFRS des actions additionnelles de performance, qui pourraient être attribuées au titre d'un Plan Incitatif d'Investissement, ne représentera pas un pourcentage disproportionné par rapport à la rémunération globale du Directeur général (pas plus de 220 % de la rémunération fixe et de la rémunération variable cible) ;
- l'attribution au Directeur général ne représentera pas une part excessive du plan total (maximum 60% de l'attribution totale) ;
- le Directeur général doit formellement s'engager à ne pas utiliser d'instruments de couverture pendant la durée de la période d'incessibilité. La vente des actions définitivement acquises par le Directeur général est interdite durant les fenêtres négatives, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et aux procédures du Groupe ;
- si le Directeur général quitte la Société et, à titre exceptionnel, conserve ses droits sur les actions additionnelles de performance préalablement attribuées, le nombre d'actions additionnelles de performance restant à lui remettre demeurera soumis à des conditions de performance et sera calculé strictement au *prorata* du nombre de jours entre la date de leur attribution et sa date de départ par rapport à la durée totale des plans ;
- conformément à la législation en vigueur et aux règles du Groupe, le Directeur général doit détenir un nombre important et croissant d'actions et doit détenir au nominatif, et ce jusqu'à la cessation de ses fonctions, 20% des actions qu'il aura acquises à la fin de la période d'acquisition prévue par les plans.

Rémunération des administrateurs

Le Directeur général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Éléments de rémunération du Directeur général en cas de départ

Indemnité de départ et indemnité de non-concurrence

Le Directeur général ne bénéficie pas d'une indemnité de départ ni d'une indemnité de non-concurrence.

Impact du départ du Directeur général sur la rémunération à long terme

Si le Directeur général quittait le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition, il perdrait ses droits à la rémunération à long terme attribuée.

À titre exceptionnel, le Direcreur général conservera ses droits sur une partie des actions attribuées en cas de décès, d'invalidité, de départ à la retraite et de cessation de fonctions à l'initiative de la Société pour des motifs autres qu'une faute ainsi que d'autres exceptions d'usage sur approbation du Conseil d'administration. Dans ces cas, sous réserve de la réalisation des conditions de performance, le nombre d'actions à livrer sera calculé au prorata du nombre de jours écoulés entre la date du plan et la date de cet événement par rapport à la durée totale du plan.

Régime de retraite supplémentaire

Le Directeur général ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

Éléments de rémunération du Directeur général lors de son entrée en fonction

En cas d'embauche d'un nouveau Directeur général en externe, le Conseil d'administration peut, sur recommandation du Comité Rémunérations, décider de l'indemniser pour une partie ou la totalité des avantages qu'il aurait perdus en quittant son ancien employeur. Dans ce cas, les conditions auxquelles le Directeur général serait embauché viseraient à reproduire la rémunération qu'il a abandonné, avec un niveau de risque comparable (part variable, rémunération à moyen terme basée sur des actions ou rémunération en espèces). Le nouveau Directeur général serait ainsi rémunéré conformément à la politique de rémunération énoncée ci-dessus.

Dans ce cas, Technicolor communiquerait, lors de sa fixation, le montant et les informations relatives à cette indemnité.

4.2.1.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

GRI *[102-35] [102-37] [201-3]*

4.2.1.2.1 Rémunération et avantages de Mme Anne Bouverot, Présidente depuis juin 2019

Mme Anne Bouverot, nommée Présidente du Conseil d'administration le 14 juin 2019, est également Présidente du Comité Stratégie et siège au Comité Nominations & Gouvernance.

La rémunération de Mme Bouverot en tant que Présidente du Conseil d'administration a été fixée par le Conseil d'administration du 14 juin 2019 et se compose d'une rémunération fixe et de jetons de présence.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, la Présidente du Conseil d'administration est liée par une condition d'investissement minimum en actions Technicolor. L'obligation porte sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de jetons de présence moyen par mandat de 3 ans, soit environ 90 000 euros à la date de la décision du Conseil. Ce nombre d'actions est doublé en cas de renouvellement de son mandat d'administrateur. À la date des présentes, Mme Bouverot détient 50 000 actions.

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, la Société soumettra au vote des actionnaires les éléments suivants de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos à Mme Bouverot (lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019).

Éléments de rémunération versés ou attribués à Mme Anne Bouverot au titre de l'exercice 2019

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION FIXE	**81 875 euros**	La rémunération fixe de Mme Bouverot, fixée à 150 000 euros par an, rémunère de façon adéquate son implication en tant que Présidente du Conseil d'administration et tient compte de l'étendue accrue de ses responsabilités. Au titre de l'exercice 2019, sa rémunération fixe a été calculée au *prorata* de la durée de son mandat de Présidente (depuis le 14 juin 2019).
JETONS DE PRÉSENCE	**49 667 euros**	Mme Bouverot a reçu des jetons de présence comme les autres administrateurs pour un montant total de 49 667 euros, selon les mêmes règles de répartition que les autres administrateurs, à savoir : • une part fixe de 16 250 euros ; • une part fixe de 5 417 euros pour la présidence du Comité Stratégie ; • une part variable en fonction de sa présence aux réunions du Conseil et des comités, fixée à 4 000 euros par réunion du Conseil et 2 000 euros par réunion du Comité Nominations & Gouvernance et du Comité Stratégie, s'élevant au total à 18 000 euros ; et • une somme de 10 000 euros pour la participation aux réunions stratégiques.

Mme Bouverot ne s'est pas vu attribuer, ni n'a bénéficié des éléments de rémunération suivants : rémunération variable annuelle ou pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, options de souscription d'actions, actions de performance ou autres instruments à long terme, indemnité de prise de fonction, indemnité de départ, indemnité de non-concurrence, régime de retraite supplémentaire ou avantage en nature.

Elle n'est liée ni à la Société, ni à aucune des sociétés du Groupe, par un contrat de travail et n'exerce aucun mandat social dans les autres sociétés du Groupe.

4

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ATTRIBUÉES À MME ANNE BOUVEROT (TABLEAU N° 1 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

(en euros)	2018	2019
Rémunérations dues	N/A	131 542
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	**N/A**	**131 542**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MME ANNE BOUVEROT (TABLEAU N° 2 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	2018		2019	
(en euros)	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Fixe	N/A	N/A	81 875 (1)	81 875 (1)
Variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A	49 667 (2)	N/A
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	**N/A**	**N/A**	**131 542**	**81 875**

(1) La rémunération fixe au titre de l'exercice 2019 a été calculée au prorata, sa nomination étant intervenue en cours d'année.
(2) Montant de jetons de présence des administrateurs dus au titre de 2019 et versés en 2020.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES AVANTAGES ACCORDÉS À MME ANNE BOUVEROT (TABLEAU N° 11 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

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

4.2.1.2.2 Rémunération et avantages de M. Bruce Hack, Président jusqu'à juin 2019

M. Bruce Hack, qui a été Président du Conseil d'administration jusqu'au 14 juin 2019, a également été Président du Comité Stratégie et a siégé au Comité Nominations & Gouvernance.

La rémunération de M. Hack en tant que Président du Conseil d'administration a été fixée par le Conseil d'administration du 26 avril 2017 et se compose d'une rémunération fixe et de jetons de présence.

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, la Société soumettra à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos à M. Bruce Hack (lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019).

Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Bruce Hack au titre de l'exercice 2019

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION FIXE	**68 125 euros**	La rémunération fixe de M. Hack, d'un montant de 150 000 euros par an, rémunère de façon adéquate son implication en qualité de Président du Conseil d'administration et tient compte de l'étendue accrue de ses responsabilités. Au titre de l'exercice 2019, sa rémunération fixe a été calculée au prorata de la durée de son mandat de Président (jusqu'au 14 juin 2019).
JETONS DE PRÉSENCE	**28 833 euros**	M. Bruce Hack a reçu des jetons de présence comme les autres administrateurs pour un montant total de 28 833 euros, selon les mêmes règles de répartition que les autres administrateurs, à savoir : • une part fixe de 13 750 euros ; • une part fixe de 4 583 euros pour la présidence du Comité Stratégie ; • une part variable en fonction de sa présence aux réunions du Conseil et des comités, fixée à 4 000 euros par réunion du Conseil et 2 000 euros par réunion du Comité Nominations & Gouvernance et du Comité Stratégie, s'élevant au total à 10 500 euros.

M. Bruce Hack ne s'est pas vu attribuer, ni n'a bénéficié des éléments de rémunération suivants : rémunération variable annuelle ou pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, options de souscription d'actions, actions de performance ou autres instruments à long terme, indemnité de prise de fonction, indemnité de départ, indemnité de non-concurrence, régime de retraite supplémentaire ou avantage en nature.

Il n'était lié ni à la Société, ni à aucune des sociétés du Groupe, par un contrat de travail et n'exerçait aucun mandat social dans les autres sociétés du Groupe.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. BRUCE HACK (TABLEAU N° 1 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

(en euros)	2018	2019
Rémunérations dues	239 000	96 958
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	**239 000**	**96 958**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. BRUCE HACK (TABLEAU N° 2 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	2018		2019	
(en euros)	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Fixe	150 000	125 000 (1)	68 125	150 000
Variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	89 000 (2)	103 000 (3)	28 833 (4)	89 000 (2)
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	**239 000**	**228 000**	**96 958**	**239 000**

(1) Au titre de l'exercice 2017, sa nomination étant intervenue en cours d'année, la rémunération fixe de 150 000 euros a été calculée au prorata et ramenée à 125 000 euros en conséquence.
(2) Montant de jetons de présence des administrateurs dus au titre de 2018 et versés en 2019.
(3) Montant de jetons de présence des administrateurs dus au titre de 2017 et versés en 2018.
(4) Montant de jetons de présence des administrateurs dus au titre de 2019 et versés en 2020.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AVANTAGES ACCORDÉS À M. BRUCE HACK (TABLEAU N° 11 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

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

4.2.1.2.3 Rémunération et avantages de M. Richard Moat, Directeur général depuis novembre 2019

M. Richard Moat exerce les fonctions de Directeur général de la Société depuis le 5 novembre 2019.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, M. Moat est lié par une condition d'investissement minimum en actions Technicolor. L'obligation porte sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de jetons de présence moyen par mandat de 3 ans, soit environ 90 000 euros à la date de la décision du Conseil, qui est doublé en cas de renouvellement de son mandat.

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, la Société soumettra au vote des actionnaires les éléments suivants de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos à M. Richard Moat (lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019).

Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Richard Moat au titre de l'exercice 2019

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION FIXE	**95 238 euros**	La rémunération fixe totale de M. Moat en tant que Directeur général est fixée à 600 000 euros payable par versements mensuels sur 12 mois, conformément à une décision du Conseil d'administration du 5 novembre 2019. Au titre de l'exercice 2019, sa rémunération fixe a été calculée au *prorata* de la durée de son mandat de Directeur général (depuis le 5 novembre 2019).
RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	**124 133 euros**	Au titre de l'exercice 2019, M. Moat bénéficiera à titre exceptionnel d'une rémunération variable annuelle calculée *prorata temporis* sans être conditionnée à l'atteinte d'objectifs de performance, dans la mesure où sa nomination est intervenue au cours du dernier trimestre de l'année. Cette décision a été prise par le Conseil d'administration compte tenu du travail fourni par M. Richard Moat au cours de ses premiers mois d'exercice, avec notamment le lancement du nouveau Plan stratégique 2020-2022 et du plan de renforcement de la structure financière de la Société, annoncé le 13 février 2020. Le paiement de la rémunération variable du Directeur général sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019, conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce.
ACTIONS DE PERFORMANCE	0 euro Pas d'actions	M. Moat n'a reçu aucune action de performance ni option d'achat d'actions en 2019.
INDEMNITÉ DE DÉPART	Aucun versement	M. Moat ne percevra pas d'indemnité de départ.
INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE	Aucun versement	M. Moat ne percevra pas d'indemnité de non-concurrence.
AVANTAGES EN NATURE		Néant

M. Moat ne s'est pas vu attribuer, ni n'a bénéficié de rémunération au titre de son mandat d'administrateur, de rémunération variable pluriannuelle, de rémunération exceptionnelle, d'actions de performance, d'options de souscription d'actions, d'indemnité de prise de fonction, de régime de retraite supplémentaire ou de jetons de présence.

Les charges patronales payées par les sociétés du Groupe au titre des rémunérations de M. Richard Moat se sont élevées à 40 022 euros en 2019.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS, *STOCK-OPTIONS* ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. RICHARD MOAT (TABLEAU N° 1 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Montants bruts *(en euros)*	**2018**	**2019**
Rémunérations dues	N/A	219 371
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	**N/A**	**219 371**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. RICHARD MOAT (TABLEAU N° 2 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	2018		**2019**	
Montants bruts *(en euros)*	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Fixe	N/A	N/A	95 238	95 238
Variable annuelle	N/A	N/A	124 133	N/A
Variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	**N/A**	**N/A**	**219 371**	**95 238**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. RICHARD MOAT

	2018	2019
	Montants dus	Montants dus
Fixe	N/A	95 238
Variable	N/A	124 133
Jetons de présence	N/A	N/A
Avantage en nature	N/A	N/A
Variable pluriannuelle	N/A	N/A
TOTAL	**N/A**	**219 371**
Actions de performance (LTIP) : nombre d'actions de performance attribuées	N/A	N/A
Valeur des actions à la date de l'attribution	N/A	N/A

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ATTRIBUÉES À M. RICHARD MOAT DURANT L'EXERCICE 2019 (TABLEAU N° 4 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Numéro et date du Plan	Nature des options	Valorisation des options	Nombre d'options	Prix d'exercice	Période d'exercice
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

M. Moat ne s'est pas vu attribuer d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2019.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS EXERCÉES PAR M. RICHARD MOAT DURANT L'EXERCICE 2019 (TABLEAU N° 4 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Numéro et date du Plan	Nombre d'options exercées au cours de l'exercice	Prix d'exercice
Néant	Néant	Néant

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. RICHARD MOAT DURANT L'EXERCICE 2019 (TABLEAU N° 6 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Numéro et date du Plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. RICHARD MOAT DEVENUES DISPONIBLES EN 2019 (TABLEAU N° 7 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Actions de performance devenues disponibles en 2019	Nombre d'actions de performance
Néant	Néant

Les tableaux n° 8 et 9 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF figurent à la sous-section 4.2.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites » du présent Document d'enregistrement universel.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES AVANTAGES ACCORDÉS À M. RICHARD MOAT (TABLEAU N° 11 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

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

4.2.1.2.4 Rémunération et avantages de M. Frédéric Rose, Directeur général jusqu'à novembre 2019

M. Frédéric Rose a exercé les fonctions de Directeur général de la Société du 1er septembre 2008 au 5 novembre 2019.

En accord avec le Conseil d'administration, M. Frédéric Rose avait exercé, depuis 2015, ses fonctions dans une large mesure depuis les États-Unis et le Royaume-Uni. Ainsi, M. Rose a exercé, en sus de ses fonctions de Directeur général de la Société, les fonctions de :

- Président de Technicolor USA Inc., holding du Groupe aux États-Unis ; et
- *Chairman* de Technicolor Limited (UK), holding du Groupe au Royaume-Uni.

Ces fonctions impliquaient l'animation et l'encadrement des activités américaines et britanniques du Groupe. Elles étaient liées à l'existence de son mandat social de Directeur général et ont pris fin avec ledit mandat. Il n'a pas perçu de rémunération sous forme de jetons de présence au titre de ses mandats exercés dans des sociétés du Groupe.

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, la Société soumettra au vote des actionnaires les éléments suivants de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos à M. Frédéric Rose (lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019).

Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Frédéric Rose au titre de l'exercice 2019

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION FIXE	**866 634 euros** (1) (pour rappel, **1 022 402 euros** (2) en 2018)	Le montant global de la rémunération fixe de M. Frédéric Rose au titre de ses fonctions de Directeur général, initialement arrêté par décision du Conseil du 9 mars 2009, a été révisé par le Conseil d'administration du 25 juillet 2013. Elle n'a pas été revue depuis. Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 avril 2015, a résolu de procéder à une conversion partielle de cette rémunération en dollars US et en livres sterling, en raison de la relocalisation des activités de M. Rose, sur la base des taux de change moyens sur le second semestre 2014. Depuis le 1er juillet 2015, la rémunération fixe de M. Rose est donc versée pour partie dans chacune des devises suivantes, au *prorata* du temps dédié à chacun de ses mandats au sein des sociétés du Groupe : euros, dollars US, livres sterling. Au titre de l'exercice 2019, la part fixe de sa rémunération a été versée en partie en euros, en dollars US et en livres sterling comme pour les années précédentes et a été calculée au *prorata* de la durée de son mandat (à savoir jusqu'au 5 novembre 2019).

	Euros	Livres sterling	Dollars US (USD)
Clés de répartition :	20 %	40 %	40 %
Au titre de ses fonctions au sein de :	Technicolor SA	Technicolor Limited (UK)	Technicolor USA, Inc.
Montant annuel :	200 000,00 €	317 000,00 £	516 800,00 $
Montants versés au titre de 2019 :	169 444,38 €	267 824,39 £	439 280,15 $

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2019 soit 0,8776 £ pour 1 € et 1,12058 $ pour 1 €.

(2) Retraitées avec le taux de change utilisé pour la conversion des rémunérations 2018 et 2019 : taux de change moyen de 2019.

	Montants bruts	Commentaires

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	**483 235 euros** [1] (pour rappel, **382 378 euros** [2] en 2018)	La rémunération variable de M. Rose était fonction de la réalisation d'objectifs précisément définis et déterminés selon les résultats du Groupe après clôture de l'exercice. Le montant de la rémunération variable représentait 100 % de la rémunération fixe annuelle brute en cas de réalisation des objectifs et pouvait atteindre, à objectifs dépassés, jusqu'à 150 % de la rémunération fixe. Elle a été versée en euros, dollars US et livres sterling selon la même clé de répartition que la rémunération fixe.
		La part variable de la rémunération de M. Rose dépendait, pour l'exercice 2019, des objectifs de performance suivants :
		• un objectif d'EBITDA ajusté consolidé correspondant à 20 % du montant du bonus cible :
		  • si l'objectif d'EBITDA ajusté consolidé n'est pas atteint à hauteur de 206 millions d'euros, aucune rémunération ne serait versée au titre de cet objectif,
		  • si l'EBITDA ajusté consolidé s'élève à 226 millions d'euros, 100 % de la rémunération serait versée au titre de cet objectif,
		  • si l'EBITDA ajusté consolidé excède 246 millions d'euros, la rémunération versée au titre de cet objectif pourrait représenter jusqu'à 150 % de la rémunération ;
		• un objectif d'EBITA ajusté consolidé correspondant à 20 % du bonus cible :
		  • si l'EBITA ajusté consolidé n'est pas atteint à hauteur de 20 millions d'euros, aucune rémunération ne serait versée au titre de cet objectif,
		  • si l'EBITA ajusté consolidé s'élève à 40 millions d'euros, 100 % de la rémunération serait versée au titre de cet objectif,
		  • si l'EBITA ajusté consolidé excède 60 millions d'euros, la rémunération versée au titre de cet objectif pourrait représenter jusqu'à 150 % de la rémunération ;
		• un objectif de flux de trésorerie disponible consolidé correspondant à 40 % du montant du bonus cible :
		  • si l'objectif de flux de trésorerie disponible consolidé n'est pas atteint à hauteur de (22) millions d'euros, aucune rémunération ne serait versée au titre de cet objectif,
		  • si le flux de trésorerie disponible consolidé s'élève à 0 million d'euros, 100 % de la rémunération serait versée au titre de cet objectif,
		  • si le flux de trésorerie disponible consolidé excède 20 millions d'euros, la rémunération versée au titre de cet objectif pourrait représenter jusqu'à 150 % de la rémunération ;
		• un objectif qualitatif, dont la réalisation a été appréciée par le Conseil d'administration correspondant à 20 % du montant du bonus cible qui était lié :
		  • à hauteur de 5 % à la diversité des genres : mise en œuvre de programmes pour assurer l'égalité des sexes et la promotion de la diverersité,
		  • à hauteur de 5 % à la cybersécurité : garantir l'efficacité de la gestion de la sécurité des systèmes d'information afin d'assurer la protection des informations, contenus, systèmes et données,
		  • à hauteur de 10 % à un objectif stratégique : poursuite de la transformation de Technicolor, en particulier le renforcement des Services de Production.
		Les objectifs quantitatifs retenus reposent sur les indicateurs de performance utilisés dans le cadre de la communication financière du Groupe. Ce sont également ceux retenus pour la détermination des rémunérations variables de l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant de telles rémunérations.
		Le Conseil d'administration a décidé, en date du 20 décembre 2019, que M. Rose conserverait le droit de percevoir sa rémunération variable au titre de 2019 pour la période au cours de laquelle il exerçait les fonctions de Directeur général de Technicolor, avec un calcul au *prorata* selon la durée de son mandat (à savoir jusqu'au 5 novembre 2019).
		Le 18 février 2020, le Conseil d'administration a revu la performance de M. Rose pour 2019 [3] :
		• l'EBITDA ajusté consolidé étant de 244 millions d'euros, l'objectif d'EBITDA ajusté consolidé a été atteint à hauteur de 1,463 (sur une échelle de 0 à 1,5) ;
		• l'EBITA ajusté consolidé étant de 36 millions d'euros, l'objectif d'EBITA ajusté consolidé a été partiellement atteint à hauteur de 0,825 (sur une échelle de 0 à 1,5) ;
		• le flux de trésorerie disponible consolidé étant de (161) millions d'euros, l'objectif de flux de trésorerie disponible consolidé n'a pas été atteint ;
		• en ce qui concerne l'objectif qualitatif, le Conseil d'administration a notamment considéré que :
		(i) le critère lié à la diversité des genres a été atteint en considération de la mise en place et du contrôle des outils de sensibilisation de suivi (écart de salaire, promotion selon le genre, *etc.*), l'augmentation du nombre de femmes au Comité de Management et l'amélioration de différents indicateurs, tels que l'écart de formation entre les hommes et les femmes, le pourcentage de femmes dans le top 200, le taux de recrutement de femmes, *etc.* ;
		(ii) le critère relatif à la cybersécurité a été satisfait du fait des progrès réalisés en matière de programme de cybersécurité et de l'amélioration d'indicateurs tels que la formation, la mise en place des nouveaux outils, la réalisation d'évaluations des tiers, *etc.* ;

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2019 soit 0,8776 £ pour 1 € et 1,12058 $ pour 1 €.

(2) Retraitées avec le taux de change utilisé pour la conversion des rémunérations 2018 et 2019 : taux de change moyen de 2019.

(3) Chiffre calculé à taux budget (EUR = 1,15 USD) et hors impact IFRS 16 (voir note 3.1 des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019).

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	**483 235 euros** [1] (pour rappel, **382 378 euros** [2] en 2018)	(iii) le critère lié à la stratégie n'a pas été atteint. Par conséquent, l'objectif qualitatif a été partiellement atteint à hauteur de 0,5 (sur une échelle de 0 à 1,5). Le pourcentage de réalisation des objectifs de M. Rose s'élève donc pour 2019 à 55,76 % et sa rémunération variable à 483 235 euros au prorata (après conversion en euros aux taux de change de référence ci-dessous). Le paiement de la rémunération variable du Directeur général sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019, conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce. Il est rappelé qu'un montant de 382 378 euros a été payé en 2019 à M. Frédéric Rose au titre de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2018, après son approbation par l'assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2019 (v. p. 109 du Document de référence 2018).
ACTIONS DE PERFORMANCE	**0 euro** **Pas d'actions**	M. Rose n'a reçu aucune action de performance ni option d'achat d'actions en 2019. Pour de plus amples précisions sur l'ensemble des plans d'intéressement à long terme, voir la sous-section 4.2.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites » du présent Document d'enregistrement universel.

Rémunération variable annuelle de M. Frédéric Rose (au titre de 2019) [1]

	2019						
	Règles fixées en début d'exercice				Appréciation par le Conseil		Rappel : 2018
	Montant cible		Montant maximum				
	En % de la rémunération fixe	Montant cible au *prorata* (en euros)	En % de la rémunération fixe	Montant maximum au *prorata* (en euros)	Réalisé	Montant correspondant au prorata (en euros)	Réalisé
Objectif d'EBITDA	20 %	173 327 €	30 %	259 990 €	29,26 %	253 577 €	26,40 %
Objectif d'EBITA	20 %	173 327 €	30 %	259 990 €	16,50 %	142 995 €	N/A
Objectif de flux de trésorerie disponible	40 %	346 654 €	60 %	519 980 €	0,00 %	0 €	0,00 %
Objectif Qualitatif	20 %	173 327 €	30 %	259 990 €	10,00 %	86 663 €	11,00 %
Total du variable	**100 %**	**866 634 €**	**150 %**	**1 299 951 €**	**55,76 %**	**483 235 €**	**37,40 %**
Rémunération variable annuelle *(en euros)*						483 235 €	382 378 € [2]

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2019, soit 0,8776 £ pour 1 € et 1,12058 $ pour 1 €.

(2) Retraitées avec le taux de change utilisé pour la conversion des rémunérations 2018 et 2019 : taux de change moyens de 2019.

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2019 soit 0,8776 £ pour 1 € et 1,12058 $ pour 1 €.

(2) Retraitées avec le taux de change utilisé pour la conversion des rémunérations 2018 et 2019 : taux de change moyen de 2019.

	Montants bruts	Commentaires

INDEMNITÉ DE DÉPART	**Aucun versement**	En cas de révocation de son mandat de Directeur général, sauf faute grave ou lourde, M. Rose bénéficiait d'une indemnité de départ conforme au Code AFEP-MEDEF et aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, selon les principes suivants :
		• l'indemnité s'élèverait à un montant maximum équivalant à 15 mois de sa rémunération fixe et variable, déterminé sur la base d'une rémunération fixe de 800 000 euros et d'une rémunération variable de 800 000 euros (correspondant à sa rémunération fixe et variable avant l'amendement de juillet 2013). Les éléments de rémunération autres que la rémunération fixe et variable annuelle, et notamment les plans d'intéressement à long terme, ne seraient pas pris en compte pour la détermination de l'indemnité ;
		• l'indemnité serait déterminée et payée en euros, selon les principes déterminés par le Conseil d'administration les 23 juillet 2008 et 9 mars 2009, sans prise en compte du fractionnement en devises en vigueur ultérieurement ;
		• le versement de l'indemnité serait subordonné au respect de conditions de performance sur une période de trois ans, déterminées annuellement par le Conseil d'administration et qui étaient les mêmes que celles utilisées pour la rémunération variable annuelle de M. Rose :
		  • le versement de l'indemnité est subordonné pour moitié à la réalisation d'un objectif d'EBITDA consolidé, et
		  • pour moitié à la réalisation d'un objectif de flux de trésorerie disponible consolidé ;
		• la réalisation des objectifs d'EBITDA et de flux de trésorerie disponible consolidés s'apprécierait, à périmètre constant, par comparaison avec la moyenne des objectifs d'EBITDA et de flux de trésorerie disponible consolidés fixés au titre des trois derniers exercices clos à la date de la décision de révocation :
		  • aucune indemnité ne serait due si l'un de ces objectifs n'a pas été atteint à hauteur de 80 % au moins,
		  • dans l'hypothèse où le pourcentage de réalisation d'un objectif ou des objectifs se situerait entre 80 et 100 %, l'indemnité serait réduite à due proportion.
		Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 9 mars 2009 et approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 16 juin 2009 dans sa 9e résolution.
		Le Conseil d'administration a revu les conditions de performance le 20 décembre 2019. Ces conditions n'ayant pas été satisfaites, M. Rose n'a finalement pas pu bénéficier d'une indemnité de départ.

INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE	**824 400 euros**	En cas de révocation de ses fonctions, M. Rose serait tenu, pendant une période de neuf mois à compter de la date effective de cessation de ses fonctions, de ne pas travailler, à quelque titre que ce soit, pour le compte de toute entité exerçant une activité concurrente d'une activité de Technicolor en Europe et/ou aux États-Unis et/ou en Asie, moyennant une indemnité mensuelle calculée sur la base de sa rémunération fixe et variable, déterminée, selon les principes appliqués à la détermination de l'indemnité de départ. Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 23 juillet 2008 et modifié le 9 mars 2009 et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 16 juin 2009 dans sa 8e résolution. Par conséquent, au terme du mandat de Directeur général de M. Rose, afin de protéger les intérêts de la Société, ce dernier a le droit de bénéficier d'une indemnité de non-concurrence d'un montant de 824 400 euros, qui sera lui sera payée par versements mensuels. En 2019, il a déjà reçu un montant de 167 930,65 euros au titre de ladite indemnité de non-concurrence ; le solde lui sera versé en 2020.
AVANTAGES EN NATURE	**10 108 euros** (1) (pour rappel, **11 964 euros** (2) en 2018)	M. Rose a bénéficié d'une indemnité au titre du véhicule qu'il utilise pour ses besoins professionnels s'élevant à un montant de 8 871 livres sterling pour l'exercice 2019, correspondant à 10 108 euros sur la base du taux de change de référence.

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2019 soit 0,8776 £ pour 1 € et 1,12058 $ pour 1 €.

(2) Retraitées avec le taux de change utilisé pour la conversion des rémunérations 2018 et 2019 : taux de change moyen de 2019

Au titre de l'exercice 2019, M. Frédéric Rose ne s'est pas vu attribuer, ni n'a bénéficié de rémunération variable pluriannuelle, de rémunération exceptionnelle, d'actions de performance, d'options de souscription d'actions, d'indemnité de prise de fonction, de régime de retraite supplémentaire ou de jetons de présence.

Les charges patronales payées par les sociétés du Groupe au titre des rémunérations de M. Frédéric Rose se sont élevées à 220 300 euros en 2019.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, *STOCK-OPTIONS* ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. FRÉDÉRIC ROSE (TABLEAU N° 1 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Montants bruts *(en euros et à taux de change comparables)* [1]	**2018** *(données retraitées)* [2]	**2019**
Rémunérations dues	1 416 745	1 359 977
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	**1 416 745**	**1 359 977**

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2019, soit 0,8776 £ pour 1 € et 1,12058 $ pour 1 €.

(2) Retraitées avec le taux de change utilisé pour la conversion des rémunérations 2018 et 2019 : taux de change moyens de 2019.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. FRÉDÉRIC ROSE (TABLEAU N° 2 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	2018 *(données retraitées)* [2]		**2019**	
Montants bruts *(en euros et à taux de change comparables)* [1]	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Fixe	1 022 402	1 022 402	866 634	866 634
Variable annuelle	382 378 [3]	430 294 [4]	483 235 [5]	382 378 [3]
Variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	11 964 [6]	11 964 [6]	10 108 [7]	10 108 [7]
TOTAL	**1 416 745**	**1 464 660**	**1 359 977**	**1 259 121**

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2019, soit 0,8776 £ pour 1 € et 1,12058 $ pour 1 €.

(2) Retraitées avec le taux de change utilisé pour la conversion des rémunérations 2018 et 2019 : taux de change moyens de 2019.

(3) Rémunération variable au titre de l'exercice 2018, versée en 2019.

(4) Rémunération variable au titre de l'exercice 2017, versée en 2018.

(5) Rémunération variable au titre de l'exercice 2019, devant être versée en 2020 après approbation par l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

(6) Indemnité au titre du véhicule s'élevant à 10 500 livres sterling, correspondant à 11 964 euros sur la base du taux de change moyen de 2019.

(7) Indemnité au titre du véhicule s'élevant à 8 871 livres sterling, correspondant à 10 108 euros sur la base du taux de change moyen de 2019.

RAPPEL

Dans le Document de référence 2018, ces données étaient présentées comme suit (p. 111) :

	2018	2019
Montants bruts *(en euros et à taux de change comparables)* [1]	**Montants dus**	**Montants versés**
Fixe	995 214	995 214
Variable annuelle	372 210 [3]	418 851 [2]
Variable pluriannuelle	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A
Avantages en nature	11 840 [4]	10 108 [4]
TOTAL	**1 379 264**	**1 425 905**

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2018 soit 0,88686 £ pour 1 € et 1,18052 $ pour 1 €.
(2) Rémunération variable au titre de l'exercice 2017, versée en 2018.
(3) Rémunération variable au titre de l'exercice 2018, versée en 2019.
(4) Indemnité au titre du véhicule s'élevant à 10 500 livres sterling, correspondant à 11 840 euros sur la base du taux de change moyen de 2018.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DE M. FRÉDÉRIC ROSE

	2018 [1] [2]	2019 [1]
	Montants dus	**Montants dus**
Fixe	1 022 402	866 634
Variable	382 378	483 235
Jetons de présence	N/A	N/A
Avantages en nature	11 964	10 108
Variable pluriannuelle	N/A	N/A
TOTAL	**1 416 745**	**1 359 977**
Actions de performance (LTIP) : nombre d'actions de performance attribuées	N/A	N/A
Valeur des actions à la date de l'attribution [3]	N/A	N/A

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés en partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2019, soit 0,8776 £ pour 1 € et 1,12058 $ pour 1 €.
(2) Retraitées avec le taux de change utilisé pour la conversion des rémunérations 2018 et 2019 : taux de change moyens de 2019.
(3) D'après IFRS 2, cette valeur est réévaluée à la fin de chaque exercice en fonction de la réalisation des conditions de performance du Plan.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ATTRIBUÉES À M. FRÉDÉRIC ROSE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 (TABLEAU N° 4 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Numéro et date du Plan	Nature des options	Valorisation des options	Nombre d'options	Prix d'exercice	Période d'exercice
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

M. Rose ne s'est pas vu attribuer d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2019.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS EXERCÉES PAR M. FRÉDÉRIC ROSE DURANT L'EXERCICE 2019 (TABLEAU N° 4 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Numéro et date du Plan	Nombre d'options exercées au cours de l'exercice	Prix d'exercice
Plan du 23 mai 2013	Néant	3,19 euros

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. FRÉDÉRIC ROSE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 (TABLEAU N° 6 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Numéro et date du Plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. FRÉDÉRIC ROSE, ACQUISES EN 2019 (TABLEAU N° 7 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Actions de performance acquises en 2019	Nombre d'actions de performance
LTIP 2016	-

Le Conseil d'administration a revu les conditions de performance (EBITDA et flux de trésorerie disponible moyen sur 3 ans) du plan d'intéressement à long terme (LTIP 2017) mis en place par le Conseil d'administration le 6 janvier 2017.

Le Conseil d'administration du 20 décembre 2019 a décidé que M. Rose conserverait le droit de recevoir des actions de performance au titre du Plan d'intéressement du management à long terme, sous réserve de la réalisation des conditions de performance exposées dans le Plan et avec un calcul au *prorata* de la durée de son mandat, eu égard à la durée totale du Plan (à savoir jusqu'au 5 novembre 2019).

Les conditions de performance ayant été partiellement satisfaites, 160 731 actions seront donc acquises à M. Frédéric Rose au titre de ce plan (pour en savoir plus, veuillez consulter la sous-section 4.2.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites » du présent Document d'enregistrement universel.

Les tableaux n° 8 et 9 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF figurent à la sous-section 4.2.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites » du présent Document d'enregistrement universel.

SYNTHÈSE DES AVANTAGES ACCORDÉS À M. FRÉDÉRIC ROSE (TABLEAU N° 11 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

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

4.2.1.3 JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS

GRI *[102-35] [102-37]*

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les jetons de présence accordés aux membres du Conseil d'administration sont exposés ci-après.

Le Comité Rémunérations propose au Conseil d'administration le montant de l'enveloppe globale des jetons à soumettre à l'avis des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle ainsi que les modalités de leur répartition entre les administrateurs. Le montant annuel maximum des jetons de présence pouvant être alloués aux administrateurs a été fixé à 850 000 euros par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016. Les règles de répartition des jetons de présence dus au titre de 2019 sont les suivantes :

- un jeton fixe de 30 000 euros pour chaque administrateur ;
- un jeton de 4 000 euros par réunion du Conseil d'administration et un jeton supplémentaire de 2 500 euros par réunion en cas de déplacement outre-Atlantique ou d'un bout à l'autre des États-Unis ;
- un jeton fixe de 10 000 euros pour chaque Président de comité ;
- un jeton de 3 000 euros par réunion du Comité d'Audit et un jeton de 2 000 euros pour les autres comités ; et
- des jetons de présence versés à titre exceptionnel d'un montant de 10 000 euros par administrateur ayant participé à la revue stratégique durant l'été 2019.

Il convient de noter qu'aucun jeton de présence n'est attribué pour les réunions téléphoniques ou les réunions d'une durée inférieure à 1 heure, ni à l'actuel administrateur représentant les salariés et à M. Maarten Wildschut, conformément à la politique de RWC.

À l'exception de M. Richard Moat, de Mme Anne Bouverot, de M. Frédéric Rose et de M. Bruce Hack, les administrateurs n'ont perçu aucune autre rémunération que les jetons de présence pour l'exercice 2019. À l'exception de M. Frédéric Rose, les administrateurs n'ont occupé aucune fonction au sein des autres sociétés du Groupe.

JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS VERSÉS AUX ADMINISTRATEURS EN 2019 ET 2020 (TABLEAU N° 3 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	Montants bruts dus au titre de l'exercice 2018 et versés en 2019		Montants bruts dus au titre de l'exercice 2019 et versés en 2020	
Nom *(en euros)*	**Jetons de présence**	**Autres rémunérations**	**Jetons de présence**	**Autres rémunérations**
Anne Bouverot	-	-	49 667	81 875 (7)
Bpifrance Participations	81 500	-	76 000	-
Xavier Cauchois	-	-	53 667	-
Birgit Conix (1)	28 500	-	-	-
Dominique D'Hinnin	-	-	44 250	-
Yann Debois (2)	-	-	-	-
Ana Garcia Fau	91 000	-	91 000	-
Bruce Hack (3)	89 000	150 000 (8)	28 833	68 125 (8)
Christine Laurens	-	-	49 750	-
Melinda Mount	98 500	-	119 000	-
Laura Quatela (4)	93 000	-	41 333	-
Hilton Romanski (5)	54 000	-	-	-
Brian Sullivan	-	-	55 750	-
Maarten Wildschut (6)	-		-	-
TOTAL	**535 500**	**150 000**	**609 250**	**150 000**

(1) Mme Birgit Conix a démissionné de son mandat en septembre 2018.
(2) M. Yann Debois est administrateur salarié depuis juillet 2017.
(3) Le mandat d'administrateur de M. Bruce Hack a pris fin en juin 2019.
(4) Le mandat d'administrateur de Mme Laura Quatela a pris fin en juin 2019.
(5) M. Hilton Romanski a démissionné de son mandat en octobre 2018.
(6) En application de la politique de RWC, M. Marteen Wildschut ne perçoit aucun jeton de présence.
(7) Conformément aux principes de rémunération applicables au Président du Conseil d'administration, Mme Anne Bouverot perçoit une rémunération fixe de 150 000 euros. Au titre de l'exercice 2019, sa nomination étant intervenue en cours d'année, cette rémunération fixe a été calculée au prorata et ramenée à 81 875 euros en conséquence. Ce montant a été versé en 2019.
(8) Conformément aux principes de rémunération applicables au Président du Conseil d'administration, M. Bruce Hack perçoit une rémunération fixe de 150 000 euros. Au titre de l'exercice 2019, son mandat ayant pris fin en cours d'année, cette rémunération fixe a été calculée au prorata et ramenée à 68 125 euros.

Cécile Frot-Coutaz, qui occupait la fonction de Censeur, a été rémunérée selon les mêmes principes que ceux applicables aux administrateurs (conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration). Elle a perçu un montant de 38 250 euros pour sa participation aux réunions du Conseil d'administration en 2019.

4.2.2 Ratio d'équité salariale

GRI *[102-38]*

Ces informations sont communiquées en vertu de la loi PACTE qui impose de nouvelles exigences en matière de transparence concernant la rémunération des dirigeants. Le ratio d'équité salariale désigne le rapport entre la rémunération versée aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société.

Les ratios ci-après incluent pour chaque exercice :

- la rémunération fixe versée ;
- la rémunération variable versée ;
- les actions de performance ou gratuites attribuées au cours des mêmes périodes, évaluées à leur juste valeur.

N'est pas prise en compte l'indemnité de non-concurrence de l'ancien Directeur général.

Informations sur la base des salariés équivalents temps pleins de Technicolor SA.

La performance de la Société est calculée sur la base de l'EBITDA ajusté tel qu'utilisé dans la rémunération variable annuelle.

RATIO D'ÉQUITÉ – DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Exercice	2015	2016	2017	2018	2019
Directeur général					
Ratio – rémunération moyenne	19,5	32,0	25,6	13,1	12,5
Ratio – rémunération médiane	27,7	50,4	37,8	18,2	17,1
Président du Conseil d'administration					
Ratio – rémunération moyenne	1,2	1,0	1,9	2,4	3,0
Ratio – rémunération médiane	1,7	1,6	2,8	3,4	4,1

Évolution de ces ratios sur les 5 ans d'exercice du premier au dernier

Exercice	2016-2015	2017-2016	2018-2017	2019-2018
Directeur général				
Ratio – rémunération moyenne	64 %	(20) %	(49) %	(4) %
Ratio – rémunération médiane	82 %	(25) %	(52) %	(6) %
Président du Conseil d'administration				
Ratio – rémunération moyenne	(14) %	85 %	26 %	23 %
Ratio – rémunération médiane	(4) %	73 %	19 %	21 %

Comparaison de l'évolution des rémunérations versées par rapport à la performance de la Société

Exercice	2016-2015	2017-2016	2018-2017	2019-2018
Performance de la Société	0 %	(37) %	(24) %	(10) %
Rémunération du Directeur général versée	92 %	(25) %	(53) %	(6) %
Rémunération du Président du Conseil d'administration versée	1 %	74 %	15 %	22 %

4.2.3 Rémunération des membres du Comité Exécutif

GRI *[102-35]*

4.2.3.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

En 2019, le montant total des rémunérations versées par la Société et/ou les sociétés du Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant celles versées au Directeur général) présents au 31 décembre 2019 s'est élevé à 8,2 millions d'euros pour un total de 13 membres (en excluant les charges et en incluant la part variable – plans de rémunération court terme – de 2,7 millions d'euros calculée en partie sur la base des résultats financiers du Groupe en 2018).

En 2018, le montant total des rémunérations versées par la Société et/ou les sociétés du Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant celle versée au Directeur général) s'est élevé à 8 millions d'euros (en excluant les charges et en incluant la part variable de 2,5 millions d'euros calculée sur la base des résultats financiers du Groupe en 2017).

Le montant total provisionné par la Société et les autres sociétés du Groupe pour les pensions, retraites et autres avantages similaires accordés aux membres du Comité Exécutif s'est élevé à 0,32 million d'euros en 2019.

4.2.3.2 PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS OU CONSTITUÉS EN FAVEUR DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Néant.

4.2.4 Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites

GRI *[102-35] [201-3] [401-2]*

4.2.4.1 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Cette section constitue le rapport du Conseil d'administration aux actionnaires établi conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, décrivant les attributions par le Conseil d'administration d'options de souscription d'actions en vertu des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce au cours de l'exercice 2019.

L'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa 15e résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution, en une ou plusieurs fois, au profit des salariés ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, d'options d'achat ou de souscription d'actions. Cette autorisation était valable jusqu'au 23 juillet 2016. Les options attribuées au titre de cette autorisation ne pouvaient donner droit à un nombre total d'actions supérieur à 26 843 507, soit 8 % du capital social au jour de l'Assemblée générale des actionnaires tenue le 23 mai 2013.

PLAN D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS EN VIGUEUR AU 31 DÉCEMBRE 2019 (TABLEAU N° 8 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	Plan MIP 2015	Plan MIP 2016	Plan MIP juin 2017	Plan MIP octobre 2017
Date de l'assemblée générale des actionnaires	**23 mai 2013**	**23 mai 2013**	**23 mai 2013**	**23 mai 2013**
Date du Conseil d'administration	23 mai 2013 7 juin 2013 24 octobre 2013 18 décembre 2013 26 mars 2014	20 juin 2014 21 octobre 2014 9 avril 2015	26 juin 2015	19 octobre 2015
Nature des options	Souscription			
Nombre total d'options initialement attribuées, dont :	17 188 000	5 145 000	250 000	1 710 000
Nombre d'options attribuées aux administrateurs et mandataires sociaux [1] *:*				
Frédéric Rose				
• avant ajustements et revue des conditions de performance	2 685 000	-	-	-
• après ajustements 2015 [2]	2 786 864			-
Nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés – avant ajustements et revue des conditions de performance le cas échéant	*4 345 000*	*1 790 000*	*250 000*	*1 310 000*
• après ajustements et revue des conditions de performance [2]	4 490 875	1 857 913	259 485	1 310 000
Point de départ d'exercice des options	23 mai 2015	20 juin 2016 21 octobre 2016	26 juin 2017	19 octobre 2017
Durée de vie	8 ans	8 ans	8 ans	8 ans
Date d'expiration	23 mai 2021	20 juin 2022 21 octobre 2022	26 juin 2023	19 octobre 2023
Prix de souscription ou d'achat au moment de l'allocation	23 mai : 3,31 euros 7 juin : 3,31 euros 24 octobre : 4,07 euros 18 décembre : 3,81 euros 26 mars : 4,70 euros	20 juin : 6,00 euros 21 octobre : 5,10 euros 9 avril : 6,05 euros	26 juin : 6,10 euros	19 octobre : 7,11 euros
Période d'exercice	50 % : 23 mai 2015	50 % : 20 juin 2016 21 octobre 2016	50 % : 26 juin 2017	50 % : 19 octobre 2017
	75 % : 23 mai 2016	75 % : 20 juin 2017 21 octobre 2017	75 % : 26 juin 2018	75 % :19 octobre 2018
	100 % : 23 mai 2017	100 % : 20 juin 2018 21 octobre 2018	100 % : 26 juin 2019	100 % : 19 octobre 2019
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2019	7 084 221	41 517	-	-
Nombre cumulé d'options annulées ou caduques	4 401 467	2 091 728	181 640	1 290 000
Nombre d'options annulées au cours de l'exercice 2019	62 277	275 056	25 949	435 000
Nombre d'options en circulation en fin d'exercice (après ajustements) [2]	6 169 401	3 186 485	77 845	420 000
Prix d'exercice (après ajustements) [2]	23 mai : 3,19 euros 7 juin : 3,19 euros 24 octobre : 3,93 euros 18 décembre : N/A [3] 26 mars : 4,53 euros	20 juin : 5,79 euros 21 octobre : 4,92 euros 9 avril : 5,83 euros	26 juin : 5,88 euros	19 octobre : 7,11 euros

(1) Informations fournies au titre de l'article L. 225-184 du Code de commerce.
(2) Coefficient d'ajustement de l'augmentation de capital de novembre 2015 : 1,037937866.
(3) Tous les bénéficiaires de cette attribution ont quitté la Société.

Au 31 décembre 2019, le total des options en circulation en vertu des plans représentait 9 853 731 options de souscription au profit de 70 participants. Si la totalité des options des plans d'options mentionnés ci-dessus était exercée, le capital social de Technicolor serait composé de 424 314 909 actions ordinaires, à savoir une augmentation de 2,38 % du nombre d'actions par rapport au nombre existant au 31 décembre 2019.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté qu'aucune option n'a été exercée en 2019.

Plans d'intéressement du management 2017 – MIP juin 2017 et MIP octobre 2017

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa 15e résolution, a décidé d'attribuer des options de souscription d'actions le 26 juin 2015 (MIP juin 2017) et le 19 octobre 2015 (MIP octobre 2017). Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques des deux plans (MIP juin 2017 et MIP octobre 2017).

Plans d'intéressement du management 2017 – MIP juin 2017 et MIP octobre 2017

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	23 mai 2013 (15e résolution)	
Plan	**MIP juin 2017**	**MIP octobre 2017**
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	26 juin 2015	19 octobre 2015
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	26 juin 2015	19 octobre 2015
Bénéficiaires	Certaines catégories de salariés clés promus ou embauchés depuis l'automne 2014 ou issus des entreprises nouvellement acquises	
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2019)	10	
Nombre d'options de souscription d'actions en circulation (au 31 décembre 2019)	497 845 actions représentant 0,12 % du capital social (1)	
Prix d'exercice	Sans décote (5,88 euros pour le MIP juin 2017 et 7,11 euros pour le MIP octobre 2017)	
Conditions d'exercice	• Condition de performance (flux de trésorerie disponible consolidé) • Condition de présence (perte du droit à l'exercice de l'option en cas de départ du Groupe avant la date d'exercice des options)	

(1) Après les ajustements liés à l'augmentation de capital du 17 novembre 2015.

Caractéristiques du MIP

		1re tranche	2e tranche	3e tranche
Condition de performance		Génération de flux de trésorerie disponible consolidé		
	MIP juin 2017	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 75 millions d'euros	au titre de l'exercice 2018, égale ou supérieure à 100 millions d'euros
	MIP octobre 2017	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 240 millions d'euros	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 260 millions d'euros	au titre de l'exercice 2018, égale ou supérieure à 320 millions d'euros
Options devenant exerçables		50 % des options attribuées	25 % des options attribuées Si l'objectif de performance n'est pas atteint pour 2016 : 75 % des options	25 % des options attribuées Si l'objectif de performance n'est pas atteint pour 2016 et/ou 2017 : les options qui ne sont pas devenues exerçables en 2017 et/ou 2018
Examen du niveau de réalisation des conditions de performance		Conseil d'administration du 22 février 2017	Conseil d'administration du 21 février 2018	Conseil d'administration du 27 février 2019
Nombre d'options acquises à la date du Conseil d'administration	**MIP juin 2017**	51 897	25 948	-
	MIP octobre 2017	740 000	-	-
Période d'exercice	**MIP juin 2017**	Du 26 juin 2017 au 26 juin 2023, sous réserve du respect de la condition de présence	Du 26 juin 2018 au 26 juin 2023, sous réserve du respect de la condition de présence	N/A
	MIP octobre 2017	Du 19 octobre 2017 au 19 octobre 2023, sous réserve du respect de la condition de présence	N/A	N/A

4.2.4.2 PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET D'ACTIONS GRATUITES

Cette section constitue le rapport du Conseil d'administration aux actionnaires établi conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, décrivant les attributions par le Conseil d'administration d'actions de performance en vertu des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce au cours de l'exercice 2019.

L'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa 28e résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution d'actions en circulation ou d'actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 26 mois et était valable jusqu'au 29 juin 2018. Les actions à émettre au titre de cette autorisation ne représenteront pas plus de 2 % du capital social à la date du 29 février 2016 (soit 8 239 744 actions).

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le 29 avril 2016, le Conseil d'administration, faisant usage de cette autorisation, a approuvé l'établissement d'un plan d'intéressement à long terme conçu pour retenir les salariés clés du Groupe, tout en alignant leurs intérêts avec ceux de la Société et de ses actionnaires (le plan d'intéressement à long terme 2016).

Le Conseil d'administration a fait usage de la même autorisation, sur recommandation du Comité Rémunérations, en date du 6 janvier 2017, afin d'établir le plan d'intéressement à long terme 2017 et en date du 25 avril 2018 afin d'établir le plan d'intéressement à long terme 2018, tous deux conçus pour retenir les salariés clés du Groupe tout en alignant leurs intérêts sur ceux de la Société et de ses actionnaires.

L'Assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2019, dans sa 20e résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution d'actions en circulation ou d'actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation qui a été donnée pour une période de 12 mois est donc valable jusqu'au 13 juin 2020. Les actions à émettre au titre de cette autorisation ne représenteront pas plus de 0,72 % du capital social à la date du 30 décembre 2018 (soit 3 000 000 d'actions).

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le 14 juin 2019, le Conseil d'administration, faisant usage de cette autorisation, a approuvé l'établissement d'un plan d'intéressement à long terme conçu pour retenir les salariés clés du Groupe, tout en alignant leurs intérêts avec ceux de la Société et de ses actionnaires (le plan d'intéressement à long terme 2019).

Ces plans permettent à Technicolor de garantir la compétitivité des rémunérations offertes par le Groupe sur des marchés internationaux dynamiques et compétitifs, et dans des secteurs où la capacité à attirer les talents reste un facteur de réussite essentiel.

PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET D'ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT EN VIGUEUR AU 31 DÉCEMBRE 2018 (TABLEAU N° 9 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	LTIP 2016	LTIP 2017	LTIP 2018	LTIP 2019
Date de l'assemblée générale des actionnaires	**29 avril 2016**	**29 avril 2016**	**29 avril 2016**	**14 juin 2019**
Date du Conseil d'administration	29 avril 2016 27 juillet 2016 20 octobre 2016	6 janvier 2017 9 mars 2017 26 avril 2017 26 juillet 2017	25 avril 2018 25 juin 2018	14 juin 2019 24 juillet 2019 5 novembre 2019
Nombre d'actions initialement attribuées, dont :	3 040 500	4 507 500	637 000	2 657 000
Nombre d'actions attribuées aux administrateurs et mandataires sociaux (1) :				
Frédéric Rose	***270 000***	***380 000***	-	-
Nombre d'actions attribuées aux 10 premiers attributaires salariés	*840 000*	*1 509 000*	*575 000*	*850 000*
Date d'acquisition	30 avril 2019	30 avril 2020	30 avril 2021	14 juin 2022
Fin de la période de blocage	N/A	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui	Non
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2019	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées	3 040 500	1 245 780	37 000	47 694
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice 2019	2 338 278	276 823	7 000	47 694
Nombre d'actions susceptibles d'être acquises au 31 décembre 2019	-	3 261 720	600 000	2 609 306

(1) Informations fournies au titre de l'article L. 225-184 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2019, le nombre total d'actions en circulation en vertu des plans s'élevait à 6 471 026, soit 1,56 % du capital au 31 décembre 2019.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté qu'aucune action n'a été acquise en 2019 aux termes de ces plans.

Plan d'intéressement à long terme – LTIP 2019

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2019, dans sa 20e résolution, a décidé d'attribuer des actions de performance. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de ces attributions.

Plans d'intéressement à long terme 2019 – LTIP 2019

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	14 juin 2019 (20e résolution)		
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	-		16 avril 2019
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	14 juin 2019	24 juillet 2019	5 novembre 2019
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2019)	177		
Nombre d'actions susceptibles d'être acquises (au 31 décembre 2019)	2 609 306 actions représentant 0,63 % du capital social		
Période d'acquisition	3 ans		
Période de blocage	Aucune, sauf pour les membres du Comité Exécutif qui doivent conserver, jusqu'à la fin de leur contrat, au moins 10 % des actions de performance acquises		
Date de livraison	Le 14 juin 2022 ou dès que possible après cette date (sous réserve du respect de la condition de présence à cette date)		

Caractéristiques du LTIP – Conditions de performance

Conditions de performance	Néant

Caractéristiques du LTIP – Condition de présence

Cas d'annulation	Le bénéficiaire d'actions gratuites qui quitterait le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition d'au moins trois ans.
Exceptions	Cas de sortie légale anticipée (y compris les cas de décès, d'incapacité, de départ en retraite, de résiliation sans motif) et autres exceptions d'usage selon décision du Conseil d'administration.

Le plan interdit aux bénéficiaires qui sont membres du Comité Exécutif d'utiliser des instruments de couverture pour les actions gratuites et leur impose de conserver un nombre important d'actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions au sein du Groupe.

Plan d'intéressement à long terme – LTIP 2018

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa 28e résolution, a décidé d'attribuer des actions de performance. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de ces attributions.

Plans d'intéressement à long terme 2018 – LTIP 2018

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	29 avril 2016 (28e résolution)	
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	-	21 juin 2018
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	25 avril 2018	25 juin 2018
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2019)		12
Nombre d'actions susceptibles d'être acquises (au 31 décembre 2019)	600 000 actions représentant 0,14 % du capital social	
Période d'acquisition	3 ans	
Période de blocage	Aucune, sauf pour les membres du Comité Exécutif qui doivent conserver, jusqu'à la fin de leur contrat, au moins 10 % des actions de performance acquises	
Date de livraison	Le 30 avril 2021 ou dès que possible après cette date (sous réserve du respect de la condition de présence à cette date)	

Caractéristiques du LTIP – Conditions de performance

Conditions de performance	2 objectifs financiers complémentaires reflétant les indicateurs clés suivis par les investisseurs et les analystes				
	Objectif d'EBITDA ajusté, évalué sur une période de trois ans : • si la somme des EBITDA ajustés annuels réalisés sur une période de trois ans est supérieure ou égale à la somme des objectifs d'EBITDA ajustés pour la même période, 50 % des actions de performance seront définitivement acquises ; • dans le cas inverse, aucune action de performance ne sera acquise.		Objectif de flux de trésorerie disponible, évalué sur une période de trois ans : • si la somme du flux de trésorerie disponible annuel du Groupe réalisé sur une période de trois ans est supérieure ou égale à la somme des objectifs de flux de trésorerie disponible du Groupe pour la même période, 50 % des actions de performance seront définitivement acquises ; • dans le cas inverse, aucune action de performance ne sera acquise.		
Objectifs détaillés		**2018**		**2019**		**2020**
	Objectifs retenus pour les besoins du plan	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif déterminé par le Conseil d'administration
	EBITDA ajusté	250 millions d'euros	270 millions d'euros	206 millions d'euros	244 millions d'euros	Les objectifs déterminés en février 2020 seront communiqués en février 2021
	Flux de trésorerie disponible du Groupe	40 millions d'euros	(47,9) millions d'euros	(22) millions d'euros	(161) millions d'euros	
Examen du niveau de réalisation des conditions de performance	La réalisation de ces conditions fera l'objet d'un examen par le Conseil d'administration en 2021					

Caractéristiques du LTIP – Condition de présence

Cas d'annulation	Le bénéficiaire d'actions de performance qui quitterait le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition d'au moins trois ans.
Exceptions	Cas de sortie légale anticipée (y compris les cas de décès, d'incapacité, de départ en retraite, de résiliation sans motif) et autres exceptions d'usage selon décision du Conseil d'administration.

Le plan interdit aux bénéficiaires qui sont membres du Comité Exécutif d'utiliser des instruments de couverture pour les actions de performance et leur impose de conserver un nombre important d'actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions au sein du Groupe.

Plan d'intéressement à long terme – LTIP 2017

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa 28e résolution, a décidé d'attribuer des actions de performance. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de ces attributions.

Plans d'intéressement à long terme 2017 – LTIP 2017

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	29 avril 2016 (28e résolution)			
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	6 janvier 2017	22 février 2017	25 avril 2017	25 juillet 2017
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	6 janvier 2017	9 mars 2017	26 avril 2017	26 juillet 2017
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2019)	182			
Nombre d'actions susceptibles d'être acquises (au 31 décembre 2019)	3 261 720 actions représentant 0,79 % du capital social			
Période d'acquisition	3 ans			
Période de blocage	Aucune sauf pour : • les membres du Comité Exécutif qui doivent conserver, jusqu'à la fin de leur contrat, au moins 10 % des actions de performance acquises ; • le Directeur général qui doit conserver, sous forme nominative, jusqu'au terme de son mandat, 20 % des actions de performance acquises.			
Date de livraison	Le 30 avril 2020 ou dès que possible après cette date (sous réserve du respect de la condition de présence à cette date).			

Caractéristiques du LTIP – Conditions de performance

Conditions de performance

2 objectifs financiers complémentaires reflétant les indicateurs clés suivis par les investisseurs et les analystes.

Objectif d'EBITDA ajusté, évalué sur une période de trois ans :
- si la somme des EBITDA ajustés annuels réalisés sur une période de trois ans est supérieure ou égale à la somme des objectifs d'EBITDA ajustés pour la même période, 50 % des actions de performance seront définitivement acquises ;
- dans le cas inverse, aucune action de performance ne sera acquise.

Objectif de flux de trésorerie disponible, évalué sur une période de trois ans :
- si la somme du flux de trésorerie disponible annuel du Groupe réalisé sur une période de trois ans est supérieure ou égale à la somme des objectifs de flux de trésorerie disponible du Groupe pour la même période, 50 % des actions de performance seront définitivement acquises ;
- dans le cas inverse, aucune action de performance ne sera acquise.

Objectifs détaillés

	2017		2018		2019		Total	
Objectifs retenus pour les besoins du plan	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif cumulé**	**Réalisé**
EBITDA ajusté	326 millions d'euros	306 millions d'euros	250 millions d'euros	270 millions d'euros	206 millions d'euros	244 millions d'euros	782 millions d'euros	820 millions d'euros
Flux de trésorerie disponible du Groupe	32 millions d'euros	66 millions d'euros	40 millions d'euros	(47,9) millions d'euros	(22) millions d'euros	(161) millions d'euros	50 millions d'euros	(142,9) millions d'euros

Examen du niveau de réalisation des conditions de performance

Le Conseil d'administration du 18 février 2020 a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance du plan et constaté que :
- l'objectif d'EBITDA ajusté total au titre du LTIP 2017 était de 782 millions d'euros, l'EBITDA ajusté total réalisé en 2017, 2018 et 2019 s'élève à 820 millions d'euros, soit au-dessus de l'objectif d'EBITDA ajusté total, 50 % des actions de performance pourraient donc être acquises au titre de cette condition de performance ; et
- l'objectif de flux de trésorerie disponible total du Groupe au titre du LTIP 2017 était de 50 millions d'euros, les flux de trésorerie disponibles réalisés en 2017, 2018 et 2019 s'élèvent à (142,9) millions d'euros, soit en dessous de l'objectif de flux de trésorerie disponible total, aucune action de performance ne pourra donc être acquise au titre de cette condition de performance.

Conformément aux règles du LTIP, le Conseil d'administration a constaté que 50 % des actions de performance pourraient être acquises sous réserve du respect de la condition de présence au 30 avril 2020.

Caractéristiques du LTIP – Condition de présence

Cas d'annulation	Le bénéficiaire d'actions de performance qui quitterait le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition d'au moins trois ans
Exceptions	Cas de sortie légale anticipée (y compris les cas de décès, d'incapacité, de départ en retraite, de résiliation sans motif) et autres exceptions d'usage selon décision du Conseil d'administration

Le plan interdit aux bénéficiaires qui sont membres du Comité Exécutif d'utiliser des instruments de couverture pour les actions de performance et leur impose de conserver un nombre important d'actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions au sein du Groupe.

Plan d'intéressement à long terme – LTIP 2016

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa 28e résolution, a décidé d'attribuer des actions de performance. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de ces attributions.

Plans d'intéressement à long terme 2016 – LTIP 2016

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	29 avril 2016 (28e résolution)		
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	27 avril 2016	26 juillet 2016	11 octobre 2016
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	29 avril 2016	27 juillet 2016	20 octobre 2016
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2018)	177		
Nombre d'actions susceptibles d'être acquises (au 31 décembre 2018)	2 338 278 actions représentant 0,56 % du capital social		
Période d'acquisition	3 ans		
Période de blocage	Aucune sauf pour : • les membres du Comité Exécutif qui doivent conserver, jusqu'à la fin de leur contrat, au moins 10 % des actions de performance acquises ; • le Directeur général qui doit conserver, sous forme nominative, jusqu'au terme de son mandat, 20 % des actions de performance acquises.		
Date de livraison	Le 30 avril 2019 ou dès que possible après cette date (sous réserve du respect de la condition de présence à cette date).		
Nombre d'actions à livrer à la Date de livraison	-		

Caractéristiques du LTIP – Conditions de performance

Conditions de performance	2 objectifs financiers complémentaires reflétant les indicateurs clés suivis par les investisseurs et les analystes. Objectif d'EBITDA ajusté, évalué sur une période de trois ans : • si la somme des EBITDA ajustés annuels réalisés sur une période de trois ans est supérieure ou égale à la somme des objectifs d'EBITDA ajustés annuels déterminés par le Conseil d'administration pour la même période, 50 % des actions de performance seront définitivement acquises ; • dans le cas inverse, aucune action de performance ne sera acquise. Objectif de flux de trésorerie disponible, évalué sur une période de trois ans : • si la somme du flux de trésorerie disponible annuel du Groupe réalisé sur une période de trois ans est supérieure ou égale à la somme des objectifs de flux de trésorerie disponible annuel du Groupe déterminés par le Conseil d'administration pour la même période, 50 % des actions de performance seront définitivement acquises ; • dans le cas inverse, aucune action de performance ne sera acquise.							
Objectifs détaillés		**2016**		**2017**		**2018**		**Total**	
	Objectifs retenus pour les besoins du plan	**Objectif annoncé**	**Réalisé**	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif cumulé**	**Réalisé**
	EBITDA ajusté	600 millions d'euros	565 millions d'euros	326 millions d'euros	306 millions d'euros	250 millions d'euros	270 millions d'euros	1 176 millions d'euros	1 141 millions d'euros
	Flux de trésorerie disponible du Groupe	240 millions d'euros	248 millions d'euros	32 millions d'euros	66 millions d'euros	40 millions d'euros	(47,9) millions d'euros	312 millions d'euros	266,1 millions d'euros
	Le Conseil d'administration du 27 février 2019 a revu le niveau de réalisation des conditions de performance fixées par le plan et a observé qu'elles n'ont pas été satisfaites. Par conséquent, aucune action n'a été acquise de façon définitive et aucune action n'a été livrée le 30 avril 2019								

Caractéristiques du LTIP – Condition de présence

Cas d'annulation	Le bénéficiaire d'actions de performance qui quitterait le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition d'au moins trois ans
Exceptions	Cas de sortie légale anticipée (y compris les cas de décès, d'incapacité, de départ en retraite, de résiliation sans motif) et autres exceptions d'usage selon décision du Conseil d'administration

Le plan interdit aux bénéficiaires qui sont membres du Comité Exécutif d'utiliser des instruments de couverture pour les actions de performance et leur impose de conserver un nombre important d'actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions au sein du Groupe.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

5

5.1 ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE DU GROUPE 146
5.1.1 Modèles économiques 146
5.1.2 Les risques liés à la RSE 147
5.1.3 La matrice de matérialité 148
5.1.4 L'approche du Développement Durable 149

5.2 CAPITAL HUMAIN 150
5.2.1 Gestion et développement des talents 150
5.2.2 Gestion des cycles d'activité 159
5.2.3 Diversité et intégration 160
5.2.4 Transformation du Groupe et dialogue social 163
5.2.5 La sécurité au travail 164
5.2.6 Absentéisme 166
5.2.7 Impact communautaire et développement régional 166
5.2.8 Relations avec les parties prenantes externes 168

5.3 DROITS DE L'HOMME ET CONDITIONS DE TRAVAIL 168
5.3.1 Droits de l'Homme et conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement 169
5.3.2 Lutte contre le harcèlement et la discrimination 170

5.4 CHANGEMENT CLIMATIQUE 171
5.4.1 Émissions de carbone 172
5.4.2 Efficacité énergétique 174
5.4.3 Énergie renouvelable 174

5.5 ÉCONOMIE CIRCULAIRE 176
5.5.1 Recyclage des déchets et optimisation des matières premières 177
5.5.2 Empreinte environnementale des produits 179
5.5.3 Gestion durable de l'eau 179
5.5.4 Autres aspects environnementaux 180
5.5.5 Collecte des données et méthodologie de consolidation 182

5.6 SÉCURITÉ DES CLIENTS ET PROTECTION DE LEURS CONTENUS 185
5.6.1 Conformité des produits et interdiction des matières dangereuses 185
5.6.2 Sécurité des contenus, cyber-risques et respect de la Propriété intellectuelle 186

5.7 ÉQUITÉ DES PRATIQUES COMMERCIALES 187
5.7.1 Règles de concurrence et anticorruption 187
5.7.2 Gestion fiscale 188

5.8 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE RSE 189

5.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 190

5.10 PLAN DE VIGILANCE 193

Des programmes ambitieux d'**acquisition** et de **développement** des Talents

Une politique d'**amélioration continue** de l'efficacité énergétique des produits

Une reconnaissance des performances RSE par les agences de notation (Notation "Gold" par EcoVadis, notation "C+ Prime" par ISS ESG, notation "Top performance" par Vigeo-Eiris et Gaïa-Ethifinance)

Ce chapitre vise à présenter l'ensemble des initiatives du Groupe en matière de responsabilité sociale d'entreprise. Il comprend la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et le Plan de vigilance, conformément à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.

INFORMATIONS ET NORMES GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE) EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

GRI *[102-12] [102-54]*

Depuis 2014, Technicolor suit les principes du *Global Reporting Initiative* (GRI), un cadre mondialement reconnu pour le *reporting* en matière de Développement Durable, pour structurer son rapport économique, environnemental et social.

Le Groupe prépare son rapport sur le Développement Durable en conformité avec les **normes GRI : option de conformité étendue**. Il montre ainsi que ses informations non-financières et divulgations sont exhaustives. Le rapport sur le Développement Durable comprend un Index de contenu GRI qui énumère toutes les normes et informations GRI communiquées. Les rapports sur le Développement Durable de Technicolor se trouvent sur son site web dans la section RSE : https://www.technicolor.com/fr/responsabilite-societale-entreprise

Les éléments d'information GRI sont indiqués par des balises dans les pages du Document d'enregistrement universel et celles du rapport de Développement Durable. Les balises d'information (par exemple GRI [102-1], GRI [302-3]) aident le lecteur à repérer facilement l'information qu'il recherche, comme indiqué dans l'Index de contenu GRI. Elles contribuent ainsi à améliorer le contrôle sur la transparence, la comparabilité, la qualité et la responsabilité des données de Développement Durable du Groupe.

5.1 ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE DU GROUPE

GRI *[102-32] [103-1 Performance économique] [103-1 Présence sur le marché] [103-1 Impacts économiques indirects] [103-1 Pratiques d'achats] [103-1 Lutte contre la corruption] [103-1 Comportement anticoncurrentiel] [103-1 Matières] [103-1 Énergie] [103-1 Eau et effluents] [103-1 Émissions] [103-1 Effluents et déchets] [103-1 Conformité environnementale] [103-1 Évaluation environnementale des fournisseurs] [103-1 Emploi] [103-1 Relations employés/direction] [103-1 Santé et sécurité au travail] [103-1 Formation et éducation] [103-1 Diversité et égalité des chances] [103-1 Lutte contre la discrimination] [103-1 Liberté syndicale et négociation collective] [103-1 Travail des enfants] [103-1 Travail forcé ou obligatoire] [103-1 Évaluation des Droits de l'Homme] [103-1 Communautés locales] [103-1 Évaluation sociale des fournisseurs] [103-1 Politiques publiques] [103-1 Santé et sécurité des consommateurs] [103-1 Commercialisation et étiquetage] [103-1 Confidentialité des données clients] [103-1 Conformité socio-économique]*

Au sein du Groupe, le département Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) supervise les processus de RSE en liaison avec les divisions du Groupe. La RSE est soutenue par le réseau des Ressources humaines (RH) et le réseau Environnement, Hygiène et Sécurité. Chacun de ces réseaux dispose de responsables locaux sur les principaux sites. La RSE relève de la Vice-Présidente exécutive des Ressources humaines et de la Responsabilité Sociale, membre du Comité Exécutif du Groupe. Ce dernier définit les priorités stratégiques en matière de RH et RSE, conformément au Plan stratégique de Technicolor, et pilote les initiatives pour toutes les activités du Groupe.

5.1.1 Modèles économiques

Les activités de Technicolor, ainsi que leurs modèles économiques, sont présentés aux sections 1.2 (Organisation et description des activités du Groupe) et 1.3 (Stratégie).

5.1.2 Les risques liés à la RSE

GRI *[102-11] [102-15] [102-44] [102-46] [102-47]*

Au-delà des facteurs de risques globaux pour les activités du Groupe, présentés à la section 3.1, et en ce qui concerne la mise en œuvre des articles L. 225-102-1 et L. 225-102-4 du Code de commerce, le Groupe a identifié 6 macro-risques engendrant 22 enjeux de RSE. Les politiques et résultats concernant ces enjeux sont détaillés dans le présent chapitre.

	Macro-risque		Enjeux de RSE liés au macro-risque
1	Capital humain	1	**Gestion et développement des talents (recrutement, fidélisation et formation)*** (voir la section 5.2.1)
	Dans un contexte de transformation constante et rapide de nos activités, et alors que le profil des talents peut varier selon nos activités, dans tous les cas, la diversité, la disponibilité et le développement des talents sont au cœur de nos capacités de production et de notre compétitivité, dans le cadre d'activités créatives, de recherche et développement, et de distribution.	2	Gestion des cycles d'activité – personnel à durée déterminée ou temporaire (voir la section 5.2.2)
		3	**Diversité et inclusion – secteurs créatifs – égalité entre les sexes et accès des femmes à des postes de responsabilité*** (voir la section 5.2.3)
		4	Transformation des activités et dialogue social (voir la section 5.2.4)
		5	Sécurité au travail (blessures, maladies et gravité) (voir la section 5.2.5)
		6	Impact sur les communautés et développement régional (voir la section 5.2.7)
		7	Absentéisme (voir la section 5.2.6)
2	Droits de l'Homme et conditions de travail	8	**Droits humains et conditions de travail, fournisseurs et sous-traitants compris*** (voir la section 5.3.1)
	L'organisation et la performance globales de notre chaîne logistique avec de nombreux contributeurs nécessitent une attention forte et coordonnée à l'heure où les législations nationales relatives aux droits de l'Homme sont renforcées	9	Lutte contre les discriminations (voir la section 5.3.2)
3	Changement climatique	10	Émissions de carbone générées par la production, la chaîne d'approvisionnement (logistique et achats) et les centres de données (voir la section 5.4.1)
	Le changement climatique oblige à améliorer l'efficacité à chaque étape du cycle de vie de nos produits et services.	11	**Efficacité énergétique : émissions de carbone générées par l'utilisation des produits*** (voir la section 5.4.2)
		12	Énergie renouvelable (voir la section 5.4.3)
4	Économie circulaire	13	Recyclage des déchets et optimisation de la consommation de matières premières (voir la section 5.5.1)
	L'épuisement des matières premières et des ressources en eau crée un risque pour nos activités et pour les communautés dans lesquelles nous opérons. Les ressources doivent être économisées, réutilisées ou recyclées.	14	Empreinte environnementale des produits – éco-design (voir la section 5.5.2)
		15	Achats responsables environnementalement (voir la section 5.3.1)
		16	Gestion durable de l'eau (voir la section 5.5.3)
5	Loyauté des pratiques	17	Lutte contre la corruption (voir la section 5.7.1)
	Dans un environnement économique internationalisé et concurrentiel, où les exigences d'éthique professionnelles sont de plus en plus nombreuses, tout non-respect génère des risques importants	18	Conformité aux règles de concurrence – éthique professionnelle (voir la section 5.7.1)
		19	Prévention de l'évasion fiscale (voir la section 5.7.2)
6	Sécurité des clients et protection de leurs contenus	20	Conformité des produits et interdiction des substances dangereuses (voir la section 5.6.1)
	La sécurité physique du client final est essentielle pour assurer des relations durables. Les droits de Propriété intellectuelle de nos clients sont des actifs fondamentaux et doivent être parfaitement protégés lors de la production et de la distribution physique et numérique de contenus.	21	**Sécurité des contenus et respect de la Propriété intellectuelle*** (voir les sections 5.6.2 et 3.2.5)
		22	**Cyber-risques – protection des réseaux et des données*** (voir les sections 5.6.2 et 3.2.5)

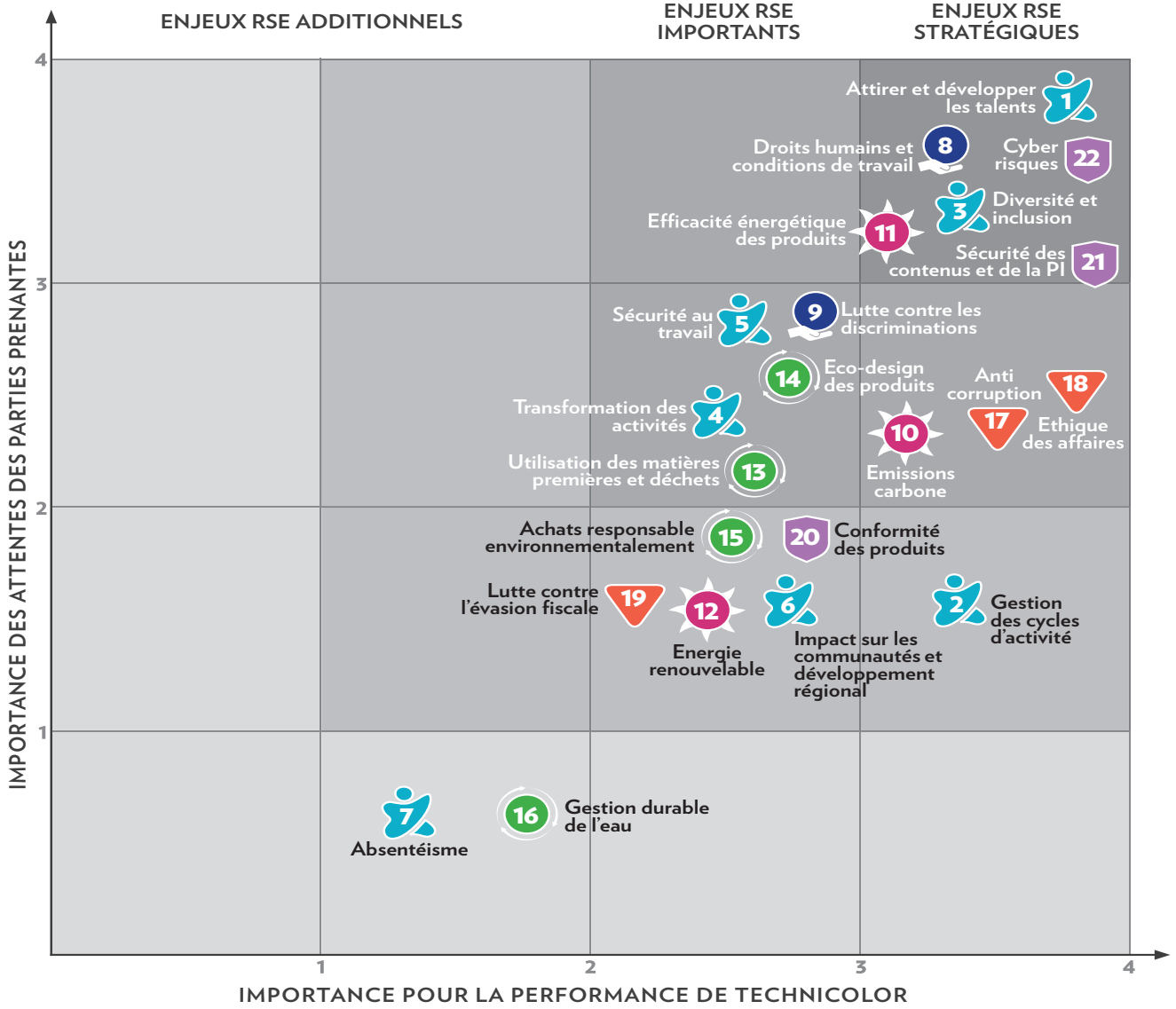
* *Enjeux stratégiques de RSE.*

Cette liste d'enjeux résulte de la matrice de matérialité qui classe par ordre de priorité les 22 enjeux de RSE.

Les enjeux de RSE sont identifiés en fonction des questions RSE soulevées par les clients et les agences de notation, d'une évaluation des pairs et d'une analyse interne des principaux leviers permettant d'anticiper l'évolution des clients, des marchés et des réglementations. Elle a été mise à jour en 2018.

5.1.3 La matrice de matérialité

GRI *[102-42] [102-44] [102-46] [102-47]*



MACRO-RISQUES

- CAPITAL HUMAIN
- DROITS HUMAINS ET CONDITIONS DE TRAVAIL
- CHANGEMENT CLIMATIQUE
- ECONOMIE CIRCULAIRE
- LOYAUTÉ DES PRATIQUES
- SÉCURITÉ DES CLIENTS ET DES CONTENUS

L'importance de chaque enjeu de RSE pour le Groupe a été déterminée par une évaluation et un dialogue fondés sur :

- l'impact sur les opérations, les activités et la réputation du Groupe (élément le plus important pour les 3 divisions du Groupe, car l'impact d'un seul enjeu de RSE sur une division peut différer considérablement d'une question à l'autre) ;
- le risque d'occurrence ;
- la probabilité de génération d'un risque par la chaîne logistique (fournisseurs et sous-traitants).

L'importance pour les parties prenantes a été déterminée en fonction des facteurs suivants :

- l'accent mis par les questions de RSE formulées par les clients ;
- le retour d'information des employés ;
- l'accent mis sur certaines questions et leur correspondance avec des sujets jugés importants par les agences de notation de RSE.

5.1.4 L'approche du Développement Durable

GRI *[102-43]*

L'approche du Développement Durable de Technicolor repose sur 3 piliers :

- **Attirer et développer une communauté diversifiée de talents créatifs.**

  Les secteurs créatifs ont besoin d'une diversité importante d'imaginations, d'expériences, de cultures et de profils pour stimuler les idées innovantes et les créations visuelles afin de donner vie aux idées des réalisateurs et chefs de projets (films, séries, jeux...) ou des agences de publicité. Un autre enjeu permanent est le développement continu des compétences de créateurs talentueux, leur permettant de se maintenir à la pointe de l'état de l'art.

- **Permettre une distribution durable des contenus.**

  La distribution des contenus nécessite dans tous les cas une consommation d'énergie :

  - l'énergie relative aux matières premières utilisées au cours des opérations de fabrication et de distribution des supports physiques,
  - l'énergie relative à l'utilisation des produits (décodeurs et modems) de distribution numérique, aux matières premières de ces produits nécessaires à leur production ainsi qu'aux déchets correspondants en fin de vie de ces produits.

  Simultanément, la résolution des contenus vidéo augmente régulièrement, ce qui entraîne une augmentation du volume de données à transmettre et de l'énergie nécessaire à cet effet.

  L'innovation dans la conception de produits électroniques et dans les technologies vidéo soutient l'amélioration de l'efficacité énergétique des décodeurs, conjointement avec des performances et une résolution vidéo accrues.

  L'amélioration des réseaux de distribution physique, des ressources logistiques, la réduction du volume des emballages et les progrès apportés au recyclage des déchets sont à même de fournir une réduction de l'impact environnemental des supports physiques.

- **Assurer un environnement de travail sûr et sain dans toute la chaîne logistique.**

  Tous les employés, à savoir les nôtres mais aussi ceux de nos fournisseurs, doivent pouvoir travailler librement, en toute sûreté et sécurité, dans un environnement sain, avec un salaire et des horaires de travail décents, sans discrimination ni harcèlement. Les cycles récurrents d'activité et les principes de gestion de projets de notre Groupe nécessitent une grande flexibilité de la part de nos employés mais aussi le recrutement d'intérimaires pour gérer les périodes de pics de production tout en maintenant la qualité. Sur un marché de l'emploi compétitif, des relations de longue durée avec les employés et un engagement à long terme de leur part sont essentiels pour les fidéliser et les satisfaire. La sécurité et l'hygiène au travail jouent aussi un rôle important à cet égard.

5.2 CAPITAL HUMAIN

5.2.1 Gestion et développement des talents

GRI *[103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-3 Emploi] [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation] [103-3 Formation et éducation]*

5.2.1.1 UNE ORGANISATION MONDIALE

À l'exception des fonctions d'administration et de support, la plupart des profils des employés de Technicolor sont spécifiques aux divisions du Groupe :

- Services de Production : talents numériques créatifs combinant des compétences média et technologiques à des compétences artistiques pour les effets visuels, l'animation et la post-production : artistes, superviseurs, producteurs. Le fonctionnement de cette activité, comme dans tout secteur créatif, repose sur la gestion de projet, avec un grand nombre d'artistes embauchés en contrat à durée déterminée alignée sur le projet. Elle est sujette à une rotation de personnel importante et un fort taux de recrutement : les artistes se relocalisent facilement dans le monde entier, d'une société à une autre afin de participer aux projets les plus stimulants d'un point de vue technique, et en vue d'améliorer leurs références et leur expérience, et donc leur employabilité et leur rémunération, ce qui génère parfois localement des tensions sur le marché de l'emploi. La diversité des employés est un facteur de réussite essentiel pour ce secteur créatif. Il en résulte un volume de recrutement important et permanent, qui est géré au niveau mondial. Ceci confère un caractère essentiel aux politiques d'attraction et de rétention de Technicolor ;
- Services DVD : opérateurs, manutentionnaires, logisticiens, spécialistes de la sécurité physique des contenus, techniciens de maintenance des installations et équipements, spécialistes de l'hygiène et de la sécurité, superviseurs et managers. Cette activité est saisonnière et requiert régulièrement des variations importantes de personnel et le recours à des personnels temporaires (employés et intérimaires), en sus d'heures supplémentaires, pour couvrir les besoins lors des pics de production. Le recrutement est local ;
- Maison Connectée : principalement des compétences d'ingénieurs notamment spécialisés en R&D d'équipements et logicielle, en qualité, en assistance technique au client, en approvisionnement et fabrication, en ventes, tandis que les ouvriers de production représentent un pourcentage limité des employés. La rotation du personnel est limitée et le recrutement se fait principalement en Asie et en Amérique, ce qui permet un relatif degré de diversité complété par la diversité des localisations des sites et la mobilité interne des employés.

La gestion et le développement des talents nécessitent donc une organisation flexible pour répondre à ces différentes exigences. Le modèle de fonctionnement des Ressources humaines et de la responsabilité sociale d'entreprise (RH & RSE) de Technicolor a trois dimensions :

- une fonction de proximité avec les divisions du Groupe ;
- des centres d'expertise à l'échelle mondiale ;
- des services partagés régionaux de Ressources humaines (Centres de compétence RH ou CCRH), renforcés par des responsables RH sur les principaux sites.

L'intégration des stratégies développées par nos différentes activités au sein des processus RH est constamment renforcée à travers la fonction *Business Partner* RH (HRBP). Cette fonction a vocation à collaborer étroitement avec les dirigeants des segments du Groupe afin d'analyser et de planifier l'évolution des compétences et des ressources et de s'assurer que les compétences sont en adéquation avec les objectifs de développement. Les HRBP jouent un rôle clé dans les domaines du développement organisationnel. Ils définissent des plans de carrière et des stratégies de développement adaptées aux priorités de l'entreprise. Cette fonction s'appuie sur les centres d'expertise RH (CoE) et les centres régionaux de compétences RH (HRCC) afin de fournir des services de qualité à un coût optimisé.

Les centres d'expertise RH (CoE) assurent la cohérence et la mise en place des programmes RH et fournissent les conseils d'experts dans les domaines suivants :

- rémunération, retraite et prestations sociales : vise les systèmes de rémunération, les programmes d'intéressement, les programmes de mobilité internationale, la gestion de performance, les plans de retraites, l'assurance médicale et autres avantages ;
- talents et développement : vise au développement du personnel pour mettre au point des programmes de performance du personnel ;
- systèmes d'Information, procédures RH et Indicateurs Clés de Performance (KPI) : vise la mise en place d'outils informatiques et de procédures cohérentes et durables au sein de la fonction RH ;
- Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : vise toutes les questions de Développement Durable : Droits de l'Homme, hygiène et sécurité, protection de l'environnement, éthique et responsabilité sociale.

Sous la direction d'un responsable des RH unique, chaque centre régional de compétences (HRCC) repose sur un modèle de services partagés, assure une approche RH cohérente au travers des sites et des fonctions au sein de chaque zone géographique et garantit la conformité aux pratiques et aux lois locales en matière de droit du travail. Le Groupe a rassemblé des pays et des régions dans une organisation unique : Europe, Inde, Asie-Pacifique, Amériques : comprenant l'Inde, la Chine, la Malaisie, Hong Kong, le Japon, Singapour, Taïwan, la Corée, l'Australie, la France, la Belgique, l'Allemagne, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Suède, la Norvège, l'Italie, l'Espagne, la Pologne, le Brésil, le Chili, le Mexique, le Canada et les États-Unis.

Les Directeurs RH, qui dépendent des centres de compétences régionaux, sont nommés au sein de chaque établissement principal afin de mieux soutenir les activités qui ont des règles et des processus communs sur chaque site et en assurant tout le service RH nécessaire. Les Directeurs RH contribuent également à la mise en œuvre des programmes RH de l'Entreprise et favorisent la cohérence des communications locales. Ils rendent compte à leur centre régional de compétences respectif. Depuis 2019, le Centre de compétence RH a mis au point un *back office* des RH en Inde pour traiter toute la gestion des données européennes et asiatiques, ainsi que les activités de transaction et de recrutement en un modèle unique.

En Europe, le Centre de compétence RH gère toutes les relations de travail. Il vise à maintenir un ensemble cohérent de relations et d'interactions avec tous les représentants de l'Union européenne. Membre du Comité Exécutif de Technicolor, la Directrice des Ressources humaines et de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RH & RSE) définit les priorités stratégiques en la matière, en accord avec le Plan stratégique du Groupe. Elle met en œuvre et adapte le modèle des RH & RSE, identifie les besoins organisationnels et les ressources associées et pilote les initiatives RH & RSE dans l'ensemble des activités du Groupe.

Afin de mieux soutenir l'évolution des activités, les efforts de développement et de gestion des talents de Technicolor reposent essentiellement sur les *Business Partners* RH des divisions, en collaboration avec les RH locales. Ceux-ci ont non seulement la connaissance la plus détaillée de la stratégie et du développement de l'emploi au sein de leur division, mais sont aussi plus proches des besoins des managers et des employés.

Sur la base des Plans de ressources et développement établis chaque année par les divisions, les Business Partners RH définissent et pilotent, avec la Direction de leur organisation, une stratégie RH pour leur périmètre, qui est fondée sur 3 piliers : acquisition des talents, performance, reconnaissance et rétention, et développement des talents.

5.2.1.2 ACQUISITION DE TALENTS

Au sein de chaque division, les managers et les RH identifient de façon générale les types de profils et les compétences nécessaires pour assurer la réussite des projets et initiatives en cours et à venir. Lorsque les profils ou les compétences identifiés ne sont pas disponibles au sein de l'entreprise, toute l'équipe de RH (HRBP, HRCC et CoE) est mobilisée afin de recruter les meilleurs talents pour nos activités, nos projets et notre culture.

Dans le cas de studios d'animation et d'effets visuels de la division Services de Production, la nature intrinsèque des activités, qui repose sur la gestion de projets, nécessite le lancement de campagnes de recrutement massives plusieurs fois par an – recrutant pour plusieurs centaines d'emplois hautement qualifiés – et parfois des campagnes portant sur plusieurs pays afin d'accompagner le lancement rapide de grands projets (films, séries, jeux…). Dans le passé, chaque division VFX (effets visuels) de films & séries disposait de départements individuels d'acquisition de talents, qui comprenaient des managers de l'acquisition des talents et des coordonnateurs de recrutement. Cette équipe et les managers des studios se mobilisaient pour recruter les meilleurs talents pour nos activités, nos projets et notre culture. Ces départements travaillaient en collaboration avec des managers de talents pour identifier les types de profils et les compétences nécessaires afin d'assurer la réussite des projets et initiatives en cours et à venir.

S'il s'agit de recrutements individuels (remplacements, créations d'emploi, création d'équipes), la nature de l'emploi est d'abord précisée par le manager, avec l'aide des RH locales qui assureront ensuite la recherche, les contacts et le recrutement appropriés de candidats.

Pour faire face à ces différentes situations, le Groupe a fortement investi dans le développement de son organisation de recrutement et des équipes qui en sont chargées. Il a aussi accompagné la professionnalisation et l'harmonisation de leurs pratiques.

À cette fin, nous avons créé en 2018 *The Focus*, notre nouvelle agence interne de recrutement, qui embauche pour les studios d'effets visuels primés de Technicolor – MPC Film, Mr. X, Mikros, Technicolor Academy et le studio Mill Film.

The Focus, en tant que marque, utilise son propre et seul site pour aider les candidats à trouver facilement les bons emplois, les dernières nouvelles et opportunités d'évolution de carrière (que ce soit pour de jeunes diplômés ou des personnes déjà bien établis dans le secteur), tout en assurant que les Marques utilisent efficacement les ressources entre elles et au sein du secteur.

Avec plus de 50 grands films et projets audiovisuels dans notre portefeuille, les candidats évoluant dans le cadre de *The Focus* sont à même de bénéficier des meilleures opportunités pour répondre à leurs souhaits d'évolution professionnelle mais aussi à leurs aspirations personnelles dans la mesure où ils accèdent à tout l'éventail de nos marques et de nos implantations géographiques.

The Focus s'appuie sur l'expérience des recruteurs pour représenter les Marques et leur proposition ou valeurs. Cette agence veille aussi à harmoniser les pratiques d'embauche et à gérer le niveau de prix pour les valeurs les plus économiques au sein des différentes entreprises et marques. En cas de besoin d'un volume d'emplois élevé dans un département spécifique, ces recruteurs s'associent à des sourceurs pour assurer que chaque marque a le meilleur accès possible aux talents dans le secteur. En 2019, 3 000 personnes ont été recrutées par *The Focus* pour répondre à une demande plus forte que jamais pour les meilleurs spécialistes d'effets visuels du monde.

En 2020, le Groupe cherchera à perfectionner la plate-forme en ligne de *The Focus* en créant des profils d'utilisateurs, des messages d'alerte (*notifications push*) personnalisés, des académies virtuelles et des masterclass. Comme toujours, nous cherchons à innover dans la façon d'embaucher des talents, de les gérer et de les acquérir dans le secteur des VFX.

Pour toutes les autres activités, depuis 2016, 30 recruteurs dans toutes les organisations et régions couvertes par nos activités ont eu recours pour leur usage professionnel à une plate-forme en ligne de repérage de candidats et à un accès à des sites de recrutement externe (comme *LinkedIn*). Une priorité spécifique est accordée à l'animation et aux jeux pour adapter leurs processus de recrutement à de nouvelles embauches massives en Europe, en Inde et au Canada. Cette pratique courante permet à Technicolor d'étendre la portée de ses recherches et de contacter des candidats que le Groupe n'aurait pas pu toucher avec des méthodes traditionnelles.

Enfin, le Groupe bénéficie depuis 2015 du déploiement local d'une marque d'employeur attractive qui permet aux candidats de mieux reconnaître Technicolor en tant qu'employeur de référence grâce à sa culture et à ses valeurs.

5.2.1.3 PERFORMANCE, RECONNAISSANCE ET RÉTENTION

GRI *[102-36] [401-2] [403-6] [404-3]*

Depuis 2010, Technicolor évalue la performance individuelle de tous les employés dans le cadre d'un plan annuel appelé STEP. Ce système est construit autour de 2 moments clés de l'année (janvier : fixation des objectifs – novembre/décembre : évaluation des performances individuelles sur la base d'entretiens entre les employés et les managers pour évaluer la réalisation des objectifs).

Toutefois, s'étant engagé à offrir la meilleure assistance possible au vu de la constante évolution des activités (mode projet, changements technologiques continuels, amélioration continue…) et des besoins des employés (finalité, transparence, retour d'information en temps réel…), le Groupe a lancé en mars 2018 un projet visant à réorganiser le système

d'évaluation des performances et de développement des employés. Cet outil appelé TEAM est fondé sur 4 principes fondamentaux :

- la notion de contribution remplace celle de performance : la contribution est définie dans cet outil comme l'appréciation globale de la contribution concrète d'une personne aux résultats et aux réussites de la collectivité ;
- les comportements observés (le « comment ») sont pris en compte dans l'évaluation de la contribution ainsi que les résultats obtenus (le « quoi ») ;
- des conversations « continues » visent à assurer de fréquents échanges entre les employés et leurs managers : fixation ou modification d'objectifs ou de missions, boucles de rétroaction sur les résultats obtenus et les comportements observés ;
- et enfin, pour ceux qui le souhaitent, intégration à l'évaluation de la contribution des opinions justifiées et formalisées de tierces parties concernées qui ont travaillé avec la personne évaluée (retour d'information à 360°).

Après la phase pilote, le projet TEAM s'étend progressivement à d'autres unités commerciales. 28 % des salariés utilisent maintenant cet outil, ainsi que 62 % des salariés ayant une rémunération variable.

Dans un environnement concurrentiel, les politiques de rémunération et de prestations sociales, y compris la politique de rémunération globale, constituent un pilier clé de la rétention des talents acquis.

La politique de rémunération de Technicolor s'attache à valoriser et à récompenser de manière équitable la contribution de chacun à la réussite à court et long terme du Groupe.

Technicolor continue à utiliser son système de classification selon la méthodologie *Towers Watson* et basé sur des grades et des bandes renforçant le lien entre contribution et rémunération. Technicolor revoit régulièrement la définition et le niveau de ses postes afin de refléter les évolutions du Groupe. Cette classification permet ainsi de s'assurer de l'équité interne des rémunérations proposées. De plus, Technicolor participe aux enquêtes de salaires nécessaires pour évaluer la compétitivité des salaires sur les marchés sur lesquels le Groupe opère. Technicolor utilise ainsi des outils et méthodes reconnus, durables, objectifs et équitables d'évaluation des rémunérations, permettant également un contrôle efficient de ses coûts salariaux.

En 2018, ce système de classification a été revu pour les emplois créatifs de la division Services de Production afin de tenir compte de l'évolution de ce domaine, de son organisation du travail et des compétences du secteur. Il a été mis en place en 2019.

La politique de rémunération s'articule autour d'éléments de rémunération fixes et variables, flexibles et compétitifs, fondés sur les meilleures pratiques du marché et sur les objectifs de création de valeur à long terme du Groupe :

- **la compétitivité :** des études comparatives sur la rémunération totale dans des entreprises comparables permettent à Technicolor de proposer des packages de rémunération compétitifs en tenant compte de la pression concurrentielle du marché. Technicolor s'assure ainsi l'attractivité, la motivation et la rétention des hauts potentiels et des contributeurs clés au niveau international tout en maîtrisant ses coûts ;
- **l'équité interne :** Technicolor considère rémunérer équitablement ses salariés dans chacune des aires géographiques d'implantation du Groupe, combinant respect des standards des marchés locaux et déploiement de programmes globaux. Les politiques de rémunération, structurées autour de la politique de bandes larges *Broadbanding*, prennent en compte de manière objective le niveau de responsabilité, l'expérience et la contribution de chacun au succès du Groupe. En outre, la politique de rémunération des cadres dirigeants est gérée par la Direction des ressources humaines pour assurer la cohérence des différents éléments de rémunération et faciliter la mobilité internationale et interne ;
- **la complexité de l'activité :** les professionnels, les ingénieurs et les cadres font l'objet d'une politique sélective visant à aligner leur rémunération sur leur performance. Une part significative de leur rémunération est composée d'éléments variables qui définissent et mesurent la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe et de leur secteur d'activité. Ces éléments variables se veulent être plus motivants en prenant en compte non seulement la performance individuelle, notamment en termes d'innovation et de prise de risque, mais aussi les résultats économiques du Groupe et des différentes divisions.

Conformément aux principes et règles établies par le Groupe, toute entité du Groupe ou d'une Division est habilitée à reconnaître le potentiel et à encourager le développement de ses salariés en utilisant les différents éléments de rémunération en vigueur au sein du Groupe.

L'évolution de la rémunération est mesurée à taux de change constant (en fin d'exercice) et à effectif constant (tous les employés présents à la fois au cours de l'année de *reporting* et l'année précédente). Il s'agit de l'évolution de la masse salariale de base (à l'exclusion des éléments variables et des charges sociales payées par l'employeur).

	2019	2018	2017
Évolution de la rémunération	5,01 %	4,50 %	4,12 %

Dans le cadre de sa politique de rémunération globale, Technicolor élargit régulièrement sa politique de prestations avec le double objectif de justice et d'équité entre les employés des différents pays et divisions, et d'attractivité.

En 2019, les élargissements suivants ont été mis en place :

Domaine d'action	Nature de l'action	Description de l'action d'élargissement	Pays
Santé	Bien-être	Massages sur chaise sur place de 12 minutes offerts par des thérapistes professionnels aux salariés – 640 sessions disponibles ; plus de 450 participants. Sur place, dépistages biométriques pour votre bien-être (« mini check-ups préventifs » offerts aux salariés) ; plus de 1 000 participants. Sur site, vaccination anti-grippe pendant les salons d'ouverture des inscriptions aux prestations.	États-Unis
Retraite	Bien-être	Séminaires sur site de préparation à la retraite ; 12 sessions ; 4 thèmes abordés tels que « Avantages sociaux », « Système de santé » ou « Faire le 1er pas pour investir ».	États-Unis
Santé	Bien-être	Coaching de santé personnalisé par téléphone offert aux salariés.	États-Unis
Tous les régimes de prestations	Communications & Engagement Numérisation	Lancement du site web de prestations pour informer les salariés sur tous les programmes en la matière ; navigation facile ; informations utiles « en un coup d'œil » ; vidéothèque possédant plus de 15 courtes vidéos d'information sur des sujets tels que bilan médical & soins préventifs, compte d'épargne santé, retraite 401(k), vie & handicap, *etc.* www.MyTechnicolorBenefits.com	États-Unis
Tous les régimes de prestations	Numérisation	Mise en place du nouveau site web d'inscription aux prestations MyADP. Nouvelle présentation. Navigation facile. Amélioration des fonctionnalités.	États-Unis
Santé	Amélioration des prestations & innovation	Mise en place d'un service de télémédecine : assistance médicale immédiate, personnelle et professionnelle à partir de votre ordinateur portable, iPhone ou tout appareil Android. Ce service est accessible gratuitement aux salariés.	Canada
Prestations	Communications & Engagement Numérisation	Mise en œuvre du nouvel outil d'inscription et d'administration des prestations sociales Flexit360. Cet outil permet aux salariés de s'inscrire de façon indépendante à des régimes de prestations et les aide à faire face aux événements de la vie ainsi qu'à modifier les informations sur les bénéficiaires. Des vidéos d'information font aussi partie de l'outil Flexit360 pour mieux aider nos salariés à prendre des décisions intelligentes et avisées à l'égard de leurs régimes de prestations.	Canada
Tous les régimes de prestations	Communications & Engagement	Lancement de vidéos d'information bilingues sur les prestations pour les personnes employées de façon permanente ou contractuelle.	Canada
Santé et soins dentaires	Harmonisation	Harmonisation de Mr. X Toronto pour le régime de prestations du Groupe dans le cadre du programme Technicolor Flex pour les salariés permanents et contractuels.	Canada
Retraite	Mise en place	Mise en place du régime de retraite du groupe Technicolor pour les salariés de Mr. X Toronto.	Canada
Assurance vie	Amélioration des prestations	Introduction d'une couverture des frais d'obsèques pour aider les salariés à couvrir ces frais en cas de décès d'un parent direct. Cette couverture est prévue pour le salarié, son conjoint et ses enfants jusqu'à l'âge de 25 ans.	Mexique
Santé	Amélioration des prestations	• Augmentation de la couverture des ambulances aériennes • Pas de restriction sur le nombre d'enfants • Couverture des partenaires de même sexe pour toutes les entités (les parents de ces partenaires de même sexe ne peuvent pas être couverts) • Option facultative d'assurance complémentaire pour les salariés.	Inde
Bien-être	Bien-être et prévention	Mise en œuvre d'actions pour la « qualité de vie » au travail	France
Retraite	Amélioration des prestations	Mise en œuvre d'un nouveau régime de retraite en Pologne (PKK) conforme aux nouvelles obligations légales.	Pologne

Comme expliqué dans le présent chapitre, la rétention de nos talents est essentielle. Au-delà des processus et des initiatives décrits ci-dessus, nous nous efforçons donc de détecter toute tendance significative qui risque de nuire à cet objectif.

Des enquêtes de satisfaction des salariés ont aussi été menées pour tous les employés de la publicité MPC et sur des sites sélectionnés pour les Services de post-production au Canada, au Royaume-Uni et aux États-Unis, pour les Services de DVD au Mexique et aux États-Unis, et pour les activités de Maison Connectée au Brésil, concernant un total de 19 sites et 3 150 salariés.

Dans l'activité Film & Episodic VFX (FEV), nous encourageons les enquêtes annuelles sur l'engagement des salariés depuis 2016. La participation des salariés a augmenté au fil des ans. Nous restons engagés à recevoir les commentaires des salariés et à agir en conséquence, en utilisant

une stratégie interne de communications fondée sur l'idée que « ce que vous nous avez dit, nous l'avons fait ». Cette démarche garantit que les commentaires des salariés sont intégrés à nos stratégies internes de gestion des talents. Nous communiquons ensuite à tous les salariés cette intégration pour leur montrer que nous prenons leurs commentaires au sérieux.

Pendant tout le cycle de vie des employés, plusieurs procédés efficaces assurent un retour d'information permanent. Ainsi, des enquêtes qualitatives sont menées à l'arrivée et au départ des salariés, à des points de contact essentiels de leur parcours. Nous nous engageons aussi continuellement au cours de l'année auprès des comités de salariés ou comités d'entreprise (défenseurs de l'équilibre et de la culture – voir ci-dessous pour plus d'informations), constitués de salariés qui sont à l'écoute sur le terrain dans l'entreprise. La nouvelle campagne a été lancée en janvier 2020 et couvre plus de 4 000 employés.

5.2.1.4 FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

GRI *[203-1] [203-2] [404-1] [404-2] [404-3]*

Afin de garantir une adéquation constante entre les attentes de nos clients et les compétences de nos employés, le Groupe a mis en place une méthode de formation et de développement pragmatique au plus proche des enjeux des métiers.

5.2.1.4.1 Formation

Les priorités de la formation sont définies en fonction de l'évolution des métiers et des technologies associées (existantes et futures) et des besoins individuels des employés en termes de performance et/ou d'évolution professionnelle. La création de parcours de formations spécifiques par métier a été encouragée dans chaque division, avec comme résultat une optimisation des ressources en formation et un plus grand nombre de possibilités de formation. Afin de garantir un niveau de qualité constant ainsi que leur cohérence, les programmes de développement portant sur le *leadership,* le management et les compétences techniques ou fonctionnelles sont coordonnés au niveau du Groupe.

En complément, le Centre d'expertise de développement des talents conseille les responsables opérationnels et les *Business Partners* RH sur tous les aspects de la formation et du développement, notamment sur les éléments de *leadership* et de management. Les *Business Partners* RH coordonnent la construction et le suivi des plans de développement au niveau des divisions ou des fonctions. Des formations sont organisées au niveau local par les Centres de compétence RH qui sont chargés de s'assurer que les initiatives de formation sont optimisées entre les divisions et conformes aux réglementations locales.

	Femmes	Hommes	Total
Nombre d'heures de formation dispensées	82 556	238 511	321 068
Nombre de salariés formés	3 919	8 949	12 868
Nombre d'heures de formation par salarié formé	21,07	26,65	24,95

Globalement, les initiatives de formation proposées en 2019 comprenaient 340 619 heures de formation destinées tant aux salariés qu'aux externes travaillant sous la supervision du Groupe, dont 321 068 heures destinées à 12 868 salariés de Technicolor. Cela représente 24,95 heures de formation par salarié sur une base annualisée.

Les divisions

Reposant sur une analyse approfondie des besoins en formation et développement, et conformément à la stratégie, de nombreux programmes des divisions identifient et développent les compétences essentielles, qu'elles soient techniques ou non, à promouvoir dans les années à venir.

Les résultats de ces programmes sont à la base de la stratégie globale de formation et de développement des compétences.

Services de Production

La Technicolor *Academy*

- La principale initiative de formation de la division Services de Production est la Technicolor *Academy*. Elle soutient globalement les efforts pour développer l'excellence des compétences de pointe en effets visuels. Profitant de la pratique de VFX *Academy,* des programmes de sessions *Academy* ont été lancés pour l'Animation. Ce programme est un projet de formation de jeunes diplômés talentueux tout juste sortis de l'université ou l'école, pour les préparer à travailler sur des plans de scènes à transformer. En ce sens, il vise des artistes diplômés qui sont reconnus comme ayant un fort potentiel mais doivent encore prouver leurs compétences. Les participants bénéficient d'une formation rémunérée sur 6-12 semaines, puis sont embauchés pour une période de 12 mois. Ce programme a eu des répercussions sur un total de 712 artistes (dont 602 nouveaux stagiaires en 2019) à trois endroits en 2019 (Bangalore, Montréal et Adélaïde), avec 240 929 heures de formation. Pour plus de précisions, voir la section 5.2.7.

Une définition actualisée des compétences

- En 2018, MPC Film a conduit un programme de gestion du changement pour transformer la façon dont les artistes sont classés par catégories (architecture des emplois) et qui a surtout redéfini les compétences et expériences au sein de chaque niveau et catégorie. Ces compétences font l'objet d'un parcours d'apprentissage qui sera lancé au cours du premier trimestre 2020.

Un nouveau système de gestion de l'apprentissage pour FEV VFX

- En 2018, un nouveau système de gestion de l'apprentissage en ligne (GEM – *Grow, Evolve, Master*, ou Grandir, évoluer, maîtriser) a été développé. Il a d'abord été lancé en harmonisant le programme d'orientation pour tous les employés de MPC Film. Dans cette optique, des parcours d'apprentissage consistant en des programmes spécifiques d'apprentissage en ligne et de perfectionnement pour chaque discipline ont été mis au point. Ils sont spécifiquement liés au nouveau cadre de compétences présenté ci-dessus. Le lancement initial ne concernait qu'une discipline et les programmes ont été déployés pour les autres disciplines début 2019, avec une extension à la ligne de service FEV.

Nouveaux programmes de formation à la production

- Le département de Production de VFX a lancé plusieurs nouveaux programmes de formation interne pour 2020 : l'académie de production géré par *The Focus*, un programme d'études en production et un système de formation de producteurs. Ces programmes de formation interne utilisent des exemples, des problèmes et des enjeux de la vie réelle de notre secteur, que les étudiants seront amenés à rencontrer tous les jours dans leur travail. Cette formation donne aussi une solide compréhension de notre culture des marques et permet d'identifier les compétences et les connaissances exactes dont les participants ont besoin pour réussir dans leur travail. Tous les programmes de formation à la production sont proposés au niveau local. Pour la première série de ces programmes, 13 femmes se sont inscrites sur 20 participants.
  - L'académie de production gérée par *The Focus* :

    c'est un programme de 12 semaines qui forme les futurs coordinateurs de production VFX. Le premier cours pour 2020 commence au 1er trimestre et dure jusqu'au 3e trimestre. Le programme est constitué d'un apprentissage en salle de classe, d'une formation en ligne, d'ateliers interactifs et d'une série de masterclasses d'experts en la matière, pour donner aux stagiaires les bases contextuelles nécessaires pour parvenir à l'expérience d'une production réelle directe. Après 7 semaines d'apprentissage et d'observation intensifs, les étudiants seront placés pendant 5 semaines dans des équipes réparties dans nos studios FEV. Pendant leur stage, les participants bénéficieront de l'expérience de leurs collègues pour développer leurs compétences humaines et leur capacité à interagir avec une équipe de production, des artistes et des superviseurs. Les participants acquerront une vue d'ensemble complète de leur rôle ainsi que les compétences nécessaires pour devenir de bons coordinateurs de production d'effets visuels.

    Ce programme ne remplace pas le parcours d'embauche traditionnel pour entrer dans le service de production en tant que *runners*, assistants de production de VFX, coordinateurs de production de VFX, *etc*. Le but du programme est de répondre plus vite aux besoins urgents de coordinateurs de production de VFX dans le secteur et d'élargir notre profil de diversité, tout en assurant que tous les membres de l'équipe ont de fortes connaissances de base pour jouer leur rôle avec efficacité. Nous cherchons à développer la diversité de notre équipe de production lorsque nous embauchons des personnes extérieures à notre secteur, qui sont expérimentées pour des fonctions de contact avec des clients et des environnements dynamiques.
- Le programme d'études supérieures est une formation de 18 semaines comprenant 12 semaines à l'Académie et 6 semaines de stage en tant que manager de la production de VFX. Ce programme est destiné à de jeunes diplômés de l'université, pour leur fournir les compétences dont ils ont besoin pour être de bons managers de production de VFX pour MPC Film, Mill Film ou Mr. X.
- Le programme de formation des producteurs est destiné à des diplômés en commerce ayant 3 à 5 ans d'expérience des entreprises commerciales ou de fonctions de gestion de projets à grande échelle. Après avoir suivi le programme de l'Académie destiné aux jeunes diplômés, nos futurs producteurs de VFX se concentreront sur les aspects de gestion commerciale d'un show et acquerront notamment des compétences en comptabilité de production et planification des effectifs. Ils feront ensuite un stage de 7 semaines comme producteurs numériques dans nos studios.

Maison Connectée

Des plans de formation ont été mis au point en adéquation avec les plans de développement des ressources mondiales, avec des programmes destinés :

- à la mise en place d'emplois cruciaux ;
- aux responsables de la livraison aux clients, de la livraison de HW, de SW, des essais, des plates-formes : 3 séries de formation sur la technique, la gestion de projets, les outils, l'introduction de nouveaux produits, les finances, la gestion des risques, le projet Microsoft, la conformité et la sécurité. 39 sessions de formation ont été dispensées dans 7 endroits à 368 stagiaires pour un total de 468 heures ;
- aux ingénieurs produit, avec une formation interne sur les processus. Ils ont pu accéder à deux plates-formes d'apprentissage en ligne *Pluralsight* et *Safari*, qui comprennent un tutorat en direct assurant une formation au développement de logiciels ainsi qu'un apprentissage technologique et économique.

Un programme spécifique de coaching des cadres a été mis en œuvre pour le *leadership* du câble nord-américain.

Une formation webex mondiale sur les compétences humaines est dispensée sur la sensibilisation aux différences culturelles, l'instauration de la confiance et la gestion des risques.

5.2.1.4.2 Revue des talents et développement du *leadership*

Un processus de Revue des Talents est effectué tous les ans dans toutes les divisions. Ce processus mobilise les managers à tous les niveaux de l'organisation ainsi que les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction pour identifier et désigner les collaborateurs ayant le potentiel et le niveau de performance adéquat pour alimenter le pool de futurs dirigeants au niveau de la division ou du Groupe. Les membres de ce pool peuvent bénéficier, au cours de l'année, de formations, d'activités et d'événements dédiés au développement de leur *leadership*.

Plusieurs programmes sont gérés au niveau du Groupe :

- **Le *pool* de talents en *leadership* et le programme de développement du *leadership*.**

  Chaque division a ses propres besoins d'apprentissage et de développement. Le Centre d'expertise en talents et développement joue le rôle de **conseil interne global** chargé d'offrir une assistance et des solutions personnalisées aux diverses divisions et d'améliorer les initiatives existantes.

  Le Centre d'expertise en talents et développement travaille avec les divisions pour adapter le contenu et les modalités de livraison à leur culture.

- **La mission consiste à modifier notre culture et à améliorer l'efficacité tout en cultivant la sensibilisation, le langage commun, les compétences interpersonnelles et la connexion de nos talents à travers le monde.**

  Sur la base du modèle de compétences en *leadership* personnalisé de 2017, une approche plus souple du développement a été adoptée en 2019 pour soutenir le développement des compétences humaines des salariés, tout en respectant la vision, les valeurs et la stratégie de Technicolor. Les initiatives de développement de 2019 sont moins axées sur le « haut potentiel » et davantage sur le changement de comportement dans toutes les entreprises et à tous les niveaux. Les formations sont donc plus axées sur les salariés pour mieux les préparer à faire face aux changements et à se sentir bien dans leurs équipes, leur entreprise et sur le marché. Les sessions de formation sont plus souvent virtuelles et plus courtes. Elles permettent à un plus grand nombre de participants de rencontrer plus de collègues dans le monde entier. Ce changement a permis à 619 salariés de participer à une formation et à des formations supplémentaires dans toute l'entreprise. Le Centre d'expertise en talents et développement a ainsi parrainé 3 912 heures de formation individuelle, axées sur la création d'une base de première qualité pour les compétences humaines des salariés. Les *Business Partners* RH établissent des priorités pour choisir les salariés participant à des formations, notamment suivant leurs fonctions, et le Centre de talents et développement gère et facilite le programme. Les formations choisies sont globalement axées sur l'efficacité personnelle et professionnelle, l'instauration de la confiance et de l'influence, les compétences en gestion de projets, le retour d'informations et la gestion des changements.

- **La *Management Academy***

  En complément des programmes de formation dits « métier » (techniques ou non techniques) dispensés au sein des divisions, la *Management Academy* joue un rôle important dans le soutien apporté par le Groupe aux managers dans tous les types d'activité et divisions ou fonctions. Créé en 2014, ce programme définit le socle commun de compétences en management attendues chez Technicolor. Il maintient un sens d'appartenance au Groupe au sein de la communauté de 220 managers qui ont déjà participé à ce programme.

  Après une période pilote en 2014 durant laquelle des sessions de la *Management Academy* ont été organisées, en interne et en externe, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France et en Belgique, le programme a évolué périodiquement pour créer un véritable programme de référence dédié à la gestion des compétences dans l'ensemble du Groupe en 2015-2018. En 2019, 3 sessions du nouveau programme ont été créées et ont eu lieu entre janvier et mars 2019 : 2 jours de sessions de formation collaborative en France, aux États-Unis et en Inde, concernant 42 managers de toutes les divisions et fonctions. Les managers ont participé à une session complémentaire *via* Webex afin de renforcer leurs apprentissages et de leur permettre de continuer à travailler sur certains thèmes abordés lors des sessions. À l'avenir, la *Management Academy* deviendra plus souple et continue. Le cours « 6 pratiques essentielles pour mener une équipe » sera offert périodiquement toute l'année, avec des sessions spécifiques à l'entreprise sur la Maison Connectée, la santé, l'environnement et la sécurité, et les services de production.

Les divisions

Un programme de *leadership* dans la division Services de Production

En 2018, le programme LEAP (*Lead, Energize, Accelerate, Performance*) a été testé chez MPC Film. Il s'agit d'un programme de perfectionnement en management destiné à améliorer les compétences de toute personne ayant des responsabilités en management. En 2019, ce programme a été élargi aux autres marques de Technicolor FEV. Un *coaching* est proposé à tous les cadres supérieurs et peut être demandé dans l'ensemble du Groupe. Le programme est par ailleurs redynamisé, avec des modules sur les compétences humaines ainsi que la diversité et l'intégration. Par la suite, en 2020, nous espérons numériser ce programme et l'aligner sur notre recherche permanente de l'apprentissage.

Assurer la progression et la succession

La mobilité des talents étant plus grande dans le domaine des effets visuels, MPC Film examine les plans de succession et de progression tous les trimestres et assure chaque année, en moyenne, la promotion de 10 à 15 % de l'effectif à de nouveaux postes. Fin 2019, on comptait 366 promotions internes chez FEV.

En 2018, MPC a mis au point un système d'évaluation des talents pour exploiter les données concernant la contribution et d'autres performances dont nous disposons au sein de nos systèmes de production. Ainsi, un moyen d'identification et d'évaluation des talents plus objectif est disponible couramment auprès des managers, leur permettant de prendre des décisions plus cohérentes et objectives sur la mobilité et l'évolution du personnel, tout en lui assurant un retour d'information équitable et précis. En 2020, nous cherchons comment intégrer et élargir ce système à toutes les marques de FEV.

En 2019, un nouvel outil de retour d'information associé à un système d'évaluation des talents a été introduit pour soutenir la notion de développement des talents et de transparence du retour d'information. L'application *Continuous Feedback* (retour d'info continu) est accessible dans toutes les marques de FEV et a changé la façon dont les salariés pensent au retour d'information et en assurent le suivi. Elle permet à chacun de maîtriser son propre développement et ses apprentissages, et de prendre le contrôle de son parcours professionnel. Cet outil permet aussi de promouvoir une culture de la reconnaissance entre pairs et entre manager et salarié.

Transformation des emplois au sein du segment Maison Connectée

En 2018, dans le cadre de son parcours de transformation, le segment Maison Connectée a lancé une revue de tous les emplois reposant sur 2 axes : « impact pour gagner des accords » et « impact pour générer de la trésorerie ». Dans un premier temps, un projet spécifique (« quadrant des compétences ») a été lancé en juin 2018 pour 9 emplois essentiels avant de passer à 13 emplois en 2019. Le périmètre est le suivant :

- revue du périmètre de travail actuel, matrice RACI, cartographie sociale ;
- définition du « profil cible » pour chaque personne ;
- définition d'un « profil cible pour une équipe » ;
- évaluation de toute la population concernée en fonction de compétences techniques et professionnelles (communes à tous les emplois) définies dans le cadre du « profil cible » ;
- analyse des lacunes ;

- définition et mise en œuvre d'un plan d'action individuel conforme aux objectifs annuels de contribution et revu dans le cadre de l'évaluation annuelle des contributions ;
- lancement de plans d'action collectifs comme la formation, pour l'ensemble de la population, à un emploi essentiel défini.

En décembre 2019, le taux d'achèvement de ce projet est de 74 %. Il devrait être totalement achevé d'ici l'été 2020.

5.2.1.5 PARTICIPATION DES SALARIÉS

GRI *[401-2]*

La *holding* et huit filiales françaises de la Société proposent des accords d'intéressement à leurs salariés en fonction des résultats de la filiale concernée.

Les bonifications annuelles totales distribuées aux salariés en relation avec ces accords d'intéressement, durant les trois dernières années, sont les suivantes :

- sommes distribuées en 2017 au titre de l'exercice 2016 : 2 140 252 euros ;
- sommes distribuées en 2018 au titre de l'exercice 2017 : 1 751 839 euros ;
- sommes distribuées en 2019 au titre de l'exercice 2018 : 1 677 168 euros.

De plus, plusieurs de nos sites proposent des participations à leurs salariés en fonction des résultats de la Société et/ou de la réalisation des objectifs.

5.2.1.6 ÉTAT DE LA PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL SOCIAL

GRI *[401-2]*

Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe dans le cadre du Plan d'épargne entreprise du Groupe, par les salariés et anciens salariés dans le cadre des Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) s'élevait à 250 000 actions, soit 0,06 % du capital social.

5.2.1.7 EFFECTIFS

GRI *[102-7] [102-8] [401-1] [405-1]*

Au 31 décembre 2019, le Groupe employait 17 189 salariés (71 % d'hommes et 29 % de femmes), à comparer à 17 745 salariés au 31 décembre 2018, soit une baisse de 3,1 %.

L'appartenance du Groupe au secteur *Media & Entertainment*, secteur fortement concurrentiel et en évolution constante, oblige le Groupe à adapter son profil social en conséquence.

Le tableau ci-dessous indique les effectifs totaux de Technicolor au 31 décembre des années 2019, 2018 et 2017, ainsi que la répartition du personnel par zone géographique.

	2019	2018	2017
Europe	3 194	3 886	3 853
Amérique du Nord	6 013	6 745	6 767
Asie [1]	6 291	5 361	3 955
Amérique latine [2]	1 691	1 753	1 732
NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS	**17 189**	**17 745**	**16 307**
Nombre de salariés des filiales mises en équivalence	42	45	46
Contrats à durée indéterminée	*14 079*	*14 225*	*13 712*
Contrats à durée déterminée	*3 110*	*3 520*	*2 595*
(1) Y compris l'Inde :	*5 374*	*4 687*	*3 247*
(2) Y compris le Mexique :	*1 466*	*1 425*	*1 334*

Les effectifs pris en compte ci-dessus incluent les cadres, les non-cadres et les ouvriers. Les intérimaires, les stagiaires et les apprentis sont exclus.

Les contrats français de type « intermittent » ne figurent pas dans le tableau ci-dessus. Ils représentent l'équivalent de 168 emplois à temps plein sur l'année 2019 et leur nombre est passé de 235 en décembre 2018 à 225 en décembre 2019. Au cours de l'année, 512 salariés « intermittents » ont travaillé pour Technicolor.

	2019	2018	2017
Nombre d'intermittents ayant travaillé en décembre	225	235	413
Équivalent temps plein sur l'année	168	272	347

Le tableau ci-dessous présente le nombre de salariés par segment au 31 décembre 2019. Les contrats français de type « intermittent » ne figurent pas dans ce tableau.

Segment	Nombre de salariés	Pourcentage
Services Entertainment	14 586	85 %
Maison Connectée	1 377	8 %
Fonctions centrales et Autres	1 226	7 %
TOTAL	**17 189**	**100 %**

Répartition par âge et sexe

Au 31 décembre 2019, le Groupe employait 4 935 femmes (29 % des effectifs de Technicolor) et 12 254 hommes (71 % des effectifs) hors intermittents. La répartition par âge est la suivante :

Âge	Femmes	Hommes	Total
< 20 ans	12	35	47
20 à 29	1 370	3 690	5 060
30 à 39	1 576	4 457	6 033
40 à 49	1 042	2 375	3 417
50 à 59 ans	716	1 294	2 010
60+	219	403	622
TOTAL	**4 935**	**12 254**	**17 189**

Embauches et licenciements

Au cours de l'année 2019, 8 500 salariés ont été embauchés, dont 2 470 à titre permanent, et 1 118 salariés ont été licenciés, hors intermittents.

	2019	2018
Embauche de salariés permanents	2 470	3 088
Embauche de salariés en contrat à durée déterminée	6 030	5 415
Acquisitions	-	-
Cessions	204	253
Fin de contrats à durée déterminée et démissions	5 420	3 464
Licenciements	1 118	1 199
Démissions des contrats permanents	2 260	2 080
Autres (retraites...)	54	69

Méthodologie

Les chiffres relatifs aux effectifs sont extraits d'une base de données administrée par les Ressources humaines au niveau mondial. Cette base est actuellement déployée sur tous les sites Technicolor.

5.2.2 Gestion des cycles d'activité

GRI *[102-8] [103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-3 Emploi]*

Le temps de travail est géré en fonction des besoins des différentes activités de Technicolor au sein de la société mère et de ses filiales. Le Groupe est soumis à des obligations réglementaires et contractuelles en termes de temps de travail dans chaque pays au sein duquel il opère. Grâce à différents outils de gestion du temps de travail, le Groupe s'assure que les salariés ne dépassent pas les seuils obligatoires et qu'ils sont rémunérés correctement pour toutes éventuelles heures supplémentaires conformément à leur contrat de travail. Cependant, une partie considérable des employés de Technicolor a une rémunération fixe pour un nombre donné de jours travaillés par an ; dans ce cas, le nombre de jours travaillés est contrôlé.

Le travail à temps partiel et le télétravail sont autorisés au cas par cas en conformité avec la politique du Groupe en la matière et en fonction des besoins et des contraintes des fonctions concernées. En 2019, Technicolor comptait en moyenne 142 employés travaillant moins de 5 jours par semaine. Au cours de l'année, sur le total des employés à temps partiel, 96 % travaillaient au moins à mi-temps et ceux travaillant au moins l'équivalent de quatre jours par semaine (80 % du temps de travail d'un employé à plein-temps) représentaient 59 % des travailleurs à temps partiel. Les contrats français de type « intermittent » ne sont pas considérés comme des emplois à temps partiel.

Certaines activités de Technicolor connaissent des pics saisonniers de charges de travail (comme les Services DVD). Elles nécessitent le recours à un nombre important de travailleurs intérimaires (agences) et temporaires (durée fixe) pour répondre aux besoins des clients, essentiellement sur les sites de distribution et d'entrepôt, en plus des heures supplémentaires. Ces saisonniers sont généralement embauchés directement pour une période de quelques mois (temporaires) ou recrutés par l'intermédiaire d'une entreprise de main-d'œuvre (intérimaires) ; le recours aux heures supplémentaires est lié davantage à la réalisation d'un objectif ponctuel et intervient dans le cadre d'un pic d'activité à durée très limitée (fabrication ou exécution d'un projet). Les travailleurs intérimaires ne sont pas inclus dans l'effectif du Groupe. Les principaux pays ayant recours à l'emploi saisonnier sont les États-Unis, le Mexique, la Pologne et dans une moindre mesure le Canada et l'Australie.

Les activités de la division Services de Production comme les effets visuels, l'animation et la post-production sont essentiellement basées sur des projets et reposent, en grande partie, sur des contrats à durée déterminée (y compris des contrats « intermittents ») afin de pouvoir adapter le mix de compétence, l'expérience et la taille des équipes aux exigences et au calendrier de la production, comme il est d'usage dans le secteur. S'il est vrai que nous sommes entièrement dépendants du calendrier de nos clients, nous nous efforçons de réduire le pourcentage de contrats à durée déterminée de nos effectifs et d'augmenter proportionnellement le pourcentage d'employés à durée indéterminée.

Globalement, le personnel saisonnier intérimaire représente environ l'équivalent de 4 415 emplois à temps plein. En période de pic d'activité, ce personnel peut faire doubler le nombre de travailleurs présents sur les sites concernés.

Les contrats à durée déterminée et les contrats « intermittents » représentent l'équivalent d'environ 3 831 emplois à temps plein à l'échelle des activités du Groupe.

Dans l'ensemble de Technicolor, le total des heures supplémentaires représente environ un équivalent temps plein de 606 emplois.

Le temps de travail est contrôlé sur les différents sites du Groupe grâce à des logiciels tels que ProTime, ADP, Punchout, Kronos, Solus, Sisnom et Casnet. Des outils liés au suivi de la production et qui permettent de suivre le temps de travail comme ScheduAll, Laserbase et CETA sont également utilisés.

	2019	2018	2017
Nombre moyen de salariés à temps partiel	142	205	285
Pourcentage de salariés à temps partiel travaillant au moins à mi-temps	96 %	96 %	97 %
Pourcentage de salariés à temps partiel travaillant au moins 4 jours par semaine	59 %	63 %	57 %
Nombre équivalent temps plein de contrats à durée déterminée (« intermittents » compris)	3 831	2 723	2 890
Nombre d'intérimaires en équivalent temps plein	4 415	5 414	5 960
Équivalent temps plein des heures supplémentaires (« intermittents » compris)	606	598	580

5.2.3 Diversité et intégration

GRI *[103-1 Diversité et égalité des chances] [103-2 Diversité et égalité des chances] [103-3 Diversité et égalité des chances] [103-1 Lutte contre la discrimination] [103-2 Lutte contre la discrimination] [103-3 Lutte contre la discrimination] [405-1] [406-1]*

DIVERSITÉ ET INCLUSION SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Fin 2015, un plan dédié à la diversité et à l'intégration a été lancé à l'échelle mondiale. L'objectif de ce plan est d'améliorer nos processus de façon globale, afin de s'assurer que nos pratiques sont à tous égards non discriminatoires au niveau du Groupe, mais également de promouvoir un esprit d'ouverture et d'intégration à l'échelle mondiale et la volonté d'apporter une aide et un soutien aux personnes ou aux groupes sous-représentés au regard de leurs données démographiques régionales. Les 4 thèmes principaux du Plan sont la diversité des genres, le handicap, l'âge et l'ethnicité.

Au niveau du Groupe, en 2019, le programme était toujours axé sur la planification d'action, la communication interne et les mesures de sensibilisation, tandis que plusieurs unités commerciales ont mis en place des programmes et des réseaux sur la diversité et l'inclusion conformément à leurs besoins de main-d'œuvre. Plus spécifiquement, dans nos marques VFX, un engagement a été pris pour assurer que tous les groupes de personnes sont équitablement représentés au sein de chaque marque, pour utiliser les Académies Technicolor afin d'améliorer activement la diversité à court terme, et pour travailler à long terme avec les secteurs de l'enseignement et de l'événementiel en vue de mieux faire connaître les effets visuels comme possibilité de carrière pour tous les groupes de personnes. VFX exerce ses activités dans des lieux où le manque de talents se fait cruellement sentir. Il est donc plus important que jamais de privilégier l'égalité, l'intégration et la diversité. Nous nous devons, au sein de nos entreprises, de refléter la diversité de la société dans laquelle nous opérons. Technicolor a aussi le potentiel d'offrir de plus vastes opportunités et d'occuper une position de leader pour modifier le paysage de l'emploi du futur.

Suite à cet engagement, des initiatives se sont poursuivies, avec des projets visant à les intégrer dans le cadre d'une stratégie à plus long terme. Ainsi, le programme *Balance* (Équilibre), initiative mondiale axée sur l'amélioration de la diversité des genres au sein des opérations, continue à se développer chez FEV.

Sept comités d'équilibre FEV ont été créés et développés dans différentes régions. Chaque région identifie les problèmes prédominants dans sa communauté locale (par ex., une attention plus particulière portée à l'égalité ethnique dans une région ou aux LGBTQ+ dans une autre). MPC Film travaille en liaison avec un réseau externe de diversité, *Access* : VFX et les écoles locales encouragent les jeunes à entrer dans le secteur VFX. *Access* : VFX est maintenant un groupe de stature internationale et toutes les marques cherchent à reproduire le travail effectué dans leurs propres régions.

Cinq Comités de Diversité ont également été mis en place dans les Services DVD et un Comité de Diversité dans la publicité à Londres.

DIVERSITÉ DES GENRES

Un premier programme a été lancé en 2014 sous le parrainage du Comité Exécutif (EXCOM), afin de mieux équilibrer la diversité des genres et d'augmenter le ratio de femmes dans les rôles opérationnels, les postes de managers et les viviers de *leaders*. Des actions ont été mises en place *via* toute une série de processus et les progrès se sont poursuivis en 2019 :

- trois femmes siègent au Comité Exécutif, ce qui représente 23 % du nombre total de membres au 31 décembre 2019. Au niveau du Comité de Management (MCOM), les membres sont au nombre de trois autres femmes et de neuf hommes. Le pourcentage de femmes atteint 24 % du nombre total de membres, membres du Comité Exécutif compris ;
- une politique de recrutement a été adoptée pour encourager la diversité des genres à des postes de haute direction : Technicolor demande aux professionnels chargés du recrutement et de la recherche de personnel, partout dans le monde, de s'assurer que le CV d'au moins une femme qualifiée figure sur chaque liste de finalistes soumise pour des postes de haute direction au sein de la Société ;
- les critères de *leadership* pour les talents sont adaptés pour assurer l'équité entre hommes et femmes à des postes de Direction. La diversité des genres est intégrée à la Revue de talents au sein de chaque division, dont les résultats sont présentés au Comité Exécutif, incluant des plans d'action dédiés si nécessaire.

De plus, les initiatives visant à promouvoir la diversité des genres sont encouragées à l'échelon local, par exemple en Inde, en France, au Royaume-Uni, au Canada, en Pologne et en Australie :

- en Inde, nous avons poursuivi nos célébrations de la journée de la femme en 2019. En 2019, nous avons organisé des sessions de yoga spécifiquement pour les femmes de notre personnel, en mettant l'accent sur la santé des femmes. Des sessions trimestrielles de rattrapage pour le groupe des femmes ont été lancées au sein des Unités commerciales, pour comprendre leurs préoccupations et résoudre les problèmes à mesure qu'ils apparaissent. Un audit interne du Comité POSH a été réalisé en 2019, pour assurer que le processus respecte la loi. En cas de non-respect, nous y travaillons et mettons des solutions en place pour y remédier. En 2019, dans le cadre des initiatives d'apprentissage, la fonction d'apprentissage et de développement a commencé à mettre de côté 10 % des places de formation pour les femmes afin d'assurer que des places seraient disponibles pour toute femme intéressée. Ces places sont ensuite ouvertes à tous si aucune femme ne souhaite suivre la formation proposée ;
- en France, des actions sur « l'égalité des sexes » ont été mises en place. Il s'agit notamment de l'égalité des rémunérations entre hommes et femmes, avec un budget spécifique, de la formation des dirigeants pour évaluer la diversité des genres, et d'une formation pour aider les femmes à développer leurs compétences de *leadership* et promouvoir leur carrière. Courant 2019, Technicolor a organisé pour la 4e année consécutive l'événement « Estim'numérique » qui vise à promouvoir la diversité des genres dans le secteur numérique de la Bretagne. Technicolor encourage son personnel à participer à la journée française des « Sciences de l'ingénieur au féminin » au cours de laquelle des professionnels des sciences et de l'ingénierie consacrent du temps à sensibiliser des écoliers aux carrières scientifiques et de l'ingénierie. En interne, Technicolor organise un programme de formation au *leadership,* dont 10 femmes de Maison Connectée, R&I et de fonctions transversales ont bénéficié, sur la base

de 2 aspects : un collectif avec des sessions de groupe pour donner aux participants des outils pour travailler sur le *leadership,* développer des réseaux internes et partager des questions, des expériences et des bonnes pratiques, et un aspect individuel, chacun des participants étant personnellement coaché par un mentor. En 2019, un plan d'action a été décidé sur l'égalité des sexes. Conformément à l'accord signé en 2016, ce plan autorise un budget dédié visant à aligner la rémunération entre hommes et femmes, et des formations pour soutenir les femmes et promouvoir leurs carrières ;

- au Royaume-Uni, The Mill continue à mettre en place une formation à l'égalité des chances et notamment à la sensibilisation aux préjugés inconscients pour l'embauche de managers et de personnel, ainsi que des événements qui soutiennent les femmes dans le cadre du réseau d'intégration interne de The Mill. À l'occasion de la journée internationale des femmes, un petit-déjeuner a été organisé pour toutes les femmes salariées de The Mill. Elles ont ainsi pu débattre des enjeux et des problèmes qu'elles rencontrent dans un secteur et sur un lieu de travail dominés par les hommes. Plusieurs sujets délicats ont été abordés. Ce fut une matinée réellement positive qui a généré un certain nombre de grandes idées et actions pour le changement dont : la mise en place d'une formation obligatoire contre le harcèlement, pour tout le personnel ; une révision de la politique relative à la maternité ; un tutorat inversé pilote sur 3 mois ; une étude sur la diversité communiquée à tout le personnel ; et l'affectation de secouristes en santé mentale au studio de Londres. The Mill offre aussi un parrainage interne aux nouveaux parents dans le cadre d'un programme de parrainage du groupe.

  Suite aux résultats d'une étude sur les écarts de salaires entre hommes et femmes travaillant pour The Mill, une session de formation sur le travail flexible a été mise au point. Elle est maintenant régulièrement dispensée au personnel à tous les niveaux. The Mill continue à s'associer avec le secteur pour proposer des stages d'effets visuels. The Mill a participé au World Skills Live UK au centre d'exposition (NEC) de Birmingham. C'est l'événement le plus important sur les parcours scolaires au Royaume-Uni. Il attire plus de 70 000 étudiants sur 3 jours. Mill Film a rendu publics ses objectifs de parité hommes-femmes. Le but est de parvenir à avoir autant de femmes que d'hommes dans des fonctions créatrices d'ici 2020, Voir : http://www.millfilm.com/millchannel/1941/celebrating-diversity-in-vfx-the-way-forward. Mill Film participe à l'organisation Women in Animation (WIA). Fondée en 1995, WIA est la seule organisation consacrée à la progression des femmes dans le secteur de l'animation. Mill Film envisage un monde où les femmes participent autant que les hommes à la création, la production et les avantages de l'animation, et offre des moyens et des connexions pour que cela puisse se produire. Voir : https://womeninanimation.org/our-mission. Mill Film s'est associée à la Technicolor Academy pour créer un prix de l'intégration qui valorise les comportements intégrateurs parmi les futures générations d'artistes en effets visuels. Il suffirait en effet de sensibiliser les étudiants aux avantages de l'intégration, de les encourager et de les informer d'un projet de prix pour ceux qui exploitent le mieux ces avantages, pour que ces étudiants en parlent et en fassent une réalité.

  Pendant le processus de recrutement et d'accueil de FEV, les Comités d'Équilibre sont mis en valeur et les salariés sont incités à se joindre ou à assister aux événements à venir. En 2019, une formation à la sensibilisation aux maladies mentales et aux préjugés a été mise en place. Pendant la semaine nationale de l'intégration 2019, des événements et des activités sont centrés sur différentes identités et cultures, comme *Celebrate Diversity Month* et *Black History Month Screenings*. Un travail est en cours pour créer une salle multiconfessionnelle à MPC London. Une composante diversité et inclusion a été ajoutée à l'enquête d'engagement périodique de MPC, Mr. X et Mill Film et l'installation de toilettes indifférenciées a été facilitée partout dans le monde :

- au Canada, le *Balance Forum* a enregistré un podcast de 55 minutes pour toute l'équipe, qui célèbre et explique l'identité des genres. L'idée est qu'en organisant des tables rondes franches, ouvertes et honnêtes avec l'équipe, à partir de différents points de référence et expériences, la signification actuelle de l'identité des genres pourra être mise en lumière tout en continuant d'informer ;
- en Pologne, les candidates représentent au moins 50 % des personnes présélectionnées dans le cadre d'un poste permanent. Les sites industriels tiennent compte des attentes personnelles en termes d'horaires de travail et de capacité physique, offrent des services de restauration sur place et organisent des événements sociaux. En 2019, 47 femmes ont été embauchées sur un total de 79 personnes, soit 59 %. Les femmes sont représentées dans la même proportion sur le plan professionnel dans le cadre du comité des représentants des parties prenantes, qui contrôle les changements opérationnels et donne son avis à la Direction ; pour 2020, une nouvelle initiative prévoit un système de bureau flexible à domicile (télétravail) pour les bureaux de Varsovie, en réponse à la demande du personnel féminin qui souhaite améliorer l'équilibre travail-vie personnelle ;
- en Australie, au cours d'un après-midi de conversation et de mise en réseau passionnantes *Women in Focus* a permis à plus de 100 créatifs de se rassembler pour entendre cinq femmes dirigeantes partager leur histoire, donner des conseils et se connecter avec d'autres locaux travaillant dans le secteur. Cet événement, organisé par *The Focus*, correspond à l'engagement de Mill Film en faveur de la création d'un véritable changement dans le secteur.

Tous les sites de FEV ont continué à travailler avec leurs comités locaux d'équilibre (*Balance*) courant 2019. Ces comités se sont agrandis afin d'inclure différentes représentations de la diversité, comme la communauté LGBTQ+, de la religion et de l'ethnicité. Les comités se réunissent tous les deux mois pour débattre d'initiatives, avec des entretiens réguliers, des mises à jour vidéo et des événements annoncés sur l'Intranet des marques, pour aider à diffuser le message et à célébrer la diversité. La campagne *Inspiring Women* fait partie de ce type d'événements : des ateliers sont organisés pour développer les compétences en *leadership* de femmes. Un Comité directeur de femmes a aussi été mis en place pour assurer que l'égalité des sexes reste au premier plan des préoccupations. Il y a aussi *Pride* (Fierté), ouvert à tous, qui cherche à créer un espace d'accueil pour tous les salariés LGBTQ+.

Globalement, le programme *Balance* (Équilibre) était à l'origine une initiative axée sur l'amélioration de la diversité des genres au sein des opérations de la ligne de services de FEV VFX. Actuellement, la moitié au moins de l'équipe de haute direction de chaque site sont des femmes et on compte légèrement plus de la moitié de femmes dans l'ensemble de l'équipe de direction. Le recrutement de femmes pour la Technicolor Academy en dehors de l'Inde a atteint 34,4 % en 2019. Dans le cadre de FEV, Mill Film a atteint l'objectif d'un pourcentage global de 43 % d'embauche de talents féminins au niveau d'entrée et 43,8 % au cours de sa deuxième année.

Une composante diversité et inclusion a été ajoutée à l'enquête d'engagement périodique de MPC, Mr. X et Mill Film et l'installation de toilettes indifférenciées a été facilitée partout dans le monde.

EMBAUCHE ET INTÉGRATION DE PERSONNES HANDICAPÉES

Selon les législations nationales, il peut exister d'importantes différences entre les exigences légales pour l'intégration des personnes handicapées ou pour l'embauche d'un nombre ou d'un pourcentage spécifique de personnel handicapé, et entre les définitions d'un employé handicapé. Dans certains cas, ces exigences et définitions n'existent pas. Dans certains pays, le fait de répertorier, de catégoriser ou d'enregistrer un employé comme une personne handicapée peut être légalement interdit ou être soumis à l'autorisation de la personne concernée, laquelle peut refuser. Par conséquent, les statistiques ne peuvent pas rendre compte avec justesse de la réalité.

Toutefois, au-delà des exigences qui peuvent exister, Technicolor s'efforce d'adapter les lieux de travail, y compris les usines, afin de fournir des opportunités d'emploi équitables sans aucune discrimination contre les personnes handicapées en ce qui concerne l'embauche, la formation, l'affectation des tâches, la promotion ou la rémunération, et cherche à éliminer les obstacles à l'emploi et à accompagner le personnel handicapé. À cet égard, l'emploi de personnes handicapées fait partie de notre politique de non-discrimination. Technicolor a déjà intégré et continue à vouloir intégrer les besoins des travailleurs handicapés, y compris en adaptant les tâches, les horaires et les postes de travail :

- en France, un nouvel accord a été signé en 2019 avec des représentants syndicaux pour soutenir le programme de Technicolor « Mission Handicap – France ». Conformément à nos engagements de RSE, ce nouvel accord réaffirme la détermination de Technicolor à intégrer et à soutenir les salariés handicapés. Axé sur trois aspects essentiels, l'accord vise à : augmenter le recrutement de personnes handicapées ; encourager le maintien en emploi et l'évolution professionnelle des salariés handicapés ; augmenter le recours à des prestataires de services employant des handicapés ;
- au Canada, la politique de Technicolor reconnaît et encourage l'embauche de personnes handicapées et tout le personnel participe à des sessions de sensibilisation ou à des formations de mise à jour périodique ;
- en Australie, Technicolor est toujours en partenariat avec une agence de recrutement de personnes handicapées afin d'embaucher des salariés présentant des déficiences ;
- au Royaume-Uni, un réseau sectoriel conjoint a poursuivi ses activités sous le nom d'Access : VFX. C'est un réseau mondial, à but non lucratif, composé de 40 entreprises leaders, organismes du secteur et établissements d'enseignement dans l'industrie des effets visuels, de l'animation et des jeux. Il vise principalement à poursuivre et à encourager activement l'intégration, la diversité, la sensibilisation et les opportunités en se fondant sur quatre piliers : inspiration, éducation, mentorat et recrutement. Son principe est que n'importe qui peut activement faire carrière dans les VFX. https://www.accessvfx.org/about-us. The Mill, Mill Film, MPC, MPC film, et Technicolor Post-Production sont des correspondants essentiels pour l'initiative Access : VFX, notamment pour accueillir des séminaires et des ateliers sur place pour de petits groupes de personnes ciblées et pour participer au Conseil d'administration.

The Mill continue à gérer un réseau interne d'intégration reconnu, en mettant l'accent sur les différentes caractéristiques protégées, et en organisant notamment un certain nombre d'événements en faveur de la différence. Une formation de sensibilisation aux préjugés inconscients reste disponible pour tous les responsables du recrutement et le personnel. Tous les managers sont formés à la gestion de base et aux compétences relationnelles dans le cadre du programme de *leadership* Mill Masters. The Mill continue de diriger le mouvement créatif pour la diversité du secteur, en encourageant globalement les carrières VFX, en ciblant les jeunes en âge de scolarité et les talents débutants, et en apparaissant notamment tous les ans au World Skills Live UK du centre d'exposition (NEC) de Birmingham. En 2019, Post Production UK a travaillé sur son engagement pour un environnement de travail plus respectueux de la diversité et de l'intégration. Une représentation est assurée à *UK Screen Alliance* et *Access VFX monthly meetings* pour débattre d'initiatives, d'enquêtes et d'événements qui renforcent notre engagement. En octobre 2019, par le biais d'Access VFX, Post Production UK a participé à *New Scientist Live UK* au centre de congrès ExCeL de Londres. Cet événement a attiré sur 4 jours plus de 40 000 personnes à l'esprit curieux, allant des étudiants aux groupes scolaires en passant par les familles et les amis. Cette participation a permis à Post Production UK de poursuivre sa recherche de l'intégration, de la diversité, de la sensibilisation et des opportunités pour tous, dans l'ensemble du secteur. Une enquête de Global Post-Production a été lancée en décembre 2019. Elle vise à comprendre le point de vue et les expériences des salariés sur la diversité et l'intégration sur le lieu de travail et elle offre une plate-forme pour un retour d'informations. Ces résultats aideront à formuler des projets d'amélioration pour Post Production UK en 2020. Une campagne de communication a également été lancée à Post Production UK à propos de la journée mondiale de la santé mentale. Elle vise à poursuivre notre projet de sensibilisation aux questions de santé mentale en encourageant des conversations ouvertes et en mettant fin à la stigmatisation. L'objectif final est de défendre un environnement plus inclusif où chacun puisse se sentir soutenu. Suite à la campagne de communication, des secouristes en santé mentale sont aussi disponibles pour aider en cas de nécessité.

Au niveau de l'ensemble de FEV, un peu moins de 10 % seulement des salariés qui ont participé à l'enquête sur leur engagement, ont eux-mêmes déclaré qu'ils vivaient avec un handicap. Ce pourcentage se répartit ensuite assez équitablement entre les salariés qui ont des troubles de santé mentale et ceux qui ont des problèmes de santé physique ou les deux. En 2019 à Londres, FEV a donc décidé de s'engager auprès du *Lord Mayors Mental Health Awareness* et a formé et mobilisé des secouristes en santé mentale. FEV continue à chercher des moyens d'ouvrir davantage son secteur aux handicapés physiques ;

- en Pologne, Technicolor s'est attaché à aider les familles de travailleurs ayant à charge un enfant handicapé en offrant des avantages supplémentaires à la famille par l'intermédiaire du salarié concerné.

5.2.4 Transformation du Groupe et dialogue social

GRI *[103-1 Relations employés/direction] [103-2 Relations employés/direction] [103-3 Relations employés/direction] [103-1 Liberté syndicale et négociation collective] [103-2 Liberté syndicale et négociation collective] [103-3 Liberté syndicale et négociation collective]*

PROJETS DE TRANSFORMATION

GRI *[404-2] [413-2]*

Du fait de l'évolution constante du secteur *Media & Entertainment* et des divisions de Technicolor qui y sont associées, Technicolor s'est désengagé de plusieurs domaines au cours des dernières années en vue de céder les activités correspondantes à un tiers. Lorsque cette cession des activités impactées s'est avérée impossible, le Groupe a alors engagé des ressources et un appui importants, conformément à ses politiques existantes, afin de modérer l'impact pour les parties prenantes concernées.

L'activité Recherche & Innovation a été vendue à InterDigital, qui a repris tous les salariés (voir section 1.2.5).

Plusieurs activités du Groupe sont soumises à l'évolution rapide des environnements concurrentiels. Il faut donc régulièrement adapter leur organisation et l'outil de production.

Un projet de transformation du segment Maison Connectée a été lancé pour adapter cette activité à travers le monde et pour répondre aux changements radicaux que connaît ce secteur et le marché correspondant (voir la section 1.2.3). Ce projet a été mis en œuvre partout dans le monde et vise à minimiser l'impact sur les employés. Un dialogue s'est engagé avec les représentants des employés, lorsqu'ils étaient présents, sur le projet de transformation et les mesures qui l'accompagnent pour promouvoir une approche contractuelle.

La division Services DVD s'efforce d'anticiper l'évolution des marchés de DVD et d'optimiser progressivement son empreinte opérationnelle (voir la section 1.2.2).

RELATIONS SOCIALES

GRI *[102-41]*

Le dialogue social est mené par les Directeurs de site avec le support des équipes Ressources humaines de chaque pays.

En ce qui concerne ses activités en Europe, Technicolor a conclu un accord professionnel avec un Comité européen de représentants du personnel, confirmant les pratiques du Groupe en matière de relations de travail. Ce Comité, qui se réunit plusieurs fois par an, est composé de représentants des syndicats ou de membres des comités d'entreprise locaux des pays européens.

Le Comité européen est composé comme suit :

Pays	Nombre de sièges au Comité européen
Belgique	1
France	3
Pologne	1
Royaume-Uni	3

Le Comité européen de Technicolor est une instance supranationale dont la vocation est de traiter des sujets à caractère transnational. Il est informé de l'activité sociale, économique, industrielle, commerciale et de recherche de Technicolor en Europe et de ses incidences sur l'emploi et les conditions de travail. Il est également informé lors de la mise en œuvre des grandes modifications structurelles, industrielles et commerciales et des transformations de l'organisation. Il s'est réuni une fois en 2019.

Conformément aux lois applicables au sein de l'Union européenne, les dirigeants de chaque pays se réunissent annuellement avec les syndicats pour discuter des rémunérations et des conditions de travail.

Le taux de syndicalisation est une donnée non disponible dans la plupart des pays européens pour des raisons réglementaires (la loi de ces pays n'autorise pas ce type de recensement). En 2019, Technicolor a conclu 35 conventions collectives : 2 en Australie, 1 en Belgique, 6 au Brésil, 21 en France, 3 au Mexique, 1 au Royaume-Uni et 1 aux États-Unis d'Amérique.

Dans plusieurs pays, les conventions collectives sont négociées sur une base pluriannuelle (trois ans ou plus) et, par conséquent, les accords dans certains pays n'avaient pas besoin d'être renouvelés en 2019.

En France, une convention collective a été signée avec les syndicats en 2019 pour une période de 3 ans (2019 – 2021) sur le site de Rennes à propos de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Cette convention comprend la publication d'une cartographie (à réviser tous les ans) des emplois existants ainsi que de leur évolution quantitative et qualitative prévue pour les 3 années à venir, et propose des passerelles d'un emploi à l'autre. L'objectif de la présentation de ces perspectives est d'améliorer la visibilité pour tous les salariés de Rennes sur la vision du Groupe quant à l'évolution des emplois, et de permettre ainsi aux salariés de mieux maîtriser leur carrière. Afin d'accompagner ces évolutions, la convention comporte aussi des mesures concernant la formation, l'assurance d'une mobilité externe et la possibilité de participer à un programme de préretraite pour les salariés qui y ont droit comme défini par la convention.

Par ailleurs, 7 accords sur la santé et la sécurité ont été signés au Mexique, au Brésil et en France.

5.2.5 La sécurité au travail

GRI *[102-44] [103-1 Santé et Sécurité au travail] [103-2 Santé et Sécurité au travail] [103-3 Santé et Sécurité au travail] [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation] [103-3 Formation et éducation] [403-1] [403-2] [403-3] [403-4] [403-5] [403-6] [403-8] [403-9] [403-10] [404-1]*

Technicolor considère qu'une politique efficace d'Hygiène et Sécurité (EHS) doit traiter l'ensemble des risques auxquels les salariés peuvent être exposés et parfois aller au-delà des exigences des réglementations en la matière. L'objectif du programme d'hygiène et sécurité du Groupe est la prévention des blessures corporelles, des accidents du travail et des maladies professionnelles, au-delà du strict cadre réglementaire. Le programme d'hygiène et sécurité vise à garantir la recherche, l'évaluation, la prévention, le contrôle de tous les risques au travail, y compris les risques pouvant résulter d'événements imprévisibles.

Les programmes d'hygiène et sécurité de Technicolor permettent l'identification et la prévention des risques. Les programmes de prévention des accidents de travail mobilisent les Comités d'Hygiène et Sécurité des sites, des groupes de travail spécialisés, et prévoient la mise en place de l'analyse des risques au poste de travail, de programmes et de procédures, la formation du personnel, une identification des risques physiques, chimiques, biologiques et ergonomiques, des inspections et des audits, l'analyse systématique des accidents, et la mise en place d'actions correctives.

CHARTE, RÈGLES ET RECOMMANDATIONS

Les normes et lignes de conduite sont énoncées dans la Charte Éthique de Technicolor dont découle la Charte EHS pour les aspects environnement, hygiène et sécurité. À cette base s'adosse une bibliothèque de plus de 50 règles et recommandations EHS, commençant par les règles d'Hygiène et Sécurité, soutenues par de nombreuses recommandations thématiques comme la communication des dangers, les équipements de protection individuelle ou la préparation aux urgences.

La Charte EHS, traduite en six langues, est disponible sur le site Intranet du Groupe, ainsi que toutes les règles et recommandations.

FORMATION

Le Groupe a toujours considéré que chacun de ses salariés peut affecter la performance EHS du Groupe et veille en conséquence à ce que chacun d'eux dispose des outils, des ressources, des connaissances EHS nécessaires au maintien d'une politique de prévention efficace et dynamique. Des programmes de sensibilisation et des formations professionnelles sont dispensés aux salariés et aux sous-traitants intervenant sur site de façon à ce qu'ils soient en mesure de travailler en totale conformité avec les lois et règlements en vigueur et de prévenir les accidents corporels ou les dommages à l'environnement. Ces programmes de formation sont évalués lors des audits EHS du Groupe et constituent un critère majeur de l'évaluation des performances. En 2019, 42 902 heures de formation EHS enregistrées dans le système de *reporting* EHS (Enablon) ont été dispensées aux employés et sous-traitants intervenant sur les sites, abordant des problématiques telles que l'environnement et la sécurité, la prévention des accidents corporels, la préparation aux situations d'urgence, l'élaboration des plans d'urgence et l'hygiène au travail.

BUTS ET OBJECTIFS 2019-2022

En ce qui concerne la sécurité au travail, Technicolor a fixé à l'ensemble de ses sites de nouveaux objectifs à atteindre à la fin 2022 :

- 5 % de diminution du taux d'accident du travail par an ;
- *reporting* conforme aux Standards de la GRI (Global Reporting Initiative) pour le Développement Durable.

PERFORMANCE

Ci-dessous figurent les chiffres consolidés des données de sécurité clés suivies en 2019.

En 2019, Technicolor a enregistré une baisse de 31 % de son taux d'accidents du travail et maladies professionnelles [(1)], passant de 0,99 en 2018 à 0,68 en 2019. Le taux d'accidents du travail et maladies professionnelles avec arrêt de travail [(2)] a diminué de 48 % pour atteindre 0,30 alors qu'il était de 0,58 en 2018.

Technicolor comptabilise tous les jours d'arrêt de travail liés aux accidents du travail et aux maladies professionnelles en jours civils, à compter du lendemain de la survenue de l'accident du travail ou de la déclaration de la maladie. Le taux de gravité peut être défini de différentes manières. Selon la définition de la réglementation française, ce taux se définit comme le nombre moyen de jours perdus pour 1 000 heures travaillées (0,03). Ce taux peut aussi être défini comme le nombre de jours moyens perdus par accident (8,7) ou encore comme le nombre de jours moyens perdus par travailleur équivalent temps plein (0,059).

(1) Le taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles est égal au nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles par 200 000 heures travaillées.

(2) Le taux d'accidents du travail avec arrêt est égal au nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles avec arrêt par 200 000 heures travaillées.

ÉVOLUTION DU TAUX D'ACCIDENT DU TRAVAIL POUR 200 000 HEURES TRAVAILLÉES

	Accidents du travail et maladies professionnelles		Accidents du travail et maladies professionnelles avec arrêt de travail	
	Nombre d'incidents	Taux (1)	Nombre d'incidents	Taux (2)
2017	243	1,14	114	0,53
2018	225	0,99	132	0,58
2019	163	0,68	71	0,30

(1) Le taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles est égal au nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles par 200 000 heures travaillées.
(2) Le taux d'accidents du travail avec arrêt est égal au nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles avec arrêt par 200 000 heures travaillées.

TAUX 2019 D'ACCIDENTS DU TRAVAIL AVEC ET SANS ARRÊT POUR 200 000 HEURES TRAVAILLÉES

	Accidents du travail et maladies professionnelles		Accidents du travail et maladies professionnelles avec arrêt de travail	
	Nombre d'incidents	Taux (1)	Nombre d'incidents	Taux (2)
Maison Connectée	5	0,34	1	0,07
Services Entertainment	158	0,71	70	0,31
Corporate & Autres	-	-	-	-

(1) Le taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles est égal au nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles par 200 000 heures travaillées.
(2) Le taux d'accidents du travail avec arrêt est égal au nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles avec arrêt par 200 000 heures travaillées

INITIATIVES LOCALES

Les résultats les plus significatifs obtenus en 2019 dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité sont détaillés ci-dessous. Sur les sites industriels, la prévention des blessures et atteintes corporelles est restée au cœur des préoccupations et le Groupe s'est attaché à réduire les dangers présents sur les zones de fabrication et dans les entrepôts. Sur les sites non industriels, plusieurs initiatives et programmes ont été mis en place afin d'améliorer les conditions de travail, de gérer les risques spécifiques et de renforcer le bien-être tout en garantissant la sécurité sur le lieu de travail.

Au Mexique, des programmes ayant déjà fait leurs preuves pour améliorer l'hygiène et la sécurité se sont poursuivis et le site de Mexicali s'est vu décerner par le gouvernement le certificat d'Empresa Segura pour la quatrième année consécutive. À Tultitlan, le site a continué de relayer les campagnes de santé publique aux employés. Des sites australiens de DVD et de distribution à Melbourne et à Sydney ont travaillé en collaboration pour obtenir la certification ISO 45001, prévue pour 2020. Ils ont examiné les systèmes de gestion de la sécurité existants, multiplié les formations et les réunions liées à la sécurité, revu les procédures et les instructions concernant le lieu de travail pour minimiser les risques, notamment liés à la manutention manuelle. Un nouveau système d'alarme en situation a été mis en place. Il signale la présence de piétons dans des zones où se trouvent des chariots élévateurs. Avant qu'un piéton entre dans une telle zone, tous les chariots doivent être garés. Inversement, les chariots entrant dans des zones piétonnes doivent activer un signal. À Manaus, la numérisation de toutes les instructions de sécurité pour faciliter la mise à jour et l'affichage dans les zones de production a été effectuée pour respecter la législation brésilienne. À Rugby, au Royaume-Uni, des améliorations ont été apportées au programme d'intégration qui couvre les nouveaux salariés et entrepreneurs.

Sur les sites non industriels, de nombreuses initiatives ont été prises pour améliorer la sécurité et le bien-être des salariés. À Bangalore, en Inde, tard dans la nuit, les hommes et les femmes en taxi bénéficient d'un outil de transport des salariés automatisé. Dans les nouveaux bureaux de Paris, de nouveaux plans d'action et évaluations des risques ont été réalisés et couvrent tous les salariés. Pendant toute l'année, des réunions de gestion ont été prévues pour organiser le travail et la vie sociale dans le nouvel environnement. Un site web a été créé pour faciliter l'orientation des nouveaux arrivants.

Les sites de Technicolor ont déployé de nombreuses initiatives santé destinées aux salariés en 2019 : examens médicaux, campagnes de vaccination (notamment contre la grippe), programmes de bien-être, massages, cours de yoga, analyses ergonomiques, formations de secouristes du travail et dons divers en espèces, de produits, de temps et autres. Notons en particulier que Manaus accueille les enfants des salariés et les voisins pour jouer au football sur les terrains de sports de l'établissement, pendant que plusieurs sites de services créatifs ont accueilli des groupes de jeunes créateurs ou des enfants dans leurs locaux. Des sites de MPC au Canada et aux États-Unis ont participé à des initiatives destinées à développer la diversité et l'intégration dans le secteur des VFX.

5.2.6 Absentéisme

Les absences sont généralement définies sur une base annuelle en termes de vacances, congés, absences pour raison personnelle ou médicale ou autres absences non planifiées comme la participation à un jury, ou telles qu'elles sont spécifiquement décrites dans les accords collectifs ou conventions, les contrats de travail ou la réglementation. Tout au long de l'année, les absences de chaque salarié sont classées selon leurs définitions et toutes les absences sont ensuite examinées et approuvées dans le cadre de la solution logicielle de suivi du temps de travail applicable.

En 2019, au niveau du Groupe, le taux moyen d'absentéisme pour maladie et absence non autorisée s'élevait à 3,1 %.

	2019	2018	2017
Taux d'absentéisme (en %)	3,1 %	3,2 %	2,8 %

MÉTHODOLOGIE DE SUIVI DE L'ABSENTÉISME

Couverture : 99 % des employés sont couverts pour ce décompte. Sont visés tous les employés ayant un contrat de travail actif avec Technicolor (les stagiaires, les apprentis, les intérimaires, ainsi que les employés ayant fait l'objet d'un préavis sont exclus).

Absences rapportées : congé maladie payé et non payé allant jusqu'à 12 semaines d'absence consécutives, absence liée à un accident du travail, invalidité de courte ou de longue durée si le contrat de travail est maintenu, absence non autorisée – congé/absence non rémunéré(e) – autre absence non justifiée et non rémunérée. Toutes les autres catégories d'absence ne sont pas incluses.

Le taux d'absentéisme correspond au nombre de jours d'absence enregistrés des salariés divisé par le produit du nombre de jours travaillés théoriques au cours de l'année et le nombre mensuel moyen d'employés équivalents temps plein pour la population concernée.

5.2.7 Impact communautaire et développement régional

GRI *[102-40] [102-42] [102-43] [102-44] [103-1 Impacts économiques indirects] [103-2 Impacts économiques indirects] [103-3 Impacts économiques indirects] [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation] [103-3 Formation et éducation] [103-1 Communautés locales] [103-2 Communautés locales] [103-3 Communautés locales] [202-2] [203-1] [203-2] [404-2] [413-1]*

Le Groupe s'efforce de recruter localement la plupart de ses collaborateurs afin de soutenir l'emploi local. Les sites du Groupe sont généralement implantés dans de grandes villes ou en périphérie de métropoles. Par conséquent, dans la plupart de ses zones de présence, Technicolor n'est qu'un employeur minoritaire et n'a donc qu'un impact direct limité sur le tissu économique local. Cependant, l'emploi chez Technicolor peut parfois représenter, au niveau régional, un pourcentage important du secteur concerné, du fait de sa position de *leader* et des compétences spécifiques requises pour ses activités.

Par conséquent, en cas de manque de talents locaux obligeant à embaucher des employés venant de l'étranger, et en sus de son initiative de formation interne (l'*Academy*), Technicolor soutient le développement régional ou l'expansion des organismes pédagogiques (écoles, universités) ciblant les compétences requises. Technicolor contribue aussi activement et consacre du temps et des ressources à des associations professionnelles et à des initiatives de coopération visant à développer l'éducation et l'emploi au niveau régional (Canada, France, Royaume-Uni, Inde). Dans le cadre de ces actions de coopération, des représentants de Technicolor président des associations professionnelles des industries du cinéma en France et au Québec, et une école de cinéma.

Technicolor s'engage en priorité dans des projets communautaires consacrés à l'éducation aux arts numériques. Outre son soutien aux Académies de formation (voir la section 5.2.7.1) et les relations étroites et durables établies par nos studios avec les grandes écoles et universités d'effets visuels et d'animation, le Groupe soutient des initiatives éducatives plus larges, pour permettre à de jeunes talents d'accéder aux studios et de développer leurs compétences : formation d'étudiants dans les écoles (par exemple SCAD, Sheridan et Centre NAD, à Montréal), *master* classes, semaine de l'enseignant, conseils pour la conception des programmes, tests en ligne pour les stagiaires potentiels, et soutien aux écoles d'art numérique indépendantes.

En 2019, un projet pilote de sensibilisation scolaire a été mis en place à Londres. Ce projet est centré sur des écoles locales dans des régions défavorisées. Il vise à soutenir la campagne pour la diversité et à disposer d'un programme d'aide aux talents débutants. Nous nous sommes rendus dans des écoles (*School 21*, *East London* et *The Green School*, *Middlesex*) et nous avons présenté des conférences et parlé avec des élèves de 4e et 3e en les encourageant à penser aux VFX au moment de choisir une carrière.

Nous sommes actuellement associés à un prestataire d'apprentissages (*White Hat*) qui met en place un programme sur 12 mois au cours desquels 20 % du temps des participants est consacré à l'apprentissage. Ce programme permet aux participants de suivre des modules d'apprentissage fondés sur nos activités, de se former au métier et de suivre des apprentissages en classe. Nous envisageons de développer encore ce programme en 2020 et de soutenir ainsi notre campagne en faveur de la diversité. Fin 2019, nous établissons un programme destiné aux jeunes diplômés pour aider la prochaine génération de leaders et de producteurs. Ce programme est une formation de 18 semaines comprenant 12 semaines à la Technicolor *Academy* et 6 semaines de stage en tant que manager de production de VFX. Ce programme est destiné à de jeunes diplômés de l'université, pour leur fournir les compétences dont ils ont besoin pour être de bons managers de production de VFX pour MPC Film, Mill Film ou Mr. X. Nous avons aussi mis au point un programme de formation de producteurs qui doit être lancé en 2020. Il est destiné à des diplômés en commerce ayant

3 à 5 ans d'expérience des entreprises commerciales ou de fonctions de gestion de projets à grande échelle. Après avoir suivi le programme de l'Académie destiné aux jeunes diplômés, nos futurs producteurs de VFX se concentreront sur les aspects de gestion commerciale d'un show et acquerront notamment des compétences en comptabilité de production et planification des effectifs. Ils feront ensuite un stage de 7 semaines comme producteurs numériques dans nos studios.

Le Groupe est associé avec ChildFund en Inde pour soutenir le programme SPLASH (*Splendid Platform for Learning Arts towards Sustainable Happiness*) et le programme STEM (*Science Technology Engineering Math*) dans les écoles. Il participe aussi à une journée de la femme et un Artathon qui expose les œuvres d'étudiants dans les écoles concernées. Le Groupe soutient également la *India Foundation for the Arts* afin de faciliter la progression des projets des cinéastes, avec encore deux projets actuellement en cours sur deux ans. En partenariat avec Oxfam India, Technicolor soutient le programme éducatif WASH (*Water Sanitation and Hygiene*) avec trois écoles dans la zone rurale de Bangalore. Ces partenariats représentent un engagement annuel de 90 000 euros.

Il continue également à soutenir les activités liées au monde du cinéma à différents niveaux : lancement de festivals pour les nouveaux talents, soutien à des associations caritatives et développement de nouvelles technologies expérimentales, ou encore soutien à des actions communes avec les étudiants pour favoriser l'innovation des produits et des services.

5.2.7.1 LA TECHNICOLOR ACADEMY

Les Académies créatives de la Technicolor Academy (anciennement la MPC Academy) sont une initiative mondiale du Groupe visant à attirer de nouveaux talents dans le secteur des effets visuels. Il s'agit de centres de formation internes pour les jeunes diplômés. Nous recrutons des candidats disposant d'une première formation dans une spécialité de notre domaine d'activité et travaillons avec eux jusqu'à ce qu'ils soient prêts à travailler sur les effets visuels de longs-métrages. En 2018, la MPC Film Academy est devenue la Technicolor Academy, en vue de soutenir les unités commerciales qui forment la ligne de services FEV VFX de Technicolor, avec notamment Mr. X et Mill Film, ainsi que Mikros.

La croissance se poursuit dans les studios de Montréal, Londres et Bangalore et le lancement d'un nouveau studio à Adélaïde continue à créer de fortes demandes de talents. Dans ce domaine, les institutions éducatives ne délivrent pas les compétences nécessaires au travers d'un diplôme, selon le niveau requis par le secteur. C'est pourquoi des Académies créatives se développent pour former nos propres talents. Nous avons créé des espaces de formation internes équipés selon les normes du secteur à Montréal, Adélaïde et Bangalore. Nous offrons des contrats d'embauche qui prévoient une période de 6 à 12 semaines consacrée à plein-temps à la formation. Ceux qui obtiennent leur diplôme intègrent alors le département pour lequel ils sont destinés, où ils commencent à travailler sur des longs-métrages.

Notre première Académie créative a été lancée à l'automne 2014 dans nos studios canadiens et à la mi-2015 dans notre studio indien, alors que les académies d'Adélaïde et Londres ont débuté en 2018. Les départements pour lesquels nous avons formé de jeunes talents comprennent la composition, l'éclairage, les effets spéciaux, le *matte painting* numérique (DMP – décors numériques), l'animation, la prépa roto, les *assets*, les logiciels et la restitution de mouvement (*match moving*). Depuis le démarrage du projet, l'équipe chargée de la formation a formé plus de 1 600 artistes et développeurs à travers le monde. L'initiative a rencontré un franc succès et continue de jouer un rôle central dans notre stratégie de développement des talents, notamment à mesure que nous explorons de nouveaux territoires. Elle constitue, pour les jeunes issus des communautés dans lesquelles nous évoluons, une opportunité de percer dans le monde des effets visuels cinématographiques. Il est difficile d'avoir accès au domaine des effets visuels et de pouvoir y travailler : les Académies créatives en ouvrent les portes et offrent cette opportunité. Il s'agit d'un investissement non seulement dans nos futurs talents mais également dans les communautés que nous côtoyons au travers de notre activité. L'accès n'est pas réservé aux citoyens nationaux ; il est ouvert à tous les talents à travers le monde, d'où qu'ils viennent. Nous avons accueilli, au sein de l'Academy, des étudiants du Mexique, du Brésil, de Thaïlande, de Colombie, d'Indonésie, de Chine, du Japon, de Corée, ainsi que d'Inde, d'Amérique du Nord et d'Europe. Des centaines de jeunes, qui n'auraient sans doute eu par ailleurs aucune chance d'accéder à un emploi dans ce secteur, se sont vus offrir l'opportunité de rejoindre notre communauté créative. Ils bénéficient du soutien d'un formateur à plein-temps au sein du département auquel ils sont destinés et obtiennent un retour d'information détaillé tout au long de leur formation afin de bien comprendre ce qu'ils doivent faire pour assurer leur réussite.

Une grande partie des étudiants de l'Academy ont obtenu un diplôme puis un emploi chez MPC Film, Mr. X et Mill Film. Un grand nombre d'entre eux y ont ensuite signé des contrats et d'autres sont partis travailler pour nos concurrents. Nous considérons donc que les Académies créatives sont une véritable réussite. Les effets visuels se définissent comme une activité cyclique, basée sur les prestations, les performances et les spectacles, et les artistes tendent à fonctionner au contrat et travaillent au sein d'un grand nombre d'entreprises sur différents projets. Nous pensons que, dans la mesure où nous avons pris un risque et investi dans leur talent en devenir et que nous leur avons offert une excellente expérience en vue de leur entrée sur le marché du travail, il est fort probable qu'ils reviendront vers l'une des unités FEV de Technicolor par souci de loyauté. D'une façon générale, ce programme nous permet de contribuer à l'économie et à l'emploi au niveau local et de développer un vivier de talents disponibles à destination de l'industrie.

Nous entendons puiser la plupart de nos futurs jeunes talents de la composition, de l'éclairage, des effets spéciaux, du DMP, des actifs, de l'Animation et de la prépa roto parmi les diplômés de l'Academy. Les responsables de nos différents départements sont satisfaits de leurs performances, et bon nombre de diplômés des Académies créatives dépassent toutes les attentes.

Nous voyons là un véritable partenariat entre le Groupe et les établissements d'enseignement locaux, qui contribue à rendre plus attractifs aux yeux des talents créatifs les pays au sein desquels nous exerçons. À cet effet, des mesures complémentaires sont prises afin de mieux préparer les étudiants quand ils sont encore en formation. Grâce à notre solide stratégie de partenariats éducatifs et d'engagement, nous continuons à œuvrer, avec quelque 30 écoles et universités locales, à la construction d'une base d'affiliation et d'offrir notre aide en vue de fournir aux étudiants la meilleure préparation aux activités liées aux effets visuels.

Nos Académies créatives constituent à la fois une initiative stratégique centrale dédiée au développement des talents et une façon pour le Groupe de contribuer à la communauté. Elle offre des avantages sociaux et économiques aux villes dans lesquelles nous œuvrons car chaque étudiant de l'Academy devra vivre, se déplacer, se restaurer et se divertir au sein de la communauté concernée. À mesure que ces communautés sont reconnues comme des endroits privilégiés pour les talents créatifs, cela attirera de nouveaux projets et de nouvelles entreprises, stimulera les activités périphériques et créera plus d'emplois. C'est un bel exemple de situation « gagnant-gagnant », où le fait d'agir dans le bon sens se révèle également bénéfique pour l'activité.

5.2.8 Relations avec les parties prenantes externes

GRI *[102-21] [102-40] [102-42] [102-43] [102-44] [103-1 Impacts économiques indirects] [103-2 Impacts économiques indirects] [103-3 Impacts économiques indirects] [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation] [103-3 Formation et éducation] [103-1 Communautés locales] [103-2 Communautés locales] [103-3 Communautés locales] [103-1 Politiques publiques] [103-2 Politiques publiques] [103-3 Politiques publiques]*

Les principales activités de Technicolor relèvent des segments Services *Entertainment* (services) et Maison Connectée (équipements). Elles nécessitent des talents créatifs au service de l'innovation pour les technologies et les services pour le développement des produits. Technicolor entretient ainsi des liens avec divers groupes de parties prenantes clés afin de garantir la croissance et la pérennité de ses activités, principalement avec :

- les clients ;
- les investisseurs et les actionnaires ;
- les organismes pédagogiques ;
- les communautés ;
- les fournisseurs et les sous-traitants ;
- les autorités publiques.

Au sein de ces catégories générales, des parties prenantes spécifiques sont identifiées comme potentielles sources d'opportunités en fonction de leur proximité ou de leur relation avec les activités importantes de Technicolor (personnes, produits, services ou immobilier). Le dialogue peut avoir lieu de différentes manières, par exemple par le biais de rencontres individuelles, d'adhésions, d'enquêtes, de contrats ou d'événements publics/forum/webinaire/panel, comme cela est détaillé dans les exemples ci-dessous.

Des réunions structurées et individuelles avec les clients et l'examen par la Direction de toute plainte formulée par un client, toutes activités confondues, permettent de suivre et de gérer la satisfaction des clients du Groupe. De plus, en raison du nombre élevé de clients concernés par ses activités, le segment Maison Connectée mène également des enquêtes de satisfaction (10 en 2019). Les résultats de ces enquêtes et de ces réunions servent à corriger les procédures et à améliorer les relations clients et la qualité des produits et services.

Nous cultivons des relations solides avec nos actionnaires et la communauté des investisseurs. Durant l'année, Technicolor a participé à 178 événements (*roadshows*, conférences téléphoniques et conférences), a rencontré 159 investisseurs institutionnels et a échangé avec 30 analystes. Le Groupe a organisé un total de 199 réunions ou conférences téléphoniques avec des investisseurs et des analystes tout au long de l'année.

Une coopération à long terme avec des organismes pédagogiques est essentielle pour les domaines d'activités en forte croissance ou en rapide évolution. Elle permet à Technicolor d'accéder à de jeunes talents hautement qualifiés dont les compétences correspondent à nos exigences. Voir la section 5.2.7.

Technicolor entretient d'étroites relations avec les communautés locales afin de limiter les effets des activités industrielles de la Société sur l'environnement local (par exemple : pollution sonore, pollution lumineuse, pollution de l'air et circulation). Le Groupe s'efforce de prendre les mesures nécessaires dans ces situations pour agir dans le meilleur intérêt de tous.

Les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants sont décrites à la section 5.3.1 ainsi que dans le Plan de vigilance (section 5.10).

Technicolor continue à développer des relations de confiance avec les autorités publiques des pays dans lesquels il opère afin d'assurer un environnement commercial, social et technologique favorable pour le Groupe. Ces relations sont gérées soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'associations professionnelles, et se conforment strictement à notre Code d'éthique commerciale, tout particulièrement au regard des règles en matière de concurrence et de lutte contre la corruption, ainsi qu'aux principes de transparence *via* les processus nationaux d'inscription des déclarations d'intérêts.

5.3 DROITS DE L'HOMME ET CONDITIONS DE TRAVAIL

GRI *[102-12] [102-13] [103-1 Pratiques d'achats] [103-2 Pratiques d'achats] [103-3 Pratiques d'achats] [103-1 Évaluation environnementale des fournisseurs] [103-2 Évaluation environnementale des fournisseurs] [103-3 évaluation Environnementale des fournisseurs] [103-1 Santé et sécurité au travail] [103-2 Santé et sécurité au travail] [103-3 Santé et sécurité au travail] [103-1 Travail des enfants] [103-2 Travail des enfants] [103-3 Travail des enfants] [103-1 Travail forcé ou obligatoire] [103-2 Travail forcé ou obligatoire] [103-3 Travail forcé ou obligatoire] [103-1 Évaluation des Droits de l'Homme] [103-2 Évaluation des Droits de l'Homme] [103-3 Évaluation des Droits de l'Homme] [103-1 Évaluation sociale des fournisseurs] [103-2 Évaluation sociale des fournisseurs] [103-3 Évaluation sociale des fournisseurs]*

Technicolor applique rigoureusement les principes internationaux définis dans la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) dans son approche de l'éthique et de la responsabilité sociale, une norme renforcée par la politique éthique du Groupe et par son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies. La Société s'engage à préserver la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective, l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi. Ces principes sont reflétés dans la chaîne d'approvisionnement, et le respect par les fournisseurs des politiques et des principes de la Société en matière d'éthique et de Droits de l'Homme est surveillé par le biais d'un programme de responsabilité sociale et d'éthique des fournisseurs ou dans le cadre des

activités de conformité menées en accord avec l'adhésion de Technicolor à la *Responsible Business Alliance* (RBA).

Technicolor adhère au Pacte mondial des Nations Unies (*Global Compact*) depuis 2003. Le Pacte mondial est un programme des Nations Unies par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les Droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption et à développer les meilleures pratiques dans ces domaines. Technicolor s'attache depuis à respecter les normes éthiques les plus élevées, la prise en compte des intérêts légitimes et éthiques de l'ensemble des parties prenantes ainsi que les principes directeurs énoncés par les Nations Unies, et soumet, chaque année, une Communication sur le progrès réalisé dans le cadre de son soutien et de son engagement en faveur de *Global Compact*. La Communication publique sur le progrès est disponible dans le rapport de Développement Durable sur le site Internet du Groupe à l'adresse suivante, dans la section « Gouvernance et Éthique » :

https://www.technicolor.com/fr/responsabilite-societale-entreprise

Depuis 2017, Technicolor est membre de la *Responsible Business Alliance* (anciennement *Electronics Industry Citizenship Coalition*) après avoir adopté son Code de conduite en 2016.

5.3.1 Droits de l'Homme et conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement

GRI *[102-9] [102-12] [102-44] [308-1] [308-2] [403-7] [406-1] [407-1] [408-1] [409-1] [412-1] [412-2] [412-3] [414-1] [414-2]*

Par le biais de réunions, de contrats et d'autres modes de communication formels, Technicolor partage clairement ses attentes auprès de ses fournisseurs et de leurs sous-traitants, leur demandant qu'ils assurent la sécurité et la salubrité des conditions de travail de leurs employés, qu'ils respectent les Droits de l'Homme, et s'engagent à améliorer continuellement leurs systèmes de gestion de l'environnement, leurs produits, et leurs procédés de production.

Technicolor requiert de ses fournisseurs et sous-traitants qu'ils participent activement à sa stratégie Environnement Hygiène Sécurité (EHS). Les fournisseurs sont ainsi tenus de se conformer aux exigences, aux normes légales des services ou de l'industrie dont ils font partie, en application des lois nationales des pays où ils exercent leurs activités. Les fournisseurs et sous-traitants doivent également garantir au Groupe la conformité de leurs composants et produits avec la réglementation en vigueur dans le pays où ils sont commercialisés et avec les exigences de Technicolor.

Au-delà de l'approvisionnement en matières premières et en composants, les principaux domaines pour lesquels Technicolor sous-traite la production et les services sont la fabrication des décodeurs et des passerelles du segment Maison Connectée, et une partie de la logistique liée à la division Services DVD en Europe. En outre, pour gérer les pics saisonniers de travail dans la division Services DVD, Technicolor utilise des services de main-d'œuvre intérimaire afin de fournir des effectifs supplémentaires sur les sites de conditionnement et de distribution.

Afin de veiller au respect de ces principes par les fournisseurs, et dans le cadre du programme de Responsabilité des Fournisseurs de Technicolor, depuis 2003, les responsables de l'approvisionnement de Technicolor :

- déterminent le calendrier approprié pour les audits en matière de RSE, systématiquement réalisés par des auditeurs choisis par Technicolor ;
- imposent à l'ensemble des fournisseurs de signer le Certificat de conformité aux règles générales de bonne conduite ;
- contrôlent périodiquement tous les fournisseurs conformément aux obligations prévues par le programme de Responsabilité des Fournisseurs de Technicolor.

Le programme de Responsabilité des Fournisseurs de Technicolor :

- garantit que les fournisseurs de Technicolor respectent les politiques et les modalités du programme du Groupe ;
- promeut le bien-être économique et social par le biais de l'amélioration du niveau de vie et l'application de bonnes pratiques en matière de non-discrimination sur le lieu de travail. Technicolor s'efforce de trouver des fournisseurs présentant les mêmes intérêts et engagements éthiques.

Les fournisseurs sont tenus d'adhérer aux principes de base suivants :

- ne tolérer aucune forme de discrimination et encourager la diversité ;
- promouvoir de bonnes conditions de travail ;
- ne pas recourir au travail des enfants ni au travail forcé ou involontaire ;
- protéger la santé et la sécurité des travailleurs ;
- respecter l'environnement ;
- favoriser le développement des travailleurs ;
- assurer les conditions d'une concurrence commerciale équitable ;
- s'engager à agir en bon citoyen corporatif partout où Technicolor est implanté ;
- prévenir et éviter toute forme de corruption ou autre action déloyale et illégale ;
- respecter la vie privée des collaborateurs et des consommateurs ;
- éviter tout conflit d'intérêts potentiel.

52 audits sur l'éthique des fournisseurs ont été réalisés en 2019 par Technicolor sur 45 sites, certains sites ayant fait l'objet de deux audits. Par le biais de ces audits et d'autres approches, Technicolor partage clairement ses attentes avec ses fournisseurs et sous-traitants, leur demandant qu'ils assurent la sécurité et la salubrité des conditions de travail de leurs employés, qu'ils respectent les Droits de l'Homme, et qu'ils s'engagent à améliorer continuellement leurs systèmes de gestion de l'environnement, leurs produits, et leurs procédés de production. Lors des procédures d'audit, les cas de travail des enfants sont considérés comme « critiques » et entraînent un arrêt immédiat des activités. Les cas de discrimination des employés, de travail forcé, d'infraction aux règles de sécurité, d'invalidité permanente et de blessure mortelle sont considérés comme « majeurs » et imposent la mise en œuvre sans délai de mesures correctives.

Seul 1 audit a révélé une violation critique liée au travail des enfants. 77 % des violations détectées concernent l'hygiène et la sécurité, et 13 % les heures de travail. Les violations en matière d'hygiène et de sécurité représentent 92 % des violations majeures. Les autres catégories de

violations majeures détectées sont, par ordre décroissant, la discrimination, les jeunes travailleurs et le travail forcé.

Technicolor a ajouté une évaluation plus systématique des risques des fournisseurs en 2018, avec la mise en œuvre de la plate-forme d'évaluation EcoVadis (*EcoVadis Rating Framework*) pour les fournisseurs représentant une dépense annuelle de plus d'un million d'euros. En 2019, cette catégorie représente 90,4 % des dépenses totales du Groupe.

Les fournisseurs représentant près de 69 % des dépenses totales de cette catégorie de Technicolor ont déjà fait l'objet d'une évaluation par EcoVadis.

Le principal périmètre de sous-traitance au sein du Groupe est celui du segment Maison Connectée, qui concerne la majorité des équipements vendus. Ainsi, presque tous les audits réalisés dans le cadre du programme mentionné ci-dessus ciblent les fournisseurs et leurs sous-traitants du segment Maison Connectée, le segment Services Entertainment ayant peu recours à la sous-traitance. De même, les pics saisonniers d'activité ont un impact fort sur le segment Services Entertainment et Technicolor veille à ce que tous les travailleurs intérimaires bénéficient, au même titre que les collaborateurs permanents du Groupe, d'une formation EHS, d'informations et des équipements nécessaires à leur mission, quelle que soit la durée de leur contrat de travail.

Technicolor assure un suivi des indicateurs clés de performance, se conformant à la norme SA 8000 pour les principaux partenaires d'activités de fabrication électronique afin de s'assurer que ces partenaires respectent les réglementations et bonnes pratiques en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise. Pour l'approvisionnement, Technicolor sélectionne en priorité des fournisseurs qui disposent de la certification ISO 9001 et peuvent démontrer leur conformité avec les normes EHS telles que ISO 14001 et OHSAS18001.

Par ailleurs, la *Responsible Business Alliance* (RBA) peut réaliser des audits sur site pour surveiller et vérifier la mise en œuvre du Code de conduite RBA.

Soucieux de veiller au respect des réglementations interdisant ou limitant l'utilisation de certaines substances chimiques, Technicolor a mis en place une procédure permettant de collecter et suivre les informations concernant ses fournisseurs. Ce système permet d'identifier et d'évaluer les substances chimiques concernées présentes dans les produits de Technicolor et de garantir l'absence de toute substance interdite. En 2016, l'engagement de Technicolor a été confirmé par une déclaration publique de Technicolor sur les minéraux des conflits accessible sur www.technicolor.com, ainsi que par d'autres déclarations de Technicolor sur la conformité aux lois du Royaume-Uni et de la Californie contre le trafic d'êtres humains.

5.3.2 Lutte contre le harcèlement et la discrimination

GRI *[103-1 Diversité et égalité des chances] [103-2 Diversité et égalité des chances] [103-3 Diversité et égalité des chances] [103-1 Lutte contre la discrimination] [103-2 Lutte contre la discrimination] [103-3 Lutte contre la discrimination] [406-1]*

Dans cet environnement compétitif, une main-d'œuvre diversifiée est un impératif pour Technicolor. Technicolor doit pouvoir recruter et conserver les candidats les plus talentueux, quelles que soient leurs disciplines et expériences. La politique de Technicolor consiste non seulement à offrir des opportunités d'emploi équitables sans considération de la race, du sexe, de la religion, de l'origine, de l'âge ou d'un quelconque handicap, mais aussi à lutter activement contre le harcèlement et la discrimination qui sont illégaux et nuisent à notre capacité de performance et de rétention des employés talentueux.

Au-delà des législations en vigueur, nous nous efforçons de repérer les cas de discrimination salariale entre femmes et hommes et de réduire ces écarts. Un processus amélioré d'analyse des écarts salariaux entre hommes et femmes sur la base de la structure actuelle et rénovée des emplois du Groupe est en préparation. Il doit permettre d'identifier et d'aider à éviter la création d'écarts salariaux à chaque étape des carrières féminines.

Les politiques de non-discrimination et d'égalité des chances, fondées sur la Charte d'Éthique et modifiées localement si nécessaire en fonction des exigences légales, comprennent une politique sur le harcèlement et sont mises en œuvre dans tous les sites de Technicolor.

Outre le rôle que peut jouer le personnel de Direction, la détection de cas de discrimination s'appuie aussi sur la politique du droit d'alerte qui permet à n'importe quel employé de dévoiler en toute confidentialité sa situation ou celle d'un collègue, sans crainte de publicité ou de réaction défavorable. De tels cas sont communiqués au Comité d'Éthique et font l'objet d'enquêtes. En outre, il est officiellement désigné dans certains pays une personne de confiance ou un porte-parole pour le personnel en cas de problème de discrimination. Au total, 50 cas de discrimination et harcèlement ont été signalés en 2019.

3 179 heures de formation, y compris sur la lutte contre les préjugés inconscients, la discrimination et le harcèlement ont été dispensées à 1 198 salariés en 2019, dont 1 048 heures de formation axée sur la lutte contre le harcèlement à 643 salariés.

Dans plusieurs pays, les managers et superviseurs participent à des séances de sensibilisation aux questions juridiques relatives au harcèlement et à la discrimination. Plusieurs initiatives nouvelles ou renouvelées ont été menées en 2019 :

- en Inde, une étude de responsabilité PoSH (*Prevention, Prohibition and redressal of Sexual Harassment* – Prévention, interdiction et réparation du harcèlement sexuel sur le lieu de travail) et des campagnes de sensibilisation et de formation avec toutes les équipes de direction des lignes de services et les principaux talents, ont été menées. Sur la base des résultats de l'étude, une formation expérimentale sur les « préjugés inconscients » a été organisée pour l'équipe de management. Le Comité interne des plaintes PoSH a été réorganisé avec le recrutement d'un nouveau consultant externe, et tous ont été initiés au processus de traitement des plaintes. Dans cette optique, tous les employés ont reçu une formation PoSH à l'aide de modules vidéo et des affiches de sensibilisation ont été accrochées sur les panneaux d'affichage à tous les étages. Cette formation était destinée aux employés de toutes les lignes de services à Bangalore et Mumbai (Trace VFX). 1 242 employés ont participé à cette formation répartie en 33 sessions. Nous continuons par différents moyens à informer les employés sur les préjugés inconscients. En Inde, les dispositions prises ont été maintenues pour favoriser, d'un commun

accord, le maintien au travail des collaborateurs seniors au-delà de l'âge légal de départ à la retraite dans le pays (58 ans). Le site de Bangalore met également à la disposition des nouveaux salariés issus d'autres régions un document écrit fournissant des informations sur les conditions de vie locales ainsi que des conseils. Dans le cadre d'un partenariat avec Oxfam Inde, l'équipe Technicolor a soutenu 98 équipes locales dans le cadre du Trailwalker 2018 (*Walk for Equality*), qui prévoyait des parcours de 50 et 100 km sur trois jours, tenant notamment un point de contrôle à des fins d'accueil et de soutien tout au long de l'événement ;

- au Royaume-Uni, pendant le processus de recrutement et d'accueil de l'activité Film & Episodic VFX (FEV), les comités d'engagement des salariés sont mis en valeur et les salariés sont encouragés à se joindre ou à assister aux événements à venir. En 2019, une formation à la sensibilisation aux maladies mentales et aux préjugés a été mise en place. Nous avons récemment mis en place notre engagement en matière de santé mentale et avons adopté les blocs de temps fixes pour favoriser un bon équilibre entre travail et vie personnelle. Pendant la semaine nationale de l'intégration 2019, des événements et des activités sont centrées sur différentes identités et cultures, comme *Celebrate Diversity Month* et *Black History Month Screenings*.

  Dans tous les comités d'équilibre des marques VFX, il y a maintenant un courant appelé *Pride* (Fierté) ouvert à tous, qui cherche à créer un espace d'accueil pour tous les salariés LGBTQ+. On trouve aussi des Comités directeurs de femmes.
- en Australie, des ateliers ont été constitués pour les femmes occupant des postes de direction, afin d'inspirer les femmes *leaders* actuelles ou futures sur leur lieu de travail. Les besoins de développement ont été abordés, des plans de succession personnalisés ont été élaborés et une action continue est prévue pour 2020.

5.4 CHANGEMENT CLIMATIQUE

GRI *[102-44] [103-1 Énergie] [103-2 Énergie] [103-3 Énergie] [103-1 Émissions] [103-2 Émissions] [103-3 Émissions] [201-2]*

Les informations présentées ci-après ont pour but de fournir une vue d'ensemble des actions menées par Technicolor en tant que Société responsable et citoyenne concernant le changement climatique. Sont reportés les aspects et les impacts identifiés comme les plus importants. Ces résultats sont présentés sous la forme d'une consolidation mondiale et par division pour la période de janvier à décembre 2019.

Le changement climatique est pris en compte dans la stratégie d'entreprise de Technicolor selon deux axes majeurs : le développement de produits et services respectueux de l'environnement et l'aménagement des infrastructures afin de réduire leurs émissions et de les rendre résilientes vis-à-vis des aléas climatiques. La stratégie de développement de Technicolor a amené le Groupe à intégrer ou diriger plusieurs groupes d'opérateurs du secteur, comités réglementaires ou organisations commerciales, en vue d'identifier et d'initier des axes d'améliorations et de les intégrer dans les produits et services. Concernant les infrastructures, la stratégie consiste à rechercher des efficacités accrues en matière de technologie ou de procédure et comportements humains.

CHARTE, RÈGLES ET RECOMMANDATIONS

Les normes et lignes de conduite sont énoncées dans la Charte Éthique de Technicolor dont découle la Charte EHS du Groupe pour les aspects environnementaux, hygiène et sécurité. À celle-ci s'adosse une bibliothèque de plus de 50 règles et recommandations EHS, commençant par la Politique environnementale, soutenue par de nombreuses recommandations thématiques comme la préservation des ressources et la prévention de la pollution.

La Charte EHS, traduite en six langues, est disponible sur le site Intranet du Groupe, ainsi que toutes les règles et recommandations.

ORGANISATION

La préoccupation EHS est transversale chez Technicolor et incombe à chaque membre du Comité Exécutif, ainsi qu'aux responsables des différentes activités et sites du Groupe. Le service EHS créé dès 1993 pour formaliser et mettre en œuvre la politique EHS du Groupe la décline en règles, recommandations, programmes et initiatives. La Direction EHS rapporte à l'organisation Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, dirigée par le Directeur des ressources humaines et de la responsabilité sociétale de l'entreprise, qui est membre du Comité Exécutif de Technicolor. La responsabilité de la gestion de l'EHS incombe au Directeur EHS qui anime un réseau de Collaborateurs EHS. Au niveau des *Business Units*, des coordinateurs travaillent au partage et à la mise en place rapide des initiatives pertinentes au sein des sites relevant d'une même activité. Les juristes du Groupe apportent leur soutien et leur expertise sur les thèmes liés à l'EHS tels que la sécurité des produits, la protection environnementale et la sécurité au travail.

Il incombe à la Direction EHS de développer des politiques, des programmes, des processus et des initiatives afin de permettre aux sites de respecter les principes et engagements détaillés dans la Charte EHS. Chaque site de production de Technicolor désigne les personnes qui, en concertation avec les comités internes EHS, seront chargées de décliner les règles et recommandations du Groupe en programmes et procédures afin de minimiser les impacts négatifs sur l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité, et assurer la conformité réglementaire du site.

PÉRIMÈTRE ET PROFIL DE RISQUE

Ce rapport comprend des informations provenant de 50 sites, dont 13 sites industriels. Les données relatives aux exercices précédents pour ces mêmes sites sont communiquées lorsqu'elles sont disponibles. Toutefois, certains sites nouvellement acquis peuvent ne pas disposer de données antérieures à leur acquisition ou certains sites peuvent avoir été fermés ou vendus. Dans la terminologie Technicolor, un site industriel est un site de fabrication, *packaging* et distribution de DVD, ou de fabrication de produits du segment Maison Connectée. Pour fournir ses produits et services, Technicolor achète des matières premières, des produits chimiques, des composants, utilise de l'eau et de l'énergie. Ainsi certaines étapes de production peuvent-elles avoir des impacts sur l'environnement.

En raison de la diversité des activités du Groupe, les impacts des sites de production sont différents selon les procédés industriels qui y sont déployés. Ainsi certains sites peuvent ne pas être concernés par la totalité des indicateurs communiqués dans ces pages. Les impacts commentés dans ces pages sont la génération de déchets et leur traitement par filières, la consommation d'énergie (électricité, énergies fossiles, vapeur et eau glacée), la consommation d'eau, les émissions atmosphériques, principales matières premières utilisées, effluents. La liste des 51 sites couverts par la collecte des données est détaillée à la fin de ce chapitre (5.5.5).

La Direction de l'environnement, de l'Hygiène et de la Sécurité a identifié des indicateurs pertinents collectés selon une fréquence mensuelle, trimestrielle ou annuelle. Ces indicateurs comprennent la consommation d'eau et d'énergie, la génération, le recyclage et l'élimination des déchets, les émissions atmosphériques, les principales matières premières consommées et les effluents des sites à vocation industrielle.

En effet, Technicolor s'est engagé à évaluer continuellement l'impact environnemental de ses sites. Cet engagement nécessite de réévaluer régulièrement la pertinence du recueil de données que ce soit en termes d'indicateurs clés ou en termes de collecte des données afin de s'assurer de leur cohérence avec non seulement les activités actuelles mais aussi celles escomptées pour le futur.

FORMATION

Voir la section 5.5 pour des informations sur les formations en matière d'environnement.

BUTS ET OBJECTIFS 2019-2021

Technicolor a fixé à l'ensemble de ses sites de nouveaux objectifs à atteindre à la fin 2021 concernant le changement climatique :

- 30 % minimum pour la part d'électricité provenant de sources renouvelables ;
- *reporting* conforme aux Standards de la GRI (*Global Reporting Initiative*) pour le Développement Durable.

5.4.1 Émissions de carbone

GRI *[102-12] [103-1 Énergie] [103-2 Énergie] [103-3 Énergie] [103-1 Émissions] [103-2 Émissions] [103-3 Émissions] [302-1] [302-2] [302-3] [302-4] [305-1] [305-2] [305-3]*

CONSOMMATION D'ÉNERGIE

En 2019, la consommation énergétique des sites dans le monde s'est élevée à environ 1 214 térajoules, soit une baisse d'environ 11 % par rapport à 2018. L'électricité et les énergies fossiles représentent respectivement 88,4 % (dont 24 % produits avec des énergies renouvelables) et 11,2 % de l'énergie consommée, la vapeur achetée et l'eau glacée ne représentant que 0,3 %. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, l'intensité énergétique représente une moyenne de 0,319 térajoules par million d'euros en 2019 pour l'ensemble du Groupe.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE

	Total *(en térajoules)*	Électricité *(en térajoules)*	Énergies fossiles *(en térajoules)*	Total/CA *(en térajoules par million d'euros)*
2017	1 452 (1)	1 314	124	0,333
2018	1 368 (2)	1 200	151	0,342
2019	1 214 (3)	1 073	137	0,319

(1) Le total inclut environ 14 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.
(2) Le total inclut environ 18 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.
(3) Le total inclut environ 4 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN 2019

	Énergie totale *(en térajoules)*	% du total Groupe *(en %)*	Électricité *(en térajoules)*	% total du segment *(en %)*	Énergies fossiles *(en térajoules)*	% total du segment *(en %)*
Maison Connectée	44,4 (1)	3,7 %	41,0	92,3 %	1,2	2,7 %
Services Entertainment	1 168,3 (2)	96,2 %	1 030,6	88,2 %	136,0	11,6 %
Corporate & Autres	1,4	0,1 %	1,2	85,7 %	0,2	14,3 %

(1) Le total inclut environ 2,2 Tj d'eau glacée achetée.
(2) Le total inclut environ 1,7 Tj de vapeur achetée.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Après évaluation de ses activités, Technicolor a déterminé que le contaminant atmosphérique le plus significatif mais limité résultant des activités du Groupe (Périmètre 1) était le dioxyde de carbone, donnée présentée ici en (éq. CO_2). Ces émissions sont associées à la combustion sur site des carburants, dans les installations de chauffage ou de climatisation, les groupes électrogènes, les pompes destinées à la lutte contre l'incendie, ou autre équipement motorisé.

En 2019, un total de 7 846 tonnes de dioxyde de carbone (éq. CO_2) a été émis par les installations de combustion du Groupe, sites industriels et principaux sites non industriels. Ce chiffre est le résultat d'un calcul effectué sur la base des facteurs de conversion proposés en 1996 par l'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*).

ÉMISSIONS ATMOSPHÉRIQUES

Les émissions du Périmètre 1	**éq. CO_2** *(en tonnes)*
2017	7 087
2018	8 638
2019	7 846

Les émissions indirectes provenant de la consommation d'électricité, de vapeur et d'eau glacée (Périmètre 2) s'élèvent à 134 064 tonnes métriques d'eq. CO_2. Elles ont été estimées sur la base des facteurs d'émissions 2018 de l'Agence internationale de l'énergie.

Les émissions du Périmètre 2	**éq. CO_2** *(en tonnes)*
2017[(1)]	199 036
2018[(1)]	172 836
2019	134 064

(1) au cours des années précédentes, les émissions du Périmètre 2 ont été estimées sur la base des facteurs d'émissions de la version 4.5 du GHG Protocol 2014.

Au-delà des émissions de gaz à effet de serre de périmètre 1 et de périmètre 2, les plus importantes sources d'émission de périmètre 3 sont listées ci-dessous, par ordre décroissant en termes d'importance. Lorsque les estimations quantitatives sont indiquées, les valeurs sont approximatives en raison des hypothèses requises et de l'absence éventuelle de connaissance précise du type d'équipement de transport ou de carburant utilisé. Les hypothèses se basent sur les normes du secteur ou les études menées sur les performances des véhicules ou le comportement des consommateurs :

- consommation d'électricité lors de l'utilisation de dispositifs connectés (décodeurs et passerelles) sur leurs marchés cibles pendant la durée de vie du produit estimée à 5 ans. On estime l'incidence globale de tous les équipements du segment Maison Connectée produits en 2019 à 1,07 million de tonnes d'éq. CO_2 pour chaque année complète de fonctionnement. Le fonctionnement présumé du produit, pouvant être partiellement contrôlé par l'opérateur du réseau et le consommateur, inclut les heures d'utilisation, les heures de veille, et les heures d'extinction, principalement selon les habitudes d'utilisation des téléviseurs par les clients. Pour chaque équipement, la véritable émission équivalente dépendra du pays et de la région d'utilisation étant donné que les facteurs d'émission varient considérablement selon les méthodes et les sources de génération d'électricité de chaque pays ;
- matières premières et distribution des DVD et des disques Blu-ray™. L'impact estimé de l'ensemble du trafic entrant et sortant contrôlé par Technicolor en 2019 pour les produits DVD était de 65 745 tonnes d'éq. CO_2 ;
- matières premières, fabrication, distribution et démontage (*cradle-to-cradle*) des produits du segment Maison Connectée (décodeurs et passerelles). L'impact estimé de l'ensemble du trafic entrant et sortant contrôlé par Technicolor en 2019 pour les produits du segment Maison Connectée était de 11 817 tonnes d'éq. CO_2 ;
- transport quotidien des salariés ;
- les voyages d'affaires, principalement par avion, ont eu un impact estimé de 28 040 tonnes d'éq. CO_2 en 2019 ;
- les centres de données qui assistent toutes les activités et fonctions de Technicolor, mais principalement imputables aux services de production ont généré un impact estimé en 2019 à 16 340 tonnes d'éq. CO_2.

En 2019, Technicolor a participé pour la douzième année consécutive au *Carbon Disclosure Project* (CDP), projet de collaboration entre les investisseurs et les grandes entreprises, à l'échelle internationale, autour de la problématique du réchauffement climatique. Le rapport sur les émissions de Technicolor est consultable sur le site du CDP : http://www.cdp.net/

CENTRES DE DONNÉES

En plus des besoins informatiques du Groupe, les activités de la division Services de Production relatives aux films, à la vidéo, à l'animation, et aux effets spéciaux doivent constamment disposer de centres de données rapides et efficaces (capacité de traitement informatique et capacité de stockage). Technicolor utilise un mix d'infrastructure publique basée sur le *cloud* en tant que service, en plus de centres de données sur site ou en colocation, gérés par des ressources de Technicolor, en association avec d'autres entreprises partenaires pour répondre à ces besoins, en fonction de la sécurité des données, du temps de réaction, de la disponibilité et d'autres aspects. Dans un premier temps, Technicolor a effectué la cartographie de ses besoins et de son infrastructure tout en continuant d'œuvrer à la réduction de sa consommation d'énergie et à l'amélioration de l'efficacité énergétique de ses centres de données. Technicolor par ailleurs s'efforce d'analyser la méthodologie et les définitions de l'indicateur d'efficacité énergétique (*Power Usage Effectiveness*, PUE) qui pourraient être ultérieurement employées afin d'améliorer la performance de ses activités tout en réduisant les émissions de carbone. L'impact combiné de tous les centres de données utilisés par le Groupe en 2019 est estimé à 16 340 tonnes d'éq. CO_2.

5.4.2 Efficacité énergétique

GRI *[102-12] [103-1 Énergie] [103-2 Énergie] [103-3 Énergie] [302-5]*

Technicolor a commencé à mettre en place des recommandations en matière d'écoconception en 2008 et adopte depuis longtemps une attitude positive à l'égard des thèmes de l'environnement et de l'efficacité énergétique pour le développement, la fabrication et l'utilisation de ses produits. Le segment Maison Connectée respecte toutes les lois, les réglementations et les recommandations du secteur approuvées par Technicolor. Celles-ci comprennent le Code de conduite de l'Union européenne en matière d'Efficacité énergétique du Service Télévision numérique et de Consommation d'énergie des équipements haut débit, l'Accord volontaire de l'Union européenne pour améliorer la consommation d'énergie des décodeurs complexes, l'Accord volontaire américain pour l'amélioration constante de l'efficacité énergétique des décodeurs, l'Accord volontaire américain pour l'amélioration constante de l'efficacité énergétique des petits équipements de réseau, et l'Accord volontaire canadien pour l'efficacité énergétique des décodeurs de télévision payante. En 2019, Technicolor a décidé de signer l'Accord volontaire canadien pour l'efficacité énergétique des petits équipements de réseau pour étendre ses initiatives existantes d'économie d'énergie au marché canadien.

Concernant le secteur des terminaux domestiques, Technicolor a été le premier fournisseur à signer le Code de conduite relatif aux équipements à haut débit, devenant ainsi une entreprise de premier plan pour les passerelles résidentielles à faible consommation d'énergie. En concevant des appareils conformes aux réglementations et aux divers Accords volontaires, Technicolor s'engage à améliorer l'efficacité énergétique et à réduire l'empreinte carbone des passerelles et des décodeurs. En anticipant la révision de la publication de l'Accord volontaire et l'élaboration de la réglementation européenne en matière d'efficacité énergétique, Technicolor agit en faveur de l'amélioration de l'efficacité énergétique des passerelles et des décodeurs.

Concernant la consommation d'électricité lors de l'utilisation de dispositifs connectés (décodeurs et passerelles) sur leurs marchés cibles pendant la durée de vie du produit estimée à 5 ans, on estime l'incidence globale de tous les équipements du segment Maison Connectée produits en 2019 à 1,07 million de tonnes d'éq. CO_2 pour chaque année complète de fonctionnement. Le fonctionnement présumé du produit, pouvant être partiellement contrôlé par l'opérateur du réseau et le consommateur, inclut les heures d'utilisation, les heures de veille, et les heures d'extinction, principalement selon les habitudes d'utilisation des téléviseurs par les clients. Pour chaque équipement, la véritable émission équivalente dépendra du pays et de la région d'utilisation étant donné que les facteurs d'émission varient considérablement selon les méthodes et les sources de génération d'électricité de chaque pays.

5.4.3 Énergie renouvelable

GRI *[103-1 Énergie] [103-2 Énergie] [103-3 Énergie] [103-1 Émissions] [103-2 Émissions] [103-3 Émissions] [302-4]*

Dans le cadre de son engagement à mener ses activités en toute sécurité et de manière responsable, Technicolor a toujours évalué son impact environnemental et cherché à le réduire par le biais de programmes et de projets de surveillance spécifiques. Alors que l'empreinte industrielle du Groupe continue d'évoluer et que les procédés énergivores ont diminué en raison des fermetures successives dans les secteurs du verre, des tubes et du développement et tirage de films, l'empreinte non industrielle de Technicolor continue de progresser dans les médias numériques et le *cloud*. De ce fait, les priorités en matière d'énergie ont changé et l'accent est mis de plus en plus sur l'augmentation de la part de l'énergie renouvelable dans l'électricité consommée par l'ensemble des sites du Groupe.

Au Brésil, le site de fabrication du segment de la Maison Connectée dédié à la production de décodeurs pour l'Amérique a élaboré un plan à long terme en vue d'améliorer son empreinte carbone, notamment en augmentant sa part d'énergie à partir de sources renouvelables. Tandis qu'une partie de l'électricité fournie par le marché provient déjà de sources renouvelables, le site a également installé panneaux solaires, systèmes de stockage d'énergie, systèmes de contrôle capables de générer 10 % de l'électricité consommée par le site.

ÉNERGIE RENOUVELABLE

Groupe	En pourcentage d'électricité *(en %)*	En pourcentage du total de l'énergie *(en %)*
2017	16,8 %	15,2 %
2018	19,0 %	16,6 %
2019	24,1 %	21,3 %

Activités Segment	En pourcentage d'électricité *(en %)*	En pourcentage du total de l'énergie *(en %)*
Maison Connectée	25,3 %	23,3 %
Services Entertainment	24,0 %	21,2 %
Corporate & Autres	17,5 %	14,9 %

FAITS MARQUANTS SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Tous les sites, industriels et non industriels, s'efforcent de réduire leur consommation d'énergie. Les efforts entrepris pour réduire la consommation d'énergie sur le plan local se sont poursuivis en 2019. Ils concernent notamment le remplacement des appareils d'éclairage par des LED ; les améliorations des systèmes CVC (chauffage, ventilation et climatisation ; l'extinction des lumières ou les systèmes d'éclairage particuliers pendant les week-ends ou les vacances suivant les possibilités ; l'augmentation des températures de consigne dans les centres de données ou autres salles techniques ; le choix d'équipements selon des critères d'efficacité énergétique ; et l'utilisation de films de contrôle solaire pour les fenêtres afin d'améliorer l'isolation dans les bureaux exposés. De nombreuses initiatives ont été prises au niveau du site en 2019 pour réduire les émissions de carbone, en plus des initiatives prises pour économiser l'énergie et mises en œuvre sur des sites industriels et non industriels :

- les initiatives d'économies d'énergie indirectes se sont poursuivies, telles que le remplacement des transports par une série de téléconférences, messageries et diverses applications d'appels vidéo (comme à Londres The Mill), ou le télétravail qui profite aussi bien aux personnes qu'à la planète, en économisant du temps et du carburant, habituellement gaspillés dans les trajets. Certains sites ont aussi mis en place des autobus locaux ou organisent des itinéraires intelligents pour transporter les employés en direction ou en provenance de leur domicile si nécessaire (Inde, Bangalore), ou encouragent les salariés à prendre leur vélo (le site Mikros à Paris a un espace réservé aux cycles et Edegem participe à une journée de la bicyclette, en offrant un petit-déjeuner ce jour-là aux salariés qui viennent au travail à vélo) ;
- achat d'énergie verte ou développement d'énergie renouvelable sur site : quelques sites non industriels ont signé des contrats pour une énergie verte à 100 % (The Mill à New York et Londres MPC), et l'usine de Maison Connectée située à Manaus au Brésil continue de produire de l'énergie solaire ;
- les émissions sont aussi compensées soit par des systèmes de participation obligatoire, comme à Hollywood où le site achète des crédits d'émission de CO_2, NOx et VOC, soit par une action volontaire, comme à Montréal Mikros Image où le site organise une collecte de fonds pour compenser les émissions liées aux déplacements. Cette collecte est transmise à l'organisation scientifique *Carbone Boréale*, qui gère la reforestation dans les principales forêts du Nord du Québec ;
- d'autres initiatives et expériences sont bénéfiques à plus d'un titre. Elles font en effet mieux prendre conscience et mieux connaître les outils d'évaluation du cycle de vie et les stratégies liées à l'empreinte carbone, de façon à influer sur la sélection locale de produits ou services. De nombreux sites ont opté pour de nouveaux choix. Ils utilisent désormais du papier écologique au bureau, des produits hygiéniques respectueux de l'environnement, des tasses en céramique ou des tasses jetables en papier plutôt qu'en plastique ; ils remplacent les couverts en plastique par des couverts en métal durables, l'eau en bouteilles par des fontaines ou des robinets à eau fraîche (Mikros Paris, Montréal MPC).

5.5 ÉCONOMIE CIRCULAIRE

GRI *[102-44] [103-1 Matières] [103-2 Matières] [103-3 Matières] [103-1 Eau et effluents] [103-2 Eau et effluents] [103-3 Eau et effluents] [103-1 Effluents et déchets] [103-2 Effluents et déchets] [103-3 Effluents et déchets]*

Les informations présentées ci-après ont pour but de fournir une vue d'ensemble des actions menées par Technicolor en tant que société responsable et citoyenne concernant l'Économie circulaire. Sont reportés les aspects et les impacts identifiés comme les plus importants. Ces résultats sont présentés sous la forme d'une consolidation mondiale et par division pour la période de janvier à décembre 2019.

CHARTE, RÈGLES ET RECOMMANDATIONS

Voir la section 5.4 pour leur description.

ORGANISATION

Voir la section 5.4 pour sa description.

PÉRIMÈTRE ET PROFIL DE RISQUE

Voir la section 5.4 pour leur présentation.

PROCÉDURE D'ÉVALUATION ANNUELLE DES PERFORMANCES EHS

Une procédure d'évaluation annuelle des performances EHS des sites de production est en place depuis 1997. Cette procédure permet de quantifier et comparer, en vertu de critères objectifs et mesurables, les efforts entrepris sur tous les sites et d'apprécier la mise en œuvre des programmes clés et la réalisation des objectifs du Groupe. Ce processus a été revu en 2012 afin de mieux soutenir le réseau élargi et la diversité des sites industriels et non industriels du Groupe. Il établit des critères de comparaison, permettant de développer une vision globale cohérente ainsi que des plans d'action pour traiter les programmes, obligations et initiatives clés.

PLANS DE PRÉVENTION ET PRÉPARATION DES EMPLOYÉS AUX SITUATIONS D'URGENCE

Les meilleurs programmes et procédures de prévention ne peuvent éliminer tout risque de survenance d'un incident grave. Il est dès lors indispensable dans le cadre des programmes EHS de développer des plans d'urgence et de préparer les salariés du Groupe et les sous-traitants du Groupe intervenant sur ses sites à faire face aux situations d'urgence. Formations, exercices, mises à jour des plans d'urgence sont autant de critères qui sont pris en compte dans l'évaluation annuelle des performances.

L'un des nombreux défis qu'un groupe mondial se doit de relever est la qualité de la communication, en particulier en cas de crise. Technicolor a mis en place une procédure de suivi et contrôle des incidents graves au niveau mondial (*Significant Business Incident* ou « SBI »). Cette procédure impose la remontée immédiate des informations à la Direction du Groupe et permet une réponse rapide et efficace tant par les moyens mis en œuvre que par la diffusion rapide de l'information au niveau mondial. Ce processus est également un précieux outil d'identification des problèmes potentiels au sein de chaque division de Technicolor et de vérification de la mise en œuvre de mesures préventives appropriées.

En 2019, trois incidents classés « SBI » liés à l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité ont été recensés, entraînant des pénalités ou amendes de 35 000 euros.

AUDITS ET GOUVERNEMENT INTERNE

GRI *[403-2]*

Les audits et les contrôles EHS constituent l'un des programmes essentiels de Technicolor pour améliorer la gestion et les performances EHS et prévenir les accidents. Un programme d'audit systématique est en vigueur depuis 1996. L'objectif de ce programme d'audit consiste à revoir la conformité des sites industriels du Groupe vis-à-vis des Règles et Recommandations EHS de Technicolor et des réglementations et lois EHS applicables spécifiques. Le programme d'audit a également permis de mieux sensibiliser les employés des sites aux questions d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité, de repérer les bonnes pratiques, de faire connaître les expériences réussies dans d'autres sites, de confronter les différentes manières d'appréhender les problèmes, et enfin de présenter au personnel EHS d'autres aspects des métiers du Groupe.

Les audits comportent différents volets : inspection physique des sites, revue des registres et examen des activités relevant du périmètre EHS. Le recours à des protocoles d'audit spécifiques de Technicolor permet d'assurer et de maintenir une certaine cohérence méthodologique tout en accordant une attention renouvelée aux exigences essentielles de l'entreprise. En outre, les protocoles permettent, et exigent, l'inclusion d'exigences commerciales et réglementaires spécifiques à un lieu géographique. Les problèmes identifiés et les recommandations formulées lors de la procédure d'audit sont examinés et débattus en présence des membres de la Direction du site.

En 2019, cinq audits EHS ont été effectués en interne, conformément à l'objectif de Technicolor d'auditer ses sites industriels au minimum une fois tous les trois ans. Ces audits permettent l'identification des axes de progrès et donnent lieu à l'élaboration de plans d'actions correctives.

ACQUISITIONS/FERMETURE DE SITES

Un programme d'audit systématique des sites préalablement à toute acquisition ou fermeture permet d'évaluer tout risque de contamination. Cette procédure permet, d'une part, de déterminer les provisions financières liées à la responsabilité du Groupe en matière d'environnement et, d'autre part, d'évaluer le niveau d'investissement nécessaire pour assurer la mise en conformité des sites par rapport aux exigences du Groupe. Dès leur acquisition, les sites doivent se conformer aux Règles et Recommandations du Groupe qui exigent, par exemple, la mise en place de programmes de gestion des produits chimiques et des déchets, afin d'éviter la pollution accidentelle de l'eau, de l'air et des sols.

Chacune des nouvelles activités acquises est passée en revue par Technicolor pour identifier les impacts EHS potentiellement négatifs pour l'environnement et pour réaliser un état des lieux des systèmes de gestion et de suivi, déterminer leur conformité avec la Politique et les directives EHS du Groupe, communiquer les initiatives et exigences EHS de Technicolor et pour aider à la mise en place de programmes spécifiques qui répondent aux exigences de Technicolor et de l'activité concernée.

FORMATION

GRI *[403-5]*

Le Groupe a toujours considéré que chacun de ses salariés peut affecter la performance EHS du Groupe et veille en conséquence à ce que chacun d'eux dispose des outils, des ressources, des connaissances EHS nécessaires au maintien d'une politique de prévention efficace et dynamique. Des programmes de sensibilisation et des formations professionnelles sont dispensés aux salariés et aux sous-traitants intervenant sur site de façon à ce qu'ils soient en mesure de travailler en totale conformité avec les lois et règlements en vigueur et de prévenir les accidents corporels ou les dommages à l'environnement. Ces programmes de formation sont évalués lors des audits EHS du Groupe et constituent un critère majeur de l'évaluation des performances. En 2019, 42 902 heures de formation EHS enregistrées dans le système de *reporting* EHS (Enablon) ont été dispensées aux employés et sous-traitants intervenant sur les sites, abordant des problématiques telles que l'environnement et la sécurité, la prévention des accidents corporels, la préparation aux situations d'urgence, l'élaboration des plans d'urgence et l'hygiène au travail.

BUTS ET OBJECTIFS 2019-2022

En ce qui concerne l'économie circulaire, Technicolor s'est fixé, ainsi qu'à l'ensemble de ses sites industriels, des objectifs à atteindre à la fin 2022 :

- 75 % minimum pour le taux de recyclage ;
- *reporting* conforme aux Standards de la GRI (*Global Reporting Initiative*) pour le Développement Durable.

5.5.1 Recyclage des déchets et optimisation des matières premières

GRI *[103-1 Matières] [103-2 Matières] [103-3 Matières] [103-1 Effluents et déchets] [103-2 Effluents et déchets] [103-3 Effluents et déchets] [301-1] [306-2]*

PRODUCTION ET RECYCLAGE DES DÉCHETS

Depuis longtemps, Technicolor s'engage à mettre en place une gestion des déchets responsable sur le plan environnemental. La priorité est d'abord donnée à la réutilisation, au recyclage et à la valorisation, puis au traitement et, en dernier recours, à la mise en décharge. Technicolor a conçu et mis en place des programmes visant à réduire la génération de déchets et la quantité de déchets dangereux, à limiter les déchets mis en décharge et à promouvoir le recyclage.

La dangerosité des déchets fait référence à la législation. La liste prise en compte correspond à des produits chimiques, carburants, huiles, solvants, piles et batteries, tubes fluorescents, déchets d'équipements électriques et électroniques et autres ou d'autres matériaux ayant été en contact avec des substances dangereuses, tels que par exemple solvants, récipients souillés, *etc.* Tous ces déchets dangereux sont traités, stockés et éliminés conformément à la réglementation locale et à la politique du Groupe.

Le total des déchets produits a atteint 37 288 tonnes (environ 8,6 % de la quantité totale a été générée par les sites non industriels). Le taux de recyclage était de 69,9 %, en forte baisse par rapport à 2018. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la quantité moyenne de déchets produits par l'ensemble des activités était de 9,81 tonnes par million d'euros en 2019.

DÉCHETS

	Quantité totale générée *(en tonnes)*	**% Dangereux** *(en %)*	**% Recyclés** *(en %)*	**Total/CA** *(en tonnes par million d'euros)*
2017	37 773	2,0 %	74,5 %	8,66
2018	35 657	2,4 %	75,6 %	8,93
2019	37 288	2,5 %	69,9 %	9,81

PRODUCTION DE DÉCHETS EN 2019

	Quantité totale générée *(en tonnes)*	% Total *(%)*	% Dangereux *(en %)*	% Recyclés *(en %)*
Maison Connectée	435,9	1,2 %	11,5 %	81,1 %
Services Entertainment	36 836,7	98,8 %	2,4 %	69,8 %
Corporate & Autres	15,7	-	0 %	29,2 %

Les principaux flux de déchets industriels recyclés ont été les emballages carton, les palettes en bois et le plastique des produits ou des emballages.

Pour la première fois en 2013, de nouveaux questionnaires concernant les déchets ont été envoyés aux sites non industriels, pour reconnaître le poids de plus en plus significatif de ces sites dans le profil EHS du Groupe en raison de leur nombre d'employés et de la superficie de leurs infrastructures. Grâce aux questionnaires, ces sites sont plus attentifs à leurs flux de déchets, bien qu'il reste des travaux à accomplir afin d'obtenir un inventaire plus précis des volumes et des catégories des déchets générés par ces sites. En 2019, la part des déchets ayant fait l'objet d'un *reporting* spécifique par ces sites représentait une part significative d'environ 8,6 % du tonnage total des déchets du Groupe, avec quelque 170 tonnes de déchets dangereux issus des sites non industriels (piles, ampoules contenant du mercure, déchets d'équipements électroniques). En 2016, le compostage des déchets organiques dans le cadre du recyclage des déchets a commencé à être suivi, avec environ 33 tonnes recensées en 2019.

UTILISATION DE MATIÈRES PREMIÈRES

Le Groupe se procure l'ensemble des matières premières auprès de fournisseurs externes. Il s'agit toujours de matières premières traitées selon des procédés industriels. Les principales matières premières utilisées en 2019 sont :

MATIÈRES PREMIÈRES

(en tonnes)	
Polycarbonate pour injection	17 885
Emballage bois	11 138
Emballage papier et carton	9 117
Colle de pressage pour DVD	1 104
Matières plastiques d'emballage	901

FAITS MARQUANTS SUR LES DÉCHETS

Les efforts entrepris pour réduire les déchets, les réutiliser et les recycler se sont poursuivis en 2019. Les sites de fabrication, d'emballage et de distribution de DVD ont poursuivi leurs efforts pour réduire les équipements en panne ou les palettes endommagées, *via* des programmes spécifiques engageant les salariés, et *via* un dialogue avec les prestataires de services de gestion des déchets. Les sites non industriels réduisent aussi de plus en plus les déchets produits, en cessant d'utiliser des tasses en papier jetables, des couverts en plastique ou de l'eau en bouteilles et en optant plutôt pour des solutions durables. Le papier est plus souvent imprimé en recto-verso. Le compostage est envisagé sur deux autres sites en 2019 pour une mise en place en 2020 (un total d'environ 30 tonnes métriques a été composté en 2019 en provenance de 5 sites).

5.5.2 Empreinte environnementale des produits

CONCEPTION DE PRODUITS ET ÉVALUATION DU CYCLE DE VIE

En tant que fournisseur leader de décodeurs et de passerelles, Technicolor s'est forgé une solide expérience et a décidé d'intégrer des principes et une démarche d'éco-conception pour ses principales familles de produits. Une analyse rigoureuse des performances environnementales des produits a été effectuée ces dernières années pour évaluer l'impact des innovations et cibler les principaux secteurs d'intervention. Des études spécifiques en matière d'éco-conception ont été menées sur de nombreux aspects de la conception de base des produits (par ex. la consommation énergétique, les cartes et composants électroniques, les gaines et les matériaux de câblage, les accessoires, *etc.*), ainsi que sur les éléments connexes dont l'emballage et le transport. Pour plus d'information, se référer à la section 5.4.2 sur l'efficacité énergétique.

RÉUTILISATION DES PRODUITS

GRI *[417-1]*

À partir de 2016, dans le cadre de sa stratégie de réutilisation, le Groupe a commencé à récupérer des appareils usagés provenant du marché américain, en partenariat avec un opérateur de réseau important, capable de reprendre des produits aux consommateurs. Grâce à son réseau de localisations après-vente, Technicolor inspecte, rénove et requalifie les produits rendus, dans la mesure du possible. Ces produits sont ensuite revendus en tant que produits rénovés, ce qui est clairement indiqué, et à un prix réduit. Depuis que le programme a commencé en 2016, la destruction et l'élimination de 2,9 millions d'appareils, soit 4 200 tonnes de déchets ont pu être évités. Dans le même temps, le besoin d'un montant équivalent de matières premières et l'effort requis pour la fabrication de nouveaux appareils pour ces marchés ont été supprimés.

5.5.3 Gestion durable de l'eau

GRI *[102-12] [102-13] [103-1 Eau et effluents] [103-2 Eau et effluents] [103-3 Eau et effluents] [303-1] [303-2] [303-3] [303-4] [303-5]*

En 2019, la consommation d'eau des sites Technicolor inclus dans le périmètre de *reporting* a diminué d'environ 14,3 % par rapport à 2018 et s'est élevée à 511 milliers de mètres cubes. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la consommation d'eau représente une moyenne de 134 m^3 par million d'euros en 2018.

Lorsque l'eau consommée provient d'un puits, le prétraitement et la consommation sont conformes aux permissions accordées et aux processus approuvés. La totalité de l'eau consommée, hors usage sanitaire ou arrosage, est liée à la fabrication de DVD et de décodeurs.

Sur les sites susceptibles de connaître une raréfaction saisonnière de la ressource en eau, comme c'est le cas par exemple sur le site de production de DVD australien, des systèmes de collecte et stockage de l'eau de pluie peuvent être mis en place. D'autres sites au Brésil, au Mexique et en Pologne mettent en place des systèmes de recyclage de l'eau afin de préserver la ressource. En incluant les activités de laboratoire à Rennes, France, et les sites industriels en Australie, au Brésil, et au Mexique, la quantité totale d'eau de pluie collectée et consommée en 2019 s'est élevée à environ 3 203 m^3.

CONSOMMATION D'EAU

	Consommation totale *(en milliers de mètres cubes)*	**Total/CA** *(en mètres cubes par million d'euros)*
2017	668	153
2018	596	149
2019	511	134

CONSOMMATION D'EAU EN 2019

	Consommation totale *(en milliers de mètres cubes)*	**% Total** *(%)*
Maison Connectée	12,9	2,5 %
Services Entertainment	496,6	97,2 %
Corporate & Autres	1,4	0,3 %

TRAITER LES EAUX USÉES

Parmi les sites de production du Groupe, 5 sites utilisent de l'eau dans leurs procédés industriels. Pour mesurer l'impact des effluents après traitement et avant rejet dans l'environnement, ont été prises en considération les substances référencées comme « polluants prioritaires » tant par la Communauté européenne que par l'Agence américaine de protection de l'environnement (US EPA). Selon ces listes de substances référencées, et selon l'information fournie par nos sites relative aux paramètres suivis et rapportés, 13 substances sont présentes dans les effluents des sites du Groupe qui utilisent l'eau dans leurs procédés industriels.

En 2019, les effluents industriels rejetés après traitement ont représenté 76 244 mètres cubes et le total estimé des « polluants prioritaires » rejetés s'est élevé à 80 kilogrammes.

FAITS MARQUANTS SUR L'EAU

Pendant toute l'année, de nombreux sites ont étudié de nouvelles façons d'économiser l'eau. Manaus réutilise la condensation de la climatisation pour nettoyer l'extérieur des bâtiments, et les sites de Melbourne, Rennes, Guadalajara et Manaus recueillent et stockent l'eau de pluie (ils ont récolté et consommé un total de quelque 3 203 mètres cubes d'eau de pluie en 2019). Sur les sites non industriels, les campagnes de sensibilisation et la signalétique complètent la rénovation des toilettes. Certains appareils sont plus efficaces ou commandés par capteurs et certains robinets sont équipés d'aérateurs. Les lave-vaisselles sont choisis pour leur efficacité énergétique et des cycles de lavage économique sont utilisés.

POLLUANTS PRIORITAIRES REJETÉS

	Total des rejets *(en kilogrammes)*	**Total/CA** *(en grammes par million d'euros)*
2017	80	18,8
2018	123	30,8
2019	80	21,0

De plus, trois sites utilisateurs d'eau dans leurs procédés de production sont tenus de contrôler la demande biologique en oxygène (DBO) et la demande chimique en oxygène (DCO) du fait des caractéristiques de leurs effluents rejetés, ce qui a représenté en 2019 des totaux rejetés respectifs de 1 301 et 160 kilogrammes.

L'ensemble de ces polluants rejetés après traitement des effluents respecte les limites fixées par la législation et les autorisations. Les poids des polluants sont calculés en utilisant le volume moyen, sur l'année complète, les concentrations moyennes, sur la base d'un échantillonnage de laboratoire périodique. Un échantillonnage périodique des effluents est effectué conformément aux exigences réglementaires locales, et en général les polluants ne font pas l'objet d'un contrôle continu.

FAITS MARQUANTS SUR LA GESTION DURABLE DE L'EAU

Abstraction faite de leur emplacement géographique, sous des climats secs ou plus tempérés, les sites s'efforcent de réduire leur empreinte hydrique également.

Pour économiser l'eau, les équipements ont été modernisés, notamment à Melbourne, où le site a rénové sa tour de refroidissement, en utilisant des éléments de remplissage plus efficaces qui ont permis d'améliorer l'efficacité du système tout en réduisant les besoins en eau, ou à Camarillo, où le laboratoire pilote de Microfluidique a équipé une presse à chaud d'un système fermé de refroidissement de l'eau désormais recyclée. Dans d'autres sites, l'installation d'aérateurs dans la robinetterie ou les conduites d'eau a permis de réduire le débit d'eau utilisée à des fins sanitaires.

Sur un plan non technique, les campagnes de sensibilisation mettent l'accent sur l'utilisation raisonnée de l'eau ; en Californie, des espèces résistant aux climats secs sont plantées, et à Manaus, l'eau condensée provenant des systèmes de climatisation est réutilisée pour irriguer un jardin biologique.

5.5.4 Autres aspects environnementaux

GRI *[103-1 Conformité environnementale] [103-2 Conformité environnementale] [103-3 Conformité environnementale]*

SYSTÈMES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Un Système de Management Environnemental (SME) instaure un cycle continu de planification, mise en œuvre, audit, et amélioration visant à respecter les obligations environnementales avec l'implication de tout le personnel. Un SME efficace permet d'identifier et d'éliminer les nuisances potentielles, de définir et d'atteindre des objectifs environnementaux, de limiter les risques éventuels, et de façon générale de mieux gérer l'environnement.

ISO 14001 est la norme internationale la plus reconnue pour les systèmes de management de l'environnement. Dans le marché mondial actuel, participer à l'ISO 14001 est un moyen reconnu pour faire preuve de son engagement environnemental. Pour obtenir la certification d'un SME, les candidats doivent élaborer des programmes et procédures détaillés pour permettre l'identification, l'évaluation, la quantification, le niveau de priorité, et le contrôle des impacts environnementaux de leurs activités.

Au cours de l'année 2019, six sites industriels au total détenaient une certification ISO 14001 et un site ayant fait l'objet d'une acquisition récente y travaille. Le Groupe entreprend une évaluation des risques environnementaux de chaque site avant de déterminer si une certification ISO 14001 est nécessaire. Plusieurs sites vont au-delà des exigences du Groupe et obtiennent la certification même si le seuil de risque n'a pas été dépassé.

SITES TECHNICOLOR CERTIFIÉS CONFORMES À LA NORME ISO 14001

Site	Segment	Date de première certification
Guadalajara	Services Entertainment	octobre 2004
Manaus	Maison Connectée	février 2004
Melbourne	Services Entertainment	décembre 2005
Piaseczno	Services Entertainment	décembre 2004
Rugby	Services Entertainment	novembre 2004
Sydney	Services Entertainment	décembre 2005

INVESTISSEMENTS POUR LA PRÉVENTION DE LA POLLUTION ET DÉPENSES DE RÉHABILITATION ENVIRONNEMENTALE

GRI *[306-3] [307-1]*

En 2019, les dépenses de réhabilitation environnementale du Groupe se sont élevées à environ 1,42 million d'euros.

Un certain nombre de sites de fabrication du Groupe actuellement détenus ou détenus par le passé ont un long passé industriel. Les contaminations des sols et des eaux souterraines, qui se sont déjà produites sur quelques sites, pourraient se produire à nouveau ou être découvertes sur d'autres sites à l'avenir. Les rejets industriels des sites que Technicolor a créés ou acquis exposent le Groupe à des coûts de dépollution. Le Groupe a identifié certains sites dont la contamination chimique a exigé ou va exiger la mise en œuvre de mesures de dépollution.

- Une contamination du sol et des eaux souterraines a été détectée près d'un ancien site de production, situé à Taoyuan (Taïwan) et acquis en 1987 dans le cadre d'une opération entre General Electric (GE) et le Groupe. Le site a depuis été cédé à un promoteur local. La dépollution du sol a été achevée en 1998. En 2002, l'Agence Locale de Protection de l'Environnement de Taoyuan a ordonné la dépollution des nappes phréatiques sur l'ancien site. Les travaux pour satisfaire cette demande sont actuellement en cours. EPB et TCETVT continuent de négocier l'étendue de ces travaux. Technicolor a trouvé un accord avec GE pour se répartir la prise en charge des travaux de dépollution du sol et des nappes phréatiques (pour des informations plus détaillées, voir la note 10 des comptes consolidés 2018 de Technicolor, inclus dans ce rapport).
- Lors de la fermeture d'un site de fabrication de tubes cathodiques, dans l'Indiana, aux États-Unis, une contamination du sol a été mise en évidence lors des opérations de démantèlement des réservoirs. Une étude de sol approfondie a été réalisée en 2005 et Technicolor a conclu un accord de remise en état du site avec les autorités compétentes en 2006. Des travaux de décontamination du sol ont été réalisés cette même année et une analyse de la qualité des eaux souterraines a été effectuée en 2009. Le plan d'assainissement pour ce site a été approuvé et réalisé et le site en est aux étapes finales de la clôture du projet.
- Une légère contamination des eaux souterraines sous un ancien site Technicolor situé en Caroline du Nord (États-Unis) ayant été mise en évidence, un programme complet d'investigation puis de remise en état a été proposé en 2005 aux autorités compétentes. Après l'approbation de ce programme en septembre 2006, les actions de décontamination ont été menées et achevées en 2007. Le suivi de la décontamination régulière de la nappe phréatique se poursuit.
- Au cours de la restructuration d'un laboratoire de film fermé à Hollywood ayant un historique de contamination de la nappe phréatique, les sols sous les bâtiments ont été examinés et les sols contaminés ont été extraits lorsque c'était possible et traités dans des filières agréées. Par ailleurs, l'installation de systèmes souterrains d'extraction des vapeurs du sol et de barrières passives a été achevée avant le remplacement du revêtement de sol en béton. Ces travaux ont été examinés et approuvés par les autorités avant leur mise en œuvre et la phase de construction proprement dite de la nouvelle dalle a été achevée en 2013. Les processus d'extraction des vapeurs du sol et de suivi de la nappe phréatique du site se sont poursuivis en 2019.

Le Groupe estime que les provisions comptables environnementales et les garanties contractuelles dont il dispose aux termes de ses contrats d'acquisition de certains actifs industriels permettront de couvrir raisonnablement les obligations de sécurité, d'hygiène ou d'environnement. Cependant, il est impossible de prévoir avec certitude la nature ou la survenue même de problèmes ultérieurs ni par conséquent si les provisions et garanties contractuelles seront suffisantes. De plus, des événements futurs, tels que des changements gouvernementaux ou des lois sur la sécurité, l'environnement ou l'hygiène, ou la découverte de nouveaux risques pourraient faire apparaître des coûts et des passifs susceptibles d'avoir des effets défavorables sur la situation financière ou le résultat du Groupe. Cependant, en vertu des informations actuellement en sa connaissance et des provisions passées pour parer à l'aléa exposé ci-dessus, le Groupe n'estime pas être exposé à des impacts matériels sur son activité, sur sa condition financière ou son résultat, du fait de ses obligations liées à l'environnement, l'hygiène et la sécurité, et des risques afférents.

De plus, des investissements pour améliorer la prévention sur plusieurs sites et s'assurer de leur conformité avec les réglementations applicables et les normes propres à Technicolor, ou pour réduire ou prévenir les émissions indésirables ont été réalisés. Les risques de pollution qui ne sont pas directement liés aux produits chimiques ou aux déchets, comme la pollution et les nuisances sonores, sont évalués au niveau du site et des mesures sont mises en place le cas échéant.

BIODIVERSITÉ

Les 50 sites du Groupe confirment chaque année s'ils opèrent ou non dans une zone qui constitue un habitat écologiquement vulnérable pour une ou plusieurs espèces de plantes ou d'animaux. En 2019, aucun site n'a reporté d'impact sur des habitats vulnérables.

De nombreux sites de services créatifs prennent des initiatives en faveur de l'environnement qui favorisent la biodiversité et les atmosphères de travail plus écologiques, en végétalisant les terrasses extérieures (The Mill à New York, Montréal Mikros Image) ou en installant des planches de culture (Adelaide The Mill), ou en accueillant des ruches (Montreal Mikros Image, Chicago The Mill). Le Montreal Mikros Image donne des fonds pour planter des arbres dans les grandes forêts du Nord du Québec, afin de compenser les déplacements en avion.

NUISANCES SONORES

Les risques de pollution qui ne sont pas directement liés aux produits chimiques ou aux déchets, comme la pollution et les nuisances sonores, sont évalués au niveau du site et des mesures sont mises en place le cas échéant. Dans la plupart des sites, les campagnes de mesure des nuisances sonores en limite de propriété sont effectuées conformément aux exigences réglementaires. Au-delà de ces campagnes de mesure périodiques, toute plainte émanant d'un riverain reçoit une attention particulière et entraîne la recherche de solutions techniques ou opérationnelles : limitations des heures de livraison, recherche d'un enrobé avec un meilleur facteur d'absorption sur les voies d'accès pour limiter le bruit occasionné par la circulation des camions, nouveau design de pales rotatives pour des équipements de ventilation, améliorations apportées à l'acoustique d'équipement bruyant ou utilisation de ceux-ci à des heures convenables.

UTILISATION DES SOLS

Technicolor n'exploite pas de ressources du sol ou du sous-sol dans le cadre de son activité. Les surfaces occupées sont destinées à satisfaire aux besoins immobiliers du Groupe (sites de production, bureaux, entrepôts).

MESURES PRISES AFIN DE RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Ce thème est non significatif au regard de nos activités.

5.5.5 Collecte des données et méthodologie de consolidation

GRI *[102-4]*

Cette section du rapport a été rédigée sur la base des données recueillies auprès de 50 sites de Technicolor. Du fait de la diversité des activités du Groupe, les impacts environnementaux varient et certains sites peuvent ne pas être concernés par la totalité des indicateurs.

La Direction EHS du Groupe a identifié les indicateurs clés qui font l'objet d'un suivi et d'une consolidation. Ces indicateurs comprennent la consommation d'eau et d'énergie, la production de déchets, le recyclage, l'élimination des déchets, les émissions atmosphériques et les effluents industriels. Un outil de collecte et de consolidation des données a permis la publication des données présentées dans le cadre du présent rapport. Cet outil a pour vocation d'identifier les tendances au niveau des sites, des *Business Units*, au niveau régional et mondial et de pouvoir agir en fonction de celles-ci. Les sites renseignent la base de données à un rythme mensuel ou annuel selon la nature des indicateurs concernés. Les données sont ensuite vérifiées, puis validées avant d'être consolidées et communiquées au Vice-Président en charge de l'environnement, l'hygiène et la sécurité puis diffusées aux autres parties prenantes concernées.

Les données consolidées portent sur la période allant du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019.

Vérification des données : les exigences en matière de collecte et de consolidation des données sont décidées par la Direction de l'environnement du Groupe. Une fois les outils de collecte mis à disposition de l'ensemble des sites de production du Groupe, les sites doivent mettre en place leurs propres processus de collecte des données et les faire remonter *via* les outils EHS mis à leur disposition. Les données collectées sont validées par la Direction régionale qui vérifie leur cohérence et s'adresse aux Coordinateurs EHS des sites lorsque des résultats exigent une explication plus poussée. Enfin, les documents officiels et les registres attestant de la véracité des informations adressées aux Directions régionales EHS par les sites sont contrôlés lors des audits EHS des sites.

Périmètre de la collecte de données : les sites suivants ont fourni des données dans le cadre du présent rapport :

			2017		2018		2019	
Site	**Segment (réf. 2019)**	**État/Pays**	**Profil Industriel**	**Profil Non Industriel**	**Profil Industriel**	**Profil Non Industriel**	**Profil Industriel**	**Profil Non Industriel**
Adélaïde Mill Film	Services Entertainment	Australie						X
Avon	Services Entertainment	France		X		X		X
Bangalore	Services Entertainment	Inde		X		X		X
Beijing	Maison Connectée	Chine		X		X		X
Boulogne	Services Entertainment	France		X		X		X
Burbank	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X		X		X
Camarillo	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X		X		X
Camarillo MFL	Services Entertainment	Californie, États-Unis			X		X	
Chennai	Maison Connectée	Inde		X		X		X
Chicago The Mill	Services Entertainment	Illinois, États-Unis		X		X		X
Culver City MPC	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X		X		X
Edegem	Maison Connectée	Belgique		X		X		X
Guadalajara	Services Entertainment	Mexique	X		X		X	
Guadalajara FSSC	*Corporate* & Autres	Mexique		X		X		X
Hollywood	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X		X		X
Huntsville	Services Entertainment	Alabama, États-Unis	X		X		X	
Indianapolis [1]	Maison Connectée	Indiana, États-Unis		X				
Issy [1]	*Corporate* & Autres	France		X		X		
LaVergne	Services Entertainment	Tennessee, États-Unis	X		X		X	
Lawrenceville	Maison Connectée	Géorgie, États-Unis		X		X		X
Londres MPC	Services Entertainment	Royaume-Uni		X		X		X
Londres Post	Services Entertainment	Royaume-Uni		X		X		X
Londres The Mill	Services Entertainment	Royaume-Uni		X		X		X
Los Altos [1]	*Corporate* & Autres	Californie, États-Unis		X		X		
Los Angeles The Mill	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X		X		X
Manaus	Maison Connectée	Brésil	X		X		X	
Melbourne	Services Entertainment	Australie	X		X		X	
Memphis	Services Entertainment	Tennessee, États-Unis	X		X		X	
Mexicali	Services Entertainment	Mexique	X		X		X	
Montréal Mr. X	Services Entertainment	Canada				X		X
Montréal Mikros Image	Services Entertainment	Canada		X		X		X
Montréal Mill Film	Services Entertainment	Canada						X
Montréal MPC	Services Entertainment	Canada		X		X		X

Site	Segment (réf. 2019)	État/Pays	2017 Profil Industriel	2017 Profil Non Industriel	2018 Profil Industriel	2018 Profil Non Industriel	2019 Profil Industriel	2019 Profil Non Industriel
Montréal Post	Services Entertainment	Canada		X		X		
Mumbai	Services Entertainment	Inde		X		X		X
New York MPC	Services Entertainment	New York, États-Unis		X		X		X
New York The Mill	Services Entertainment	New York, États-Unis		X		X		X
Olyphant (1)	Services Entertainment	Pennsylvanie, États-Unis	X		X			
Ontario (2)	*Corporate* & Autres	Californie, États-Unis		X				
Paramount	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X		X		X
Paris Renard	*Corporate* & Autres							X
Paris Hauteville								X
Paris Mikros Image (1)	Services Entertainment	France		X				
Piaseczno	Services Entertainment	Pologne	X		X		X	
Princeton (1)	*Corporate* & Autres	New Jersey, États-Unis		X		X		
Rennes-Cesson	Maison Connectée	France		X		X		X
Rugby	Services Entertainment	Royaume-Uni	X		X		X	
Séoul	Maison Connectée	Corée du Sud				X		X
Shanghaï (3)	Maison Connectée	Chine		X				
Shanghaï MPC	Services Entertainment					X		X
Sydney	Services Entertainment	Australie	X		X		X	
Tokyo	Maison Connectée	Japon				X		X
Toronto Services DVD	Services Entertainment	Canada	X		X		X	
Toronto Mr. X	Services Entertainment	Canada		X		X		X
Toronto Post	Services Entertainment	Canada		X		X		X
Tultitlan	Services Entertainment	Mexique	X		X		X	
Vancouver MPC	Services Entertainment	Canada		X		X		X
Vancouver Post	Services Entertainment	Canada		X		X		X
Varsovie	*Corporate* & Autres	Pologne		X		X		X

Tous les sites fournissent des informations sur les accidents de travail et les maladies professionnelles, sur la consommation d'eau et sur la consommation d'électricité.
Les sites industriels fournissent également une fois par mois des données exhaustives sur le traitement des déchets, et une fois par an des données sur les eaux usées/effluents et les matières premières.
Les profils non industriels fournissent également une fois par an des données récapitulatives sur le traitement des déchets.

(1) Ces sites ont été déplacés, fermés ou vendus.
(2) Le site d'Ontario a mis fin à ses activités industrielles en 2014 et a été fermé dans le courant de l'année 2017. Les activités non industrielles ont été transférées sur un autre site début 2015.
(3) Le site de Shanghaï a fusionné avec le site de Pékin dans le courant de l'année 2017.

5.6 SÉCURITÉ DES CLIENTS ET PROTECTION DE LEURS CONTENUS

5.6.1 Conformité des produits et interdiction des matières dangereuses

GRI *[102-12] [102-13] [103-1 Pratiques d'achats] [103-2 Pratiques d'achats] [103-3 Pratiques d'achats] [103-1 Matières] [103-2 Matières] [103-3 Matières] [103-1 Conformité environnementale] [103-2 Conformité environnementale] [103-3 Conformité environnementale] [103-1 Évaluation environnementale des fournisseurs] [103-2 Évaluation environnementale des fournisseurs] [103-3 Évaluation environnementale des fournisseurs] [103-1 Politiques publiques] [103-2 Politiques publiques] [103-3 Politiques publiques] [103-1 Santé et sécurité des consommateurs] [103-2 Santé et sécurité des consommateurs] [103-3 Santé et sécurité des consommateurs] [308-1] [308-2] [416-1] [417-1]*

Les fabricants de produits électroniques doivent se plier à des exigences croissantes de durabilité et à des réglementations accrues en matière d'éco-conception et d'efficacité énergétique. La variété et la prolifération des réglementations environnementales ainsi que des normes, des cadres législatifs et des standards des clients déterminés tant par les parties prenantes que par l'élaboration de réglementations, ont renforcé la nécessité d'une meilleure gestion environnementale. Les exigences en matière d'efficacité des ressources sont maintenant prêtes à devenir réalité pour de nombreux fabricants de produits qui approvisionnent le marché de l'UE. Le Groupe a mis en place les processus et initiatives nécessaires aux fins de se conformer à la législation limitant l'utilisation de substances dangereuses, telle que la directive européenne RoHS sur la limitation de l'utilisation de substances dangereuses, et la réglementation sur la restriction, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques (REACH).

CONFORMITÉ AVEC LES PRINCIPALES RÉGLEMENTATIONS EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT ET DE SÉCURITÉ

Menant ses activités sur un marché mondial, Technicolor est confronté à diverses réglementations nationales et régionales régissant la performance environnementale et la gestion des risques applicables à ses produits.

Plus précisément, la consommation énergétique, aspect de nos produits générant l'impact environnemental le plus significatif, reste une priorité absolue pour l'ensemble du secteur et dans toutes les régions.

En Europe, Technicolor continue donc de soutenir les initiatives volontaires du secteur au sein de l'Union européenne telles que l'accord volontaire pour les décodeurs complexes et le Code de conduite pour les équipements haut débit.

Technicolor a contribué de façon active à la création ou à la révision de la réglementation en matière d'éco-conception en fournissant des données à la Commission européenne, notamment *via* son adhésion à l'organisation *Digital Europe* qui réunit des leaders européens du secteur des technologies numériques. La portée des contributions et des actions de suivi de Technicolor s'étend à des sujets qui ne sont pas seulement liés à l'énergie, comme les possibilités de réutilisation, recyclage et récupération (RRR). Chaque règle d'éco-conception prévoit des dispositions pour sa future évaluation et son éventuelle révision, en prenant en compte l'expérience acquise lors de sa mise en œuvre et le progrès technologique. En 2019, Technicolor a ainsi continué de contribuer de façon importante au programme de travail 2016-2019 de l'UE en matière d'éco-conception, et notamment à la révision publiée du règlement 278/2009 concernant les exigences d'éco-conception relatives à la consommation d'électricité hors charge et au rendement moyen des sources d'alimentation externes, à la révision des règlements 1275/2008 et 801/2013 concernant le mode veille avec maintien de la connexion au réseau, à la version 7 du Code de conduite pour les équipements haut débit (CoC BBV7) et à la version 6 de la VIA pour Décodeurs (VIA V6), qui impactent tous de façon importante la conception, la fabrication et les coûts afférents aux passerelles et aux décodeurs Technicolor.

Qu'il s'agisse de la zone Amériques, de l'Australie, de l'Asie ou de l'Afrique, Technicolor assure avec la même rigueur une veille et un suivi des réglementations et des normes. Aux États-Unis, par exemple, le Groupe suit l'amendement proposé par le ministère de l'Énergie concernant les fournisseurs de solutions d'alimentation externes et les projets de réglementation sur les normes énergétiques applicables aux décodeurs et aux équipements de réseau. Depuis de nombreuses années, la plupart des modèles de décodeurs du segment Maison Connectée commercialisés aux États-Unis respectaient les niveaux d'efficacité énergétique requis par la norme *Energy Star*. Actuellement, Technicolor est signataire de l'Accord volontaire américain pour l'amélioration constante de l'efficacité énergétique des équipements de réseau et de l'Accord volontaire américain pour l'amélioration constante de l'efficacité énergétique des décodeurs. Au Canada, Technicolor est signataire de l'Accord volontaire canadien sur l'efficacité énergétique des décodeurs de télévision payante (STB CEEVA). En 2019, Technicolor a décidé de signer l'Accord volontaire canadien pour l'efficacité énergétique des petits équipements de réseau pour étendre ses initiatives existantes d'économie d'énergie au marché canadien. En Australie, Technicolor est membre associé du groupe de travail *Subscription Television Industry Voluntary Code* qui vise à améliorer l'efficacité énergétique des Décodeurs avec accès conditionnel.

Le Groupe a mis en œuvre différentes actions pour respecter les directives européennes RoHS et WEEE, le règlement REACH ainsi que les législations similaires dans des régions autres que les États membres de l'UE. Celles-ci couvrent la restriction de l'utilisation de substances dangereuses dans les produits et systèmes et préparent à un meilleur traitement de la fin de vie des déchets d'équipements électriques et électroniques.

En 2014, les sociétés incluses dans le champ d'application du droit américain ont dû vérifier et signaler toute utilisation de minéraux de conflit dans leurs produits. Notre approche consiste à utiliser le modèle de rapport et le tableau de bord de diligence raisonnable de la RBA (*Responsible Business Alliance*), anciennement *Electronics Industry Citizenship Coalition*, et de la *Global e-Sustainability Initiative* (GeSI) comme questionnaire standard pour les enquêtes sur l'utilisation de minéraux de conflit dans notre base de données fournisseurs. L'*Initiative pour les Minéraux Responsables* (*Responsible Minerals Initiative*, RMI), anciennement connue sous le nom de l'*Initiative pour l'Approvisionnement sans conflit* (*Conflict-Free Sourcing Initiative*, CFSI), un programme lancé conjointement par RBA et GeSI, a défini une approche sectorielle commune pour répondre aux exigences de diligence raisonnable en matière de renseignements. Un modèle de rapport a été conçu pour les fournisseurs en aval dénommé *Conflict Mineral Reporting Template* (CMRT), et conjugué au *Responsible Minerals Assurance Process* (RMAP), anciennement *Conflict-Free Smelter Program* (CFSP), il permet aux sociétés de travailler avec leurs chaînes d'approvisionnement par le biais d'une interface commune : le modèle CMRT est la norme utilisée pour les rapports entre clients et fournisseurs concernant l'utilisation des minéraux de conflit. Le RMAP est la norme de l'industrie pour obtenir le statut « sans conflit » dans les fonderies auditées. L'initiative RMI invite un nombre croissant de fonderies et de raffineurs à participer aux efforts pour un environnement sans conflit en se soumettant à l'audit RMI indépendant sur l'utilisation des minéraux de conflit. Nous avons élargi les études effectuées auprès de nos fournisseurs sur les minéraux de conflit au marché européen en 2015 jusqu'en 2019. Par conséquent, Technicolor applique une approche de diligence raisonnable en demandant à ses fournisseurs d'effectuer des enquêtes au sein de leur propre chaîne d'approvisionnement afin de déterminer l'origine des minéraux de conflits dits 3 TGs (étain, tantale, tungstène et or) fournis à Technicolor. À noter que d'après les connaissances actuelles et l'étude des fournisseurs de 2019, 100 % des fonderies identifiées dans la chaîne d'approvisionnement du segment Maison Connectée étaient classées dans le cadre de l'initiative RMI. Certaines participent toujours au programme RMAP. La majorité des fonderies se trouvent en Asie du Sud-Est et en Chine. En 2019, Technicolor a aussi commencé à mener des enquêtes sur les fournisseurs et une vérification sur la provenance du cobalt.

Technicolor prend des mesures pour se conformer à la *California Proposition 65*, programme indépendant qui concerne tous les biens commerciaux vendus dans l'État de Californie. Les entreprises sont tenues d'avertir si leurs produits risquent d'exposer les consommateurs ou les employés à l'un des produits chimiques répertoriés dépassant les niveaux de seuil identifiés, que l'État de Californie reconnaît comme cause de cancers ou de malformations congénitales.

Le Groupe veille à la protection des consommateurs et utilisateurs de ses produits en respectant scrupuleusement les législations pertinentes et en vigueur dans chacun des pays de commercialisation. De plus, dans les marchés émergents où la législation en matière de santé et de sécurité des consommateurs est moins contraignante, le Groupe s'efforce d'élaborer des règles appropriées pour s'assurer que les produits du Groupe provenant de ces marchés se conforment à un standard élevé de sécurité.

5.6.2 Sécurité des contenus, cyber-risques et respect de la Propriété intellectuelle

GRI *[103-1 Confidentialité des données clients] [103-2 Confidentialité des données clients] [103-3 Confidentialité des données clients]*

En tant qu'acteur majeur du secteur de la création et de la distribution de contenus, Technicolor est déterminé à respecter et à protéger scrupuleusement la Propriété intellectuelle de ses propres actifs et des actifs de ses clients et fournisseurs.

Les politiques et pratiques du Groupe couvrent la protection des inventions, des contenus des médias physiques, de la distribution de contenus physiques et en ligne, et de la création de contenus au sein de nos établissements et en utilisant notre réseau.

La description et la gestion des risques respectifs sont présentées à la section 3.1.2 « Risques opérationnels » :

- sécurité des contenus physiques et informatiques pour la division Services de Production (post-production, effets visuels, animation et jeux) ;
- sécurité physique pour la division Services DVD ;
- développement de produits et cybersécurité pour le segment de la Maison Connectée.

Les procédures de sécurité informatique de Technicolor ainsi que les processus de sécurité des personnes et des biens sont présentés à la section 3.2.5.

En tant qu'acteur majeur impliqué dans toutes les étapes de la livraison de contenus *Media & Entertainment* à l'utilisateur final, Technicolor a anticipé les nouvelles menaces à la cybersécurité et mis en œuvre un programme interne pour les combattre. Organisé au niveau de l'entreprise autour d'un Système de gestion de la sécurité de l'information (SGSI), ce programme est aujourd'hui déployé au sein des trois *Business Units* (Services de Production, Services DVD, Maison Connectée) en se concentrant sur leurs risques spécifiques.

La prévention des problèmes croissants de cybersécurité est essentielle pour Technicolor. Technicolor a donc décidé d'obtenir la certification ISO 27001:2013 de ses services. Technicolor a obtenu sa première certification ISO 27001:2013 le 12 décembre 2019. Le périmètre certifié de Technicolor vise le service opérationnel offert à ses clients de Maison Connectée, à commencer par ses principaux systèmes de gestion. Les clés cryptographiques sont les briques fondatrices de la cybersécurité. Dans les produits Maison Connectée de Technicolor, ces clés protègent la confidentialité du contenu vidéo, l'intégrité des dispositifs, l'authenticité du *firmware*. Ce périmètre s'étendra progressivement au-delà de ce service initial pour certifier d'autres services opérationnels qui sont essentiels pour la sécurité de nos clients.

Une équipe interne de hackers certifiés évalue la sécurité des produits, des sites et des systèmes Technicolor. Un processus de divulgation responsable est également mis en place ainsi qu'un formulaire public pour signaler toutes les vulnérabilités des produits et des systèmes Technicolor. Des relations sont établies avec des partenaires en cybersécurité qualifiés et le CERT-CC, afin de coordonner les réponses aux incidents de cybersécurité.

Outre l'objectif traditionnel de la protection des contenus et de la Propriété intellectuelle, les produits du segment Maison Connectée jouent un rôle essentiel dans la protection de la vie privée et la défense contre les cyber-attaques à grande échelle. Physiquement positionnés à la limite entre la sphère privée de l'utilisateur final et les réseaux d'opérateurs Internet, les terminaux domestiques doivent proposer une protection de premier ordre afin de contribuer aux efforts de sécurité globale et de confidentialité, et de fournir une valeur ajoutée en termes de sécurité à nos clients.

En tant que société française ayant son siège social à Paris, le Groupe a également nommé un Délégué mondial à la protection des données (DPD) auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). L'Organisation chargée du Contrôle des Données (OCD) de Technicolor est en place à l'échelle mondiale afin d'assurer la conformité à la Politique de confidentialité de Technicolor et au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). L'OCD soutient le DPD et opère en étroite collaboration avec les équipes des services juridiques et de la sécurité. Même si l'activité de Technicolor ne consiste pas à collecter directement des renseignements personnels sensibles sur des clients privés, l'approche *privacy-by-design* (prise en compte du respect de la vie privée dès la conception) est utilisée pour les produits et les systèmes Technicolor, et l'OCD est sollicitée lorsqu'une analyse d'impact sur la protection des données s'avère nécessaire.

5.7 ÉQUITÉ DES PRATIQUES COMMERCIALES

GRI *[102-17] [103-1 Lutte contre la corruption] [103-2 Lutte contre la corruption] [103-3 Lutte contre la corruption] [103-1 Comportement anticoncurrentiel] [103-2 Comportement anticoncurrentiel] [103-3 Comportement anticoncurrentiel] [103-1 Politiques publiques] [103-2 Politiques publiques] [103-3 Politiques publiques] [103-1 Conformité socio-économique] [103-2 Conformité socio-économique] [103-3 Conformité socio-économique]*

5.7.1 Règles de concurrence et anticorruption

GRI *[205-1] [205-2]*

Suite aux évolutions réglementaires, notamment la loi Sapin II du 9 décembre 2016, le Groupe a renforcé son programme d'éthique et de conformité afin de se conformer aux nouvelles exigences réglementaires et pratiques commerciales en la matière.

Le programme anticorruption comprend maintenant les points suivants :

- la Direction générale de Technicolor a montré son engagement (i) en adressant plusieurs communications à tous les salariés pour expliquer qu'une politique de tolérance zéro dans la lutte contre la corruption fait partie des valeurs fondamentales de Technicolor et (ii) en demandant des mises à jour régulières du programme de lutte contre la corruption au Comité d'Audit du Conseil d'administration du Groupe et au Conseil lui-même ;
- Charte Éthique du Groupe & politique anticorruption : cette Charte et cette politique ont été mises à jour en 2018. La politique anticorruption donne des exemples pratiques qui montrent aux salariés comment bien faire face à un dilemme. La Politique concernant les déplacements professionnels et les divertissements clients a également été mise à jour afin d'harmoniser les processus dans l'ensemble des activités du Groupe ;
- Procédure d'alerte et de signalement : un système d'alerte et de signalement est disponible et permet à tous les salariés et partenaires de Technicolor de signaler tout ce qu'ils soupçonnent être contraire à l'éthique, illégal ou dangereux, *via* un site web dédié ou par téléphone ;
- cartographie du risque : la cartographie du risque réalisée en 2018 est actuellement revue afin d'identifier de nouveaux risques spécifiques à la conduite des affaires et de réévaluer tous les risques ;
- évaluations des tiers : les fournisseurs du Groupe sont tenus de respecter la politique anticorruption et la politique relative aux tiers couvrant nos relations et notre engagement avec des agents, des consultants, des conseillers et autres partenaires, a été revue et communiquée aux équipes des services ventes et juridiques, lors d'une formation spécifique. Le modèle de contrat des agents de vente a été mis à jour pour le simplifier et tenir compte des nouvelles exigences en matière de lutte contre la corruption ;
- formation : des cours de formation spécifique sur la lutte contre la corruption sont préparés et dispensés au sein du Groupe à l'intention des catégories de personnel les plus exposées. Une formation en ligne ainsi qu'une formation sur site a été mise en place pour certaines catégories d'employés, comme les équipes de vente, les équipes juridiques, les équipes financières ou les équipes de Ressources humaines ;
- procédures de contrôle comptable : les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à la préparation et au traitement des informations financière et comptable font partie intégrante des mesures anticorruption du Groupe ;
- procédures de contrôle et d'audit internes : des audits internes et externes sont réalisés régulièrement, notamment en matière de lutte contre la corruption.

La conformité aux règles de concurrence, ainsi qu'aux règles plus générales d'éthique professionnelle, est au cœur de notre Charte Éthique. Notre approche globale concernant ces deux aspects est présentée à la section 3.2.2 « Charte Éthique du Groupe et Charte Éthique Finance ».

5.7.2 Gestion fiscale

Le Groupe opère dans de nombreux pays à travers le monde. Nous pratiquons une politique de tolérance zéro en matière d'évasion fiscale ou de facilitation d'évasion fiscale en vertu de la loi de toute ville et de tout État ou pays où nous opérons ou exerçons des activités. Notre stratégie consiste à verser le montant juste et approprié d'impôt dans tous les pays où nous opérons, conformément aux exigences locales. Nous versons tous les impôts applicables à l'entreprise tels que les impôts sur ses résultats, les taxes locales et foncières, l'écotaxe, les droits de timbre, les charges patronales et autres impôts. Nous collectons également et versons des impôts sur les revenus des employés, et des impôts indirects tels que droits à l'importation et TVA. Les impôts que nous payons et collectons constituent une part importante de notre contribution économique aux pays dans lesquels nous opérons.

Notre stratégie fiscale est en accord avec les principes suivants :

PLANIFICATION FISCALE

Nous œuvrons pour une planification fiscale efficace soutenant nos activités commerciales et reflétant la substance commerciale et économique. Nous observons les lois fiscales pertinentes et les exigences de divulgation en vigueur dans tous les pays où nous opérons et cherchons à minimiser les risques d'incertitude ou de contentieux.

Les acquisitions, les réorganisations et simplifications du Groupe ont pour origine des facteurs commerciaux par opposition aux économies fiscales.

Nous réalisons des transactions entre les différentes sociétés du Groupe selon les conditions du marché et conformément aux recommandations actuelles de l'OCDE.

Technicolor tiendra compte des objectifs politiques sous-jacents des lois fiscales pertinentes et respectera les pratiques courantes. Lorsque des incitations et des exonérations fiscales sont mises en œuvre afin d'encourager les investissements, l'emploi et le développement économique, nous nous efforçons de les appliquer de la manière prévue pour minimiser le coût fiscal de notre activité. Nous n'utilisons aucun montage artificiel dans le but d'obtenir un avantage fiscal.

Le Groupe n'a pas d'objectif de taux d'imposition effectif global.

RISQUE FISCAL

Nos politiques fiscales visent à nous aider à identifier les risques fiscaux et à prendre les mesures appropriées pour les combattre. Le risque fiscal est considéré comme faisant partie intégrante de notre processus de gestion et est supervisé par le Conseil d'administration de la Société. Pour prévenir les risques fiscaux, une directive fiscale mondiale est transmise chaque année à l'ensemble de l'équipe financière du Groupe afin de prévenir, identifier et atténuer les risques.

Le Groupe dispose d'une équipe fiscale dédiée ayant l'expérience et les compétences appropriées. Elle collabore avec les différentes divisions du Groupe en leur fournissant les conseils et orientations requises en matière fiscale.

Nos contrôles et notre gouvernement d'entreprise veillent à ce que les risques fiscaux susceptibles d'affecter nos plans d'affaires, notre valeur actionnariale et notre réputation soient identifiés et résolus par les services finance et comptabilité.

Les déclarations fiscales sont préparées par les services internes du Groupe ou confiées à des conseillers externes (y compris certains éléments relatifs à la conformité fiscale). De plus, lorsque l'incertitude concernant le traitement fiscal dans une situation particulière ne peut pas être résolue en interne, nous soumettons la question à des conseillers fiscaux ou juridiques externes. S'il n'est toujours pas possible d'obtenir une certitude concernant le traitement fiscal, nous nous efforçons de régler la question en instaurant un dialogue avec les autorités fiscales locales. Ce type de risques peut survenir en raison de la complexité de la législation et parce que certaines situations, qui n'existaient pas au moment où la loi a été rédigée, se produisent parfois dans la pratique.

En l'absence d'accord par la discussion, nous envisageons de demander l'avis formel des autorités fiscales et éventuellement du contentieux pour régler l'incertitude, selon son importance.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le responsable fiscal du Groupe est en charge de nos démarches en matière fiscale, et tout changement majeur apporté aux politiques fiscales est approuvé par le Conseil d'administration et par le Comité d'Audit de la Société.

Le Directeur fiscal local est responsable de la fiscalité locale et veille à ce que des contrôles adéquats soient mis en place pour identifier et verser le juste montant d'impôt.

Les contrôles fiscaux font l'objet d'un examen annuel par le département d'audit interne.

De plus, les employés seniors doivent signer chaque année la Charte Éthique Finance lorsqu'ils procèdent à la préparation et à la déclaration des résultats financiers de Technicolor.

5.8 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE RSE

GRI *[102-54] [103-3 Performance économique] [103-3 Présence sur le marché] [103-3 Impacts économiques indirects] [103-3 Pratiques d'achats] [103-3 Lutte contre la corruption] [103-3 Comportement anticoncurrentiel] [103-3 Matières] [103-3 Énergie] [103-3 Eau et effluents] [103-3 Émissions] [103-3 Effluents et déchets] [103-3 Conformité environnementale] [103-3 Évaluation environnementale des fournisseurs] [103-3 Emploi] [103-3 Relations employés/direction] [103-3 Santé et sécurité au travail] [103-3 Formation et éducation] [103-3 Diversité et égalité des chances] [103-3 Lutte contre la discrimination] [103-3 Liberté syndicale et négociation collective] [103-3 Travail des enfants] [103-3 Travail forcé ou obligatoire] [103-3 Évaluation des Droits de l'Homme] [103-3 Communautés locales] [103-3 Évaluation sociale des fournisseurs] [103-3 Politiques publiques] [103-3 Santé et sécurité des consommateurs] [103-3 Commercialisation et étiquetage] [103-3 Confidentialité des données clients] [103-3 Conformité socio-économique]*

Au cours des deux dernières années, Technicolor a été évalué par *ISS ESG* (anciennement *oekom-research*), *EcoVadis*, *Vigeo Eiris*, *Gaïa-Ethifinance*, et est membre de la *Responsible Business Alliance* (RBA) qui effectue également des vérifications sur certaines parties de la chaîne d'approvisionnement de Technicolor. Le rapport de Développement Durable du Groupe a été préparé en conformité avec les *normes GRI : option de conformité étendue*. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Organisme de notation ou d'évaluation	Notation en 2018	Notation en 2019/20	Commentaire
ISS ESG	C+ – *Prime*	Non évalué en 2019	Technicolor a obtenu le statut *Prime* pour sa première année d'évaluation
EcoVadis	68/100 – *Gold*	70/100 – *Gold*	Troisième année de notation *Gold* (février 2020)
Vigeo Eiris (*Moody's*)	68/100	Non évalué en 2019	Classé « Meilleure performance »
Gaïa – Ethifinance	78/100	87/100	Classé 3e sur 230 sociétés
RBA (*Responsible Business Alliance*)	Membre en pleine conformité	Membre en pleine conformité	Depuis 2017
GRI (*Global Reporting Initiative*)	Option de conformité étendue	Option de conformité étendue	Depuis 2015

5.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

GRI *[102-56]*

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de Technicolor SA, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), 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 groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration 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 la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné 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 devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, 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 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention [ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, 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 2eme 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 ;
- 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[1], nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- 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 mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre, pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs[2] que nous avons considérés les plus importants :
  - 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[3] et couvrent entre 5 et 79 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'entité.

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 six personnes entre décembre 2019 et février 2020.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une demi-douzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

(1) Politique santé-sécurité au travail, Les programmes et outils gestion de l'environnement, Investissements pour la prévention de la pollution et dépenses de réhabilitation environnementale, Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants et Relations avec les parties prenantes et impact sur les activités de la société.
(2) Effectifs au 31 décembre, répartition des effectifs par sexe, nombre d'embauches, nombre de départs, nombre de licenciements, nombre de travailleurs intérimaires en équivalent temps plein, nombre de travailleurs en CDD et intermittents en équivalent temps plein, nombre d'heures de formation, nombre d'employés ayant reçu une formation, taux d'accidents du travail ayant généré des arrêts de travail, taux de gravité des accidents du travail, quantité totale générée de déchets, effluents rejetés, consommation d'eau, consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre (GES) issues des consommations d'énergie.
(3) Sites du Groupe à Bangalore (Inde – indicateurs RH), Montréal (Canada – indicateurs RH), Guadalajara (Mexique – quantités totale générée de déchets et effluents), Piaseczno (Pologne – indicateurs environnementaux, Santé-Sécurité).

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 18 février 2020

L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Bertrand Boisselier
Associé, Audit

Eric Dugelay
Associé, Développement Durable

5.10 PLAN DE VIGILANCE

GRI *[102-11] [102-15] [102-44] [102-46] [102-47] [103-2 Performance économique] [103-2 Présence sur le marché] [103-2 Impacts économiques indirects] [103-2 Pratiques d'achats] [103-2 Lutte contre la corruption] [103-2 Comportement anticoncurrentiel] [103-2 Matières] [103-2 Énergie] [103-2 Eau et effluents] [103-2 Émissions] [103-2 Effluents et déchets] [103-2 Conformité environnementale] [103-2 Évaluation environnementale des fournisseurs] [103-2 Emploi] [103-2 Relations employés/direction] [103-2 Santé et sécurité au travail] [103-2 Formation et éducation] [103-2 Diversité et égalité des chances] [103-2 Lutte contre la discrimination] [103-2 Liberté syndicale et négociation collective] [103-2 Travail des enfants] [103-2 Travail forcé ou obligatoire] [103-2 Évaluation des Droits de l'Homme] [103-2 Communautés locales] [103-2 Évaluation sociale des fournisseurs] [103-2 Politiques publiques] [103-2 Santé et sécurité des consommateurs] [103-2 Commercialisation et étiquetage] [103-2 Confidentialité des données clients] [103-2 Conformité socio-économique]*

Conformément à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, cette section présente le plan de vigilance établi afin de mettre en œuvre des mesures de vigilance raisonnables permettant d'identifier les risques et de prévenir les violations graves des Droits de l'Homme et des libertés fondamentales et de veiller à la santé et la sécurité des personnes et à la protection de l'environnement dans le cadre :

- des activités du Groupe et de ses filiales ;
- des activités des sous-traitants ou des fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

La présentation et le rapport sont effectués selon la subdivision du périmètre suivante :

Périmètre : Activités du Groupe et de ses filiales	**Périmètre : Activités des sous-traitants ou des fournisseurs**
1 Cartographie du risque	
L'analyse de matérialité des risques, mise en place par le Comité d'Ethique en 2018, a permis au Groupe d'identifier six macro-risques qui se sont traduits par 22 enjeux en matière de RSE (voir la section 5.1). Elle a inclus l'audit interne, les RH, le service juridique, la RSE, les services de sécurité informatique et les divisions commerciales. Les requêtes RSE reçues et les points d'intérêt exprimés par les intervenants externes ont également été intégrés.	La méthode d'évaluation des risques est le *EcoVadis Rating Framework*, relatif au risque pays et au risque sectoriel (voir la section 5.3.1).
2 Procédures d'évaluation régulière de la situation au regard de la cartographie des risques	
• Contrôles internes et gestion des risques (voir les sections 3.1 et 3.2). • Audits internes et autres contrôles périodiques (EHS) (voir les sections 5.5 et 5.2.5).	• Évaluation des fournisseurs par un tiers externe EcoVadis. Cette évaluation concerne tous les fournisseurs directs lorsque les achats dépassent 1 million d'euros de dépenses par an. Ils représentent 90,4 % des dépenses du Groupe. Près de 69 % des dépenses ont déjà fait l'objet d'une évaluation. • Audits internes sur site des fournisseurs essentiels pour les risques pays et les risques sectoriels plus élevés. • Audits RBA (*Responsible Business Alliance*).
3 Mesures appropriées d'atténuation des risques ou de prévention des dommages graves	
• Les politiques portant sur les problématiques RSE sont décrites au chapitre 5.	• Respect de la politique d'éthique des fournisseurs du Groupe intégré aux conditions générales des contrats. • Mise en œuvre de mesures correctives en cas de violation des principes essentiels constatée au cours des audits sur site. Certaines violations entraînent une rupture immédiate du contrat (voir la section 5.3.1).

Périmètre : Activités du Groupe et de ses filiales	Périmètre : Activités des sous-traitants ou des fournisseurs
4 Avertissement et processus de collecte des alertes relatives à l'existence ou la matérialisation des risques	
• Procédure d'alerte et de signalement mondiale (téléphone, e-mail, site Internet) en place depuis plus de 10 ans en cas de violation de la Charte Éthique et du Code de déontologie professionnelle du Groupe. Cette procédure couvre les cas de harcèlement, de discrimination et d'atteintes aux Droits de l'Homme ainsi que toute violation de la conformité ou fraude (voir la section 3.2.2). • Dans plusieurs pays/sites, des procédures locales supplémentaires existent pour recueillir et enquêter sur les plaintes de harcèlement/discrimination et prévoient la protection du plaignant.	• Audits physiques internes sur site et rapports d'enquête mis à la disposition de la division et des achats (voir la section 5.3.1). • Élargissement progressif de l'accès à la procédure d'alerte et de signalement mondiale aux employés des fournisseurs dans les pays d'implantation. • Rapports et enquêtes des ONG et des organismes RSE.
5 Suivi des mesures mises en œuvre et évaluation de leur efficacité	
• Procédures de contrôle interne (voir les sections 3.1 et 3.2). • Audits EHS et autres contrôles périodiques (voir les sections 5.5 et 5.2.5).	• Vérification de la mise en œuvre effective des mesures correctives de la part des fournisseurs. • Évolution de la nature et du volume des violations des conditions d'éthique par les fournisseurs. • Suivi de l'évolution de la notation EcoVadis des fournisseurs.

6 ÉTATS FINANCIERS

6.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2019 DE TECHNICOLOR 196

6.1.1 Compte de résultat consolidé 196
6.1.2 État du résultat global consolidé 197
6.1.3 État de la situation financière consolidée 198
6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés 200
6.1.5 Variation des capitaux propres consolidés 201

6.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS 202

6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019 263

6.4 COMPTES SOCIAUX 2019 DE TECHNICOLOR SA 267

6.4.1 Compte de résultat 267
6.4.2 Bilan 268
6.4.3 Variation des capitaux propres 269

6.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX 270

6.6 RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES 289

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2019 290

6.8 COMMISSAIRES AUX COMPTES 294

6.8.1 Tableau des honoraires des commissaires aux comptes 294
6.8.2 Commissaires aux comptes titulaires 294
6.8.3 Commissaires aux comptes suppléants 294

CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

Services de Production
893 millions d'euros

Services DVD
882 millions d'euros

Maison Connectée
1 983 millions d'euros

6.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2019 DE TECHNICOLOR

GRI *[201-1]*

6.1.1 Compte de résultat consolidé

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	***Note***	**2019**	**2018**
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires		3 800	3 988
Coût de l'activité		(3 375)	(3 521)
Marge brute		**425**	**467**
Frais commerciaux et administratifs	(3.3)	(323)	(292)
Frais de recherche et développement	(3.3)	(114)	(127)
Coûts de restructuration	(10.1)	(31)	(62)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(4.5)	(63)	(81)
Autres produits (charges)	(3.3.3)	(15)	(24)
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies		**(121)**	**(119)**
Produits d'intérêts		1	3
Charges d'intérêts		(70)	(43)
Autres produits (charges) financiers nets		(15)	(11)
Charges financières nettes	**(8.5)**	**(84)**	**(51)**
Résultat des sociétés mises en équivalence		(1)	-
Impôt sur les résultats	(6)	(3)	(54)
Résultat net des activités poursuivies		**(208)**	**(224)**
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION			
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(12)	(22)	157
Résultat net de l'exercice		**(230)**	**(67)**
Attribuable aux :			
• *actionnaires de Technicolor SA*		*(230)*	*(68)*
• *participations ne donnant pas le contrôle*		-	*1*

Les annexes de la page 202 à 262 font partie intégrante des états financiers consolidés.

(en euros, sauf le nombre d'actions)	*Note*	Exercice clos le 31 décembre 2019	2018
Résultat net par action			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires de base disponibles (actions propres déduites)	(7.3)	413 660 087	413 440 227
Résultat net par action des activités poursuivies			
• de base		(0,50)	(0,54)
• dilué		(0,50)	(0,54)
Résultat net par action des activités arrêtées ou en cours de cession			
• de base		(0,05)	0,38
• dilué		(0,05)	0,38
Résultat net total par action			
• de base		(0,56)	(0,16)
• dilué		(0,56)	(0,16)

Les annexes de la page 202 à 262 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	*Note*	Exercice clos, le 31 décembre 2019	2018
Résultat net de la période		**(230)**	**(67)**
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat			
Gains/(Pertes) actuarielles sur les avantages postérieurs à l'emploi	(9.2)	(44)	14
Impôts différés liés		(1)	-
Éléments qui pourraient être reclassés en résultat			
Gains/(Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie :			
• sur les instruments de couverture de trésorerie avant que les transactions couvertes n'affectent le résultat	(8.5)	3	(1)
Impôts différés liés		1	-
Écarts de conversion :			
• écarts de conversion de la période		23	13
• impacts des reclassements en résultat liés à la cession ou à la liquidation d'activités à l'étranger		10	-
Total autres éléments du résultat global		**(8)**	**26**
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE		**(238)**	**(41)**
Attribuable aux :			
• *actionnaires de Technicolor SA*		*(238)*	*(42)*
• *participations ne donnant pas le contrôle*		-	*1*

Les annexes de la page 202 à 262 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.3 État de la situation financière consolidée

(en million d'euros)	*Note*	31 décembre 2019	31 décembre 2018
ACTIFS			
Écarts d'acquisition	(4.1)	851	886
Immobilisations incorporelles	(4.2)	632	705
Immobilisations corporelles	(4.3)	191	233
Droits d'utilisation	(4.4)	285	-
Autres actifs d'exploitation non courants	(5.1)	32	41
Total actifs d'exploitation non courants		**1 991**	**1 865**
Participations non consolidées	(8.1)	17	14
Autres actifs financiers non courants	(8.1)	22	10
Total actifs financiers non courants		**39**	**24**
Titres des sociétés mises en équivalence	(2.4)	1	2
Impôts différés actifs	(6.2)	52	210
Total actifs non courants		**2 082**	**2 101**
Stocks	(5.1)	243	268
Clients et effets à recevoir	(5.1)	507	677
Actifs sur contrat client		79	77
Autres actifs d'exploitation courants	(5.1)	184	264
Total actifs d'exploitation courants		**1 013**	**1 286**
Créance d'impôt		36	40
Autres actifs financiers courants	(8.1)	13	14
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(8.1)	65	291
Actifs destinés à être cédés	(12)	-	28
Total actifs courants		**1 127**	**1 658**
TOTAL ACTIF		**3 210**	**3 759**

Les annexes de la page 202 à 262 font partie intégrante des états financiers consolidés.

(en million d'euros)	Note	31 décembre 2019	31 décembre 2018
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capital social (414 461 178 actions au 30 juin 2019 avec une valeur nominale de 1 euro)	(7.1)	414	414
Actions propres	(7.2)	-	(158)
Titres super subordonnés		500	500
Primes d'émission et réserves		(540)	(113)
Écarts de conversion		(339)	(372)
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Technicolor SA		**36**	**271**
Participations ne donnant pas le contrôle		-	1
TOTAL CAPITAUX PROPRES		**36**	**272**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(9.2)	342	320
Autres provisions	(10.1)	30	19
Passifs sur contrat client		3	4
Autres dettes d'exploitation non courantes	(5.1)	25	38
Total dettes d'exploitation non courantes		**400**	**382**
Dettes financières	(8.3)	979	1 004
Dettes de loyers	(1.2)	224	-
Autres dettes non courantes	(8.1)	1	-
Impôts différés passifs	(6.2)	27	193
Total dettes non courantes		**1 631**	**1 579**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(9.2)	33	26
Autres provisions	(10.1)	70	113
Fournisseurs et effets à payer		825	1 135
Provisions pour dettes sociales		134	116
Passifs sur contrat client		40	100
Autres dettes d'exploitation courantes	(5.1)	302	310
Total dettes d'exploitation courantes		**1 404**	**1 799**
Dettes financières	(8.3)	8	20
Dettes de loyers	(1.2)	87	-
Dettes d'impôt courant		41	34
Autres dettes courantes	(8.1)	2	4
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	(12)	-	51
Total dettes courantes		**1 542**	**1 908**
TOTAL PASSIF		**3 173**	**3 487**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		**3 210**	**3 759**

Les annexes de la page 202 à 262 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre 2019	2018
Résultat net de l'exercice		**(230)**	**(67)**
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		**(22)**	**157**
Résultat net des activités poursuivies		**(208)**	**(224)**
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation			
Amortissements d'actifs [1]		322	234
Pertes de valeur d'actifs		63	91
Variation nette des provisions		(48)	(14)
(Gain) pertes sur cessions d'actifs		17	(8)
Charges (produits) d'intérêts	(8.5)	69	40
Autres (dont impôts)		-	50
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs [1]		(69)	2
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**146**	**171**
Intérêts payés sur dettes de loyers		(21)	(2)
Intérêts payés		(44)	(40)
Intérêts reçus		1	3
Impôts payés sur les résultats		(12)	(14)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (I)		**70**	**118**
Acquisition de titres de participation, net de la trésorerie acquise	(11.1)	(3)	1
Produit de cession net de titres de participations	(11.1)	1	5
Acquisition d'immobilisations corporelles		(70)	(68)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés		(99)	(94)
Trésorerie mise en nantissement		(6)	(3)
Remboursement de trésorerie mise en nantissement		5	3
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (II)		**(171)**	**(156)**
Cession d'actions propres	(11.1)	1	-
Augmentation des dettes financières	(11.2)	1	-
Remboursement des dettes de loyers	(11.2)	(91)	(23)
Remboursement des dettes financières	(11.2)	(5)	(93)
Frais liés à la dette et aux opérations en capital	(11.2)	(1)	(3)
Autres		4	23
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (III)		**(91)**	**(96)**
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (IV)	(12.2)	**(33)**	**105**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE		**291**	**319**
Diminution nette de la trésorerie (I + II + III + IV)		**(226)**	**(29)**
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie		-	1
Trésorerie à la clôture de la période		**65**	**291**

(1) Pour le calcul du "Free Cash Flow" et de l' "EBIDA ajusté" présentés selon IFRS8 dans l'information sectorielle, la capacité informatique externalisée pour le rendu d'image dans les Services de Production est retraitée. Si ce retraitement avait été pris en compte dans le tableau des flux de trésorerie, la ligne "Amortissement d'actifs" s'élèverait à 356 millions d'euros et la ligne "Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs" s'élèverait à (96) millions d'euros.

Les annexes de la page 202 à 262 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.5 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital social	Actions propres	Primes d'émission	Titres super subordonnés	Autres réserves	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Capitaux propres part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Au 31 décembre 2017	**414**	**(158)**	**1 211**	**500**	**(78)**	**(1 171)**	**(385)**	**333**	**3**	**336**
Résultat net	-	-	-	-	-	(68)	-	(68)	1	(67)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	13	-	13	26	-	26
Résultat global sur la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**13**	**(68)**	**13**	**(42)**	**1**	**(41)**
Affectation du report à nouveau négatif sur la prime d'émission selon AG du 26 avril 2018	-	-	(1 211)	-	-	1 211	-	-	-	-
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital lié aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	(3)	(3)
Actions propres achetées et vendues (montant net)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock-options accordées aux employés [1]	-	-	-	-	(9)	-	-	(9)	-	(9)
Autres effets impôts sur les capitaux propres [2]	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)	-	(1)
Transition IFRS 9 – Dépréciation des comptes clients	-	-	-	-	-	(10)	-	(10)	-	(10)
Transition IFRS 9 – Titres non consolidés	-	-	-	-	(1)	1	-	-	-	-
Au 31 décembre 2018	414	(158)	-	500	(75)	(38)	(372)	271	1	272
Résultat net	-	-	-	-	-	(230)	-	(230)	-	(230)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(41)	-	33	(8)	-	(8)
Résultat global sur la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**(41)**	**(230)**	**33**	**(238)**	**-**	**(239)**
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital lié aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres achetées et vendues (montant net)	-	158	-	-	-	(157)	-	1	-	1
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock-options accordées aux employés [1]	-	-	-	-	2	-	-	2	-	2
Autres effets impôts sur les capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**414**	**-**	**-**	**500**	**(114)**	**(426)**	**(339)**	**36**	**-**	**36**

(1) Juste valeur des plans de paiements sur la base d'actions.
(2) Dépréciation des impôts différés actifs français impactant les capitaux propres.

Les annexes de la page 202 à 262 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

GRI *[103-1 Performance économique] [103-2 Perfomance économique] [103-3 Performance économique] [201-1]*

NOTE 1	Présentation générale	203
NOTE 2	Périmètre de consolidation	210
NOTE 3	Information par segment et par zone géographique	212
NOTE 4	Écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	217
NOTE 5	Autres informations opérationnelles	224
NOTE 6	Impôt	227
NOTE 7	Capitaux propres et résultat par action	230
NOTE 8	Actifs financiers, passifs financiers et instruments financiers dérivés	232
NOTE 9	Avantages au personnel	242
NOTE 10	Provisions et risques	252
NOTE 11	Opérations spécifiques présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés	254
NOTE 12	Activités arrêtées ou en cours de cession et activités destinées à être cédées	257
NOTE 13	Événements postérieurs à la clôture	259
NOTE 14	Honoraires des commissaires aux comptes	260
NOTE 15	Liste des principales entités consolidées	261

NOTE 1 Présentation générale

Technicolor est un leader des services pour l'industrie *Media & Entertainment*, qui conçoit, crée et délivre des expériences immersives pour la vie digitale. Voir la note 3.1 qui détaille les segments opérationnels du Groupe.

Dans les notes aux états financiers consolidés ci-après, les termes « groupe Technicolor », « le Groupe » et « Technicolor » définissent Technicolor SA et ses filiales consolidées. « Technicolor SA » ou « la Société » définissent la société mère du groupe Technicolor.

1.1 Principaux événements de l'exercice

GRI *[102-10] [102-49]*

NOMINATION DE RICHARD MOAT COMME DIRECTEUR GÉNÉRAL

Lors de sa réunion du 5 novembre 2019 à Paris (France), le Conseil d'administration de Technicolor a nommé Richard Moat comme Directeur général de la Société en remplacement de Frédéric Rose.

Richard Moat apporte à Technicolor sa riche expérience de Directeur général ayant mené à bien des processus de transformation dans le secteur des télécoms et médias. M. Moat a également été nommé par le Conseil comme administrateur de Technicolor en remplacement de M. Rose, qui a démissionné de son mandat.

Richard Moat est basé à Paris.

ACTIVITÉS LICENCES DE BREVETS ET RECHERCHE & INNOVATION

Le 30 juillet 2018, le Groupe a conclu la vente à InterDigital de son activité de Licence de brevets. L'accord inclut la vente de la quasi-totalité du portefeuille de brevets de Technicolor, excepté les brevets liés à l'activité terminaux mobiles, un petit nombre de brevets pour des technologies naissantes et certains brevets associés à des groupes de brevets, pour un prix total de 188 millions d'euros (voir note 2.3).

Le 31 mai 2019, le Groupe a conclu le transfert de son activité Recherche & Innovation à InterDigital (voir note 2.2).

1.2 Description des principes comptables appliqués par le Groupe

GRI *[102-48]*

1.2.1 PRINCIPES D'ÉLABORATION

Ces états financiers consolidés ont été préparés en conformité avec les normes comptables internationales *(International Financial Reporting Standards*, « IFRS ») en vigueur au 31 décembre 2019 et adoptées par l'Union européenne au 18 février 2020.

Les normes comptables internationales approuvées par l'Union européenne sont disponibles sur le site suivant :

https://ec.europa.eu/info/publications/eu-accounting-rules_fr

Ces états financiers sont présentés en euros et, sauf indication contraire, arrondis au million le plus proche. Cela peut, dans certains cas de figure, conduire à des écarts non matériels pour que la somme des sous-totaux corresponde au total figurant dans les tableaux.

Les comptes consolidés de Technicolor ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Technicolor SA le 18 février 2020. Conformément à la législation française, les états financiers consolidés seront considérés comme définitifs lorsqu'ils auront été approuvés par les actionnaires du Groupe lors de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires devant se tenir le 30 avril 2020.

Les principes comptables suivis par le Groupe sont identiques à ceux appliqués pour la préparation des états financiers consolidés du Groupe l'année précédente à l'exception des normes, amendements et interprétations suivants qui ont été appliqués pour la première fois en 2019 (voir note 1.2.2.1).

1.2.2 TRANSITION IFRS ET NOUVELLES NORMES

1.2.2.1 Normes, amendements et interprétations entrant en vigueur et appliqués au 1er janvier 2019

Nouvelles normes et interprétations	Principales dispositions
IFRS 16 – Contrats de location	IFRS 16 précise comment mesurer, comptabiliser et présenter les contrats de location. La norme prévoit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location, imposant au locataire de reconnaître un droit d'utilisation de l'actif loué en contrepartie d'une dette de location pour tous les contrats de location à l'exception des contrats ne dépassant pas 12 mois ou ceux dont l'actif loué a une faible valeur. Les bailleurs continuent de différencier les baux financiers des baux opérationnels en appliquant une méthodologie comparable à la précédente norme IAS 17. Les choix de méthode ainsi que les impacts sont détaillés dans la note ci-dessous.
Amendements à IFRS 9 – Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative	Ces amendements précisent la classification de certains actifs financiers prépayés et la comptabilisation des passifs financiers à la suite d'une modification. L'adoption de cet amendement n'a eu aucun impact significatif dans les comptes.
Amendements à IAS 19 – Modification, réduction ou liquidation d'un régime	Ces amendements limités s'appliquent aux modifications, réductions ou liquidations de régimes à prestations définies. Dans ces cas de figure, IAS 19 imposait déjà de mettre à jour ses hypothèses actuarielles et de réévaluer son passif (ou actif) net au titre des prestations définies. Ces amendements clarifient le fait qu'une société doit utiliser ces hypothèses actuarielles mises à jour pour évaluer le coût des services actuels et l'intérêt net au titre des prestations définies.
IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux	IAS 12, impôts sur le résultat, contient des dispositions relatives à la reconnaissance et à l'évaluation des passifs ou actifs d'impôts, courants ou différés, notamment dans le cas de positions fiscales incertaines. Les conséquences pour le Groupe sont non significatives. En termes de présentation, les litiges et risques fiscaux relatifs aux impôts sur les sociétés sont désormais reclassés en Impôt au passif.
Amendements à IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entreprises associés et des coentreprises	L'amendement clarifie qu'IFRS 9 s'applique aux intérêts à long terme dans les entreprises associées et les coentreprises. En revanche pour appliquer IFRS 9, il n'est pas tenu compte des pertes ou dépréciation de l'entité associée ou de la coentreprise qui seraient comptabilisées en application d'IAS 28. Ces amendements sont sans impact sur les comptes du Groupe.
Améliorations aux IFRS 2015 – 2017	Ces modifications sont liées aux normes IFRS 3 – Regroupements d'entreprises, IFRS 11 – Partenariats, IAS 12 – Impôts sur le résultat et IAS 23 – Coût d'emprunt. Ces modifications sont sans impact significatif pour le Groupe.

Le Groupe a adopté les normes IFRS 16 – Contrats de location et IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux, applicables à compter du 1er janvier 2019. Les impacts de l'adoption sur les états financiers consolidés et les méthodes comptables du Groupe sont décrits ci-dessous. Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 16, le Groupe n'a pas retraité les exercices comparatifs.

Le tableau suivant présente les ajustements comptabilisés pour chaque poste de l'état de situation financière. Les éléments qui n'ont pas été affectés par ces changements nominatifs n'ont pas été inclus. Par conséquent, les sous-totaux et totaux ne peuvent pas être calculés à partir des chiffres fournis.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	IFRS 16	IFRIC 23	1er janvier 2019
Actif				
Immobilisations corporelles	233	(42)	-	191
Droits d'utilisation	-	327	-	327
Autres actifs financiers non courants	10	11	-	21
Total actifs non courants	**2 101**	**296**	**-**	**2 396**
Total actifs courants	**1 658**	**-**	**-**	**1 658**
TOTAL ACTIF	**3 759**	**296**	**-**	**4 055**
Capitaux propres et passif	**-**	**-**	**-**	**-**
Total capitaux propres	**272**			**272**
Dettes financières	1 004	(27)	-	978
Dettes de loyers	-	268	-	268
Impôts différés passifs	193	-	10	203
Total dettes non courantes	**1 579**	**241**	**10**	**1 829**
Autres provisions	113	(8)	(10)	96
Dettes financières	20	(14)	-	6
Dettes de loyers	-	77	-	77
Total dettes courantes	**1 908**	**56**	**(10)**	**1 954**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	**3 759**	**296**	**-**	**4 055**

IFRS 16 – Contrats de location

IFRS 16 établit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location pour les locataires par lequel un droit d'utilisation est reconnu à l'actif et une dette locative au passif. Au compte de résultat, le locataire constate un amortissement et une charge d'intérêt.

L'impact d'IFRS 16 sur les comptes du Groupe est principalement liée aux contrats de locations immobiliers qui représentent 96 % des engagements hors bilan au 31 décembre 2018. Le solde est essentiellement constitué des contrats d'équipement informatique du Groupe.

Le Groupe a appliqué la méthode rétrospective modifiée, qui n'entraîne aucun retraitement des périodes comparatives. Ainsi, au 1er janvier 2019, le Groupe a comptabilisé des passifs locatifs égaux à la somme des loyers actualisés et des actifs de droits d'utilisation égaux au passif (avant perte de valeur).

	1er janvier 2019	
	Avant adoption	Après adoption
Actifs – Droits d'utilisation	42	327
Passifs	41	345

Principales hypothèses

L'analyse des durées, notamment pour les immeubles prend en compte la durée contractuelle minimale à laquelle s'ajoutent les périodes résiliables et les renouvellements possibles, dès lors que le Groupe est raisonnablement certain de les exercer. L'appréciation du caractère raisonnablement certain se fait en appréciant tous les éléments à disposition et notamment pour le Groupe :

- la durée d'amortissement des agencements réalisés ;
- l'évolution des loyers par rapport au prix de marché ;
- la prévisibilité de l'activité des sites concernés.

Pour les immeubles, le taux d'emprunt marginal a été déterminé pour chaque contrat de location sur la base de la durée résiduelle du contrat et pour chaque pays en ajoutant au taux de *swap* l'écart de crédit correspondant à la notation du Groupe au 31 décembre 2018.

Options de transition et exemptions appliquées par le Groupe :

- **Périmètre :** le Groupe a décidé de conserver les évaluations antérieures pour les contrats de location précédemment identifiés conformément à IAS 17. Par conséquent, les conclusions des analyses effectuées selon IAS 17 et IFRIC 4 – Déterminer si un accord contient un contrat de location – sont toujours valables. Aucun changement n'a été apporté aux contrats de location-financement précédemment enregistrés.
- **Exemptions :** le Groupe a décidé de comptabiliser les contrats de location à court terme (moins de 12 mois) ou de faible valeur (moins de 5 000 dollars US) sur la base d'une charge linéaire.
- **Droit d'utilisation :** le Groupe a décidé de mesurer le droit d'utilisation de tous ses contrats de location au montant de la dette locative, corrigé des paiements anticipés ou courus. Les coûts directs initiaux engagés avant le 1er janvier 2019 n'ont pas été pris en compte.
- **Pertes de valeurs :** le Groupe a utilisé l'option offerte permettant de comptabiliser les provisions pour loyers onéreux précédemment comptabilisé selon IAS 37 en diminution du droit d'utilisation constaté.

RÉCONCILIATION DES PASSIFS DE LOYER AU 1ER JANVIER 2019, AVEC LES ENGAGEMENTS HORS BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2018

(en millions d'euros)	31 décembre 2018
Engagement hors bilan des activités poursuivies	**306**
Engagement hors bilan des activités arrêtées ou en cours de cession	**26**
Différences sur l'estimation du terme des contrats	83
Autres effets	5
Engagements avant actualisation	**420**
Effets de l'actualisation	(116)
Dettes de loyers opérationnels au 1er janvier 2019	**304**
Dettes de loyers financiers au 1er janvier 2019	**41**
DETTES DE LOYERS AU 1ER JANVIER 2019	**345**

Impacts de l'application d'IFRS 16 dans les comptes au 31 décembre 2019

Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré s'élève à 6,6 % au 31 décembre 2019.

La maturité moyenne pondérée du remboursement de la dette locative est de 3,9 ans.

TABLEAU COMPARATIF DU COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2019 AVEC ET SANS IFRS 16

(en millions d'euros)	décembre 2019	décembre 2019 hors IFRS 16	IFRS 16
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires	3 800	3 800	-
Coût de l'activité	(3 375)	(3 381)	6
Marge brute	**425**	**419**	**6**
Frais commerciaux et administratifs	(323)	(323)	-
Frais de recherche et développement	(114)	(114)	-
Coûts de restructuration	(31)	(31)	(1)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(63)	(61)	(1)
Autres produits (charges)	(15)	(17)	2
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	**(121)**	**(127)**	**6**
Produits d'intérêts	1	1	-
Charges d'intérêts	(70)	(50)	(20)
Autres produits (charges) financiers nets	(15)	(15)	-
Charges financières nettes	**(84)**	**(64)**	**(20)**
Résultat des sociétés mises en équivalence	(1)	(1)	-
Impôt sur les résultats	(3)	(4)	-
Résultat net des activités poursuivies	**(208)**	**(195)**	**(13)**
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION			
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(22)	(21)	-
Résultat net de l'exercice	**(230)**	**(217)**	**(13)**
Attribuable aux :			
• *actionnaires de Technicolor SA*	*(230)*	*(217)*	*(13)*
• *participations ne donnant pas le contrôle*	-	-	-

TABLEAU COMPARATIF DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2019 AVEC ET SANS IFRS 16

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2019 hors IFRS16	IFRS16 impact
Résultat net de l'exercice	**(230)**	**(217)**	**(13)**
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(22)	(21)	-
Résultat net des activités poursuivies	**(208)**	**(195)**	**(13)**
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation			
Amortissements d'actifs	322	249	73
Pertes de valeur d'actifs	63	62	1
Variation nette des provisions	(48)	(51)	3
(Gain) pertes sur cessions d'actifs	17	17	-
Charges (produits) d'intérêts	69	49	20
Autres (dont impôts)	-	-	-
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs	(69)	(69)	-
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**146**	**62**	**84**
Intérêts payés sur dettes de loyers	(21)	(1)	(20)
Intérêts payés	(44)	(44)	-
Intérêts reçus	1	1	-
Impôts payés sur les résultats	(12)	(12)	-
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (I)	**70**	**6**	**64**
Acquisition de titres de participation, net de la trésorerie acquise	(3)	(3)	-
Produit de cession net de titres de participations	1	1	-
Acquisition d'immobilisations corporelles	(70)	(70)	-
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	-	-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés	(99)	(99)	-
Trésorerie mise en nantissement	(6)	(6)	-
Remboursement de trésorerie mise en nantissement	5	4	1
Prêts remboursés par / (accordés à) des tiers	-	-	-
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (II)	**(171)**	**(172)**	**1**
Cession d'actions propres	1	1	-
Augmentation des dettes financières	1	1	-
Remboursement des dettes de loyers	(91)	(26)	(66)
Remboursement des dettes financières	(5)	(5)	-
Frais liés à la la dette et aux opérations en capital	(1)	(1)	-
Dividendes payés aux actionnaires	-	-	-
Autres	4	4	-
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (III)	**(91)**	**(26)**	**(66)**
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (IV)	**(33)**	**(33)**	**-**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE	**291**	**291**	
Diminution nette de la trésorerie (I+II+III+IV)	**(226)**	**(226)**	
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie	-	-	
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	**65**	**65**	

1.2.2.2 Normes, amendements et interprétations qui ne sont pas encore entrés en vigueur et qui n'ont pas été appliqués par anticipation par Technicolor

Nouvelles normes et interprétations	Date d'application	Principales dispositions
Amendements aux références au Cadre Conceptuel	1er janvier 2020	À la suite de la révision du Cadre Conceptuel des IFRS publié en mars 2018, l'IASB a révisé plusieurs normes afin qu'elles réfèrent à ce nouveau cadre. Le Groupe revoit ces amendements et ne s'attend pas à des impacts significatifs.
Amendements limités à IFRS 3 – « Définitions d'une entreprise »	1er janvier 2020	Ces amendements visent à clarifier la distinction entre entreprise et groupe d'actifs lors de l'application d'IFRS 3. La définition modifiée souligne que la finalité d'une entreprise est de fournir des biens et des services aux clients alors que la version en vigueur fait référence aux avantages économiques pour les investisseurs et autres tiers.
Amendements à IAS 1 et IAS 8 – Définition du terme « significatif »	1er janvier 2020	Ancienne définition : « Les omissions ou inexactitudes d'éléments sont significatives si elles peuvent, individuellement ou collectivement, influencer les décisions économiques que prennent des utilisateurs sur la base des états financiers ». Nouvelle définition : « Une information est significative si on peut raisonnablement s'attendre à ce que son omission, son inexactitude ou son obscurcissement influence les décisions économiques que les principaux utilisateurs des états financiers à usage général d'une entité comptable donnée prennent sur la base de ces états financiers ».
Amendements à IAS 28 – Intérêts à long terme dans les entreprises associées et des co-entreprises	1er janvier 2020	Ces amendements viennent préciser qu'une entité applique la norme IFRS 9 aux intérêts à long terme dans des entreprises associés ou des coentreprises qui font partie de l'investissement net des entreprises associés ou des coentreprises mais pour lesquels la méthode de mise en équivalence n'est pas appliquée. Ces amendements ne sont pas encore adoptés par l'Union européenne.

1.2.3 PRINCIPES COMPTABLES DU GROUPE SUJETS À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

Les informations IFRS présentées dans ces états financiers consolidés ont été élaborées selon le principe du coût historique avec quelques exceptions pour différents actifs et passifs pour lesquels des dispositions spécifiques prévues par les IFRS ont été appliquées :

- les actifs non-financiers sont initialement reconnus à leur coût d'acquisition ou de construction incluant les coûts directement attribuables à la livraison et à la mise en service de l'actif tel que prévu par la Direction du Groupe. Les actifs à long terme sont ensuite évalués au coût amorti : le coût historique diminué de l'amortissement cumulé et des pertes de valeur ;
- les actifs et passifs financiers sont initialement reconnus à leur juste valeur ou au coût amorti (voir note 8.1).

La préparation des comptes consolidés établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) oblige les dirigeants du Groupe à faire des estimations et à émettre des hypothèses qui affectent les montants consolidés de l'actif et du passif ainsi que les montants des charges et produits enregistrés durant la période dans les comptes consolidés. Ces estimations et hypothèses peuvent contenir un certain degré d'incertitude.

La Direction base ces estimations sur des données historiques comparables et sur différentes autres hypothèses qui, au regard des circonstances, sont jugées les plus raisonnables et pertinentes. Les circonstances et les résultats futurs peuvent différer de ces hypothèses et estimations.

La Direction revoit ces estimations et appréciations de manière constante sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés les plus raisonnables et pertinents pour la détermination de la juste valeur des actifs et passifs et des produits et charges.

La Direction présente ci-après les principes comptables utilisés par le Groupe lors de la préparation des comptes consolidés qui nécessitent la mise en œuvre de jugements et d'estimations ayant un impact significatif sur les comptes consolidés :

- perte de valeur des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée (voir notes 4.1, 4.2) ;
- détermination de la durée d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles (voir notes 4.2 et 4.3) ;
- détermination du terme des loyers pour l'estimation des droits d'utilisation (voir note 4.4) ;
- présentation des autres produits (charges) (voir note 3.3.3.) ;
- détermination de la valeur nette de réalisation des stocks (voir note 5.1.2) ;
- reconnaissance des actifs d'impôts différés (voir note 6.2) ;
- détermination des hypothèses actuarielles utilisées pour l'actualisation des provisions pour retraite et avantages assimilés (voir note 9.2) ;
- estimation des risques et litiges (voir note 10) ;
- détermination des redevances à payer (voir note 5.1.4).

1.2.4 CONVERSION DES TRANSACTIONS EN DEVISES

Conversion des états financiers exprimés en devises

Les états financiers de toutes les entités du Groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de celle du Groupe sont convertis selon les méthodes suivantes :

- les actifs et passifs des sociétés étrangères sont convertis en euro au taux de change de clôture ;
- les produits et les charges sont convertis en euro au taux de change moyen de l'exercice.

Les écarts de conversion en résultant sont inscrits directement dans les autres éléments du Résultat Global.

Comptabilisation des transactions en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture du bilan, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de change de clôture de l'exercice. Les différences de change qui en résultent sont comptabilisées au compte de résultat consolidé en produit ou perte de change.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de change historique en vigueur à la date de transaction.

Les principaux cours de clôture et cours moyens retenus sont indiqués dans le tableau ci-dessous (présentant une unité d'euro convertie en devise étrangère) :

	Taux de clôture		Taux moyen	
	2019	2018	2019	2018
Dollar US (USD)	1,1234	1,1427	1,1206	1,1805
Livre sterling (GBP)	0,8508	0,9011	0,8776	0,8869
Dollar Canadien (CAD)	1,4598	1,5571	1,4878	1,5338

Le taux moyen est déterminé en calculant la moyenne des taux de clôture mensuels sur l'année, sauf si la méthode crée des distorsions matérielles.

NOTE 2 Périmètre de consolidation

GRI *[102-45]*

2.1 Périmètre et méthode de consolidation

FILIALES

Toutes sociétés qui sont contrôlées par le Groupe (y compris les entités *ad hoc*), c'est-à-dire dans lesquelles le Groupe a le pouvoir de décider des politiques financière et opérationnelle afin d'obtenir les bénéfices des activités, sont des filiales du Groupe et sont intégrées globalement. Le contrôle est présumé exister dès lors que le Groupe détient directement ou indirectement plus de la moitié des droits de vote d'une société (sont pris en compte les droits de votes existants et les droits de votes potentiels immédiatement exerçables ou convertibles) et qu'il n'y a aucun autre actionnaire qui détient un droit significatif lui permettant d'exercer un véto ou de bloquer les décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle prises par le Groupe. Les entités ad hoc qui satisfont les critères énoncés par IFRS 10 sont également consolidés par intégration globale, quelle que soit leur forme juridique, quand bien même le Groupe ne détient aucun titre dans ces entités.

ENTREPRISES ASSOCIÉES

Une entreprise associée est une société sur laquelle le Groupe exerce une influence notable et qui n'est ni une filiale ni une co-entreprise. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions liées aux politiques opérationnelle et financière de l'entreprise sans détenir ni le contrôle exclusif, ni le contrôle conjoint sur ces politiques. Les participations dans les entreprises associés sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence conformément à la norme IFRS 11. L'écart d'acquisition lié à ces sociétés est inclus dans la valeur comptable de la participation.

CO-ENTREPRISES

Une co-entreprise résulte d'un accord contractuel par lequel le Groupe et d'autres partenaires s'entendent pour mener une activité économique dans le cadre d'un contrôle conjoint. Les participations dans de telles sociétés sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence depuis le 1er janvier 2012 conformément à la norme IFRS 11.

Les comptes consolidés Technicolor, établis au 31 décembre 2019 et 2018 regroupent les comptes des sociétés contrôlées exclusivement, en contrôle conjoint ou sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable. Leur répartition géographique est présentée ci-dessous et les principales entités sont listées en note 15.

Nombre de sociétés au 31 décembre 2019	France	Europe (hors France)	USA	Autres	Total
Société mère et filiales consolidées	15	39	19	30	103
Sociétés mises en équivalence	1	-	1	3	5
TOTAL	**16**	**39**	**20**	**33**	**108**

Nombre de sociétés au 31 décembre 2018	France	Europe (hors France)	USA	Autres	Total
Société mère et filiales consolidées	17	41	23	29	110
Sociétés mises en équivalence	1	-	1	3	5
TOTAL	**18**	**41**	**24**	**32**	**115**

2.2 Changements dans le périmètre de consolidation en 2019

GRI *[102-10] [102-49]*

ACTIVITÉ LICENCES DE BREVETS

Le 31 mai 2019, le Groupe a conclu la vente à Interdigital de son activité Recherche & Innovation.

La contrepartie reçue s'élève à 1 euro ; outre les actifs et passifs transférés, la transaction met fin pour Technicolor aux obligations de recherche au bénéfice d'Interdigital. Technicolor renonce également à une partie des flux possibles au titre de la clause d'earn-out de la cession de l'activité *Patent licensing*. Enfin Technicolor s'engage également à financer des activités de recherche jusqu'en 2022. L'innovation brevetable appartenant à InterDigital, ce contrat est considéré comme une contrepartie négative.

(en millions d'euros)	
Contrepartie totale	(21)
Passif net cédé	29
PLUS-VALUE NETTE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION	**8**

Il n'y a eu aucune autre acquisition ou cession significative au cours de 2019.

2.3 Changements dans le périmètre de consolidation en 2018

GRI *[102-10] [102-49]*

ACTIVITÉ LICENCES DE BREVETS

Le 30 juillet 2018, le Groupe a conclu la vente à InterDigital de sa division Licences de brevets, à l'exception des brevets liés à l'activité terminaux mobiles, d'un petit nombre de brevets pour des technologies naissantes, de certains brevets associés à des groupes de brevets, ainsi que d'un accord de coopération de recherche.

La contrepartie reçue des accords est composée de 4 éléments :

(a) 150 millions de dollars (129 millions d'euros) de paiement initial ;

(b) un complément de prix consistant en une rémunération variable représentant 42,5 % des flux de trésorerie futurs de l'activité d'InterDigital dans le domaine des Licences de produits électroniques grand public, au-delà des charges d'exploitation sur 20 ans ;

(c) un accord de licences de concession perpétuelle qui permettra à Technicolor de pleinement exploiter ses activités restantes et de s'appuyer sur les brevets existants et à venir. Cet accord confère à Technicolor un niveau de protection de Propriété intellectuelle identique à celui d'aujourd'hui. Cette rétrocession correspond à une contrepartie supplémentaire au paiement initial ;

(d) un accord de coopération en matière de recherche dans lequel les laboratoires d'Interdigital et la Recherche & Innovation de Technicolor développeront, des programmes collaboratifs de recherche dans les domaines du codage vidéo, de la Maison Connectée et des technologies immersives jusqu'au 31 décembre 2021.

L'accord de coopération de recherche ne peut être considéré comme une transaction distincte de la vente. Les projets de recherche développés dans le cadre de cet accord utilisent largement le portefeuille de brevets, qui a été vendu à InterDigital. En affectant 50 chercheurs à plein temps à des projets susceptibles de devenir brevetables sous la propriété exclusive d'Interdigital, le Groupe fournit des services, à un prix qui, au sens du contrat, n'est pas un prix de marché.

La valeur totale de la transaction correspond donc à l'addition de la juste valeur de chacun des éléments identifiés ci-dessus.

En conséquence, le traitement comptable de la transaction, qui génère une plus-value de 210 millions d'euros présenté sur la ligne Résultat des activités abandonnées ou en cours de cession (voir note 12.1) au compte de résultat, est le suivant :

(en million d'euros)	**31 décembre 2018**
Paiement initial (150 millions de dollars) (1)	129
Complément de prix (2)	-
Accord de licences de concession perpétuelle (3)	92
Accord de coopération en matière de recherche (4)	(33)
PRIX DE CESSION	**188**
Actifs et passifs transférés nets des coûts de cession	22
PLUS-VALUE AVANT IMPÔT	**210**

(1) Le paiement initial est reconnu au taux de conversion spot.

(2) Complément de prix : les flux de trésorerie futurs seront reconnus à l'avancement par analogie avec les dispositions de la norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients. Comme le Groupe ne contrôle pas l'activité d'InterDigital dans le domaine des Licences de produits électroniques grand public, les produits ne seront reconnus que lorsqu'ils seront hautement probables.

(3) L'accord de licence perpétuelle est une immobilisation incorporelle évaluée à 92 millions d'euros sur la base du taux de royalties utilisé par des acteurs de marché pour des licences comparables appliqué à des projections de volumes sur 11 ans. Cette immobilisation incorporelle est amortie sur la durée de vie résiduelle des licences selon la méthode décrite en 4.2.2 par les 2 segments du Groupe qui les utilisent.

(4) L'accord de coopération donne lieu à un revenu différé lors de la transaction et reconnu à l'avancement au fur et à mesure que les services sont rendus. Sa juste valeur est égale à la différence entre le paiement prévu par InterDigital au contrat (5 millions de dollars par an, soit 15 millions en tout) et la juste valeur des services rendus sur 3 ans et 5 mois (48 millions d'euros).

Le décaissement net de 116 millions d'euros est présenté sur la ligne « variation nette des activités arrêtées ou en cours de cession » sur le tableau des flux de trésorerie.

2.4 Titres des sociétés mises en équivalence et participations dans les co-entreprises

Le Groupe détient des participations dans des sociétés consolidées par mise en équivalence et dans des co-entreprises pour un montant de moins de 1 million d'euros (voir note 15).

L'intégralité des sociétés et des co-entreprises mises en équivalence sont des entreprises non cotées. Aucune entreprise associée ni aucune co-entreprise n'est individuellement significative pour le Groupe.

Les états financiers consolidés comprennent des opérations effectuées par le Groupe avec les sociétés mises en équivalence et les co-entreprises. Ces opérations sont effectuées dans des conditions normales de marché.

En 2019 et 2018, il n'y a pas eu de transaction significative avec les sociétés consolidées par mise en équivalence et dans des co-entreprises.

NOTE 3 Information par segment et par zone géographique

3.1 Information, par segment

Le groupe Technicolor est constitué de trois activités poursuivies, considérées comme des segments opérationnels conformément à la norme IFRS 8 – Services de Production, Services DVD et Maison Connectée.

Le Comité Exécutif prend ses décisions opérationnelles et évalue les performances du groupe Technicolor sur la base de ces trois segments opérationnels. Les activités restantes, y compris les fonctions transverses, sont regroupées dans le segment *Corporate* & Autres.

SERVICES DE PRODUCTION

Le segment Services de Production offre une gamme complète de solutions primées dans le domaine des Effets Visuels et de l'Animation, ainsi que des Services de Post-production et audio- numérique.

SERVICES DVD

Le segment Services DVD réplique, emballe et distribue CD, DVD et Blu-ray™ de vidéo, jeux et musique.

MAISON CONNECTÉE

Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques et de solutions vidéo haut débit aux opérateurs de télévision payante et de réseaux, incluant des modems et des passerelles haut débit, des décodeurs numériques et des communications multidispositifs dans le domaine de l'Internet des Objets.

CORPORATE & AUTRES

Le segment *Corporate* & Autres regroupe :

- l'activité Licences de Marques qui monétise des marques de valeur telles que RCA© et Thomson©, exploitées par le Groupe lorsqu'il était un acteur majeur du secteur de l'électronique grand public ;
- l'activité Licences de Brevets qui n'a pas été vendue à Interdigital et monétise des brevets de valeur ;
- les activités de services liés aux activités vendues, ainsi que des engagements provenant des anciennes activités d'électronique grand public, majoritairement des engagements de retraite et coûts juridiques ;
- les fonctions centrales non allouées qui comprennent l'exploitation et la gestion du siège du Groupe, ainsi que plusieurs autres fonctions contrôlées centralement et qui ne peuvent pas être affectées à une activité particulière dans les trois segments opérationnels, principalement les Ressources humaines, l'Informatique, la Finance, le Marketing et la Communication, les Affaires juridiques et la Gestion de l'immobilier.

COMPTE DE RÉSULTAT

	Exercice clos le 31 décembre 2019				
(en millions d'euros)	Services de Production	Services DVD	Maison Connectée	*Corporate* & Autres	Total
Chiffre d'affaires	893	882	1 983	43	3 800
Chiffre d'affaires inter-segments	-	-	-	-	-
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	**3**	**(94)**	**(24)**	**(6)**	**(121)**
Dont :					
Amortissements des incorporels issus des acquisitions	(8)	(10)	(36)	-	(54)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(2)	(60)	(1)	-	(63)
Coûts de restructuration	(12)	(7)	(10)	(2)	(31)
Autres produits (charges)	(2)	(10)	(1)	(1)	(15)
EBITA ajusté	**28**	**(6)**	**23**	**(2)**	**42**
Dont :					
Amortissements et dépréciations	(105)	(87)	(72)	(3)	(267)
Consommation de capacités informatiques de rendu d'images dans le métier Services de Production	(31)	-	-	-	(31)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie (1)	-	-	16	-	16
EBITDA ajusté	**164**	**81**	**79**	**1**	**324**
État de la situation financière					
Actifs sectoriels	685	710	1 327	277	2 999
Actifs non affectés					211
TOTAL ACTIF CONSOLIDÉ					**3 210**
Passifs sectoriels	232	253	904	415	1 804
Passifs non affectés					1 370
TOTAL PASSIF CONSOLIDÉ HORS CAPITAUX PROPRES					**3 173**
Autres informations					
Investissements nets	(62)	(36)	(68)	(3)	(169)
Capitaux mis en œuvre	411	187	43	212	853

(1) Principalement la variation des provisions pour risques, litiges et garanties.

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2018				
	Services de Production	Services DVD	Maison Connectée	*Corporate* & Autres	Total
Chiffre d'affaires	785	942	2 218	44	3 988
Chiffre d'affaires inter-segments	-	-	-	-	-
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités	**16**	**(88)**	**(39)**	**(8)**	**(119)**
Dont :					
Amortissements des incorporels issus des acquisitions	(8)	(9)	(32)	-	(50)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(1)	(78)	(2)	-	(81)
Coûts de restructuration	(17)	(10)	(34)	(2)	(62)
Autres produits (charges)	(9)	(5)	(3)	(7)	(24)
EBITA ajusté	**51**	**14**	**33**	**-**	**98**
Dont :					
Amortissements et dépréciations	(61)	(55)	(65)	(3)	(184)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie [1]	2	1	11	2	16
EBITDA ajusté	**110**	**68**	**87**	**2**	**266**
État de la situation financière					
Actifs sectoriels [3]	575	771	1 530	269	3 145
Actifs non affectés					614
TOTAL ACTIF CONSOLIDÉ					**3 759**
Passifs sectoriels	277	322	1 190	392	2 181
Passifs non affectés					1 306
TOTAL PASSIF CONSOLIDÉ HORS CAPITAUX PROPRES					**3 487**
Autres informations					
Investissements nets	(50)	(31)	(79)	(2)	(162)
Capitaux mis en œuvre [3]	271	142	13	190	617

(1) Principalement la variation des provisions pour risques, litiges et garanties.
(2) Suite à la présentation de l'activité Licence de Brevets et Recherche & Innovation dans les activités arrêtées ou en cours de cession, l'activité Licence de Marques est transférée dans le segment Corporate & Autres.
(3) Pour des raisons de comparabilité des exercices, la marque Technicolor a été reclassé de Services Entertainment à Corporate & Autres.

Les commentaires suivants sont applicables pour les deux tableaux ci-dessus :

- la ligne « EBITDA ajusté » correspond au résultat des activités poursuivies avant impôt et résultat financier net excluant notamment les autres produits et charges, les dépréciations et les amortissements (y compris l'impact des provisions pour risques, garanties ou litiges). « L'EBITDA ajusté » aux taux budget (EUR = 1,15 USD) et sans impact d'IFRS 16 s'élève à 244 millions d'euros ;
- la ligne « EBITA ajusté » correspond au résultat des activités poursuivies avant impôt et résultat financier net, excluant notamment les autres produits et charges et les dépréciations des éléments de PPA ;
- les lignes « Total actifs sectoriels » et « Total passifs sectoriels » comprennent tous les actifs et passifs d'exploitation utilisés dans le segment ;
- la ligne « Actifs non affectés » inclut principalement les actifs financiers, les comptes courants avec les sociétés liées, les actifs d'impôt, la trésorerie et les équivalents de trésorerie et les actifs destinés à être cédés ;
- la ligne « Passifs non affectés » inclut principalement les passifs financiers et d'impôts ainsi que les passifs destinés à être cédés ;
- la ligne « Investissements nets » correspond aux dépenses liées aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes de l'encaissement lié à des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- la ligne « Capitaux mis en œuvre » correspond à la somme des immobilisations corporelles et incorporelles nettes (à l'exception des écarts d'acquisition), du besoin en fonds de roulement d'exploitation et des autres actifs et passifs courants (à l'exception des provisions dont celles pour retraites et avantages assimilés, de l'impôt, des dettes relatives aux acquisitions d'entités et des dettes aux fournisseurs d'immobilisations).

3.2 Chiffre d'affaires et informations par zone géographique

GRI *[102-07]*

Selon la norme IFRS 15, les produits sont comptabilisés lors du transfert de biens et de services promis aux clients pour des montants qui correspondent à la contrepartie à laquelle une entité s'attend à avoir droit en échange de ces biens et services.

Lorsque le Groupe ou le client a réalisé une obligation de performance ou un paiement résultant du contrat, un actif ou passif sur contrat est constaté au bilan. Tout droit inconditionnel à paiement est comptabilisé séparément en créance client.

SEGMENT SERVICES DE PRODUCTION

Notre division Services de Production offre un ensemble complet de services de pointe dans les Effets Visuels (« VFX »), l'Animation et les Jeux, ainsi que des services de Post-Production. Les services sont généralement rendus sur une courte période, à l'exception des services d'effets spéciaux pour lesquels les services peuvent être fournis sur une période plus longue. Nos contrats stipulent que toute performance réalisée à date, en cas de résiliation du contrat par le client, doit être payée et les jalons techniques ne sont pas utilisés pour mesurer l'avancement.

SEGMENT SERVICES DVD

Notre division de Services DVD offre des solutions clés en main d'approvisionnement et de services, incluant le *mastering*, la réplication, l'emballage et la distribution à travers deux contrats distincts (un contrat de réplication et un contrat de distribution). En cas de prix variable sur la durée du contrat, les revenus sont déjà ajustés pour anticiper la remise probable.

Pour les deux divisions, le chiffre d'affaires est constaté lors de la délivrance des services.

SEGMENT MAISON CONNECTÉE

Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques et de solutions vidéo à haut débit et développe également des solutions logicielles. Les contrats signés n'ont pas d'obligation de performance multiple et il n'y a pas d'élément variable dans le temps. Les logiciels inclus dans les modems ou les décodeurs numériques sont spécifiques à chaque client et ne sont pas commercialisés séparément. Le chiffre d'affaires est donc constaté lors de la délivrance des biens.

En application de l'IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients, le chiffre d'affaires des activités poursuivies se répartit par méthode de reconnaissance des revenus de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Maison connectée	Services de Production	Services DVD	*Corporate* & Autres	31 décembre 2018*
Revenus reconnus à la livraison des biens et services	3 329	1 983	464	882	-	3 637
Revenus reconnus à l'avancement (1)	429	-	429	-	-	307
Revenus des brevets (2)	43	-	-	-	43	44
REVENUS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**3 800**	**1 983**	**893**	**882**	**43**	**3 988**

* *2018 a été retraité suite au transfert en activités arrêtées ou en cours de cession conformément à la norme IFRS 5 (voir note 12).*

(1) Les revenus reconnus à l'avancement concernent des services VFX et production d'animation rendus sur une période supérieure à un an.

(2) Les redevances de marques et les revenus des brevets qui n'ont pas été vendus sont reconnus sur la base des volumes ou des montants encaissés selon les informations disponibles.

Concernant les obligations de performance restant à satisfaire, seules les activités VFX de la division Services de Production, ont des contrats avec des durées supérieures à un an. Les prestations de service non encore réalisées s'élèvent à 262 millions d'euros au 31 décembre 2019 ; elles seront reconnues pour l'essentiel en 2020.

INFORMATION SUR LES PRINCIPAUX CLIENTS

Au 31 décembre 2019, un client représente plus de 18 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (682 millions d'euros), un client représente plus de 10 % du chiffre d'affaires (391 millions d'euros) et un client représente plus de 5 % (185 millions d'euros).

Au 31 décembre 2018, un client représente plus de 15 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (597 millions d'euros) et trois clients représentent chacun plus de 5 % (respectivement 281 millions d'euros, 252 millions d'euros et 207 millions d'euros).

AUTRES INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Reste de l'Europe	États-Unis	Reste de l'Amérique	Asie-Pacifique	Total
Chiffre d'affaires							
2019	749	235	163	1 718	708	227	3 800
2018	733	223	178	1 934	625	295	3 988
Actifs sectoriels							
2019	619	265	68	1 581	332	134	2 999
2018	618	229	69	1 719	357	153	3 145

Le chiffre d'affaires est présenté en fonction de la situation géographique de la société qui émet la facture.

3.3 Produits et charges d'exploitation

GRI *[201-4]*

3.3.1 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Frais de recherche et de développement, bruts	(105)	(127)
Projets de développement inscrits en immobilisations incorporelles	41	53
Amortissement des actifs incorporels de recherche et de développement	(53)	(57)
Subventions reçues [(1)]	3	4
FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT, NETS DES SUBVENTIONS	**(114)**	**(127)**

(1) Comprend principalement les crédits d'impôt recherche accordés par l'État français.

3.3.2 FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Frais commerciaux et de marketing	(111)	(111)
Frais généraux et administratifs	(212)	(181)
FRAIS COMMERCIAUX ET DE MARKETING	**(323)**	**(292)**

3.3.3 AUTRES PRODUITS (CHARGES)

Les autres produits (charges) sont définis selon la recommandation 2013-03 du CNC relative au format des états financiers consolidés préparés selon les normes comptables internationales et incluent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature exceptionnelle, ne peuvent être considérés comme inhérents aux activités courantes de Technicolor. Il s'agit principalement des gains et des pertes sur les cessions de sociétés consolidées par intégration globale, des coûts engagés ou estimés liés à des litiges importants, ainsi que des éléments liés à l'IFRS 3 révisée et à l'IAS 27 révisée, comme les coûts d'acquisition et les changements dans les compléments de prix liés aux regroupements d'entreprises.

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Plus ou moins values de cession d'actifs	(17)	1
Litiges et autres	2	(25)
AUTRES PRODUITS (CHARGES)	**(15)**	**(24)**

En 2019, les autres charges correspondent principalement à une perte sur cession dans l'activité Maison Connectée.

En 2018, les autres charges comprennent principalement les litiges avec les clients et les fournisseurs du segment Maison Connectée pour 9 millions d'euros, de l'activité Services DVD pour 4 millions d'euros et une provision de 5 millions d'euros relative à la division Services DVD.

NOTE 4 Écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles

4.1 Écarts d'acquisition

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition à la date d'acquisition, qui correspond à la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe.

Le Groupe évalue l'écart d'acquisition à la date d'acquisition comme :

- la juste valeur des éléments transférés au vendeur ; plus
- le montant reconnu pour les participations antérieurement détenues ne donnant pas le contrôle dans la société acquise ; plus
- si le regroupement d'entreprise est réalisé par étapes, la juste valeur de la participation préexistante du Groupe dans la société acquise ; moins
- le montant net reconnu (généralement à la juste valeur) des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

Pour chaque acquisition, sur option, la part détenue par les participations ne donnant pas le contrôle dans la société acquise est mesurée soit à la juste valeur (donc accroissant d'autant l'écart d'acquisition) soit à la quote-part détenue dans les actifs nets identifiables. Lorsque le contrôle est obtenu, les acquisitions ultérieures de titres ou les cessions sans perte de contrôle, sont comptabilisées comme des transactions entre actionnaires.

L'écart d'acquisition est présenté dans la devise de la filiale/entreprise associée acquise, comptabilisé à son coût diminué des pertes de valeur éventuelles et converti en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel.

Les frais liés à la transaction, autres que ceux associés à l'émission de dettes ou d'instruments de capitaux propres, sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les compléments de prix potentiels sont mesurés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les variations postérieures de cette juste valeur impactent le compte de résultat, sauf si le complément de prix est classé en capitaux propres.

Le tableau ci-dessous présente la répartition entre chaque Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) des montants d'écarts d'acquisition les plus importants et reflète l'organisation au 31 décembre 2019 (voir note 4.5 pour plus de détails sur les tests de dépréciation).

(en millions d'euros)	Maison Connectée	Services de production	Services DVD	Total
Au 31 décembre 2017	**422**	**183**	**337**	**942**
Écarts de conversion	8	3	10	20
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-	-	(77)	(77)
Autres	-	-	-	-
Au 31 décembre 2018	**430**	**186**	**270**	**886**
Écarts de conversion	7	6	5	18
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-	-	(53)	(53)
Autres	-	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**437**	**192**	**222**	**851**

4.2 Immobilisations Incorporelles

Les immobilisations incorporelles correspondent principalement, à des marques, à des droits d'utilisation de brevets, à des projets de développement immobilisés et à des relations contractuelles avec les clients.

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à leur juste valeur à la date d'acquisition. Pour les montants significatifs, Technicolor s'appuie sur des évaluateurs indépendants pour déterminer la juste valeur de ces immobilisations incorporelles. Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont enregistrées à leur coût d'acquisition et les immobilisations générées en interne à leur coût de production.

Le coût d'acquisition comprend le prix d'achat majoré de tous les coûts associés et directement attribuables à l'acquisition et à la mise en service de l'immobilisation. Tous les autres coûts, y compris ceux encourus pour générer certains actifs en interne comme les marques, les listes de clients et autres éléments similaires, sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties sur leur durée d'utilité et sont dépréciées en cas de perte de valeur identifiée. Selon la nature et l'utilisation des immobilisations incorporelles, l'amortissement de ces actifs est comptabilisé dans l'un des postes suivants : « Coût de l'activité », « Frais commerciaux et administratifs », « Autres produits (charges) » ou « Frais de recherche et développement ».

Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie ne sont pas amortis mais sont rattachés à une UGT et soumis à un test de dépréciation annuellement (voir note 4.5).

PRINCIPE COMPTABLE SUJET À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

Concernant les immobilisations incorporelles à durée de vie définie, des estimations et hypothèses significatives sont utilisées pour (i) évaluer la durée de vie attendue des actifs afin de déterminer leurs durées d'amortissement et pour (ii) constater, le cas échéant, une dépréciation de la valeur au bilan de ces immobilisations. Les estimations utilisées pour déterminer la durée de vie attendue des immobilisations sont indiquées dans le manuel des principes comptables du Groupe et sont appliquées de façon homogène par toutes les entités du Groupe.

Concernant les actifs intangibles à durée de vie indéterminée, des estimations et hypothèses significatives sont utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de ces actifs. (voir note 4.5 pour les principes comptables de la perte de valeur sur ces actifs).

(en millions d'euros)	Marques	Brevets et relations clients	Autres immobilisations incorporelles	Total des immobilisations incorporelles
Au 31 décembre 2017, net	**248**	**254**	**123**	**625**
Brut	*255*	*642*	*389*	*1 286*
Amortissements cumulés	*(7)*	*(388)*	*(266)*	*(661)*
Écarts de conversion	9	9	2	20
Mouvements périmètre	-	89	-	89
Acquisitions	-	3	90	93
Cessions	-	-	-	-
Amortissements	-	(54)	(82)	(136)
Pertes de valeurs d'actifs	-	(5)	(1)	(6)
Autres [(1)]	-	6	15	21
Au 31 décembre 2018, net	**257**	**302**	**146**	**705**
Brut	*264*	*710*	*455*	*1 429*
Amortissements cumulés	*(7)*	*(408)*	*(309)*	*(724)*
Écarts de conversion	5	5	2	12
Acquisitions d'activités	-	-	-	-
Acquisitions	-	10	76	85
Cessions	-	-	-	-
Amortissements	-	(67)	(79)	(146)
Pertes de valeurs d'actifs	(1)	(3)	-	(3)
Autres	-	3	(23)	(20)
AU 31 DÉCEMBRE 2019, NET	**261**	**249**	**122**	**632**
Brut	*269*	*753*	*482*	*1 504*
Amortissements cumulés	*(8)*	*(504)*	*(360)*	*(872)*

(1) Incluant les brevets reclassés aux activités destinées à être cédées.

4.2.1 MARQUES

Les marques sont considérées comme ayant une durée d'utilité indéterminée. Elles ne sont donc pas amorties mais font l'objet séparément d'un test de dépréciation annuel. Les principales raisons ayant conduit le Groupe à apprécier le caractère indéterminé de la durée d'utilité des marques ont été principalement leur positionnement sur le marché en termes de volume d'activité, de présence internationale et de notoriété, ainsi que leur rentabilité attendue à long terme.

Au 31 décembre 2019, les marques du Groupe ont une valeur nette comptable de 261 millions d'euros. Elles comprennent principalement la marque Technicolor® pour 201 millions d'euros, la marque RCA® pour 29 millions d'euros et la marque The Mill® pour de 22 millions d'euros.

La juste valeur de la marque Technicolor est déterminée selon une méthodologie développée en 2014 par Sorgem une société spécialisée dans l'évaluation des marques. Cette méthodologie définie pour chaque activité, à travers une matrice des facteurs clés de succès et des actifs incorporels utilisés par l'activité, la contribution de la marque aux Flux de trésorerie actualisés en utilisant la méthode des surprofits.

Sauf évènement significatif modifiant l'environnement d'une activité, la méthode de contribution définie par Sorgem en 2014 est considérée comme permanente et seuls les flux de trésorerie actualisés sont mis à jour en interne chaque année pour vérifier que la juste valeur de la marque Technicolor est supérieure à sa valeur nette comptable.

Une diminution d'un point du résultat avant charges financières et impôts de chaque activité ne conduirait pas à une dépréciation de la marque Technicolor.

La valeur recouvrable de la marque RCA® est estimée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés sur la base du budget et des flux de trésorerie sur une période de 5 ans (sans croissance à long terme attendue et un taux d'actualisation après impôt de 8 %). Aucun changement raisonnable des hypothèses n'entraînerait une perte de valeur.

Les marques comprennent également : THOMSON® dans le segment *Corporate* & Autres ; MPC®, Mr. X® et Mikros Image® chez Services de Production.

4.2.2 BREVETS, RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LES CLIENTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

BREVETS ET LICENCES DE BREVETS

Les brevets sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité attendue. L'amortissement des licences de Brevet dépend de la temporalité des avantages économiques futurs attendus, mesurés en volumes bénéficiant de ces licences. Lorsque ces avantages économiques sont distribués de manière globalement égale ou incertaine sur la durée d'utilité, l'actif est amorti de manière linéaire. En cas de volumes décroissants, l'actif est amorti sur la base des volumes vendus, et le rythme d'amortissement revu à chaque arrêté.

RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LES CLIENTS

Les relations contractuelles avec les clients qui sont acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises sont amorties sur la durée d'utilité attendue des relations qui varie entre 8 et 20 ans et qui prend en compte les renouvellements probables des contrats long terme avec les clients qui ont généralement une durée comprise entre 1 et 5 ans. La méthode d'évaluation initiale est généralement celle des surprofits attendus basés sur les flux de trésorerie futurs actualisés correspondants au portefeuille de clientèle à la date d'acquisition. Celles-ci font l'objet d'un test de dépréciation dans le cas où le management identifie une indication de perte de valeur de ces actifs.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Ce poste comprend principalement les logiciels acquis ou développés en interne et les technologies acquises.

Les dépenses liées aux activités de recherche sont comptabilisées en charges au moment où elles sont encourues. Les coûts de développement sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus, sauf si le projet auquel ils se rapportent satisfait aux conditions de capitalisation d'IAS 38. Les projets de développement comptabilisés à l'actif sont ceux ayant pour objectif le développement de nouveaux procédés ou l'amélioration notable de procédés existants, qui sont considérés comme techniquement viables et dont il est attendu des bénéfices économiques futurs pour le Groupe. Les projets de développement sont comptabilisés à leur coût diminué des amortissements et des dépréciations éventuelles. Ce coût inclut l'ensemble des coûts directs de personnel (y compris les coûts des avantages postérieurs à l'emploi), des coûts des matériaux ainsi que des coûts des prestations externes nécessaires pour le projet de développement considéré et diminué des crédits d'impôt éventuels. Ils sont amortis sur une durée d'un an à cinq ans à compter de la production commerciale des produits liés, sur la base des unités vendues, ou sur la base des unités produites ou selon la méthode linéaire.

4.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué des amortissements et dépréciations éventuelles. L'amortissement est calculé essentiellement selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité de l'actif, qui est comprise entre 20 et 40 ans pour les constructions et entre 1 et 12 ans pour les installations techniques, matériels et outillages. Pour certaines immobilisations complexes, chaque composant significatif possédant une durée d'utilité ou un mode d'amortissement spécifique est comptabilisé de manière individuelle, amorti sur sa durée d'utilisation propre et fait l'objet d'un suivi spécifique pour les dépenses ultérieures qui lui sont liées.

CONTRATS DE LOCATION

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué ont la nature de contrats de location-financement. L'appréciation de ce transfert est effectuée à partir d'une analyse de plusieurs indicateurs comme :

- le transfert de la propriété du bien à la fin du contrat ;
- l'existence d'une option incitative en fin de contrat ;
- le fait que la durée du contrat couvre la majeure partie de la durée de vie économique du bien ;
- que la valeur actualisée des paiements minimaux prévus au contrat représente la quasi-totalité de la juste valeur du bien. Ils donnent lieu à la comptabilisation à l'actif du bien loué et au passif d'une dette financière.

Les biens acquis en location-financement sont immobilisés pour la valeur la plus faible entre la valeur actualisée des paiements minimaux futurs et la juste valeur des biens loués et une dette est reconnue pour le même montant par le Groupe. Ils sont amortis selon la méthode linéaire sur la période la plus courte entre leur durée d'utilité et la durée du contrat de location. Les coûts liés à ces biens sont comptabilisés dans le résultat avec les amortissements des autres biens similaires.

À l'inverse, les contrats qui ne sont pas qualifiés de contrats de location-financement ont la nature de contrats de location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges de manière linéaire sur la durée des contrats.

L'ensemble des produits reçus de la part du bailleur sont comptabilisés en réduction des frais de location et répartis de manière linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location.

PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJET À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

Des estimations et hypothèses sont utilisées pour (i) évaluer la durée de vie attendue des actifs afin de déterminer leurs durées d'amortissement et pour (ii) constater, le cas échéant, une dépréciation de la valeur au bilan de ces immobilisations. Les estimations utilisées pour déterminer la durée de vie attendue des immobilisations sont indiquées dans le manuel des principes comptables du Groupe et sont appliquées de façon homogène par toutes les entités du Groupe.

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles [1]	Total
Au 31 décembre 2017, net	**3**	**21**	**100**	**118**	**243**
Brut	*3*	*63*	*1 132*	*371*	*1 570*
Amortissements cumulés	*-*	*(42)*	*(1 032)*	*(254)*	*(1 327)*
Écarts de conversion	-	1	1	1	3
Acquisitions	-	-	8	96	104
Acquisitions de filiales	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	(1)	(1)
Amortissements	-	(3)	(48)	(38)	(89)
Pertes de valeurs	-	-	(2)	(7)	(9)
Autres variations [2]	-	-	30	(48)	(18)
Au 31 décembre 2018, net	**3**	**19**	**89**	**122**	**233**
Brut	*3*	*62*	*1 110*	*387*	*1 562*
Amortissements cumulés	*-*	*(43)*	*(1 021)*	*(265)*	*(1 329)*
Écarts de conversion	-	-	1	3	4
Acquisitions	-	-	2	65	67
Acquisitions de filiales	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-	-
Amortissements	-	(3)	(39)	(28)	(69)
Pertes de valeurs	-	-	(2)	(2)	(4)
Autres variations [3]	-	-	18	(58)	(40)
AU 31 DÉCEMBRE 2019, NET	**3**	**16**	**69**	**103**	**191**
Brut	*3*	*60*	*1 075*	*382*	*1 520*
Amortissements cumulés	*-*	*(44)*	*(1 006)*	*(279)*	*(1 329)*

(1) Inclut les immobilisations corporelles en cours.
(2) Correspond principalement au transfert d'immobilisations corporelles en cours vers les installations techniques, matériels et outillages.
(3) En 2019, inclut la reclassification des droits d'utilisation.

4.4 Droits d'utilisation

En application de la norme IFRS 16, un droit d'utilisation est reconnu à l'actif en contrepartie d'une dette locative au passif. L'analyse des durées, notamment pour les immeubles prend en compte la durée contractuelle minimale à laquelle s'ajoutent les périodes résiliables et les renouvellements possibles, dès lors que le Groupe est raisonnablement certain de les exercer. L'appréciation du caractère raisonnablement certain se fait en appréciant tous les éléments à disposition et notamment pour le Groupe :

- la durée d'amortissement des agencements réalisés ;
- l'évolution des loyers par rapport au prix de marché.

(en millions d'euros)	Immobilier	Autres	Total Droits d'utilisation
Au 31 décembre 2018, net	**-**	**-**	**-**
Application de la norme IFRS 16	277	51	327
Nouveaux contrats	9	23	32
Modification de contrat	19	-	19
Amortissement	(68)	(31)	(99)
Pertes de valeurs d'actifs	(3)	-	(3)
Autres	7	2	9
AU 31 DÉCEMBRE 2019, NET	**241**	**44**	**285**

4.5 Pertes de valeur nettes sur actifs d'exploitation non courants

Les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée et les projets de développement en cours font l'objet d'un test de dépréciation chaque année au cours du quatrième trimestre, mis à jour à fin décembre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Pour réaliser les tests de dépréciation, les actifs sont regroupés au niveau le plus bas auquel ces actifs peuvent générer des flux de trésorerie indépendants des flux de trésorerie générés par les autres groupes d'actifs. Les écarts d'acquisitions sont alloués à un groupe d'actifs ou une unité génératrice de trésorerie (UGT) regroupant plusieurs groupes d'actifs qui bénéficieront des synergies attendues de ces acquisitions. Le Groupe a identifié 3 UGT correspondant aux segments opérationnels du Groupe.

Les immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie définie font l'objet de tests de dépréciation uniquement lorsque, à la date de clôture, des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur a pu être subie. Les principaux indicateurs d'un risque de perte de valeur de ces immobilisations incluent l'existence de changements significatifs dans l'environnement économique des actifs, une baisse importante dans les performances économiques attendues des actifs, une baisse importante du chiffre d'affaires ou de la marge par rapport à l'exercice précédent et par rapport au budget ou une baisse de la part de marché du Groupe.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif avec sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme le montant le plus élevé de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité.

La juste valeur (diminuée du coût de cession) correspond au montant qui peut être obtenu de la vente d'un actif (ou d'une UGT) lors d'une transaction dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de sortie. Elle peut être déterminée en utilisant un prix de marché pour l'actif (ou pour l'UGT) ou en utilisant une méthode basée sur les flux futurs de trésorerie actualisés, établis dans la perspective d'une valeur de marché, qui inclut les entrées et les sorties de trésorerie futures estimées susceptibles d'être générées par des restructurations futures ou par l'amélioration ou l'accroissement de la performance de l'actif, mais qui exclut les synergies attendues avec d'autres UGT du Groupe.

La valeur d'utilité correspond à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus de l'actif ou de l'UGT.

Pour déterminer la valeur recouvrable, le Groupe utilise des estimations des flux futurs de trésorerie avant impôt actualisés, générés par l'actif incluant une valeur terminale le cas échéant. Ces flux sont issus des budgets les plus récents approuvés par le Conseil d'administration du Groupe. Les flux de trésorerie estimés sont actualisés en utilisant un taux de marché long terme avant impôt, qui reflète la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques des actifs.

Il est à noter que pour les tests de dépréciation réalisés en 2019, le Groupe a intégré les charges de loyers futurs à ses estimations des flux futurs de trésorerie et a exclus la valeur nette comptable des droits d'utilisation de l'actif testé.

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif (ou du groupe d'actifs) est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée dans les « Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants » des activités poursuivies ou le cas échéant en résultat des activités arrêtées ou en cours de cession ou en coûts de restructuration. Conformément à IAS 36, une dépréciation comptabilisée sur un écart d'acquisition ne peut jamais faire l'objet d'une reprise.

PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJET À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

La valeur dans les comptes consolidés du Groupe des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéterminée est revue annuellement conformément aux principes comptables du Groupe.

La Direction du Groupe estime que la réalisation de tests annuels pour dépréciation constitue un principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements car la détermination des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéterminée suppose l'utilisation d'hypothèses qui nécessitent un jugement telles que (i) la détermination des taux d'actualisation nécessaires à l'actualisation des flux futurs de trésorerie générés par les actifs ou les unités génératrices de trésorerie, (ii) la détermination des flux de trésorerie opérationnels futurs, y compris leur valeur terminale, l'augmentation du chiffre d'affaires lié aux immobilisations testées, la marge opérationnelle attachée pour les périodes futures concernées et le taux de redevances pour les marques.

En complément du test annuel de dépréciation, Technicolor revoit à chaque date d'arrêté certains indicateurs qui pourraient conduire, le cas échéant, à un test de dépréciation complémentaire conformément aux principes comptables du Groupe.

La Direction considère que les hypothèses mises à jour utilisées pour déterminer la croissance du chiffre d'affaires, les valeurs terminales et les taux de redevances sont raisonnables et en ligne avec les informations de marché mises à jour disponibles pour chaque UGT.

(en millions d'euros)	Services de Production	Services DVD	Maison Connectée	Activités en cours de cession	Total
2019					
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	(53)	-	-	(53)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	(1)	(3)	-	(1)	(4)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	-	(3)	-	-	(4)
Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants	**(1)**	**(59)**	**-**	**(1)**	**(61)**
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS	**(1)**	**(59)**	**-**	**(1)**	**(61)**
2018					
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	(77)	-	-	(77)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	-	(1)	(1)	(4)	(6)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(7)	(1)	(1)	-	(9)
Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants	**(7)**	**(79)**	**(2)**	**(4)**	**(92)**
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS [(1)]	**(7)**	**(79)**	**(2)**	**(4)**	**(92)**

(1) Dont (81) millions d'euros des pertes de valeurs nettes et (7) millions d'euros de coûts de restructuration

Les tests de dépréciation effectués en 2019 sur les actifs de l'UGT DVD Services ont donné lieu à une dépréciation de (59) millions d'euros.

4.5.1 PRINCIPALES HYPOTHÈSES AU 31 DÉCEMBRE 2019

Dans le cadre du test de dépréciation annuel, le Groupe a utilisé les hypothèses suivantes pour déterminer la valeur recouvrable des principales unités génératrices de trésorerie :

	Services de Production	Services DVD	Maison Connectée
Méthode utilisée pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Juste valeur	Juste valeur
Description des hypothèses clés		Budget et Plan d'affaires	
Période de projection des flux futurs de trésorerie	5 années	*	5 années
Taux de croissance utilisé pour extrapoler les flux de trésorerie au-delà de la période de projection :			
• au 31 décembre 2019	2,0 %	*	0,0 %
• au 31 décembre 2018	2,0 %	*	2,0 %
Taux d'actualisation après impôt utilisé [(1)] :			
• au 31 décembre 2019	8,0 %	8,0 %	9,0 %
• au 31 décembre 2018	8,0 %	8,0 %	10,0 %

(1) Le taux d'actualisation avant impôt correspondant est compris entre 10,6 % et 12,2 %.
** Il a été considéré que l'activité principale de la division Services DVD avait une durée de vie finie. En conséquence, aucune valeur terminale n'a été retenue pour cette activité principale.*

Pour l'UGT Services DVD, en l'absence de contrat de vente à la date de clôture, d'un marché actif et de transactions récentes comparables, les projections de flux de trésorerie actualisés sont utilisées pour estimer la juste valeur diminuée des coûts de vente.

La Direction de Technicolor considère que la juste valeur diminuée des coûts de vente est la méthode la plus appropriée pour estimer la valeur de cette UGT car elle tient compte de la restructuration future que le Groupe devra effectuer pour s'adapter à un environnement technologique en évolution rapide. Cette restructuration serait prise en compte par tout intervenant du marché compte tenu de l'environnement économique dans lequel évolue cette activité.

Les flux de trésorerie actualisés des services de DVD sont calculés sur une durée de vie limitée d'environ vingt ans et, par conséquent, l'écart d'acquisition sera déprécié au cours de cette période en fonction de l'évolution de la juste valeur déterminée par les flux de trésorerie actualisés.

Le Groupe a enregistré une perte de valeur sur écarts d'acquisition de (53) millions d'euros au 31 décembre 2019. Une perte de valeur sur écarts d'acquisition de (77) millions d'euros a été constatée au 31 décembre 2018.

4.5.2 SENSIBILITÉ DES PERTES DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2019

Pour Services de Production :

- une baisse du taux de croissance à long terme de 1 point générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 276 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2019 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 142 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une augmentation de 0,5 point du coût moyen pondéré du capital générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 138 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.

Pour Services DVD :

- une diminution de 5 % des volumes de SD-DVD à partir de 2023 génèrerait une diminution de la valeur d'entreprise de 6 millions d'euros ;
- une augmentation de 0,5 point du coût moyen pondéré du capital générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 17 millions d'euros ;
- une diminution de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2023 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 36 millions d'euros.

Pour Maison Connectée :

- une augmentation de 1 point du taux d'actualisation après impôt générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 85 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA ajusté à partir de 2019 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 183 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.

NOTE 5 Autres informations opérationnelles

5.1 Actifs et dettes d'exploitation

5.1.1 ACTIFS ET DETTES D'EXPLOITATION NON COURANTS

(en millions d'euros)	2019	2018
Avances sur contrats clients et remises payées d'avance	13	17
Autres	19	24
AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS	**32**	**41**
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(8)	(12)
Autres	(17)	(26)
AUTRES DETTES D'EXPLOITATION NON COURANTES	**(24)**	**(38)**

Dans le cadre normal de ses activités, généralement au sein du segment Services DVD, Technicolor accorde à ses clients des avances de trésorerie et des remises payées d'avance. Celles-ci font en général partie d'une relation ou d'un contrat long terme et peuvent prendre des formes variées. Les avances sur contrat clients sont principalement versées en contrepartie d'engagements variés pris par les clients sur toute la durée des contrats. Ces contrats donnent au Groupe un droit de prestation de service sur une zone géographique spécifique et pour une durée contractuelle (en général d'un à cinq ans). Ils comprennent des clauses qui définissent le tarif et les volumes des services à fournir, ainsi que d'autres termes et conditions.

Ces paiements d'avances sont considérés comme des « actifs non courants », enregistrés en « Avances sur contrats clients et remises payées d'avance » et amortis en déduction du chiffre d'affaires, en fonction des unités produites ou de l'avancement du traitement des films.

5.1.2 STOCKS ET EN-COURS

Les stocks sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur coût de production. Les coûts de production comprennent les coûts directs de matière première, les coûts de personnel et une partie des frais généraux représentatifs des coûts indirects de production, et excluent les frais administratifs. Le coût des stocks vendus est déterminé en utilisant la méthode du coût unitaire moyen pondéré ou la méthode du premier entré – premier sorti, selon la nature du stock concerné. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur comptable des stocks est supérieure à leur valeur nette de réalisation.

PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJET À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

La Direction tient compte de tous les éléments susceptibles d'avoir un impact sur la valorisation des stocks, comme la baisse des projections de ventes, la baisse attendue du prix de vente, les actions spécifiques d'amélioration ou de relance commerciale et l'obsolescence ou la rotation lente.

(en millions d'euros)	2019	2018
Matières premières	83	102
En-cours	10	14
Produits finis et marchandises	172	175
Valeur Brute	**265**	**291**
Provisions pour dépréciation	(22)	(23)
TOTAL STOCKS ET EN-COURS	**243**	**268**

5.1.3 CLIENTS ET EFFETS À RECEVOIR & FOURNISSEURS ET EFFETS À PAYER

Les créances clients font partie des actifs financiers courants. Elles sont évaluées, à la date de comptabilisation initiale, à la juste valeur de la contrepartie à recevoir. Cette valeur est en général la valeur nominale car l'effet de l'actualisation entre la date de reconnaissance de l'instrument et sa réalisation est le plus souvent non significative.

En application de la norme IFRS 9, les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées sur la base des pertes attendues. Le Groupe a choisi la méthode simplifiée qui permet la reconnaissance des provisions sur la base des pertes attendues à maturité à chaque période de *reporting*.

Les pertes attendues sont déterminées à partir de la date de comptabilisation initiale de la créance de la façon suivante :

- application aux créances clients regroupées par ensemble homogène dans chaque division d'une matrice de dépréciation déterminée sur la base d'une analyse des pertes historiques du groupe ;
- analyse spécifique du risque de crédit des créances les plus significatives sur la base de leur notation de crédit

(en millions d'euros)	2019	2018
Clients et effets à recevoir	531	703
Provisions pour dépréciation	(24)	(26)
TOTAL CLIENTS ET EFFETS À RECEVOIR	**507**	**677**

Les créances clients comprennent aux 31 décembre 2019 et 2018 des montants échus de respectivement 94 millions d'euros et 91 millions d'euros pour lesquels des dépréciations ont été comptabilisées pour 23 et 22 millions d'euros.

L'exposition au risque de crédit sur les créances clients du Groupe correspond à la valeur nette comptable de ces actifs (507 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 677 millions d'euros au 31 décembre 2018).

5.1.4 AUTRES ACTIFS ET DETTES D'EXPLOITATION COURANTS

ESTIMATION DES REDEVANCES À PAYER

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe peut être amené à utiliser certaines technologies protégées par des brevets détenus par des tiers. Dans la majorité des cas, le montant des royalties à payer à ces tiers pour l'utilisation de ces technologies est défini dans un contrat formel de licences. Dans certains cas, et en particulier dans les premières années d'une technologie émergente, quand l'appartenance des droits de Propriété intellectuelle ne peut pas être déterminée de manière certaine, le jugement de la Direction est utilisé pour déterminer la probabilité qu'un tiers réclame ses droits et pour estimer le coût probable de l'utilisation de la technologie dès lors que cette réclamation est probable. Pour réaliser cette évaluation, la Direction prend en compte son expérience passée avec des technologies comparables et/ou avec des détenteurs particuliers de technologies. Les redevances à payer sont présentées au sein des « Autres dettes courantes » et « Autres dettes non courantes » dans le bilan du Groupe.

DÉCOMPTABILISATION DE L'ACTIF

Une créance est décomptabilisée lorsqu'elle est cédée sans recours et qu'il est démontré que le Groupe a transféré la quasi-totalité des risques et avantages significatifs liés à la propriété de la créance et n'a plus aucune implication continue dans l'actif transféré.

(en millions d'euros)	2019	2018
TVA déductible	31	46
Crédit d'impôt recherche et subventions	5	1
Charges constatées d'avance	37	40
Autres	111	177
AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION COURANTS	**184**	**264**
Impôts à payer	(41)	(44)
Redevances – courantes	(44)	(42)
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(17)	(47)
Autres	(200)	(177)
AUTRES DETTES D'EXPLOITATION COURANTES	**(301)**	**(310)**

5.2 Relation avec les parties liées

Une partie est liée au Groupe dans les cas suivants :

- directement ou indirectement par le biais d'un ou de plusieurs intermédiaires, la partie (i) contrôle le Groupe, est contrôlée par lui, ou est soumise à un contrôle commun, (ii) détient dans le Groupe une participation qui lui permet d'exercer une influence notable sur elle ;
- la partie est une entreprise associée ;
- la partie est une co-entreprise dans laquelle le Groupe est un co-entrepreneur ; la partie ou l'un de ses administrateurs fait partie du Conseil d'administration ou du Comité Exécutif du Groupe ou est un des membres proches de la famille visée par les situations ci-dessus.

Les opérations entre parties liées avec des entreprises associées et des co-entreprises sont détaillées dans la note 2.4.

La rémunération des principaux dirigeants est détaillée en note 9.4.

En 2019, il n'y a aucune transaction avec les parties liées.

NOTE 6 Impôt

6.1 Impôt dans le compte de résultat

6.1.1 CHARGE D'IMPÔT

L'impôt sur les résultats comprend l'impôt courant et différé. L'impôt différé est comptabilisé dans les capitaux propres si l'impôt concerne des éléments qui ont été précédemment comptabilisés dans l'état du résultat global ou en capitaux propres, lors du même exercice ou d'un exercice différent. Par ailleurs IAS 12 ne précise pas si les économies d'impôts provenant des pertes reportables doivent se rapporter à la société ayant généré les pertes ou à la société qui les utilisera. Le Groupe a comptabilisé les économies d'impôts futures provenant des pertes reportables des activités abandonnées dans le résultat des opérations poursuivies, dans la mesure où ces reports déficitaires seront utilisés grâce aux bénéfices taxables futurs des activités poursuivies.

En application de l'IFRIC 23 Incertitudes relatives aux traitements fiscaux, l'impôt inclut désormais les positions fiscales incertaines comptabilisées précédemment en Autres Provisions.

(en millions d'euros)	2019	2018
Impôt courant		
France	(1)	2
Étranger	(9)	(1)
Total impôt courant	**(10)**	**1**
Impôt différé		
France	-	-
Étranger	7	(55)
Total impôt différé	**7**	**(55)**
TOTAL CHARGE D'IMPÔT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**(3)**	**(54)**

En 2019, la charge d'impôt courant résulte principalement des impôts courants comptabilisés en Inde, au Mexique et en Pologne.

En 2018, la charge d'impôts différés résultait principalement de la dépréciation des actifs d'impôts différés aux États-Unis car il est peu probable que les pertes reportables soient utilisées dans les 5 prochaines années.

Se reporter à la note 6.2.1 pour plus de détails sur la variation des impôts différés.

6.1.2 RÉCONCILIATION ENTRE LA CHARGE D'IMPÔT THÉORIQUE ET LA CHARGE D'IMPÔT RÉELLE

Le tableau suivant illustre la réconciliation entre la charge d'impôt théorique (obtenue en appliquant le taux français d'impôt sur les sociétés de 34 %) et la charge d'impôt comptabilisée. Les éléments de rapprochement sont décrits ci-dessous :

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat net consolidé des activités poursuivies	**(208)**	**(224)**
Impôt sur les résultats	(3)	(54)
Résultat des activités poursuivies avant impôts	**(205)**	**(170)**
	34 %	*34 %*
Charge d'impôt théorique	**70**	**59**
Variation des impôts différés actifs non reconnus [1]	(46)	(84)
Effet des différences permanentes	(23)	(14)
Effet des différents taux d'impôt appliqués [2]	(2)	(14)
Effet des modifications de taux d'impôts appliqués localement	(1)	-
Retenues à la source non imputées	(1)	(1)
Charge d'impôt des activités poursuivies	**(3)**	**(54)**

(1) En 2019, principalement lié à la dépréciation des actifs d'impôts différés liés aux pertes de l'année, i.e. en France pour 32 millions d'euros et aux États-Unis pour 21 millions d'euros.

(2) En 2018, les montants incluent essentiellement l'impact du différentiel de taux d'imposition avec les États-Unis.

6.2 Situation fiscale dans l'état de la situation financière

Les impôts différés résultent :

- des différences temporelles entre la base imposable des actifs et passifs et leur valeur comptable dans le bilan consolidé du Groupe ; et
- des pertes fiscales et des crédits d'impôt non utilisés reportables.

Le calcul des impôts différés sur l'ensemble des différences temporelles est réalisé par entité (ou groupe d'entités) fiscale en utilisant la méthode du « report variable ».

Tous les passifs d'impôts différés sont comptabilisés sauf :

- si l'impôt résulte de la comptabilisation initiale d'un écart d'acquisition, ou de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date d'opération, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ou la perte fiscale ; et
- pour les différences temporelles taxables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises, lorsque le Groupe est capable de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et s'il est probable que la différence ne se réalisera pas dans un avenir prévisible.

Des actifs d'impôts différés sont comptabilisés :

- pour toute différence temporelle déductible, dans la mesure où il est probable qu'existe un bénéfice imposable, sur lequel ces différences temporelles déductibles pourront être imputées, à moins que l'actif d'impôt différé ne soit généré par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable (ou perte fiscale) ; et
- pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt non utilisés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

La valeur recouvrable des actifs d'impôts différés est revue à chaque date de clôture et ajustée pour prendre en compte le niveau de bénéfice imposable disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de ces actifs d'impôts différés.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture. Les impôts différés sont classés en actifs et passifs non courants.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés par entité fiscale pour des échéances de retournement équivalentes.

PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJET À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

Le jugement de la Direction du Groupe est requis pour déterminer les impôts différés actifs et passifs. Lorsqu'une entité spécifique a subi récemment des pertes fiscales, le retour au bénéfice fiscal est supposé improbable, à moins que la reconnaissance d'un impôt différé actif soit justifiée par

- des pertes qui sont la conséquence de circonstances exceptionnelles et qui ne devraient pas se renouveler dans un avenir proche ; et/ou
- la perspective de gains exceptionnels ;
- les résultats futurs attendus des contrats long terme.

Le Groupe a établi un plan de recouvrabilité des impôts permettant d'estimer le montant des impôts différés actifs pouvant être reconnus.

6.2.1 ANALYSE DES VARIATIONS DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS NETS

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total, impôts différés nets
Au 31 décembre 2017	**275**	**(193)**	**82**
Variations impactant le résultat 2018 des activités poursuivies	(54)	(1)	(55)
Autres mouvements	(10)	1	(9)
Au 31 décembre 2018	**210**	**(193)**	**17**
Variations impactant le résultat 2019 des activités poursuivies	33	(26)	7
Autres mouvements [1]	(191)	192	1
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**52**	**(27)**	**25**

(1) Principalement compensation des impôts différés actifs et passifs d'échéance identique par entité fiscale.

Au 31 décembre 2019, les actifs d'impôts différés nets de 25 millions d'euros résultent principalement de la reconnaissance des pertes reportables en Australie, au Canada, en Inde, au Mexique et en Pologne. Les actifs nets d'impôts différés étaient de 17 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette hausse correspond principalement à la modification des projections de nos activités en Australie et au Mexique.

6.2.2 ANALYSE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS PAR NATURE

(en millions d'euros)	2019	2018
Effet fiscal des reports déficitaires	**1 278**	**1 365**
Effet fiscal des différences temporelles liées aux :		
Immobilisations corporelles	20	21
Écarts d'acquisition	10	13
Immobilisations incorporelles	(86)	(101)
Participations financières et autres actifs non courants	3	(3)
Stocks et en-cours	7	8
Créances clients et autres actifs courants	19	18
Dettes financières	142	131
Provisions pour retraites et avantages assimilés	59	51
Provisions pour restructuration	3	6
Autres provisions	19	22
Autres dettes courantes et non courantes	38	40
Total des impôts différés sur différences temporelles	**234**	**206**
Impôts différés actifs (passifs), bruts	**1 512**	**1 571**
Provision pour dépréciation des impôts différés actifs	(1 487)	(1 554)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	**25**	**17**

Les reports fiscaux déficitaires dont le Groupe bénéficie dans les pays où il exerce encore une activité s'élèvent à 3,6 milliards d'euros. Ils proviennent principalement de la France (1,8 milliard d'euros) et des États-Unis (1,6 milliard d'euros).

Aux États Unis, ces pertes expirent majoritairement après 2024.

NOTE 7 Capitaux propres et résultat par action

GRI *[102-10] [201-1]*

CLASSEMENT EN DETTES OU EN CAPITAUX PROPRES

Les dettes et les instruments de capitaux propres sont classés soit en dettes financières soit en capitaux propres selon la substance de l'arrangement contractuel.

INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES

Un instrument de capitaux propres est tout contrat mettant en évidence un intérêt résiduel dans les actifs d'une entité après déduction de tous ses passifs. Les instruments de capitaux propres émis par le Groupe sont comptabilisés pour la valeur des ressources perçues, nette des coûts directs d'émission.

COÛTS LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CAPITAL

Les frais externes directement attribuables à des opérations sur les capitaux propres sont comptabilisés en diminution des capitaux propres.

7.1 Variation du capital

(En euros, excepté le nombre d'actions)	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social en euros
Capital social au 31 décembre 2017	**414 461 178**	**1**	**414 461 178**
Capital social au 31 décembre 2018	**414 461 178**	**1**	**414 461 178**
Capital social au 31 décembre 2019	**414 461 178**	**1**	**414 461 178**

Les plans sont décrits dans la note 9.3.

En 2019, le capital du Groupe n'a pas varié par rapport à l'année précédente.

Au 31 décembre 2019 et à la connaissance de la Société, les sociétés suivantes détiennent plus de 5 % du capital de Technicolor :

- RWC Asset Management LLP, Inc. a déclaré détenir 42 000 000 actions représentant 10,13 % du capital social et 10,13 % des droits de vote de la Société ;
- J O Hambro Capital Management a déclaré détenir 35 146 422 actions représentant 8,48 % du capital social et 8,48 % des droits de vote de la Société ;
- la Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré détenir conjointement avec Bpifrance Participations SA, 32 970 309 actions représentant 7,95 % du capital social et 7,95 % des droits de vote de la Société ;
- Invesco Advisers, Inc. a déclaré détenir 29 964 739 actions représentant 7,23 % du capital social et 7,23 % des droits de vote de la Société ;
- Bain Capital Credit, LP a déclaré détenir 29 062 798 actions représentant 7,01 % du capital social et 7,01 % des droits de vote de la Société ;
- Kinney Asset Management LLC, a déclaré détenir 22 928 815 actions représentant 5,53 % du capital social et 5,53 % des droits de vote de la Société ;
- Fidelity International a déclaré détenir 22 784 339 actions représentant 5,50 % du capital social et 5,50 % des droits de vote de la Société.

7.2 Autres éléments des capitaux propres

7.2.1 ACTIONS PROPRES

Les actions propres sont enregistrées pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats liés à la cession ou l'annulation de ces actions sont enregistrés directement en capitaux propres.

Le montant global des actions propres, inclut les actions propres achetées dans le cadre du Contrat de liquidité (Share Management Agreement) autorisé par les Assemblées générales mixtes du 23 mai 2013 et confirmé par l'Assemblée générale annuelle. Aucun programme d'achat d'action n'ayant été soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 avril 2018, le Share Management Agreement a donc été suspendu en cours d'exercice.

	2019	2018
Nombre d'actions propres en début de période	**1 074 994**	**978 051**
Variation liée au Contrat de liquidité	-	96 943
Cession	(1 074 994)	-
Nombre d'actions propres en fin de période	**-**	**1 074 994**

Au cours du second semestre 2019, la totalité des actions a été cédée.

7.2.2 TITRES SUPER SUBORDONNÉS

Le 26 septembre 2005, Technicolor a procédé à une émission de Titres super subordonnés (TSS), à durée indéterminée, pour un montant nominal de 500 millions d'euros. Aucun instrument dérivé n'a été identifié car les clauses prévues et détaillées sont en dehors du champ de la définition d'un dérivé selon IAS 39.

En raison de la durée indéterminée et du caractère subordonné de ces titres, ainsi que de la nature optionnelle du coupon, les titres avaient été enregistrés conformément aux IFRS dans les capitaux propres pour leur valeur nette reçue de 492 millions d'euros (prix d'émission minoré des frais de transaction).

Depuis la restructuration de la dette du Groupe en 2010, les caractéristiques des TSS sont dorénavant les suivantes :

- ils ne sont remboursables que (i) à l'option de Technicolor dans certains cas contractuellement définis ou (ii) en cas de liquidation de la société ;
- ils ne portent plus intérêt, un paiement définitif de 25 millions d'euros ayant été effectué aux porteurs de TSS en remboursement de leurs créances d'intérêts en 2010.

7.2.3 DIVIDENDES ET DISTRIBUTIONS

Au titre des exercices 2017 et 2018, les Assemblées Générales tenues respectivement le 26 avril 2018 et le 14 juin 2019, n'ont pas voté de versement de dividende.

7.2.4 PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

En 2019, aucune variation des participations ne donnant pas le contrôle n'a eu lieu.

En 2018, les principales variations des participations ne donnant pas le contrôle résultent de :

- la liquidation de Thomson Investment India pour (2) millions d'euros ;
- l'acquisition de 49 % des actions de Technicolor Pioneer Japan pour (1) million d'euros.

7.3 Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, en excluant les actions propres détenues par le Groupe.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période en prenant pour hypothèses que tous les instruments potentiellement dilutifs sont convertis et que le produit supposé de la conversion de ces instruments a été utilisé pour acquérir des actions du Groupe au cours moyen de marché de la période ou de la période durant laquelle ces instruments étaient en circulation.

Les instruments potentiellement dilutifs comprennent :

- les options émises, si elles sont dilutives ;
- les instruments émis dans le cadre de plans de stock-options mis en place par la Direction du Groupe, dans la mesure où le cours moyen des actions du Groupe est supérieur aux prix d'exercice ajustés de ces instruments.

Résultat dilué par action :

	2019	2018
Résultat net (en millions d'euros)	**(230)**	**(67)**
Résultat net attribuable aux participations ne conférant pas le contrôle	-	(1)
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	22	(157)
Numérateur		
Résultat net retraité (part du Groupe) des activités poursuivies	**(208)**	**(225)**
Nombre moyen d'actions ordinaires des bases disponibles (en milliers)	413 660	413 440
Effet dilutif des *stock-options* et des plans d'actions gratuites	-	-
Dénominateur		
Nombre pondéré d'actions (en milliers)	**413 660**	**413 440**

Certains plans d'options d'achat d'actions n'ont pas d'effet de dilution en 2019 en raison du cours de l'action mais pourraient en avoir un à l'avenir en fonction de l'évolution du cours de l'action (voir les détails de ces plans en note 9.3).

NOTE 8 Actifs financiers, passifs financiers et instruments financiers dérivés

8.1 Classification et évaluation à juste valeur

ACTIFS FINANCIERS (HORS INSTRUMENTS DÉRIVÉS)

La Direction détermine le classement de ses actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale au regard du modèle économique du Groupe pour la gestion des actifs financiers, ainsi que des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif. En application de la norme IFRS 9, le Groupe a choisi le classement de ses actifs financiers entre actifs financiers au coût amorti et actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat.

ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI

Cette catégorie est retenue pour un actif financier dès lors que l'objectif est d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels, correspondant uniquement à des remboursements de principal et, le cas échéant, aux intérêts sur le principal.

Ces actifs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur nette des coûts de transactions éventuels. Ils sont ensuite reconnus au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le cas échéant, une dépréciation est constatée à hauteur des pertes de crédit attendues à 12 mois, à moins que le risque de crédit n'ait augmenté de façon significative depuis la comptabilisation initiale, auquel cas la dépréciation est calculée à hauteur des pertes de crédit attendues sur la durée de vie de l'actif. Pour les créances clients et les actifs sur contrats clients, le Groupe applique une méthode de dépréciation simplifiée (voir note 5.1.3.).

ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Cette catégorie est retenue dès lors que l'actif financier n'est pas comptabilisé au coût amorti. Pour ces actifs financiers comptabilisés à la juste valeur, les variations de valeur sont enregistrées dans le compte de résultat, au sein des « Autres produits (charges) financiers nets ».

Un actif financier est décomptabilisé lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à celui-ci arrivent à expiration ou ont été transférés, ainsi que la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif.

PASSIFS FINANCIERS (HORS INSTRUMENTS DÉRIVÉS)

Les emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis évalués à leur coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Toute différence entre (i) les produits d'émission nets des coûts de transaction et (ii) la valeur de remboursement, est constatée en résultat financier sur la durée de vie des emprunts, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les emprunts sont présentés au sein des passifs courants, sauf si le Groupe détient un droit inconditionnel de différer le remboursement du passif au-delà d'une période de 12 mois après la date de clôture, auquel cas ils sont présentés au sein des passifs non courants.

INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Les instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur. Les variations de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat et/ou en capitaux propres au sein des autres éléments du résultat global, selon les principes exposés dans la note 8.6.

Conformément à IFRS 13 – Évaluation de la juste valeur, trois niveaux d'évaluation à la juste valeur ont été identifiés pour les actifs et passifs financiers :

- niveau 1 : prix cotés sur un marché actif pour des actifs et passifs identiques auxquels l'entité peut accéder à la date d'évaluation ;
- niveau 2 : modèles internes avec des paramètres observables incluant l'utilisation de transactions récentes (si disponible), la référence à d'autres instruments essentiellement similaires, à des analyses de Cash Flow actualisé et à des modèles d'évaluation utilisant le plus possible des données de marché et le moins possible de données internes à l'entreprise ;
- niveau 3 : modèles internes avec des paramètres non observables.

Le tableau ci-après présente la ventilation des actifs et passifs financiers, en fonction de leur catégorie comptable.

		Évaluation à la juste valeur par catégorie d'actif et de passif au 31 décembre 2019					
(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Coût amorti	Juste valeur par compte de résultat	Jute valeur par capitaux propres	Instruments dérivés (voir note 8.5)	Estimation à la juste valeur	31 décembre 2018
Participations non consolidées	**17**	**-**	**17**	**-**	**-**	**Niveau 2**	**14**
Trésorerie mise en nantissement	13	12	1	-	-	Niveau 1	9
Prêts et autres	1	1	-	-	-		1
Créances liés aux actifs de sous-location	8	8	-	-	-		-
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-	Niveau 2	-
Autres actifs financiers non courants	**22**	**-**	**-**	**-**	**-**		**10**
Total actif financier non courant	**39**						**24**
Trésorerie mise en nantissement	12	1	11	-	-	Niveau 1	12
Autres actifs financiers courants	-	-	-	-	-		2
Instruments financiers dérivés	1	-	-	-	1	Niveau 2	-
Autres actifs financiers courants	**13**	**-**	**-**	**-**	**-**		**14**
Trésorerie	58	-	58	-	-	Niveau 1	134
Équivalents de trésorerie	7	-	7	-	-	Niveau 1	157
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**65**	**-**	**-**	**-**	**-**		**291**
Total actif financier courant	**78**						**305**
Emprunts non courants [1]	(979)	(979)	-	-	-		(977)
Dettes financières	**(979)**						**(977)**
Instruments financiers dérivés	(1)	-	-	-	(1)	Niveau 2	-
Autres dettes non courantes	**(1)**						**-**
Dettes de loyers	**(224)**	**(224)**	**-**	**-**	**-**		**(27)**
Total passif financier non courant	**(1 204)**						**(1 004)**
Dettes financières	**(8)**	**(8)**	**-**	**-**	**-**		**(6)**
Dettes de loyers	**(87)**	**(87)**	**-**	**-**	**-**		**(14)**
Autres dettes financières courantes	**(2)**	**-**	**-**	**-**	**(2)**	**Niveau 2**	**(4)**
Total passif financier courant	**(97)**						**(24)**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**(1 301)**						**(1 028)**

(1) Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti. La juste valeur des dettes du Groupe est de 842 millions d'euros au 31 décembre 2019 (972 millions d'euros au 31 décembre 2018). Leur juste valeur est déterminée sur la base de données de marché observables des emprunts à long terme (niveau 1).

Une partie de la trésorerie en nantissement de filiales américaines a été classée en actif courant compte tenu de son échéance à court terme bien que celle-ci soit renouvelée automatiquement pour une période de 12 mois.

8.2 Gestion des risques financiers

GRI *[102-15]*

8.2.1 GOUVERNANCE

Technicolor est exposé à divers risques financiers, dont principalement les risques de marché liés aux fluctuations des cours de change et des taux d'intérêt, le risque de liquidité et le risque de crédit.

Les risques financiers du Groupe sont gérés de manière centrale par son service de trésorerie Groupe en France et son service de trésorerie régional à Ontario (Californie – États-Unis), en conformité avec les politiques et les procédures du Groupe.

Les risques financiers de marché sont suivis en permanence et sont présentés régulièrement au Directeur financier, au Comité d'Investissement et au Comité d'Audit par l'intermédiaire de différents rapports qui résument les expositions du Groupe aux différents risques ainsi que le détail des opérations mises en place pour réduire ces risques.

La gestion des risques est étroitement encadrée par des limites et des autorisations, approuvées par le Comité d'Investissement pour chaque type de transaction, et contrôlées par le département de contrôle interne.

8.2.2 GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

8.2.2.1 Risque de change commercial

Risque de conversion

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros. L'exposition au risque de conversion découle de ce que les actifs, passifs, produits et charges des filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro sont convertis en euros au cours de change applicable, pour être inclus dans les comptes consolidés du Groupe. La volatilité des cours de change peut donc avoir une incidence sur la valeur des actifs, passifs, produits et charges dans les comptes consolidés, même si leur valeur n'a pas changé dans leur propre monnaie fonctionnelle.

La politique du Groupe est de ne pas couvrir le risque de conversion.

Le risque de conversion s'apprécie en effectuant des analyses de sensibilité sur les expositions principales dans les filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro (voir ci-après).

Risque de transaction

L'exposition au risque de change transactionnel provient essentiellement des achats et des ventes réalisés par les filiales du Groupe dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle.

Le risque de transaction le plus important pour le Groupe est son exposition en dollar US contre l'euro. Après avoir compensé les revenus en dollar US de ses activités en Europe avec les coûts en dollar US relatifs aux achats de produits finis et de composants par ses filiales européennes, l'exposition nette en dollar US contre l'euro pour les activités poursuivies était une position nette acheteuse de 132 millions de dollars US en 2019 (position nette acheteuse de 82 millions de dollars US en 2018).

La politique du Groupe consiste à :

- demander aux filiales de réaliser leurs achats autant que possible dans la devise de facturation des ventes ;
- demander aux filiales de remonter régulièrement leurs expositions prévisionnelles au risque de change à la Trésorerie Groupe, qui consolide les expositions des filiales dans chaque devise. Le risque résiduel est le plus souvent couvert par la Trésorerie Groupe auprès de banques en utilisant des instruments dérivés.

Pour les produits qui ont un cycle court qui représentent la majeure partie de l'exposition, la Trésorerie Groupe met en place des couvertures sur un horizon de 6 mois. Pour les produits et services avec un cycle plus long, des couvertures peuvent être mises en place sur un horizon supérieur.

Quel que soit l'horizon de couverture, la pratique de la Trésorerie Groupe est de souscrire des instruments dérivés de très court terme (quelques jours à quelques mois), qu'elle renouvelle en fonction de son exposition globale de change suivie quotidiennement. Les dérivés utilisés se limitent à des instruments usuels décrits dans la note 8.6.

Le risque transactionnel sur les expositions commerciales s'apprécie en consolidant les expositions du Groupe libellées en devise et en réalisant une analyse de sensibilité sur les principales expositions (voir ci-après).

Risque sur investissements à l'étranger

La politique du Groupe consiste à étudier au cas par cas l'opportunité d'une couverture du risque de change lié à des investissements dans des filiales à l'étranger. Au 31 décembre 2019, le Groupe ne possède pas de couverture du risque de change sur investissement. Les variations de la valeur en euro des investissements dans les filiales étrangères sont enregistrées dans le poste « écarts de conversion » des capitaux propres consolidés.

Sensibilité au risque de change

Le Groupe est principalement exposé au dollar US contre euro.

Le Groupe estime qu'une variation de 10 % de la parité dollar US contre euro est sur une année, une hypothèse raisonnable. Le tableau ci-dessous permet donc d'apprécier l'impact d'une hausse de 10 % du dollar face à l'euro sur le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts et sur les capitaux propres (écarts de conversion). Une baisse de 10 % de la parité aurait un impact symétrique avec les mêmes montants mais dans le sens opposé. Ces estimations sont faites en supposant qu'aucune couverture ne serait mise en place.

2019 *(en millions d'euros)*	**Transaction**	**Conversion**	**Total**
Résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies [1]	(12)	(6)	(18)
Impact sur capitaux propres (écarts de conversion) [2]			82

(1) Impact sur le résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies :
- *le risque de transaction sur le t résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies est calculé en appliquant une augmentation de 10 % sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur l'exposition nette en dollar US (ventes moins achats) de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est l'euro ;*
- *le risque de conversion est calculé en appliquant une augmentation de 10 % sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur les profits des filiales dont la devise fonctionnelle est le dollar US.*

(2) Impact sur les capitaux propres : l'impact sur les capitaux propres est calculé en appliquant une augmentation de 10 % sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur les investissements nets dans les filiales étrangères dont la devise fonctionnelle est le dollar US.

8.2.2.2 Risque de change financier

La politique du Groupe consiste à centraliser le financement au niveau de la Trésorerie Groupe, ainsi que le risque de change associé, autant que possible.

De ce fait, la majorité des filiales emprunte, et prête à la Trésorerie Groupe, qui en retour satisfait les besoins de liquidités en empruntant à l'extérieur. Les filiales ne pouvant pas réaliser d'opérations avec la Trésorerie Groupe du fait des lois ou des restrictions locales peuvent emprunter ou investir auprès de banques locales en respectant les règles établies par la Trésorerie Groupe.

La politique du Groupe est également que les filiales empruntent ou prêtent leurs excédents de trésorerie dans leur monnaie fonctionnelle. De manière à faire coïncider les devises empruntées par la Trésorerie Groupe (principalement euro et dollar US) avec les devises prêtées aux filiales (généralement dans leur devise locale), Technicolor peut être amené à mettre en place des *swaps* de change.

Les points de terme (report/déport) de ces *swaps* de nature financière sont comptabilisés comme des produits et charges d'intérêts générant un produit de 4 millions d'euros en 2019 et de 2 millions d'euros 2018.

8.2.2.3 Risque de taux d'intérêt

Exposition au risque de taux

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt provient principalement des dettes financières externes et des dépôts :

- au 31 décembre 2019, la part des dettes financières externes soumise à un taux d'intérêt variable, après avoir prise en compte l'impact des couvertures de taux, est présentée dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	**2019**
Dettes financières	1 298
Part à taux variable*	64 %

* *Inclut 95 millions d'euros de dettes inférieures à un an pour lesquelles le Groupe considère qu'elles sont à taux variable.*

- en 2019, l'encours des dépôts du Groupe est entièrement rémunéré à taux variable ;
- le Groupe est par conséquent exposé à un risque de variabilité des taux d'intérêt, laquelle peut avoir une incidence sur les charges d'intérêts nettes.

Sensibilité au risque de taux d'intérêt

Le Groupe estime qu'une variation de 100 points de base des taux d'intérêt est raisonnablement possible sur une année. Le tableau ci-dessous permet d'apprécier l'impact d'une telle variation.

Impact maximum sur un an sur l'exposition nette au 31 décembre 2019 d'une variation par rapport aux taux actuels [1] [2]

(en millions d'euros)	**Impact sur les intérêts nets**	**Impact sur capitaux propres avant impôts**
Impact d'une variation de taux de + 1 %	(6)	(6)
Impact d'une variation de taux de (1) %	3	3

(1) Au 31 décembre 2019, l'EURIBOR 3 mois et le LIBOR US dollar 3 mois étaient respectivement de (0,38) % et 1,91 %.
(2) Après prise en compte des opérations de couverture de taux.

Gestion du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2019, le Groupe possède des couvertures de taux d'intérêt dont les caractéristiques sont mentionnées dans la note 8.6.1.

8.2.3 RISQUE DE LIQUIDITÉ ET GESTION DU FINANCEMENT ET DE LA STRUCTURE DU CAPITAL

Le risque de liquidité est le risque de ne pas pouvoir lever de fonds pour répondre aux obligations financières lorsqu'elles surviennent. Afin de réduire ce risque, le Groupe applique des règles ayant pour objectif de sécuriser un accès permanent et ininterrompu aux marchés financiers à des conditions raisonnables.

Cette politique a été conçue grâce à un suivi régulier et détaillé de la structure du capital, en tenant compte de la proportion relative de la dette et des capitaux propres, des conditions des marchés financiers et des prévisions financières du Groupe.

Les éléments pris en compte parmi d'autres sont le calendrier des échéances de remboursement de la dette, les clauses conventionnelles, les flux prévisionnels de trésorerie consolidés, et les besoins de financement.

Afin de mettre en œuvre cette politique d'accès à la liquidité, le Groupe utilise divers financements long terme et confirmés qui peuvent inclure des capitaux propres (voir note 7.1), de la dette (voir note 8.3), de la dette subordonnée (voir note 7.2.2) et des lignes de crédit confirmées (voir ci-après).

Les tableaux ci-dessous montrent les obligations de flux futurs contractuels générés par la dette financière (sans tenir compte de l'impact de la couverture du risque de taux). Les flux d'intérêts des instruments à taux variable ont été calculés sur les taux en vigueur au 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 respectivement.

	Au 31 décembre 2019						
(en millions d'euros)	2020	2021	2022	2023	2024	Après	Total
Emprunts à terme à taux variable – nominal	3	3	2	976	-	-	984
Emprunts à terme à taux variable – intérêts courus	3	-	-	-	-	-	3
Dettes de loyers – nominal et intérêts courus	87	61	42	31	26	65	312
Autres dettes – nominal et intérêts courus	2	-	1	-	-	-	3
DETTE TOTALE – REMBOURSEMENT DU NOMINAL	**95**	**64**	**45**	**1,007**	**26**	**65**	**1 302**
Ajustement IFRS							**(4)**
Dette en IFRS							**1 298**
Emprunts à terme à taux variable – intérêts	37	37	36	34	-	-	144
Dettes de loyers	18	13	9	7	5	-	52
Autre dette – intérêts	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	**55**	**50**	**45**	**41**	**5**	**-**	**196**

	Au 31 décembre 2018						
(en millions d'euros)	2019	2020	2021	2022	2023	Après	Total
Emprunts à terme à taux variable – nominal	3	2	3	3	972	-	983
Emprunts à terme – intérêts courus	3	-	-	-	-	-	3
Autre dette – nominal et intérêts courus	14	13	14	2	-	-	43
DETTE TOTALE – REMBOURSEMENT DU NOMINAL	**20**	**15**	**17**	**5**	**972**	**-**	**1 029**
Ajustement IFRS							**(5)**
Dette en IFRS							**1 024**
Emprunts à terme à taux variable – intérêts	38	38	38	38	35	-	187
Autre dette – intérêts	2	1	-	-	-	-	3
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	**40**	**39**	**38**	**38**	**35**	**-**	**190**

Les obligations contractuelles en termes de flux de trésorerie pour la dette courante sont considérées comme étant les montants inscrits dans l'état de la situation financière consolidée.

Lignes de crédit

(en millions d'euros)	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Lignes de crédit confirmées non tirées avec échéance de plus d'un an	361	359

Le Groupe dispose :

- d'une ligne de crédit confirmée garantie par des créances clients pour un montant total de 125 millions de dollars US, soit 111 millions d'euros au cours du 31 décembre 2019 (la « ligne de crédit Wells Fargo »), arrivant à échéance en 2021. La disponibilité de cette ligne dépend de l'encours des créances clients ;
- d'une facilité de crédit renouvelable de 250 millions d'euros (le « RCF ») arrivant à échéance en 2021.

Au 31 décembre 2019, aucune des lignes de crédit confirmées n'est utilisée.

Actifs financiers transférés non reconnus

Le Groupe peut utiliser des accords d'affacturage pour recouvrir certaines de ses créances. Au 31 décembre 2019, le Groupe n'a conclu aucun accord pour lequel il continue d'être impliqué au-delà du risque commercial et des représentations normales et des garanties relatives au transfert frauduleux et aux concepts de caractère raisonnable, de bonne foi et qui pourraient invalider un transfert à la suite d'une action en justice. Le montant attribué au 31 décembre 2019 est égal à 53 millions d'euros. Le coût associé est d'environ 1 million d'euros et présenté avec les autres charges financières.

Le Groupe est également partie à plusieurs programmes d'affacturage inversé et d'escompte mis en place par ses clients. Ces programmes permettent au Groupe de bénéficier de délais de paiement raccourcis, en particulier pour certains clients dont les délais de paiement sont exceptionnellement longs par rapport aux pratiques commerciales habituelles. Comme le risque commercial est éteint ou estimé nul du fait de la reconnaissance des créances par le client, il n'y a aucune implication continue associée à ces programmes.

8.2.4 GESTION DU RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit résulte de la possibilité que les contreparties ne puissent pas remplir leurs obligations financières envers Technicolor :

- le risque de crédit sur les créances clients est géré par chaque division opérationnelle sur la base de politiques prenant en compte la qualité du crédit et l'historique des clients. De temps à autre, le Groupe peut décider d'assurer ou de vendre sans recours des créances commerciales pour gérer le risque de crédit sous-jacent. Le risque de crédit maximum sur les créances clients du Groupe correspond ainsi à la valeur comptable nette de ces actifs ;
- le risque de crédit maximum sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe s'élève à 65 millions d'euros au 31 décembre 2019. Le Groupe minimise ce risque en limitant les dépôts dans chaque banque et en privilégiant les dépôts réalisés dans des établissements de crédit bénéficiant d'une bonne notation, ou en investissant occasionnellement dans des fonds diversifiés et très liquides. Au 31 décembre 2019, 88 % de la trésorerie est déposée auprès de banques dont la notation de crédit est au moins égale à A-1 selon *Standard & Poor's* ;
- les instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe pour gérer son risque de change et de taux sont tous conclus avec des contreparties bénéficiant d'une notation de crédit au moins égale à A-2 selon Standard & Poor's. Le risque de crédit sur ces opérations est atténué par la maturité court terme des opérations de change, conformément à la politique de couverture du Groupe. La juste valeur comptable est de ce fait une bonne indication du risque de crédit maximum encouru.

8.3 Dettes financières

8.3.1 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

La dette financière du Groupe comprend principalement des emprunts à terme libellés en dollar US et en euro, émis par Technicolor SA en décembre 2016 et mars 2017 arrivant à échéance en 2023 et dettes de loyers.

La dette financière du Groupe au 31 décembre 2019 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Devise	Montant nominal	Montant IFRS	Type de taux	Taux nominal (1)	Taux effectif (1)	Type de remboursement	Échéance finale
Emprunt à terme	USD	259	258	Variable (2)	4,66 %	4,76 %	Amortissement (3)	6 décembre 2023
Emprunt à terme	EUR	275	274	Variable (4)	3,00 %	3,11 %	In fine	6 décembre 2023
Emprunt à terme	EUR	450	448	Variable (5)	3,50 %	3,62 %	In fine	6 décembre 2023
Sous Total	**EUR**	**984**	**980**		-	-		
Dettes de loyers (6)	EUR	312	312		6,53 %	6,53 %		
Autres dettes (7)	EUR	5	6		0,03 %	0,03 %		
TOTAL	**EUR**	**1 302**	**1 298**		**4,34 %**	**4,42 %**		

(1) Taux en vigueur au 31 décembre 2019.
(2) LIBOR 3 mois avec un taux plancher de 0 % et une marge de 275 points de base.
(3) Amortissement de 750 000 dollars US par trimestre.
(4) EURIBOR 3 mois avec un taux plancher de 0 % et une marge de 300 points de base.
(5) EURIBOR 3 mois avec un taux plancher de 0 % et une marge de 350 points de base.
(6) Dont 40 millions d'euros de dettes de loyers financiers et 272 millions dettes de loyers opérationnels selon la norme IFRS 16.
(7) Dont 3 millions d'euros d'intérêts courus.

8.3.2 ANALYSE PAR ÉCHÉANCE

Le tableau ci-dessous présente la dette financière du Groupe par échéance.

(en millions d'euros)	2019	2018
Moins d'un mois	14	6
Entre 1 et 6 mois	31	3
Entre 6 mois et moins d'un an	50	11
Total dette courante (moins d'un an)	**95**	**20**
Entre 1 et 2 ans	64	15
Entre 2 et 3 ans	45	17
Entre 3 et 4 ans	1 007	5
Entre 4 et 5 ans	26	972
Supérieur à 5 ans	65	-
Total dette non courante	**1 207**	**1 009**
Total dette financière	**1 302**	**1 029**
Ajustement IFRS (1)	**(4)**	**(5)**
DETTE EN IFRS	**1 298**	**1 024**

(1) Frais d'émission amortis en compte de résultat jusqu'à l'échéance des dettes selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

8.3.3 CLAUSES CONVENTIONNELLES ET LIMITATIONS

Dans le cadre :

- de l'emprunt à terme conclu en décembre 2016 et amendé en mars 2017 ; et
- du RCF conclu en décembre 2016 ; et

ensemble dénommés les « Instruments de dette », le Groupe est tenu de respecter les clauses conventionnelles et est soumis à plusieurs limitations décrites ci-dessous.

Ensemble des garanties financières

Les Instruments de dette bénéficient d'un ensemble de garanties financières comprenant le nantissement d'actions des filiales de Technicolor SA, le nantissement de certains prêts intra-groupe et des comptes bancaires les plus significatifs appartenant au système de centralisation de la trésorerie ou *cash pooling*.

Remboursement anticipés obligatoires de l'emprunt à terme

En cas de défaut ou de changement de contrôle, les créanciers auront le droit d'exiger le remboursement par anticipation de toute ou une partie de la dette en cours.

Les cas de défaut s'appliquent en partie ou dans sa totalité à Technicolor SA. Sujets à certaines exceptions, seuils et périodes de grâce, les cas de défauts incluent entre autres :

- un défaut de paiement par Technicolor SA ;
- une réserve dans le rapport des commissaires aux comptes concernant la capacité de Technicolor SA à continuer son exploitation ou concernant l'exactitude de l'information fournie.

Au titre des modalités de remboursement anticipé obligatoire prévues par la documentation régissant les emprunts financiers, le Groupe a l'obligation d'allouer des fonds au remboursement des montants restant dus au regard de la dette dans certains cas, et notamment dans les cas indiqués ci-après :

- cessions d'actifs : le produit net de toute cession d'actifs du Groupe à un tiers non-affilié, sous réserve d'un seuil minimum, sera affecté au remboursement des montants restant dus au titre des emprunts à terme, sauf si le produit est réinvesti dans des actifs utiles aux activités du Groupe dans les 365 jours ;
- trésorerie excédentaire : un pourcentage de la trésorerie excédentaire du Groupe sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme. Le pourcentage applicable, compris entre 0 % et 50 %, est fonction du ratio d'endettement du Groupe. En vertu des dispositions régissant le remboursement anticipé des emprunts à terme, la trésorerie excédentaire est définie comme le total de la trésorerie nette générée par les activités opérationnelles et d'investissement, sous réserve de certains ajustements, moins le total des coûts de financement qui comprennent l'ensemble des remboursements anticipés volontaires ou obligatoires des emprunts à terme au cours de l'année ;
- autre : le produit net résultant des paiements liés à un événement divers (entraînant des remboursements d'assurance ou des indemnités) sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme et de la facilité de crédit renouvelable, sous réserve de certains seuils et avec certaines dérogations.

Technicolor peut également à son gré, rembourser par anticipation tout ou partie de l'encours de l'emprunt à terme sans pénalité.

Covenants financiers

Champ d'application

L'Emprunt à terme ne contient pas de covenant financier.

Le RCF contient une seule clause conventionnelle prévoyant que la dette brute totale ne doit pas être supérieure à un multiple de 4,00 fois l'EBITDA ajusté sur une base de 12 mois glissants (ratio d'endettement) aux 30 juin et 31 décembre de chaque année, mais celle-ci n'est applicable que s'il y a un tirage de plus de 40 % du montant du RCF le 30 juin ou le 31 décembre de chaque exercice.

La ligne de crédit de 125 millions de dollars dont l'accord a été signé avec Wells Fargo en novembre 2018 contient la même clause conventionnelle, applicable seulement si la disponibilité restante est inférieure à 25 millions de dollars US au 30 juin ou au 31 décembre de chaque exercice.

Considérant l'absence de tirage sur le RCF au 31 décembre 2019, et que la disponibilité restante de la ligne Wells Fargo n'est pas inférieure à 25 millions de dollars US, le covenant financier ne s'applique pas au 31 décembre 2019.

Covenant au 31 décembre 2019

Si le covenant financier s'appliquait au 31 décembre 2019, la dette brute du Groupe n'aurait pu être supérieure à 4,00 fois l'EBITDA 2019 du Groupe. Suivant les termes du RCF et de la ligne de crédit Wells Fargo, la dette brute n'inclut pas les dettes de loyers qui sont désormais intégrées aux dettes financières en application de la norme IFRS 16 (note 1.2.2).

A titre d'information, le calcul du ratio est le suivant au 31 décembre:

Dette financière brute	1 026 millions d'euros
EBITDA ajusté*	324 millions d'euros
Ratio Dette brute/EBITDA ajusté	3,17

* *EBITDA ajusté tel que défini dans la clause conventionnelle.*

Le ratio de 3,17 étant inférieur au niveau maximum autorisé de 4,00, le Groupe respecte cette clause.

8.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie correspond aux disponibilités en banque ainsi qu'aux dépôts à vue.

Les équivalents de trésorerie correspondent aux placements à court terme, très liquides dont la maturité d'origine n'excède pas trois mois, c'est-à-dire les placements qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

(en millions d'euros)	2019	2018
Trésorerie	58	134
Équivalents de trésorerie	7	157
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**65**	**291**

8.5 Charges financières nettes

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2019	2018
Produits d'intérêts	1	3
Charges d'intérêts [1]	(70)	(43)
Charges d'intérêts nettes	**(69)**	**(40)**
Composante financière des charges liées aux plans de retraites	(7)	(6)
Variation de juste valeur des instruments financiers	4	-
Gain/(perte) de change [2]	(2)	10
Autres	(11)	(15)
Autres charges financières nettes	**(15)**	**(11)**
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	**(84)**	**(51)**

(1) En 2019, les charges d'intérêts comprennent 23 millions d'euros d'intérêts sur les dettes de loyers.

(2) En 2018, le résultat de change s'explique principalement par l'impact de la dépréciation du réal brésilien versus le dollar US sur un prêt libellé en dollars US de la filiale du Groupe au Brésil à Technicolor SA.

8.6 Instruments financiers dérivés

PRINCIPES GÉNÉRAUX

Le Groupe négocie des instruments financiers dérivés à des fins de couverture pour notamment réduire son exposition au risque de change et de taux d'intérêt. Ces dérivés sont souscrits de gré à gré et sont régis par des accords standards de type « ISDA » (*International Swaps and Derivatives Association, Inc.*), ou par des accords habituels pour le marché français.

COMPTABILITÉ DE COUVERTURE

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme des instruments de couverture dans une des trois relations de couverture suivantes :

- une couverture de juste valeur, permettant de couvrir le risque de variation de juste valeur de tout élément d'actif ou de passif ;
- une couverture de flux futurs de trésorerie, permettant de couvrir le risque de variation de valeur des flux futurs de trésorerie rattachés à des actifs ou passifs futurs ;
- une couverture des investissements nets dans des activités à l'étranger, permettant de couvrir les intérêts du Groupe dans les actifs nets de ces activités.

Les instruments dérivés sont comptabilisés selon les principes de comptabilité de couverture dès lors que les conditions suivantes sont remplies :

- à la date de sa mise en place, il existe une désignation et une documentation formalisées décrivant la relation de couverture ;
- le Groupe s'attend à ce que la couverture soit hautement efficace ;
- son efficacité peut être mesurée de façon fiable et la couverture est déterminée comme hautement efficace durant toute sa durée.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture, dans la limite de leur efficacité ;
- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des autres éléments du résultat global dans les capitaux propres – la variation de juste valeur de la partie couverte de l'élément couvert n'étant pas enregistrée au bilan – la variation de juste valeur de la part inefficace est comptabilisée quant à elle en résultat. Les montants enregistrés en résultat global dans les capitaux propres sont repris au compte de résultat au moment où les transactions couvertes impactent le compte de résultat. Le délai moyen est généralement inférieur à 6 mois sauf pour l'activité de licences.

ARRÊT DE COUVERTURE

L'arrêt de la comptabilité de couverture peut avoir lieu suite à la disparition de l'élément couvert, ou s'il y a révocation volontaire de la relation de couverture, à la résiliation ou l'arrivée à l'échéance de l'instrument de couverture. Les conséquences comptables sont les suivantes :

- pour une couverture de flux de trésorerie : les montants enregistrés dans les autres éléments du résultat global sont repris en résultat en cas de disparition de l'élément couvert ;
- dans tous les autres cas, le résultat sur l'instrument de couverture est comptabilisé en résultat lorsque la relation de couverture se termine.

8.6.1 PORTEFEUILLE DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, la juste valeur du portefeuille d'instruments dérivés se décompose comme suit :

	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
(en millions d'euros)	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Couvertures de change	1	2	1	4
Couvertures de taux d'intérêt	-	1	-	1
JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	**1**	**3**	**1**	**5**

Caractéristiques de couvertures de change

Les couvertures de change au 31 décembre 2019 s'analysent de la façon suivante :

	Devises	Notionnel [1]	Échéance	Juste valeur [2]
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/EUR	337	2020	(1)
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	PLN/EUR	81	2020	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	Autres devises			1
JUSTE VALEUR				-

(1) Achats/(ventes) à terme nets, exprimés en millions dans la 1re devise de l'instrument.
(2) Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2019.

Caractéristiques des couvertures de taux d'intérêt

Le Groupe possède deux instruments de taux d'intérêt au 31 décembre 2019. Ces instruments permettent de couvrir les charges d'intérêts futures du Groupe, qui sont pour l'essentiel indexées sur un taux variable comme indiqué dans le tableau dans la note 8.3.2.

Les principales caractéristiques sont les suivantes :

	Notionnel	Couverture	Émission	Échéance	Juste valeur [1]
Swap de taux	240 millions d'euros	Reçoit EURIBOR 3 mois [2]/paie 0,22 %	mai 2018	novembre 2021	(1)
Cap de taux	145 millions de dollars	LIBOR 3 mois plafonné à 3,00 %	mai 2018	novembre 2021	-
JUSTE VALEUR					**(1)**

(1) Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2019.
(2) EURIBOR 3 mois avec un taux planché de 0 %.

Caractéristiques des instruments non documentés en couverture

Le Groupe ne possède pas d'instruments non documentés en couverture à la clôture.

8.6.2 INCIDENCE DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS SUR LA PERFORMANCE DU GROUPE

Comme indiqué en note 8.2.2.1, du fait de la pratique de la Trésorerie Groupe consistant, pour le risque de change, à souscrire des instruments dérivés de très court terme, qu'elle renouvelle en fonction de son exposition globale suivie quotidiennement, les caractéristiques du portefeuille d'instruments dérivés à la date de clôture ne sont pas représentatives de leur incidence ni sur l'exercice, ni sur les exercices futurs.

Le tableau ci-après présente l'incidence des instruments dérivés sur la performance de l'exercice 2019.

	Couvertures de change		Couvertures de taux d'intérêt		Instruments non documentés en couverture
(en millions d'euros)	Incidence des parts efficaces [1]	Incidence des parts inefficaces [2]	Incidence des parts efficaces [1]	Incidence des parts inefficaces	Incidence des variations de valeur
Marge brute	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Charges d'intérêts nettes	-	4	(1)	-	-
Gain (perte) de change	-	-	-	-	
Autres	-	-	-	-	-
Charges financières nettes	**-**	**4**	**(1)**	**-**	**-**
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS AVANT IMPÔT	**-**	**4**	**(1)**	**-**	**-**
Gains/(Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie	-	-	(1)	-	-
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	**-**	**-**	**(1)**	**-**	**-**

(1) Selon le principe de symétrie, les parts efficaces des couvertures sont enregistrées dans le même agrégat du compte de résultat que les effets des éléments couverts. En 2019, l'impact principal est dû aux swaps de taux.

(2) Les parts inefficaces des couvertures de change proviennent essentiellement des points de terme (report/déport) des opérations de change à terme et des swaps de change, que le Groupe exclut des relations de couverture, et du résultat de change sur les réductions de surcouvertures. Les points de terme liés aux instruments en couverture de l'exposition financière sont présentés en « Charges d'intérêts nettes ». Les points de terme liés aux instruments en couverture de l'exposition commerciale ainsi que le résultat de change sur les réductions de ces couvertures de change sont présentés sur la ligne « Gain (perte) de change ».

L'incidence des couvertures mises en place sur la performance des exercices futurs s'apprécie, quant à elle, au regard des « gains/(pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie » en capitaux propres, et dont le montant s'élève à (3) millions d'euros au 31 décembre 2019.

NOTE 9 Avantages au personnel

GRI *[201-1] [201-3] [401-2]*

9.1 Frais de personnel et effectifs

L'effectif total des entités consolidées du Groupe au 31 décembre 2019 s'élève à 17 414 employés (17 745 au 31 décembre 2018). Se référer au chapitre 5.1 du Document d'enregistrement universel pour plus de détails sur les salariés du Groupe.

Le total des avantages au personnel (au sein des entités consolidées) est détaillé comme ci-dessous :

(en millions d'euros)	2019	2018
Salaires	746	713
Charges sociales	151	109
Coûts salariaux liés aux paiements en actions accordés aux dirigeants et aux employés (note 9.3.3)	2	(9)
Charges liées aux plans de retraite à prestations définies (note 9.2.2)	7	8
Indemnités de fin de contrat de travail et autres avantages au personnel à long terme	24	38
TOTAL DES AVANTAGES AU PERSONNEL (HORS PLANS À CONTRIBUTIONS DÉFINIES)	**930**	**858**
Charges liées aux plans de retraite à contributions définies	20	21

Les indemnités de départ sont présentées dans les coûts de restructuration des activités poursuivies au sein du compte de résultat consolidé.

9.2 Provisions pour retraites et avantages assimilés

AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Il existe dans le Groupe différents régimes de retraite au bénéfice de certains salariés. Les contributions versées liées aux plans à contributions définies, c'est-à-dire à des plans de retraite dans lesquels le Groupe paye des contributions fixes et n'a plus aucune obligation juridique ou implicite de payer des contributions complémentaires (par exemple, si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour payer à tous les employés les avantages acquis au cours des exercices passés et en-cours) – sont enregistrées en charges quand les salariés ont rendu les services leur ouvrant droit à ces contributions.

Les autres régimes de retraite sont analysés comme des plans à prestations définies (c'est-à-dire des plans de retraite qui prévoient un montant de prestation qu'un employé recevra lors de sa retraite, généralement basé sur un ou plusieurs facteurs tels que l'âge, les années d'ancienneté et le salaire) et sont comptabilisés au bilan sur la base d'une évaluation actuarielle des engagements à la date de clôture.

La méthode d'évaluation retenue est fondée sur la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actualisée des obligations du Groupe est déterminée à hauteur des droits acquis par chaque salarié à la date d'évaluation, par application de la formule d'attribution des droits définie pour chaque régime. L'évaluation est réalisée chaque année par des actuaires indépendants en fonction d'hypothèses démographiques et financières telles que la mortalité, la rotation du personnel, l'évolution des salaires et les taux d'actualisation.

La réévaluation, qui comprend les gains et pertes actuariels, l'effet des modifications du plafonnement de l'actif (si applicable) et le rendement des actifs (hors intérêts), est comptabilisée immédiatement au bilan en contrepartie d'une imputation dans les « Autres éléments du résultat global » au sein de l'État du Résultat Global (ERG). La réévaluation reconnue en ERG est reflétée immédiatement dans les réserves consolidées et ne sera pas reclassée en résultat.

Les coûts relatifs aux provisions pour retraite et avantages assimilés sont classés comme suit :

- coûts des services (incluant le coût des services rendus courants et passés ainsi que les pertes et gains provenant de modification ou de liquidation de régimes) à comptabiliser en résultat ;
- charges financières nette du produit financier à comptabiliser en résultat financier (note 8.5).

Les coûts des services passés sont comptabilisés en charges sur l'exercice où a lieu la modification de régimes.

Le coût financier est calculé en appliquant le taux d'actualisation au début de l'exercice à la provision pour retraite et aux actifs de couverture.

La provision pour retraite et avantages assimilés inscrite au bilan représente le déficit ou l'excédent entre la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime. Tout excédent provenant de ce calcul est plafonné à hauteur de la valeur actualisée des prestations disponibles sous forme de restitution du plan ou de réduction des contributions futures à verser au plan.

AUTRES AVANTAGES AU PERSONNEL À LONG TERME

Des indemnités de cessation d'emploi sont comptabilisées au passif dès que l'entité ne peut plus retirer d'offre d'indemnités de cessation d'emploi ou que l'entité reconnaît des coûts de restructuration. Les engagements au titre des autres avantages à long terme (par exemple les médailles du travail) sont également évalués sur la base de méthodes actuarielles. Les écarts actuariels sur ces engagements sont comptabilisés immédiatement en résultat.

Les engagements liés aux autres avantages à long terme ne sont pas présentés au sein de la provision pour retraites mais au sein de la provision pour restructuration ou des autres dettes.

PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJET À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

La détermination par le Groupe de la provision pour retraites et avantages assimilés et des charges liées est dépendante des hypothèses utilisées par les actuaires pour déterminer les valeurs actuarielles des obligations. Ces hypothèses incluent parmi d'autres, les taux d'actualisation et les taux d'augmentation annuelle des prestations futures. Les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraites et avantages assimilés sont déterminées en se basant sur l'expérience du Groupe et sur des données externes.

Le Groupe est exposé à des risques actuariels tels que le risque de taux d'intérêt, le risque d'investissement, le risque de longévité, le risque d'augmentation des salaires et le risque d'inflation. La provision pour retraites et avantages assimilés est actualisée à un taux déterminé par référence au rendement, à la date de l'évaluation, des obligations émises par des entreprises de premier rang. Les marchés financiers sont soumis à des variations qui ont comme effet la baisse/hausse des cours et une augmentation de la volatilité. La Direction du Groupe estime que les taux utilisés sont adéquats. Cependant des différences futures entre les hypothèses retenues et les valeurs futures observées peuvent affecter de manière significative la valeur de l'engagement du Groupe en termes de retraites et d'avantages postérieurs à l'emploi et les charges afférentes à ces engagements.

9.2.1 SYNTHÈSE DES PROVISIONS ET DESCRIPTIF DES RÉGIMES

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
(en millions d'euros)	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Au 31 décembre 2018	**340**	**376**	**6**	**6**	**346**	**382**
Charge nette de l'exercice	10	9	-	-	10	9
Reprises exceptionnelles	(5)	(1)	-	-	(5)	(1)
Prestations et contributions versées	(26)	(26)	-	-	(26)	(26)
Variation de périmètre	3	(6)	-	-	3	(6)
Pertes et (gains) actuariels reconnus en ERG	45	(14)	-	-	45	(14)
Écarts de conversion et autres	2	2	-	-	2	2
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**369**	**340**	**6**	**6**	**375**	**346**
Dont courant	*33*	*26*	-	-	*33*	*26*
Dont non courant	*336*	*314*	*6*	*6*	*342*	*320*

9.2.1.1 Régime à cotisations définies

Les coûts relatifs à ces plans correspondent aux cotisations payées par le Groupe à des fonds gérés de manière indépendante. Ces plans garantissent aux salariés un niveau de prestation qui est directement lié aux cotisations versées.

Le montant des contributions versées à ce titre s'élève à 20 millions d'euros en 2019 (21 millions d'euros en 2018).

9.2.1.2 Régime à prestations définies

Ces plans concernent principalement des régimes de retraite et avantages assimilés et des régimes de couverture de soins médicaux pour les retraités. En 2019, la répartition géographique des engagements nets est la suivante :

(en millions d'euros)	Allemagne	États-Unis	Angleterre	France	Autres	Total
Valeur actuelle de l'obligation	273	118	147	16	25	579
Juste valeur des actifs du régime	-	(79)	(113)	-	(12)	(204)
PROVISION POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	**273**	**39**	**34**	**16**	**13**	**375**
Paiements	(17)	(4)	(4)	-	(1)	(27)
Duration moyenne (en années)	12	8	17	11	N/A	N/A

Régime de retraite et avantages assimilés

Les principaux régimes de retraite dans le Groupe sont les suivants :

En Allemagne, les salariés bénéficient de plusieurs régimes de retraite privés consentis par l'entreprise. Ces régimes de retraite, non financés, sont gérés par Technicolor et accordent aux bénéficiaires principalement des annuités de retraite et des pensions d'invalidité. Les avantages sont déterminés sur la base de leurs années de service et de leur salaire en fin de carrière. Les régimes de retraite sont fermés aux nouveaux entrants.

L'âge de départ à la retraite est compris entre 60 et 63 ans.

Aux États-Unis, les employés de Technicolor sont couverts par un régime de retraite à prestations définies. Technicolor a principalement deux régimes de retraite à prestations définies : un régime qui couvre l'essentiel des employés non syndiqués, financé par un fonds géré de manière indépendante et un régime complémentaire qui couvre l'ensemble des dirigeants de Technicolor, régime fermé aux nouveaux entrants. Les avantages sont déterminés selon un pourcentage du salaire des participants au régime, complété par un taux de rendement financier minimum garanti sur les droits acquis jusqu'au départ en retraite.

Depuis le 1er janvier 2010, les services futurs rendus par les salariés américains ne donnent plus droit à prestations suite au gel des plans de pension décidé et annoncé en 2009. Les droits cumulés restent acquis et portent intérêt, mais il n'y a plus de cotisations versées au fonds de pension.

L'âge de départ à la retraite est de 65 ans.

En Angleterre, Technicolor accorde principalement un plan de retraite à prestations définies financé *via* un fonds géré de manière indépendante qui bénéficie des contributions de Technicolor et qui verse les prestations de retraite. Ce régime est fermé aux nouveaux entrants.

L'âge de départ à la retraite est de 65 ans.

En France, des indemnités de départ à la retraite, telles que prévues par la convention collective, sont payables aux employés s'ils font encore partie du Groupe à cette date. Ces indemnités sont évaluées et provisionnées sur la base du salaire estimé et de l'ancienneté des employés à la date de leur départ.

L'âge de départ à la retraite est de 62 ans mais l'âge moyen de la retraite observé est de 64 ans.

Dans les autres pays, Technicolor accorde des régimes de retraite au Mexique, en Belgique, au Japon et en Corée du Sud. Les avantages sont principalement basés sur la rémunération assurée en fin de carrière et la durée de service.

Régime de couverture de soins médicaux

Aux États-Unis et au Canada, Technicolor offrait un régime de couverture médicale à certains salariés pendant leur retraite. Le régime de couverture médicale aux États-Unis inclut le remboursement des frais médicaux de base et des frais dentaires et a été fermé aux nouveaux entrants. Le régime canadien inclut une assurance vie et le remboursement des frais médicaux et dentaires. Il a été fermé aux nouveaux entrants.

9.2.1.3 Régime multi-employeurs

Depuis août 2009, Technicolor participe à un régime multi-employeur de l'industrie du cinéma (*Motion Picture Industry*) aux États-Unis. Dans la mesure où le partage des contributions entre tous les membres n'est pas disponible, Technicolor comptabilise ce plan comme un régime à cotisations définies.

La charge annuelle moyenne comptabilisée au titre de ce régime est de l'ordre de 3 millions d'euros.

9.2.2 ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT ET DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

9.2.2.1 Compte de résultat

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
(en millions d'euros)	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Coût des services :						
• coût des services rendus au cours de la période	(3)	(2)	-	-	(3)	(2)
• coût des services passés et gains liés à une réduction de régime	3	1	-	-	3	1
Coût financier net :						
• coût financier relatif à l'engagement	(13)	(12)	-	-	(13)	(12)
• rendement relatif aux actifs du régime	6	5	-	-	6	5
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN CHARGES	**(7)**	**(8)**	**-**	**-**	**(7)**	**(8)**

9.2.2.2 État du Résultat Global (ERG)

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
(en millions d'euros)	2019	2018	2019	2018	2019	2018
OUVERTURE					**(178)**	**(192)**
Gains/(Pertes) actuariels sur les actifs du régime :						
• liés au rendement des actifs de couverture	20	(14)	-	-	20	(14)
Gains/(pertes) actuariels sur la provision pour retraite :						
• liés au changement d'hypothèses démographiques	(2)	6	-	-	(2)	6
• liés au changement d'hypothèses financières [1]	(53)	19	-	-	(53)	19
• liés aux ajustements d'expérience	(9)	3	-	-	(9)	3
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN ERG	**(44)**	**14**	**-**	**-**	**(44)**	**14**
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN ERG					**(222)**	**(178)**

(1) En 2019, la baisse des taux d'actualisation (voir note 9.2.5) a entraîné des pertes actuarielles de 45 millions d'euros. En 2018, la hausse des taux d'actualisation avait entraîné des gains actuariels de 19 millions d'euros.

9.2.3 ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS ET DES ACTIFS DE COUVERTURES

	Plans de retraites et avantages assimilés				TOTAL	
(en millions d'euros)	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Valeur actuelle de l'obligation à l'ouverture	**(518)**	**(573)**	**(6)**	**(6)**	**(524)**	**(579)**
Coût des services rendus	(2)	(2)	-	-	(2)	(2)
Coût financier	(13)	(12)	-	-	(13)	(12)
Réévaluation – gains/(pertes) actuariels provenant :						
• de changement dans les hypothèses démographiques	(2)	6	-	-	(2)	6
• de changement dans les hypothèses financières	(53)	19	-	-	(53)	19
• des ajustements liés à l'expérience	(10)	3	-	-	(10)	3
Coût des services passés, incluant les gains/(pertes) sur les réductions de régime	2	1	-	-	2	1
Prestations versées	34	38	-	-	34	38
Écarts de conversion	(10)	(3)	-	-	(10)	(3)
Autres (changement système de retraite)	-	6	-	-	-	6
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	**(572)**	**(518)**	**(6)**	**(6)**	**(578)**	**(523)**
Obligation entièrement ou partiellement financée	*(266)*	*(231)*	-	-	*(266)*	*(231)*
Obligation non financée	*(306)*	*(287)*	*(6)*	*(6)*	*(312)*	*(293)*
Juste valeur des actifs du plan à l'ouverture	**178**	**197**	**-**	**-**	**178**	**197**
Rendement des actifs de couverture	6	5	-	-	6	5
Gains/(pertes) de réévaluation	20	(14)	-	-	20	(14)
Cotisations versées par l'employeur	7	7	-	-	7	7
Prestations versée	(15)	(19)	-	-	(15)	(19)
Écarts de conversion	7	2	-	-	7	2
Autres (changement système de retraite)	-	-	-	-	-	-
Juste valeur à la clôture	**203**	**178**	**-**	**-**	**203**	**178**
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	**(369)**	**(340)**	**(6)**	**(6)**	**(375)**	**(346)**

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser, au cours de l'exercice 2020, soient de l'ordre de 34 millions d'euros au titre des plans à prestations définies, dont 21 millions d'euros directement par l'entreprise aux employés et 13 millions d'euros par les plans.

9.2.4 ACTIFS DU RÉGIME

9.2.4.1 Politique et stratégie de couverture des engagements

Dans le cas où l'engagement pour retraites et avantages assimilés est couvert par des actifs, principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni, la stratégie d'investissement concernant ces actifs de couverture est définie en fonction du profil des bénéficiaires des plans.

Au Royaume-Uni, les contributions relatives aux régimes à cotisations définies sont négociées avec les Trustees d'après une évaluation triennale. Les Trustees sont conseillés par un acteur majeur du conseil en gestion des risques sur la politique d'investissement. Les cotisations annuelles moyennes sont de l'ordre de 3 millions de livres sterling (4 millions d'euros au taux moyen 2019).

Aux États-Unis, la politique de Technicolor est de contribuer à hauteur d'un montant au moins égal aux minima requis par la loi américaine. Les cotisations annuelles moyennes sont de l'ordre de 4 millions de dollars US (3 millions d'euros au taux moyen 2019).

Périodiquement, une analyse actif-passif des politiques d'investissement est réalisée, pour mesurer l'équilibre risque/rentabilité :

- aux États-Unis, dans la mesure où le régime de retraite est gelé, la stratégie d'investissement vise à augmenter le ratio de capitalisation pour atteindre le montant de l'obligation tout en visant simultanément à minimiser la volatilité du ratio de capitalisation (le ratio de financement est d'environ 75 %). L'actif est entièrement composé d'obligations et d'équivalents de trésorerie. Au cours des dernières années, le rendement du régime réel a dépassé en moyenne le rendement attendu ;
- au Royaume-Uni, le statut de financement est d'environ 77 %. L'actif de financement est composé de 33 % de contrats d'assurance couvrant les obligations envers les retraités, 42 % d'obligations et équivalents de trésorerie, 19 % d'instruments de capitaux propres et 6 % d'immeubles. Le rendement annualisé du régime dépasse le rendement attendu sur une base de 3 ans.

9.2.4.2 Ventilation de la juste valeur par catégorie

	Répartition des actifs au 31 décembre		Juste valeur des actifs au 31 décembre	
(en % et en millions d'euros)	2019	2018	2019	2018
Trésorerie et équivalents	3 %	2 %	6	3
Actions	10 %	9 %	21	16
Titres de créances	67 %	69 %	137	123
Immobilier	1 %	2 %	2	4
Contrats d'assurance	19 %	18 %	38	33
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**204**	**178**

La juste valeur des titres de créances et des instruments de capitaux propres est basée sur des prix cotés sur des marchés actifs. La juste valeur des actifs de couverture ne comprend pas d'instruments financiers émis par Technicolor ni tout autre actif utilisé par le Groupe.

En 2019 le rendement réel des actifs s'élève à 25 millions d'euros – (9) millions d'euros en 2018.

9.2.5 HYPOTHÈSES RETENUES POUR LE CALCUL ACTUARIEL

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale	
	2019	2018	2019	2018
Taux d'actualisation moyen pondéré	1,60 %	2,50 %	2,80 %	3,90 %
Taux moyen pondéré d'augmentation des salaires à long terme	1,20 %	1,20 %	N/A	N/A

Méthodologie appliquée pour la détermination du taux d'actualisation

Pour les régimes américains, les prestations projetées sont actualisées en utilisant une courbe des taux déterminée à partir du taux des obligations émises par des entreprises notées AA. Dans la zone Euro et au Royaume-Uni les taux d'actualisation utilisés sont déterminés sur la base des obligations émises par des entreprises notées AA.

(en %)	Plans de retraites et avantages assimilés	Plans de préretraite	Couverture médicale	Index de référence
Zone Euro	0,77 %	0,00 %	N/A	Iboxx AA10+
Royaume Uni	2,00 %	N/A	N/A	Aon Hewitt AA curve
États-Unis	2,65 %	N/A	2,87 %	Citigroup pension discount curve

9.2.6 RISQUES ASSOCIÉS AUX RÉGIMES À PRESTATION DÉFINIES ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Les plans de retraite sont principalement exposés :

- au risque de longévité lié aux hypothèses de mortalité ;
- aux risques financiers liés aux hypothèses de taux d'actualisation et taux de revalorisation des salaires.

Les plans de couverture médicale sont principalement exposés :

- au risque de longévité lié aux hypothèses de mortalité ;
- aux risques financiers liés aux hypothèses de taux d'actualisation et taux d'inflation de la couverture médicale.

La sensibilité de l'évaluation actuarielle est décrite ci-dessous :

- si le taux d'actualisation augmentait de 0,25 %, la provision diminuerait de 17 millions d'euros ;
- si le taux d'actualisation diminuait de 0,25 %, la provision augmenterait de 19 millions d'euros ;
- si les coûts de couverture médicale augmentaient de 1 %, la provision augmenterait de moins de 1 million d'euros ;
- si les coûts de couverture médicale diminuaient de 1 %, la provision diminuerait de moins de 1 million d'euros ;
- si le taux de revalorisation des salaires augmentait de 0,25 %, la provision augmenterait de 1 million d'euros ;
- si le taux de revalorisation des salaires diminuait de 0,25 %, la provision diminuerait de moins de 1 million d'euros.

L'analyse de sensibilité présentée a été déterminée sur la base de changements raisonnables de chacune des hypothèses à la date de clôture, tout en conservant les autres hypothèses inchangées.

9.3 Paiements sur la base d'actions

Le Groupe a accordé des options dont certaines sont réglées en instruments de capitaux propres et d'autres en trésorerie. En application d'IFRS 2, l'avantage accordé aux salariés au titre des plans de stock-options ou d'actions gratuites, évalué au moment de l'attribution de l'option, constitue un complément de rémunération.

Les plans d'attributions d'actions dénoués en instruments de capitaux propres sont évalués à la date d'attribution sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres accordés. Ils sont comptabilisés comme des charges de personnel, linéairement sur la durée d'acquisition des droits, en prenant en compte l'estimation du Groupe du nombre d'instruments qui seront acquis à la fin de la période d'acquisition.

Pour les plans d'attribution d'actions dénoués en trésorerie, une dette correspondant à la part de biens ou services reçus par le Groupe est comptabilisée pour la juste valeur de ces biens ou services, et, est recalculée à chaque date de clôture avec les changements de juste valeur enregistrés en contrepartie du compte de résultat au sein des « Autres produits (charges) financiers nets ». De plus, pour les plans basés sur des conditions de performance hors marché, la probabilité de réaliser la performance est estimée chaque année et la charge est ajustée en conséquence.

La juste valeur des instruments, et particulièrement des options attribuées, est déterminée en utilisant soit un modèle d'évaluation d'options binomial, soit le modèle d'évaluation Black&Scholes, qui prend en compte une réestimation annuelle du nombre attendu d'options exerçables. Le modèle Monte-Carlo peut également être utilisé pour prendre en compte certaines conditions de marché.

9.3.1 PLANS DE *STOCK-OPTIONS* ET ACTIONS ORDINAIRES ACCORDÉS PAR TECHNICOLOR

Plan d'intéressement du management, *Management Incentive Plans* (MIP)

L'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa quinzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution, en une ou plusieurs fois, au profit des salariés ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, d'options d'achat ou de souscription d'actions. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 38 mois, soit jusqu'au 23 juillet 2016. Les options attribuées au titre de cette autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 26 843 507.

Au 31 décembre 2019, 9 853 731 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 6 169 401 options, 3 186 485 options, 77 845 options et 420 000 options liées respectivement à MIP 2015, MIP 2016, MIP juin 2017 et MIP octobre 2017).

Plan d'intéressement à long terme 2016, 2017, 2018 : *2016 Long Term Incentive Plan* (LTIP 2016), *2017 Long Term Incentive Plan* (LTIP 2017), *2018 Long Term Incentive Plan* (LTIP 2018)

L'Assemblée générale du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 26 mois et est valable jusqu'au 29 juin 2018. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 8 239 744.

Faisant usage de cette autorisation, le Conseil d'administration a approuvé le 29 avril 2016, le 6 janvier 2017 et le 25 avril 2018 la mise en œuvre d'un Plan d'intéressement à long terme du management (LTIP 2016, LTIP 2017 et LTIP 2018).

Ces plans qui s'étalent sur une période de trois années, prévoient l'attribution de droits conditionnels à recevoir des actions de performance. La livraison est soumise à la réalisation en cumulé des objectifs de l'EBITDA ajusté et de *Free Cash Flow* sur trois années de 2016 à 2018 (LTIP 2016), de 2017 à 2019 (LTIP 2017) et de 2018 à 2020 (LTIP 2018) et le respect de la condition de présence pendant toute la durée du Plan (jusqu'au 30 avril 2019 pour le LTIP 2016, 30 avril 2020 pour le LTIP 2017 et 30 avril 2021 pour le LTIP 2018).

Le Conseil d'administration du 27 février 2019 ayant constaté que les conditions de performance du plan LTIP 2016 n'ont pas été atteintes, aucune action de performance n'a été livrée.

Au 31 décembre 2019, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans s'élève respectivement à 3 261 720 et 600 000 pour les LTIP 2017 et LTIP 2018.

Plan d'intéressement à long terme 2019 : *2019 Long Term Incentive Plan* (LTIP 2019)

L'Assemblée générale du 14 juin 2019, dans sa vingtième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 12 mois et est valable jusqu'au 13 juin 2020. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3 000 000.

Faisant usage de cette autorisation, le Conseil d'administration a approuvé le 14 juin 2019 la mise en œuvre d'un Plan d'intéressement à long terme du management (LTIP 2019).

Ce plan, qui s'étale sur une période de trois années, prévoit l'attribution de droits conditionnels à recevoir des actions de performance. La livraison est soumise au respect de la condition de présence pendant toute la durée du Plan jusqu'au 14 juin 2022.

Au 31 décembre 2019, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans s'élève à 2 609 306.

Au 31 décembre 2019, le nombre total des *stock-options* encore existantes s'élevait à 9 853 731 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 6 471 026 droits accordés aux employés et directeurs.

Le détail de ces plans de *stock-options* et d'actions est présenté ci-dessous.

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'instruments initialement accordés	Nombre d'instruments restants	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'instrument	Prix d'exercice (1)	Juste valeur estimée (1)
MIP 2015 Options*	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	16 398 000	5 998 141	94	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	3,19 euros	1,06 euro
MIP 2015 Options*	Options de souscription	24 octobre 2013	200 000	103 794	1	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	3,93 euros	1,40 euro
MIP 2015 Options*	Options de souscription	26 mars 2014	215 000	67 466	2	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	4,53 euros	1,73 euro
MIP 2016 Options*	Options de souscription	20 juin 2014	2 830 000	1 642 545	40	juin 2016 (50 %) juin 2017 (25 %) juin 2018 (25 %)	8 ans	5,79 euros	1,82 euro
MIP 2016 Options*	Options de souscription	21 octobre 2014	1 915 000	1 128 764	24	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	4,92 euros	1,45 euro
MIP 2016 Options*	Options de souscription	9 avril 2015	400 000	415 176	1	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	5,83 euros	1,88 euro
MIP juin 2017 Options*	Options de souscription	26 juin 2015	250 000	77 845	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	5,88 euros	1,91 euro
MIP octobre 2017 Options*	Options de souscription	3 décembre 2015	1 710 000	420 000	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	7,11 euros	2,27 euros
LTIP 2016**	Actions de performance	29 avril 2016	2 760 500	-	187	avril 2019	-	-	5,69 euros
LTIP 2016**	Actions de performance	27 juillet 2016	66 000	-	12	avril 2019	-	-	5,47 euros
LTIP 2016**	Actions de performance	20 octobre 2016	214 000	-	18	avril 2019	-	-	5,14 euros
LTIP 2017**	Actions de performance	6 janvier 2017	162 000	125 643	10	avril 2020	-	-	3,78 euros
LTIP 2017**	Actions de performance	9 mars 2017	4 003 000	2 850 841	218	avril 2020	-	-	3,78 euros
LTIP 2017**	Actions de performance	26 avril 2017	200 000	200 000	1	avril 2020	-	-	4,33 euros
LTIP 2017**	Actions de performance	26 juillet 2017	142 500	85 236	15	avril 2020	-	-	3,38 euros
LTIP 2018**	Actions de performance	25 avril 2018	307 000	300 000	2	avril 2021	-	-	1,27 euro
LTIP 2018**	Actions de performance	25 juin 2018	330 000	300 000	12	avril 2021	-	-	1,27 euro
LTIP 2019**	Actions de performance	14 juin 2019	200 000	200 000	1	juin 2022	-	-	0,77 euro
LTIP 2019**	Actions de performance	24 juillet 2019	2 383 000	2 335 306	175	juin 2022	-	-	0,77 euro
LTIP 2019**	Actions de performance	5 novembre 2019	74 000	74 000	4	juin 2022	-	-	0,77 euro

* *Plan de rétention dénommé Management Incentive Plan (voir la description plus haut).*

** *Plan de rétention dénommé Long Term Incentive Plan.*

(1) Les prix d'exercice ont été modifiés suite aux augmentations de capital qui ont eu lieu en 2015.

9.3.2 VARIATIONS DES OPTIONS EN CIRCULATION ET DES ACTIONS GRATUITES

Le nombre d'options et d'actions gratuites restantes ainsi que leur prix moyen pondéré d'exercice ont connu les variations suivantes en 2019 et 2018 :

	Nombre d'options et d'actions gratuites	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)*
Nombre restant au 31 décembre 2017 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 5 ans hors actions gratuites)	19 431 172	**4,48** (compris entre 0 et 7)
Dont exerçables	*11 087 249*	*4,27*
Attribuées*	637 000	na
Livrées (Plan d'actions gratuites)		na
Livrées (MIP)	-	na
Supprimées & autres	(2 932 338)	5,48
Nombre restant au 31 décembre 2018 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 4 ans hors actions gratuites)	17 135 834	**4,30** (compris entre 0 et 7)
Dont exerçables	*10 652 013*	*4,30*
Attribuées*	2 657 000	0,77
Livrées (Plan d'actions gratuites)	-	
Livrées (MIP)	-	
Supprimées & autres	(3 468 077)	5,70
Nombre restant au 31 décembre 2019 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 3 ans hors actions gratuites)	16 324 757	**3,43** (compris entre 0 et 7)
Dont exerçables	*9 853 731*	*4,14*

* *Lié au Plans d'Intéressement à Long Terme 2018 et 2019.*

Principales hypothèses utilisées

L'estimation des justes valeurs des *stock-options* octroyées a été réalisée en utilisant le modèle Black&Scholes de valorisation d'options. Les données utilisées dans les modèles sont les suivantes :

	Plans de *stock-options* octroyés en							
(en % et en euros)	12/2015	06/2015	04/2015	10/2014	06/2014	03/2014	10/2013	05/2013 et 06/2013
Prix moyen pondéré de l'action à la date d'évaluation	7,05	6,13	6,06	4,71	5,68	4,88	4,06	3,2
Prix moyen d'exercice pondéré	7,11	5,88	5,83	4,92	5,79	4,53	3,93	3,19
Volatilité attendue	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %
Durée de vie estimée*	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans
Taux sans risque	0,12 %	0,17 %	0,17 %	0,13 %	0,31 %	0,62 %	0,77 %	0,62 %
Ratio de dividende attendu	0,70 %	0,8 %	0,80 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Juste valeur à la date d'estimation	2,27	1,91	1,88	1,45	1,82	1,73	1,4	1,06

* *La durée de vie estimée est plus courte que la durée de vie contractuelle de l'option car elle représente la période estimée à compter de la date d'attribution à la date probable d'exercice.*

Les facteurs considérés pour estimer la volatilité attendue pour les plans de *stock-options* ayant une maturité à long terme incluent :

- la volatilité historique des actions Technicolor sur la période la plus longue disponible ;
- les ajustements de cette volatilité historique en fonction des changements intervenus dans le profil d'activité Technicolor.

Pour les plans à maturité plus courte, la volatilité attendue a été déterminée sur la base de la volatilité implicite des actions Technicolor observable à la date de début du plan.

Pour les plans à maturité plus courte, la volatilité attendue a été déterminée sur la base de la volatilité implicite des actions Technicolor observable à la date de début du plan.

Pour les actions de performance accordées en 2016 dans le cadre du LTIP 2016, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel à 5 % sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 5,65 euros à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 0,18 euro pour une période de trois ans.

Pour les actions de performance accordées en 2017 dans le cadre du LTIP 2017, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel à 5 % sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 3,79 euros à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 0,18 euro pour une période de trois ans.

Pour les actions de performance accordées en 2018 dans le cadre du LTIP 2018, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel à 10 % sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 1,27 euro à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de zéro euro pour une période de trois ans.

Pour les actions de performance accordées en 2019 dans le cadre du LTIP 2019, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel à 5 % sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 0,77 euro à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de zéro euro pour une période de trois ans.

9.3.3 CHARGES DE L'EXERCICE RELATIVES AUX PLANS DE *STOCK-OPTIONS*

Les rémunérations comptabilisées au titre des services reçus sur la période correspondent respectivement à une charge de 2 millions d'euros et à un produit de 9 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018. La contrepartie de cette charge ou produit a été créditée en capitaux propres.

9.4 Sommes allouées aux membres du Conseil d'administration et aux membres du Comité Exécutif

Le montant des jetons de présence et des rémunérations allouées aux administrateurs (y compris les charges sociales liées) s'élève à 0,9 million d'euros en 2019 et 0,7 million en 2018. Une retenue à la source est effectuée sur les montants dus aux administrateurs non-résidents fiscaux en France. Les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2019 seront versés en 2019.

Les avantages alloués par le Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant ceux qui ont quitté cette fonction au cours des exercices 2019 et 2018) se détaillent comme suit sur les exercices 2019 et 2018 :

(en millions d'euros)	2019 (1)	2018 (1)
Salaires et autres avantages à court terme (1)	15	12
Indemnité de départ (2)	-	1
Paiements fondés sur des actions	1	(3)
TOTAL	**16**	**10**

(1) 15 membres en 2019 et 13 membres en 2018.
(2) Les indemnités de départ en retraite provisionnées étaient quasi nulles au 31 décembre 2018 et 2019.

Les paiements fondés sur des actions génèrent un produit de 3 millions d'euros en 2018, car la charge correspondant aux services rendus dans le cadre des plans d'intéressement du Management et plans d'actions de performance est reprise en partie compte tenu de la non-atteinte des objectifs.

De plus, Monsieur Frédéric Rose bénéficie d'une indemnité de non-concurrence de 0,8 million d'euros, dont 0,2 million d'euros au titre de l'exercice 2019.

Enfin, les membres du Comité Exécutif peuvent bénéficier d'indemnités en cas de cessation involontaire et sans faute de leur fonction, pour un montant global estimé à 9 millions d'euros.

NOTE 10 Provisions et risques

Une provision est constituée lorsque, à la date de clôture, le Groupe a une obligation résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs dont le montant peut être estimé de façon fiable.

L'obligation peut découler d'un contrat, de dispositions légales ou réglementaires, ou encore être implicite dès lors que, par ses pratiques passées, par sa politique affichée ou par une déclaration récente suffisamment explicite, le Groupe a créé chez des tiers une attente fondée qu'il assumera ce passif.

Le montant comptabilisé en provision représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Si le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante, aucune provision n'est comptabilisée mais une description de cette obligation est présentée dans les notes annexes aux états financiers consolidés.

Si l'effet de l'actualisation est significatif, le montant de la provision comptabilisée correspond à la valeur actualisée des dépenses que le Groupe s'attend à devoir encourir pour éteindre l'obligation correspondante. Cette valeur actualisée est déterminée à partir de taux d'actualisation avant impôts reflétant l'estimation de la valeur temps de l'argent. L'effet de la désactualisation est enregistré en « Autres produits (charges) financiers nets ».

PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJET À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

Le jugement de la Direction est requis pour l'analyse des risques et litiges, y compris l'estimation de la probabilité des dénouements des litiges en cours et à venir, qui sont, par leur nature, dépendants d'événements futurs nécessairement incertains. Pour déterminer les dénouements possibles des litiges et risques fiscaux *etc.*, la Direction s'appuie sur l'évaluation réalisée par des conseils externes connaissant chaque dossier, ainsi que sur les jurisprudences connues.

PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION

Le Groupe comptabilise une provision pour restructuration au cours de l'exercice dès lors qu'il a une obligation implicite vis-à-vis de tiers, ayant pour origine une décision du Groupe matérialisée avant la date de clôture par :

- l'existence d'un plan détaillé et formalisé précisant les sites concernés, la localisation, la fonction et le nombre approximatif des personnes concernées, la nature des dépenses qui seront engagées et la date de mise en œuvre du plan ; et
- l'annonce de ce plan aux tiers concernés par celui-ci.

La provision n'inclut que les dépenses directement liées au plan.

10.1 Détail des provisions

		Provisions pour risques et litiges relatifs		Provisions pour restructuration		
(en millions d'euros)	Provisions pour garanties	Aux activités poursuivies	Aux activités cédées	Aux activités poursuivies	Aux activités cédées	Total
Au 31 décembre 2018	**36**	**29**	**39**	**28**	**-**	**132**
Dotations	12	9	19	33	-	73
Reprises	(12)	(6)	(3)	(3)	-	(24)
Utilisations de l'exercice	(10)	(18)	(23)	(35)	-	(86)
Écarts de conversion et autres mouvements [1]	-	(9)	21	(7)	-	5
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**26**	**5**	**53**	**16**	**-**	**100**
Dont courant	*26*	*3*	*25*	*16*	-	*70*
Dont non courant	-	*2*	*28*	-	-	*30*

(1) Comprend:

- *Principalement le reclassement des provisions fiscales selon IFRIC23 pour (10) millions d'euros. Voir la note 1.2.2 pour plus de détails.*
- *Principalement le reclassement des provisions pour loyers onéreux pour (7) millions d'euros en application de la norme IFRS16. Voir la note 1.2.2 pour plus de détails.*

Les provisions pour restructuration sont principalement liées à des coûts de fermeture (indemnités de fin de contrat des salariés et fermeture des locaux) des activités poursuivies.

10.2 Risques et litiges

GRI *[103-2 Comportement anticoncurrentiel] [103-3 Comportement anticoncurrentiel] [103-2 Conformité environnementale] [103-3 Conformité environnementale] [103-2 Conformité socio-économique] [103-3 Conformité socio-économique] [206-1] [307-1] [419-1]*

Dans le cadre de son activité courante, le Groupe peut faire l'objet de procédures judiciaires et de contrôles fiscaux, douaniers ou administratifs. Le Groupe enregistre une provision chaque fois qu'un risque constitue une obligation vis-à-vis d'un tiers dont le passif potentiel susceptible d'en résulter peut être estimé avec une précision suffisante. Les procédures en cours les plus significatives sont les suivantes :

PROCÉDURE FISCALE AU BRÉSIL

Les autorités fiscales brésiliennes ont notifié Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA un redressement fiscal pour les exercices 2014 et 2015. Technicolor conteste la totalité du redressement devant les tribunaux compétents. L'impact financier de cet accord a été comptabilisé en 2018 suivant les demandes des autorités compétentes.

ASSOCIATION DES ANCIENS SALARIÉS DE RCA DU COMTÉ DE TAOYUAN

Technicolor, certaines de ses filiales et General Electric sont poursuivis par une association d'anciens salariés (ou d'ayants droit d'anciens salariés) d'une ancienne usine à Taiwan (TCETVT). L'Association soutient que les plaignants ont été exposés à divers contaminants lorsqu'ils vivaient et travaillaient à l'Usine, ce qui selon eux leur a causé diverses maladies, notamment des cancers, ou a généré un stress émotionnel lié à la peur que leur travail et leurs conditions de vie à l'Usine n'augmentent le risque de maladie.

Après une première décision du tribunal de Taiwan et un appel devant la Haute Cour Taiwanaise (première Cour d'appel), la Cour Suprême de Taiwan, en août 2018 :

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour Taiwanaise d'accorder 518 millions de NTD (15 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2019) de dommages et intérêts à 260 plaignants ;

(ii) a cassé la décision en ce qui concerne la demande de 246 plaignants et renvoyé l'affaire devant la Haute Cour Taiwanaise pour ces plaignants.

En 2016, l'Association a engagé un nouveau procès contre Technicolor et certaines de ses filiales et General Electric au nom de nouveaux membres, faisant des allégations pratiquement identiques à celles portées lors du premier procès. Le tribunal de Taipei a délibéré le 27 décembre 2019 et accordé environ 2 milliards de NTD (68,5 millions d'euros à taux de change en vigueur au 31 décembre 2019) ainsi que des intérêts de retard. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. Technicolor a l'intention de faire appel de cette décision.

Technicolor et ses filiales affirment, entre autres, que TCETVT a exercé son activité moins de quatre années après son rachat auprès de General Electric, tandis que General Electric et son prédécesseur en charge RCA Corporation, ont possédé et exploité TCETVT pendant une vingtaine d'années.

Dans l'hypothèse où le Groupe ou l'une de ses filiales serait finalement tenu responsable ou réglerait le litige, les montants pourraient s'avérer être élevés. Il y a actuellement trop d'incertitudes pour évaluer de manière précise le montant que Technicolor ou l'une de ses filiales devrait régler dans le cadre de ces procédures. Technicolor dispose également de différents moyens afin de réduire tout risque, y compris les dommages et intérêts qui seraient dus par General Electric et autres.

ENQUÊTES ET PROCÈS DANS L'AFFAIRE TUBES CATHODIQUES

États-Unis

Entre 2014 et 2017, Technicolor a conclu des accords transactionnels avec tous les plaignants dans le cadre d'actions en justice intentées aux États Unis alléguant des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie du tube cathodique (*Cathode Ray Tubes* ou « CRT »).

Cependant, la décision du Tribunal de première instance (*District Court*) approuvant le règlement en 2015 pour 14 millions de dollars en juin 2015 d'un recours collectif (*class action*) intenté par un groupe d'acheteurs indirects de CRT, a été renvoyée en février 2019 devant le tribunal fédéral (*US District Court*) par la Cour d'appel de Californie afin que le tribunal de première instance reconsidère son approbation du règlement. Dans le cadre du processus de renvoi, l'accord de règlement a été modifié par accord des parties en septembre 2019, qui, s'il est approuvé par le Tribunal, se traduira par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux parties défendantes, y compris Technicolor, et les plaignants de 9 états américains seront exclus du règlement. L'approbation du nouvel accord de règlement est en instance au Tribunal de première instance. Depuis septembre 2019, des requêtes en intervention et des plaintes ont été déposées par les consommateurs de ces 9 états. Ces motions sont également en instance devant le Tribunal de première instance. Technicolor estime que son exposition est limitée dans son ampleur et qu'il dispose de moyens de défense valables.

Europe

Depuis 2014, Technicolor se défend également avec d'autres accusés (Samsung, LG, Philips, *etc.*), dans plusieurs actions en justice similaires dans diverses juridictions européennes en allégation de pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie des CRT. Tous ces litiges sont dans le sillage de la décision de la Commission Européenne en décembre 2012 en vertu de laquelle Technicolor a été condamné à une amende de 39 millions d'euros résultant d'une allégation d'entente. Ces litiges sont les suivants :

- aux Pays-Bas, une procédure judiciaire engagée par Vestel, un fabricant turc de téléviseurs, en vertu de la loi turque. Vestel a également intenté des poursuites en Turquie, qui ont été rejetées pour raisons de procédures en janvier 2019 ;
- aux Pays-Bas, une plainte déposée par trois fabricants brésiliens de téléviseurs en vertu du droit brésilien ;
- en Allemagne, deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz) en vertu du droit allemand. En 2018 et 2019, le tribunal allemand de première instance a déclaré tous les défendeurs responsables en principe. Technicolor a fait appel de ces décisions.

À ce stade, Technicolor n'est pas en mesure d'évaluer l'issue éventuelle de ces affaires ni les risques encourus dans la mesure où les procédures sont encore à un stade préliminaire et où les discussions au fond n'ont

pas commencé. Selon les juridictions, les décisions sur le montant ne sont pas attendues avant 2021 et 2022.

Technicolor se défendait également dans une affaire au Royaume-Uni contre Arcelik, un fabricant turc, qui a été transigée en février 2020.

QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES

Certains sites actuels et passés de fabrication du Groupe ont un long passé industriel. Les contaminations des sols et des eaux souterraines, qui se sont déjà produites sur quelques sites, pourraient se produire à nouveau ou être découvertes sur d'autres sites à l'avenir. Les rejets industriels des sites que Technicolor a créés ou acquis exposent le Groupe à des coûts de dépollution. Le Groupe a identifié certains sites dont la contamination chimique a exigé ou va exiger la mise en œuvre de mesures de dépollution.

Une contamination du sol et des eaux souterraines a été détectée près d'un ancien site de fabrication, situé à Taoyuan (Taiwan) acquis en 1987 dans le cadre d'une opération entre General Electric (GE) et le Groupe. Le site a depuis été cédé à un promoteur local. La dépollution du sol a été achevée en 1998. En 2002, l'Agence Locale de Protection de l'Environnement de Taoyuan a ordonné la dépollution des nappes phréatiques sur l'ancien site. Les travaux pour satisfaire cette demande sont actuellement en cours. Technicolor a trouvé un accord avec GE pour se répartir la prise en charge des travaux de dépollution des nappes phréatiques.

De même, le Groupe vend ou a vendu dans le passé des produits qui sont soumis à certaines contraintes de recyclage, et, est de ce fait exposé à des changements de la réglementation en matière de recyclage dans divers pays.

Le Groupe estime que les montants provisionnés et les garanties contractuelles dont il dispose aux termes de ses contrats d'acquisition de certains actifs industriels permettront de couvrir raisonnablement les obligations de sécurité, de santé ou d'environnement. Cependant, les problèmes potentiels ne peuvent pas être prévus avec certitude et il n'est pas possible de dire si les montants provisionnés seront parfaitement adaptés.

NOTE 11 Opérations spécifiques présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés

GRI *[102-10] [102-49]*

11.1 Acquisitions et cessions de filiales et autres participations

Les impacts des acquisitions de filiales et titres de participation, nettes de la trésorerie acquise, sont les suivants :

(en millions d'euros)	2019	2018
LG	(2)	2
Autres	(1)	(1)
Acquisitions de titres de participation	**(3)**	**1**
Diminuées de la trésorerie des sociétés acquises	-	-
ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	**(3)**	**1**

Les impacts des cessions de filiales et titres de participation, nettes de la trésorerie cédée, sont les suivants :

(en millions d'euros)	2019	2018
Activité Cinéma Digital [1]	**3**	**7**
Autres	(2)	1
Cessions de titres de participation	**1**	**8**
Diminuées de la trésorerie des sociétés vendues	-	(3)
CESSIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	**1**	**5**

(1) Activité cédée à Deluxe en 2015, avec des compléments de prix annuels.

11.2 Impact en trésorerie des opérations de renégociation de la dette et de financement

(en millions d'euros)	2019	2018
Augmentation de la dette financière non courante	-	-
Remboursement de la dette non courante aux créanciers	-	-
Flux de trésorerie liés à la dette financière non courante	**-**	**-**
Augmentation de la dette financière courante	1	-
Remboursement de la dette courante aux créanciers (1)	(97)	(122)
Flux de trésorerie liés à la dette financière courante	**(96)**	**(122)**
Cession d'actions propres (nette des frais payés) (2)	1	-
Frais liés à la négociation de la dette (3)	(1)	(3)
IMPACT NET DES OPERATIONS DE REFINANCEMENT ET SUR LE CAPITAL	**(96)**	**(125)**

(1) En 2019, 91 millions d'euros liés aux remboursements de dettes de loyers et 2 millions d'euros à la dette long terme de 2018.
En 2018, 90 millions d'euros liés au prêt BEI ont été remboursés et 2 millions d'euros relatifs à la dette long terme de 2018.
(2) En 2019, Technicolor a cédé la totalité de ses actions propres pour un montant de 1 million d'euros.
(3) Les frais payés relatifs à la renégociation de la dette ont été classés en flux de trésorerie de financement :
En 2019, ils correspondent principalement aux frais liés aux lignes de crédit renouvelables du Groupe pour 1 million d'euros.
En 2018, ils se décomposent en 4 millions d'euros pour l'émission de nouvel emprunt à terme de mars 2018, 1 million d'euros pour l'emprunt à terme émis en décembre 2016, et 2 millions d'euros pour les lignes de crédit renouvelables.

Les tableaux ci-dessous récapitulent la variation des dettes financières du Groupe au bilan :

			Variations sans impact sur les flux de trésorerie						
(en million d'euros)	31 décembre 2018	Flux de trésorerie de la dette financière (1)	Adoption IFRS 16	Nouveaux contrats de location	Ajustement IFRS de la dette	Écart de conversion	Transfert courant – Non courant	Autres mouvements	31 décembre 2019
Dettes financières non courantes	1 004	(3)	(27)		5	-	-	-	979
Dettes financières courantes	20	-	(14)		-	-	-	2	8
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**1 024**	**(3)**	**(41)**		**5**	**-**	**-**	**2**	**987**
Dettes de loyers non courantes	-	(68)	331	24	20	8	(91)	-	224
Dettes de loyers courantes	-	(26)	14	8	-	-	91	-	87
TOTAL DETTES DE LOYERS	**-**	**(94)**	**345**	**32**	**20**	**8**	**-**	**-**	**311**

(1) En 2019, un montant de 2 millions d'euros correspond à des flux de trésorerie des activités arrêtées.

			Variations sans impact sur les flux de trésorerie					
(en million d'euros)	31 décembre 2017	Flux de trésorerie de la dette financière	Retraitement de la location financière	Ajustement IFRS de l'Emprunt à terme	Écart de conversion	Transfert courant – Non courant	Autres mouvements	31 décembre 2018
Dettes financières non courantes	1 077	-	21	(10)	11	(92)	(3)	1 004
Dettes financières courantes	20	(93)	10	(14)	1	92	4	20
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**1 097**	**(93)**	**31**	**(24)**	**12**	**-**	**1**	**1 024**

11.3 Obligations contractuelles et engagements commerciaux

Le tableau ci-dessous détaille au 31 décembre 2019 l'échéancier des obligations contractuelles et des engagements commerciaux pour lesquels le Groupe devra effectuer des paiements futurs certains ou éventuels. Ce tableau inclut les engagements fermes conduisant à des paiements certains ou éventuels mais excluent les options que le Groupe détient car elles ne sont pas considérées comme des engagements fermes ou des obligations. Quand une obligation de paiement futur peut être annulée par le paiement d'une pénalité, les montants futurs détaillés dans les tableaux sont ceux dont la Direction du Groupe a jugé la réalisation la plus probable.

		Paiements dus par date d'échéance			
(en millions d'euros)	2019	Moins d'1 an	Entre 1 et 3 ans	Entre 3 et 5 ans	Plus de 5 ans
Engagement hors bilan					
Paiements futurs certains					
Loyers liés aux contrats de location simple (note 4.5)	3	-	2	-	-
Autres paiements futurs certains [1]	11	-	5	4	2
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	**14**	**-**	**7**	**4**	**2**
Paiements futurs éventuels					
Garanties données et autres paiements futurs	10	-	3	-	7
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	**10**	**-**	**3**	**-**	**7**

(1) Les autres engagements à long terme concernent principalement les coûts de maintenance aux locations.

Le Groupe donne certaines garanties à des tiers (institutions financières, clients, partenaires et agences gouvernementales) afin d'assurer la bonne exécution des obligations contractuelles prises par Technicolor et par ses filiales consolidées dans le cadre de ses activités ordinaires. Les garanties ne figurent pas dans le tableau ci-dessus car elles n'augmentent pas les engagements du Groupe par rapport aux engagements pris initialement par les entités concernées.

Dans le cadre de son activité courante, le segment Services DVD peut être amené à donner des garanties à ses clients, sur les produits stockés puis distribués, contre les risques ou préjudices qui peuvent être encourus lors de la création, du stockage ou de la distribution. De telles garanties sont couvertes par des contrats d'assurance et sont donc exclues du tableau ci-dessus.

Les garanties présentées comprennent :

- une garantie parentale accordée par Technicolor SA pour sécuriser les montants de retraite dus au titre de la Section 75 au Royaume-Uni pour 6 millions d'euros ;
- diverses garanties données aux administrations des douanes afin d'exonérer de droits de douanes toutes les opérations de transit par les entrepôts des douanes en vue d'une réexportation, et des garanties pour transit afin que les droits de douanes ne soient payés que sur le lieu de livraison final dans le pays d'importation. L'échéance de ces garanties bancaires coïncide avec l'échéance des accords douaniers renouvelables mensuellement.

Les garanties et engagements d'achat reçus s'élèvent à 95 millions d'euros au 31 décembre 2019. Ce montant est principalement relatif aux redevances provenant des bénéficiaires de licences de marques.

Au 31 décembre 2018, le montant total des « Paiements futurs certains » et des « Paiements futurs éventuels » au titre des activités poursuivies s'élevait respectivement à 323 millions d'euros et à 50 millions d'euros. Hors contrats de location simple, ce montant aurait été de 67 millions d'euros.

NOTE 12 Activités arrêtées ou en cours de cession et activités destinées à être cédées

GRI *[102-10] [102-48] [102-49]*

12.1 Activités arrêtées ou en cours de cession

Conformément à l'IFRS 5, pour être classées en « Activités arrêtées ou en cours de cession », :

- les activités doivent avoir été arrêtées ou être préalablement classées en « Actifs destinés à être cédés » ;
- les activités arrêtées ou en cours de cession doivent être clairement distinguées du reste du Groupe, sur le plan opérationnel et pour la communication d'informations financières ;
- celles-ci doivent représenter une ligne d'activité significative (ou une région géographique principale et distincte) ; et
- faire partie d'un plan de cession ou d'abandon unique et coordonné ou être une filiale acquise exclusivement dans le but de la revente.

Le résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, une analyse détaillée de ce montant étant donnée ci-dessous. Le compte de résultat des exercices précédents fait alors l'objet de reclassements pour présenter sur une ligne distincte le résultat des activités arrêtées ou en cours de cession. Dans le tableau des flux de trésorerie, les flux liés à ces activités sont présentés de manière séparée des flux des activités poursuivies.

Lorsqu'un actif non courant ou un groupe d'actifs non courant ne remplit plus les critères d'actifs détenus en vue de la vente, ils cessent d'être classés dans cette rubrique.

Dans ce cas, ils sont évalués au plus bas entre :

- la valeur comptable avant classement de l'actif (ou groupe d'actif) comme détenu en vue de la vente, ajusté de tout amortissement qui aurait été comptabilisé si l'actif (ou le groupe d'actifs) n'avait pas été classé comme détenu en vue de la vente ; et
- sa valeur recouvrable à la date de décision de ne plus vendre. La valeur recouvrable est la valeur la plus haute entre la valeur de marché nette des coûts de cession et la valeur d'utilité.

Tout ajustement de la valeur comptable est inclus dans le compte de résultat des activités poursuivies de la période dans laquelle les actifs cessent d'être classés comme détenus en vue de la vente.

Le 30 juillet 2018, le Groupe a conclu la vente à InterDigital de sa division Licences de brevets pour un prix total de 220 millions de dollars (188 millions d'euros), ce qui a généré un profit de 210 millions d'euros et un impact de trésorerie de 116 millions d'euros (voir note 2.3).

Le 31 mai 2019, le Groupe a conclu la vente à Interdigital de son activité Recherche & Innovation.

Outre les activités Licences de Brevet et Recherche & Innovation, les autres activités arrêtées ou en cours de cession résultent des activités abandonnées en 2004 et 2005, telles que les tubes cathodiques.

12.1.1 RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION		
Chiffre d'affaires	6	18
Coût de l'activité	(3)	(15)
Marge brute	**3**	**3**
Frais commerciaux et administratifs	(7)	(14)
Frais de recherche et développement	(11)	(20)
Coûts de restructuration	-	(1)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(1)	(4)
Autres produits (charges)	(9)	205
RÉSULTAT AVANT CHARGES FINANCIÈRES ET IMPÔTS (EBIT) DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**(25)**	**169**
Charges financières nettes	2	(1)
Impôt sur les résultats	1	(11)
RÉSULTAT NET	**(22)**	**157**

En 2019, le compte de résultat inclut 5 mois de l'activité Recherche & Innovation. La plus-value de cession de la division Recherche & Innovation qui s'élève à 8 millions d'euros est présentée en autres produits.

En 2018, le compte de résultat incluait 7 mois d'activité de la division Licence de Brevets et 12 mois de l'activité Recherche & Innovation. La plus-value de cession de la division Licence de Brevets qui s'élève à 210 millions d'euros est présentée en autres produits.

12.1.2 TRÉSORERIE NETTE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	**(22)**	**157**
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation		
Amortissements d'actifs	1	1
Pertes de valeur d'actifs	1	4
Variation nette des provisions	7	(15)
(Gain) pertes sur cessions d'actifs [1]	(9)	(210)
Autres (dont impôts)	3	10
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs	2	50
Impôts payés sur les résultats	5	(1)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (I)	**(11)**	**(4)**
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (II) [2]	**(20)**	**115**
Remboursement des dettes financières	(2)	(6)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (III)	**(2)**	**(6)**
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (I+II+III)	**(33)**	**105**

(1) En 2018, comprend le résultat de cession de l'activité Licences de brevets pour 210 millions d'euros.
(2) En 2019, comprend principalement le règlement des passifs assumés par Technicolor dans le cadre de la cession des activités Licence de Brevets, et Recherche & Innovation. En 2018, comprend l'impact financier de la vente de l'activité Licences de brevets pour 115 millions d'euros.

12.2 Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs non courants (ou groupe destiné à être cédé) sont classés comme « destinés à être cédés » dès lors que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par leur utilisation continue. Ce classement implique que les actifs (ou le groupe destiné à être cédé) sont disponibles en vue de leur vente immédiate et que celle-ci est hautement probable. Les actifs non courants classés comme « destinés à être cédés » sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de cession. Toute réduction de valeur des actifs (ou du groupe destiné à être cédé) à la juste valeur diminuée des coûts de cession est comptabilisée en résultat.

(en millions d'euros)	31 Décembre 2019	31 Décembre 2018
Actifs destinés à être cédés	-	28
PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	-	**51**

Au cours de l'année 2019, les actifs et passifs destinés à la vente ont été cédés. Au 31 décembre 2018, les actifs et passifs destinés à être cédés comprenaient :

- les actifs et passifs résultant de l'accord de coopération avec InterDigital, soit le revenu différé correspondant aux services à rendre dans le cadre de l'accord de recherche (42 millions d'euros) ;
- les actifs et passifs de l'activité Recherche & Innovation.

NOTE 13 Événements postérieurs à la clôture

GRI *[102-10] [102-15] [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique]*

Le 13 février 2020, le Groupe a annoncé son plan stratégique 2020-2022, centré sur la priorité donnée aux opportunités de croissance rentable, tout en renforçant la position du Groupe à long terme en tant que partenaire de choix sur ses trois activités. Dans le même temps, le Groupe a annoncé trois opérations destinées à renforcer sa structure financière et restaurer sa flexibilité stratégique :

- une augmentation de capital avec droits préférentiels de souscription pour les actionnaires existants pour un montant total d'environ 300 millions d'euros. Les actionnaires seront réunis le 23 mars 2020 en assemblée générale extraordinaire afin d'approuver les résolutions relatives à l'Augmentation de Capital. Il est prévu que l'émission soit lancée au cours du second trimestre 2020, sous réserve de l'approbation des actionnaires de Technicolor, des autorités réglementaires et des conditions de marché ;
- une extension de 18 mois de la maturité de son RCF, soit de décembre 2021 à juin 2023, sous réserve de la réalisation de l'Augmentation de Capital. De même, la maturité de la facilité Wells Fargo sera allongée de 18 mois, soit de septembre 2021 à mars 2023 ;
- une facilité court terme additionnelle de 110 millions de dollars arrangée par J.P. Morgan. Cette ligne de crédit fournira une marge de manœuvre additionnelle en termes de liquidités et sera remboursable après réception des fonds issus de l'Augmentation de Capital.

NOTE 14 Honoraires des commissaires aux comptes

	Deloitte		Mazars		Total	
(en milliers d'euros)	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
• Technicolor SA	862	788	1 120	1 059	1 982	1 847
• Filiales	1 636	1 513	1 133	1 116	2 769	2 629
Sous-total	**2 498**	**2 302**	**2 253**	**2 175**	**4 751**	**4 477**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires (1)						
• Technicolor SA	34	34	-	-	34	34
• Filiales	7	-	5	5	12	5
Sous-total	**41**	**34**	**5**	**5**	**46**	**39**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité (2)						
• Technicolor SA	67	135	-	445	67	580
• Filiales	76	295	15	14	91	309
Sous-total	**143**	**430**	**15**	**459**	**158**	**889**
TOTAL	**2 681**	**2 766**	**2 273**	**2 639**	**4 954**	**5 405**

(1) Ces prestations couvrent les rapports sur augmentation et réduction de capital, les lettres de confort et autres services requis par les textes légaux et réglementaires.
(2) Ces prestations couvrent les services fournis à la demande de Technicolor ou ses filiales (due diligence, assistance juridique et fiscale, et attestations diverses).

NOTE 15 Liste des principales entités consolidées

GRI *[102-45]*

Sont listées ci-après les principales entités consolidées :

SOCIÉTÉS – (Pays)	% d'intérêt détenu par Technicolor (% arrondi à la première décimale) 2019	2018
Consolidées par intégration globale		
Technicolor SA 8-10 rue du Renard, 75004 Paris (France)	Société mère	Société mère
Maison Connectée		
Technicolor Japan KK (Japon)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies (France)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home Rennes SNC (France)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home India Private Ltd. (Inde)	100,0	100,0
Technicolor Korea Yuhan Hoesa (République de Corée)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home USA LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home de Mexico SA De CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Asia Ltd. (Hong-Kong)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Australia Pty Limited (Australie)	100,0	100,0
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA (Brésil)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Belgium (Belgique)	100,0	100,0
Beijing Technicolor Management Co., Ltd. (Chine)	100,0	100,0
Services de Production		
The Mill Group Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
The Mill (Facility) LTD (États-Unis)	100,0	100,0
MPC (Shanghai) Digital Technology Co., Ltd. (Chine)	89,8	89,8
Mikros Image SAS (France)	100,0	100,0
Mikros Image Belgium SA (Belgique)	100,0	100,0
Technicolor India Pvt Ltd. (Inde)	100,0	100,0
Trace VFX LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Animation Productions SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor Creative Services USA, Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Canada, Inc. (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Pty, Ltd. (Australie)	100,0	100,0
Technicolor Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV (Pays-Bas)	100,0	100,0
Trace VFX Solutions Private India Ltd. (Inde)	100,0	100,0
The Moving Picture Company Limited (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Services DVD		
Technicolor Global Logistics, LLC (États- Unis)	100,0	100,0
Technicolor Distribution Australia PTY LTD (Australie)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services de Mexico, S. de RL de CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Canada ULC (Canada)	100,0	100,0

SOCIÉTÉS – (Pays)	% d'intérêt détenu par Technicolor (% arrondi à la première décimale) 2019	2018
Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Distribution Services France SARL (France)	100,0	100,0
Technicolor Milan S.R.L. (Italie)	100,0	100,0
Technicolor Polska sp Z.o.o (Pologne)	100,0	100,0
Technicolor Disc Services International Ltd. (Royaume--Uni)	100,0	100,0
Technicolor Mexicana, S. de RL de CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Export de Mexico, S. de RL de CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Pty, Ltd. (Australie)	100,0	100,0
***Corporate* & Autres**		
Technicolor Treasury USA LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor USA Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. (Singapour)	100,0	100,0
Gallo 8 SAS (France)	100,0	100,0
Sté Fr. d'Invest.et d'Arbitrage – Sofia SA (France)	100,0	100,0
Deutsche Thomson OHG (Allemagne)	100,0	100,0
Technicolor Trademark Management (France)	100,0	100,0
RCA Trademark Management SAS (France)	100,0	100,0
Consolidées par mise en équivalence		
Technicolor SFG Technology Co. Ltd. (Chine)	49,0	49,0
Vancouver Lab Inc. (Canada)	50,0	50,0
Canada Cinema Distribution Inc. (Canada)	50,0	50,0
3DCD LLC (États-Unis)	50,0	50,0
Techfund Capital Europe FCPR (France)	19,8	19,8

6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019

GRI *[102-56]*

À l'Assemblée Générale de la société Technicolor,

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 Technicolor 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 1er 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 le point suivant exposé dans la note 1.2.2.1. « Nouvelles normes, amendements et interprétations entrant en vigueur et appliqués au 1er janvier 2019 » des notes aux états financiers consolidés 2019 qui présente les incidences de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 23

« Incertitude relative aux traitements fiscaux ».

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.

Tests de pertes de valeur des écarts d'acquisition

Note annexe aux comptes consolidés 4

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2019, la valeur nette des écarts d'acquisition inscrits au bilan s'élève à 851 millions d'euros au regard d'un total de bilan de 3 210 millions d'euros. Ces écarts d'acquisition sont présentés dans la devise de la filiale/entreprise associée acquise, comptabilisés à leur coût diminué des pertes de valeur éventuelles et convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Le Groupe réalise des tests de dépréciation sur ces actifs, dont les modalités sont décrites dans les Notes 4.1 « *Ecarts d'acquisition* » et 4.5 « *Pertes de valeurs nettes sur actifs d'exploitation non courants* » de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que la valeur de ces écarts d'acquisition est un point clé de l'audit en raison de leur poids dans les comptes consolidés et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, le plus souvent basée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, se fonde sur des hypothèses, estimations, appréciations ou jugements de la direction, relatifs notamment aux prévisions d'activité, taux de croissance à long terme et taux d'actualisation.

En particulier, les écarts d'acquisition sur le segment « Services DVD » ont fait l'objet de notre part d'une attention spécifique en raison de la durée de vie finie de cet actif, des incertitudes qui pèsent sur l'avenir des supports physiques de la division « Services DVD », de la baisse de volume plus forte que prévue, en particulier dans l'activité Distribution, qui ont conduit à une dépréciation de l'écart d'acquisition et des actifs corporels de la division, à hauteur de 59,2 millions d'euros, dans les comptes 2019.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre des tests de perte de valeur réalisés par le Groupe et avons principalement orienté nos travaux sur les divisions pour lesquelles le poids des actifs incorporels immobilisés représente une part significative de l'actif net et dont la sensibilité aux évolutions des hypothèses budgétaires est forte.

Nous avons examiné le processus d'élaboration des plans d'affaires et apprécié le caractère raisonnable des principales estimations :

- en vérifiant la cohérence des prévisions de flux de trésorerie avec les performances passées et le budget approuvé par le Conseil d'Administration ;
- en confortant les taux de croissance utilisés pour extrapoler les flux de trésorerie au-delà de la période de projection et les taux d'actualisation avec les données de marché et nos benchmarks, et ;
- en revoyant les analyses de sensibilité présentées dans l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

L'ensemble de ces analyses a été mené avec l'aide de nos experts en évaluation.

Evaluation du risque de liquidité

Notes annexes aux comptes consolidés 8.2.3 et 8.3

RISQUE IDENTIFIÉ

Afin de régulièrement mesurer le risque de liquidité auquel le Groupe est exposé, la direction évalue les prévisions de liquidité sur la base des flux prévisionnels de trésorerie consolidés, incluant les flux opérationnels, les échéances de remboursement de la dette et les autres besoins de financement.

Sur la base de ces prévisions et à chaque date de clôture trimestrielle, le Conseil d'administration examine si la liquidité et les flux de trésorerie du Groupe sont suffisants pour financer les activités en cours et le besoin en fonds de roulement du Groupe, au moins pour les douze mois suivant cette clôture, en tenant compte notamment des lignes de crédit disponibles.

Au 31 décembre 2019, la trésorerie disponible ressort à 65 millions d'euros. L'endettement net financier s'élève à 1 030 millions d'euros au 31 décembre 2019, en hausse de 1 million d'euros par rapport au 31 décembre 2018. Le Groupe a ainsi consommé au cours de l'exercice 2019 un montant net de trésorerie de 226 millions d'euros. Le montant des lignes de crédit disponibles et non tirées en date de clôture est de 250 millions d'euros et 125 millions de dollars américains.

Le 13 février 2020, le Conseil d'administration de Technicolor a décidé la mise en œuvre d'un plan de renforcement de sa situation financière, qui comprend :

- une augmentation de capital avec maintien du droit de souscription des actionnaires d'un montant total d'environ 300 millions d'euros, prime d'émission incluse ;
- une extension à 2023 de la maturité de ses lignes de crédit, initialement dues en 2021, sous réserve de la réalisation de l'augmentation de capital. La ligne de crédit RCF sera réduite de 250 millions d'euros à 225 millions d'euros à partir du 1er janvier 2021 puis à 202,5 millions d'euros à partir du 22 décembre 2021 ;
- une nouvelle facilité court terme de 110 millions de dollars américains fournissant une marge de manœuvre additionnelle en termes de liquidité.

Dans ce contexte et dans la mesure où les jugements de la direction sont essentiels pour la détermination des prévisions de flux de trésorerie, nous avons considéré l'évaluation du risque de liquidité comme un point clé de l'audit.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons pris connaissance des processus et des systèmes d'information permettant à la Direction de Technicolor d'estimer les prévisions de trésorerie du Groupe.

Nous avons évalué les contrôles mis en place pour élaborer ces prévisions de trésorerie et avons notamment :

- sur la base de notre connaissance du Groupe, apprécié la conception des procédures et contrôles mis en place visant à construire les prévisions de trésorerie à court et moyen termes ;
- testé les contrôles automatisés des systèmes d'information financiers permettant le suivi quotidien des positions de trésorerie pour fiabiliser la position de trésorerie en date de clôture ;
- apprécié la cohérence des hypothèses retenues pour l'établissement des prévisions de trésorerie par rapport au budget préparé par la Direction et approuvé par le Conseil d'Administration du 18 février 2020 et au regard de notre connaissance de l'activité acquise dans le cadre de notre mission, notamment les hypothèses opérationnelles d'activité, les échéances de remboursement de la dette, la mise en œuvre des plans de refinancement en cours et les disponibilités des différentes lignes de crédit ;
- interrogé la Direction concernant sa connaissance d'événements ou de circonstances, survenus ou potentiels, postérieurs au 31 décembre 2019 qui seraient susceptibles de remettre en cause la liquidité du groupe ;
- validé le traitement comptable des programmes d'affacturage afin de valider le caractère déconsolidant de ces programmes ;
- enfin, comparé la performance réelle de l'exercice 2019 par rapport au budget afin d'en comprendre les écarts et leur incidence éventuelle sur notre appréciation du processus d'établissement des prévisions.

Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations relatives au risque de liquidité présentées dans les états financiers consolidés aux notes 8.2.3 « Risques de liquidité et gestion de financement et de la structure de capital » et 8.3 « Dettes Financières ».

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 Conseil d'Administration.

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 le rapport sur la gestion du Groupe, 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 par les Assemblées Générales du 20 juin 2012 pour Deloitte & Associés et du 29 mai 1985 pour Mazars.

Au 31 décembre 2019, Deloitte & Associés était dans la 8ème année de sa mission sans interruption et Mazars dans la 35ème année sans interruption dont 21 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 Conseil d'Administration.

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.

Les Commissaires aux comptes
Paris La Défense, le 24 février 2020

Deloitte & Associés
Bertrand Boisselier, Associé

Mazars
Jean–Luc Barlet, Associé

6.4 COMPTES SOCIAUX 2019 DE TECHNICOLOR SA

GRI *[201-1]*

6.4.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre 2019	2018
Chiffre d'affaires	(2)	54	55
Autres produits d'exploitation		1	2
Total produits d'exploitation		**55**	**57**
Frais de personnel		(16)	(17)
Autres charges d'exploitation		(46)	(57)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1)	(5)
Résultat d'exploitation		**(8)**	**(22)**
Produits /(charges) net d'intérêts		(48)	(29)
Dividendes		459	39
Dépréciation des actifs financiers		(613)	115
Autres produits /(charges) financiers nets		2	(2)
Résultat financier	**(3)**	**(200)**	**123**
RÉSULTAT COURANT		**(208)**	**101**
Plus ou moins-values sur cessions		(106)	(1)
Autres charges exceptionnelles		(19)	8
Résultat exceptionnel	**(4)**	**(125)**	**7**
Impôt sur les résultats	(5)	(11)	45
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**(344)**	**153**

Les annexes de la page 270 à 288 font partie intégrante des états financiers.

6.4.2 Bilan

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre 2019	2018
ACTIF			
Immobilisations incorporelles		20	20
Amortissements et provisions		(13)	(12)
Immobilisations incorporelles, valeur nette	**(6)**	**7**	**8**
Immobilisations corporelles		-	-
Amortissements et provisions		-	-
Immobilisations corporelles, valeur nette	**(6)**	**-**	**-**
Titres de participation, valeur nette		2 148	2 752
Autres immobilisations financières		2	6
Immobilisations financières, valeur nette	**(7)**	**2 150**	**2 758**
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		**2 157**	**2 766**
Clients et effets à recevoir	(12.1)	41	29
Comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe	(12.1)	648	779
Dépréciations des comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe	(12.1)	(7)	(62)
Autres actifs courants	(12.1)	16	32
Trésorerie et équivalents de trésorerie		11	133
TOTAL ACTIF CIRCULANT		**709**	**911**
COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF	**(12.3)**	**2**	**4**
TOTAL ACTIF		**2 868**	**3 681**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF			
Capital social (414 461 178 actions au 31 décembre 2019 de valeur nominale 1,00 euro)		414	414
Primes d'émission		-	-
Réserve légale		-	-
Autres réserves et report à nouveau		(49)	(202)
Résultat de l'exercice		(344)	153
Total capitaux propres	**(8.1)**	**21**	**365**
Autres fonds propres	(8.3)	500	500
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES		**521**	**865**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**(11)**	**37**	**22**
Dettes envers les sociétés du Groupe	(9.1)	1 281	1 245
Autres dettes financières	(9.1)	989	987
Fournisseurs et effets à payer	(12.1)	15	16
Autres dettes courantes	(12.1)	24	545
Comptes de régularisation passif		1	1
TOTAL DETTES		**2 310**	**2 794**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		**2 868**	**3 681**

Les annexes de la page 270 à 288 font partie intégrante des états financiers.

6.4.3 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros, excepté le nombre d'actions)	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social	Primes d'émission	Réserves légales	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Au 31 décembre 2017	**414 461 178**	**1**	**414**	**917**	**7**	**100**	**117**	**(1 343)**	**212**
Affectation du résultat 2017	-	-	-	(917)	(7)	(100)	(319)	1 343	-
Résultat 2018	-	-	-	-	-	-	-	153	153
Au 31 décembre 2018	**414 461 178**	**1**	**414**	**-**	**-**	**-**	**(202)**	**153**	**365**
Affectation du résultat 2018	-	-	-	-	-	-	153	(153)	-
Résultat 2019	-	-	-	-	-	-	-	(344)	(344)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**414 461 178**	**1**	**414**	**-**	**-**	**-**	**(49)**	**(344)**	**21**

Voir la note 8.1 qui détaille les variations des capitaux propres

Les annexes de la page 270 à 288 font partie intégrante des états financiers.

6.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

GRI *[103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique] [103-3 Performance économique] [201-1]*

NOTE 1	Présentation générale	271
NOTE 2	Chiffre d'affaires	272
NOTE 3	Résultat financier	273
NOTE 4	Résultat exceptionnel	273
NOTE 5	Impôts sur les résultats	274
NOTE 6	Immobilisations corporelles et incorporelles	275
NOTE 7	Immobilisations financières	276
NOTE 8	Capitaux propres et autres fonds propres	278
NOTE 9	Dettes financières et Instruments financiers	279
NOTE 10	Avantages au personnel	281
NOTE 11	Provisions et litiges	284
NOTE 12	Autres informations	286
NOTE 13	Honoraires des commissaires aux comptes	288
NOTE 14	Événements postérieurs à la clôture	288

NOTE 1 Présentation générale

Technicolor est un leader des services pour l'industrie *Media & Entertainment*, qui conçoit, crée et délivre des expériences immersives pour la vie digitale. La société Technicolor SA exerce l'activité de holding et gère la trésorerie des sociétés du groupe Technicolor.

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels. Elle présente les informations complémentaires sur le bilan et le compte de résultat donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise. Les éléments d'information qui ne présentent pas un caractère obligatoire ne sont mentionnés que dans le cas où ils sont importants.

1.1 Principaux événements de l'exercice

NOMINATION DE CINQ NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

Suite aux évolutions du portefeuille d'activités de la Société intervenues ces derniers mois, le Conseil d'administration a proposé la nomination de cinq nouveaux administrateurs, à l'Assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2019 : Mme Anne Bouverot, M. Xavier Cauchois, M. Dominique D'Hinnin, Mme Christine Laurens et M. Brian Sullivan.

Suite à ces cinq nominations à l'Assemblée générale des actionnaires, Madame Anne Bouverot a été nommée Présidente du Conseil d'administration.

NOMINATION DE RICHARD MOAT COMME DIRECTEUR GÉNÉRAL

Lors de sa réunion du 5 novembre 2019 à Paris (France), le Conseil d'administration de Technicolor a nommé Richard Moat comme Directeur général de la Société en remplacement de Frédéric Rose.

Richard Moat apporte à Technicolor sa riche expérience de Directeur général ayant mené à bien des processus de transformation dans le secteur des télécoms et médias. Monsieur Moat a également été nommé par le Conseil comme administrateur de Technicolor en remplacement de Monsieur Rose, qui a démissionné de son mandat.

Richard Moat est basé à Paris.

1.2 Description des principes comptables

1.2.1 PRINCIPES D'ÉLABORATION

Les comptes annuels sont établis conformément aux normes comptables définies par le Plan Comptable Général et aux dispositions du Code de commerce. Ils respectent les avis et recommandations de l'Autorité des normes comptables, de l'Ordre des Experts Comptables et de la Compagnie Nationale des commissaires aux comptes.

Les comptes de la Société ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Technicolor SA le 18 février 2020. Conformément à la législation française, les états financiers seront considérés comme définitifs lorsqu'ils auront été approuvés par les actionnaires du Groupe lors de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires devant se tenir le 30 avril 2020.

Les méthodes retenues pour établir les comptes de l'exercice 2019 demeurent inchangées par rapport à celles de l'exercice précédent.

La Société applique les dispositions du règlement ANC 2015-05, homologué par arrêté du 28 décembre 2015. Ce règlement, d'application obligatoire au 1er janvier 2017, a pour objectif de préciser les modalités de comptabilisation des instruments financiers à terme et des opérations de couverture. Dans ce contexte, la Société a complété l'information en annexes relative aux opérations de couverture (voir notes 9.4 et 12.4). L'incidence de ce règlement sur le bilan et le compte de résultat de la Société n'est pas significative.

Ces états financiers sont présentés en euro, la monnaie fonctionnelle de Technicolor SA. Tous les chiffres présentés sont exprimés en euros arrondis au million le plus proche.

1.2.2 UTILISATION D'ESTIMATIONS

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes sociaux, l'évaluation de certains soldes du bilan ou du compte de résultat nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses. La Société revoit régulièrement ses évaluations et fonde ses estimations sur des données historiques comparables et sur différentes hypothèses qui, au regard des circonstances, sont jugées les plus raisonnables et probables, celles-ci servant de base à la détermination des valeurs au bilan des actifs et passifs et des produits et des charges. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations du fait de différentes hypothèses et circonstances.

1.2.3 COMPTABILISATION DES OPÉRATIONS EN DEVISES

Activité trésorerie internationale

Les risques de marché et de liquidité du Groupe sont gérés de manière centrale par son service de trésorerie Groupe situé en France, conformément aux politiques et procédures du Groupe, qui définissent entre autres les responsabilités, les autorisations, les limites, les instruments financiers autorisés et les outils de suivi.

Tous les risques financiers de marché sont suivis en permanence et sont présentés régulièrement au Directeur financier, au Comité d'Investissement et au Comité Exécutif par l'intermédiaire de différents rapports répertoriant les expositions du Groupe aux différents risques ainsi que le détail des opérations mises en place pour réduire ceux-ci.

Pour réduire son exposition aux fluctuations des cours de change, le Groupe conclut des opérations de couverture en utilisant des instruments dérivés. La politique du Groupe est d'avoir recours à ceux-ci, uniquement pour couvrir son exposition aux risques liés à son activité commerciale et à ses positions financières :

- sur le plan opérationnel, la Société accorde à des filiales du Groupe des garanties de change, en vertu desquelles elle s'engage à couvrir les expositions commerciales en devises des filiales parties prenantes, à un cours de change valable sur une période donnée (jusqu'à douze mois, ou plus longtemps lorsque cela est justifié). Les informations relatives à ces engagements figurent en note 12.4 ;
- afin de couvrir le risque découlant de ces engagements internes ainsi que son risque propre, la Société gère une position de change en utilisant des instruments dérivés de couverture, de manière à ce que le risque de change résiduel pour la Société soit négligeable. Les dérivés utilisés sont souscrits auprès de banques de premier rang.

Impacts de la comptabilisation des opérations en devises

Les transactions en devises sont converties en euros sur la base du cours de change, à la date de l'opération. À la clôture, les créances et dettes en devises sont revalorisées au taux de clôture. Les écarts par rapport au cours historique sont portés en écarts de conversion (provisionnés lorsqu'il s'agit d'écarts de conversion actifs).

Les gains ou pertes sur opérations de change sont inclus dans le poste « autres produits (charges) financiers nets ».

Le service de trésorerie gère l'exposition du Groupe au risque de change d'une manière globale et ne prend aucun risque concernant sa dette financière et ses prêts en devises étrangères. Ainsi, l'emprunt à terme en devise de Technicolor SA n'est utilisé que pour accorder des prêts et comptes courants dans la devise des filiales étrangères, si bien que le résultat global de change est totalement symétrique et neutre dans le compte de résultat.

Les contrats de change à terme internes (mis en place par la trésorerie centrale avec des filiales pour couvrir les expositions commerciales de ces dernières) et externes avec les banques, sont comptabilisés au niveau de la trésorerie centrale en les valorisant à leur prix de marché à la date de clôture et en prenant les gains et pertes dégagés intégralement en compte de résultat ainsi que l'impact résultat sur l'élément couvert sous-jacent. Les points de terme sont enregistrés en résultat financier, prorata temporis sur la durée des contrats.

Dans le cas rare où un dérivé n'est pas qualifié de couverture (position ouverte isolée), sa valeur de marché est inscrite en Autres actifs ou Autres dettes courants, en contrepartie des comptes de régularisation. Les pertes latentes (correspondant aux comptes de régularisation actif) font l'objet d'une provision pour risques et charges. Les gains et pertes réalisés à l'échéance sont enregistrés en résultat financier.

Les informations relatives aux instruments dérivés de change figurent en note 9.4.

NOTE 2 Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2019	2018
Facturations intra-groupe	32	44
Redevances sur marques	22	7
Autres facturations externes	-	4
TOTAL CHIFFRES D'AFFAIRES	**54**	**55**
dont chiffre d'affaires en France :	*18*	*27*

NOTE 3 Résultat financier

(en millions d'euros)	2019	2018
Dividendes reçus	459	39
Dépréciations des titres, actions propres, comptes courants et provisions pour risques concernant les filiales en portefeuille, nettes des reprises	(613)	115
Produits/(charges) d'intérêts financiers nets	(48)	(29)
Autres produits/(charges) nets	2	(2)
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	**(200)**	**123**
Le résultat financier concerne principalement les filiales suivantes :		
• **Thomson Licensing SAS**		
dépréciations des titres en 2019 et 2018.	*(22)*	*(111)*
• **Technicolor USA Inc.**		
dépréciations des titres en 2019 et 2018.	*(113)*	*(155)*
• **Technicolor Delivery Technologies SAS**		
dépréciations des titres en 2019 et 2018.	*(37)*	*(15)*
• **Société Française d'Investissement et d'Arbitrage – Sofia SA**		
dépréciation des titres en 2019 et reprises de dépréciation des titres en 2018.	*(25)*	*13*
• **Gallo 8 SAS**		
dividendes	*453*	*-*
dépréciation des titres en 2019 et reprise de dépréciation des titres en 2018.	*(390)*	*390*

NOTE 4 Résultat exceptionnel

Les éléments exceptionnels comprennent les éléments de charges et de produits de l'activité courante dont la nature et les montants présentent un caractère non récurrent.

(en millions d'euros)	2019	2018
Gains/(pertes) exceptionnels sur cessions d'immobilisations incorporelles et financières [1]	(106)	(1)
Coûts de restructuration *(dotations nettes des reprises et charges de l'exercice)*	(2)	(1)
Autres produits/(charges) exceptionnels [2]	(17)	9
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(125)**	**7**

(1) En 2019, correspond, principalement, à l'impact de la réduction de capital de Gallo 8 SAS par annulation d'actions (151 millions d'euros) et remboursement à l'actionnaire (45 millions d'euros).
(2) En 2019 et 2018, correspond principalement à des provisions pour risques.

NOTE 5 Impôts sur les résultats

Technicolor SA est la société tête de groupe de l'intégration fiscale française, qui comprend 14 sociétés. De ce fait, Technicolor SA est seule redevable de l'impôt sur les sociétés et des contributions additionnelles dus sur l'ensemble des résultats du Groupe. Technicolor SA reçoit des filiales membres de l'intégration fiscale, le montant d'impôt qu'elles auraient acquitté auprès de l'administration fiscale si elles avaient été imposées séparément.

La Société a des pertes indéfiniment reportables estimées à 1,8 milliard d'euros au 31 décembre 2019, principalement, liées à l'activité Tubes cathodiques cédée en 2005.

5.1 Analyse de l'impôt comptabilisé

(in million euros)	2019	2018
Impôt courant de l'exercice comptabilisé par les filiales françaises et rétrocédé à Technicolor SA [1]	(11)	49
Crédit d'impôt recherche du groupe intégré	5	16
Crédit d'impôt audiovisuel du groupe intégré	2	1
Provision d'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale de l'exercice	-	(8)
Ajustement de l'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale de l'exercice précédent	1	4
Crédits d'impôt étrangers non récupérés	(1)	-
Autres [2]	(7)	(17)
PRODUIT D'IMPÔT NET	**(11)**	**45**

(1) Technicolor SA dans le cadre de l'intégration fiscale française bénéficie d'un produit/(charge) d'impôt sur ses filiales françaises intégrées. La dette d'impôt 2019 est principalement liée à Thomson Licensing SAS (ajustement IS 2018 pour (12) millions d'euros).

(2) Comprend principalement les Crédits d'Impôt Recherche et Crédits d'impôt audiovisuels à rembourser aux filiales.

La provision d'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale pour 2019 est nulle puisque l'intégration fiscale est déficitaire au titre de 2019.

En l'absence d'intégration fiscale, la charge d'impôt de la Société aurait été de (1) million d'euros (Crédits d'impôt étrangers non récupérés).

5.2 Variation des bases d'impôts différés ou latents

Les charges non déductibles temporairement relatives à Technicolor SA sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Variation	31 décembre 2019
• À déduire l'année suivante			
Congés payés	2	(1)	1
Provisions pour risques	5	11	16
Autres	2	(1)	1
• À déduire ultérieurement			
Provisions pour retraite	3	-	3
Dépréciation des comptes courants et créances	6	(3)	3
Provisions pour risques	6	6	12
Autres	17	(6)	11

NOTE 6 Immobilisations corporelles et incorporelles

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles regroupent essentiellement des frais de développement informatique, des coûts de logiciels, des marques et des droits d'utilisation de brevets.

Les logiciels en cours de développement figurent en « immobilisations en cours ». Lorsque le développement est achevé, le logiciel est immobilisé ou livré aux filiales concernées. Les logiciels développés et utilisés en interne sont amortis à partir de la date de mise en service. Les autres coûts de développements informatiques sont immobilisés et amortis linéairement sur une durée maximale de trois ans sauf exception. Les dépenses informatiques de faible montant sont amorties sur l'année de mise en service.

Les logiciels acquis ou développés ainsi que les licences sont amortis linéairement sur leur durée de protection ou sur leur durée de vie si celle-ci est plus courte

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles
Au 31 décembre 2018, Net	**8**	**-**
Brut	*20*	-
Amortissements cumulés	*(12)*	-
Acquisitions	1	-
Cessions/Diminutions (nettes d'amortissements cumulés)	(1)	-
Amortissements	(1)	-
AU 31 DÉCEMBRE 2019, NET	**7**	**-**
Brut	*20*	-
Amortissements cumulés	*(13)*	-

NOTE 7 Immobilisations financières

Cette rubrique comprend les titres de participation que la Société a l'intention de conserver ainsi que les autres immobilisations financières telles que des prêts.

Les titres de participation sont comptabilisés au coût d'acquisition. Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée du montant de la différence. Une provision sur les comptes courants et prêts est constituée en cas de situation nette négative. Par ailleurs, une provision pour risque est constituée pour l'excédent de situation nette négative résiduelle.

Les titres des sociétés contrôlées et des participations faisant partie d'une stratégie durable sont valorisés titre par titre, à leur valeur d'utilité ; cette dernière étant déterminée selon les cas en fonction de la quote-part de capitaux propres que les titres représentent, de l'actif net réévalué ou de la valeur recouvrable.

7.1 Variation des immobilisations financières

(en millions d'euros)	Titres de participation	Autres immobilisations financières [1]	Total des immobilisations financières
Au 31 décembre 2018, Net	**2 752**	**6**	**2 758**
Brut	*11 915*	*79*	*11 994*
Pertes de valeur	*(9 163)*	*(73)*	*(9 236)*
Acquisitions/Augmentations [2]	158	-	230
Cessions/Diminutions [3]	(303)	(72)	(447)
Dépréciations [4]	(612)	-	(612)
Reprises de dépréciations [5]	153	68	221
AU 31 DÉCEMBRE 2019, NET	**2 148**	**2**	**2 150**
Brut	*11 770*	*7*	*11 777*
Pertes de valeur	*(9 622)*	*(5)*	*(9 627)*

(1) Comprend au 31 décembre 2019, en valeur nette, pour 2 millions d'euros de cash collatéral.
(2) Correspond, principalement, à la recapitalisation de Technicolor Delivery Technologies SAS (150 millions d'euros) et Mikros Image SAS (7 millions d'euros).
(3) Correspond, principalement, à la réduction de capital de Gallo 8 SAS (151 millions d'euros), à la liquidation de la filiale Thomson Television España SAU (128 millions d'euros) en ce qui concerne les titres de participation et à la cession des actions propres (56 millions d'euros) en ce qui concerne les autres immobilisations financières.
(4) En 2019, les dépréciations sur titres de participation concernent principalement les filiales Gallo 8 SAS (390 millions d'euros), Technicolor USA Inc. (113 millions d'euros), Technicolor Delivery Technologies SAS (37 millions d'euros), Sofia SA (25 millions d'euros), Thomson Licensing SAS (22 millions d'euros) et Mikros Image SAS (14 millions d'euros).
(5) En 2019, les reprises de dépréciation sur titres concernent principalement la filiale Thomson Television España SAU (128 millions d'euros) et les reprises de dépréciation des autres immobilisations financières concernent les actions propres pour 56 millions d'euros.

La valeur d'utilité de chacun des titres est intrinsèquement liée aux prévisions de trésorerie définies par le management pour chacune des activités opérationnelles qu'il contrôle.

La valeur d'utilité des titres Thomson Licensing SAS a été déterminée sur la base de la valeur recouvrable estimée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés majorés de la trésorerie disponible. Cette valeur recouvrable tient compte notamment du complément de prix lié à la cession de l'activité de License de brevets en juillet 2018. La dépréciation des titres s'élève à 22 millions d'euros. Une baisse de 10 % du complément de prix conduirait à une augmentation de la dépréciation de 8 millions d'euros.

En relation avec les titres de participation dans les filiales, la dépréciation des comptes courants et prêts aux filiales s'élève à 7 millions d'euros (voir note 12.1).

7.2 Échéances des créances de l'actif immobilisé

(en millions d'euros)	
2020	2
2021 et au-delà	-
VALEUR BRUTE	**2**
Dépréciations	-
VALEUR NETTE	**2**

7.3 Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2019

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Pourcentage détenu (%)	Nombre d'actions détenues	Valeur brute	Valeur nette	Capitaux propres après affectation du résultat	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Résultat Net	Avances, Prêts et comptes courants bruts
Filiales (détenues à plus de 50 %)								
Technicolor USA, Inc. (1)	100,00 %	1 005	5 217	368	368	2 088	(107)	17
Thomson Licensing SAS (1) (2)	100,00 %	2 800 000	2 444	152	152	26	35	66
Gallo 8 SAS (1)	100,00 %	28 000 000	940	264	264	414	(49)	-
Technicolor Delivery Technologies SAS (1) (3)	98,68 %	15 393 360	973	315	315	942	(33)	4
Sté Fr. d'Invest.et d'Arbitrage – Sofia SA (1)	100,00 %	3 017 994	543	46	46	3	5	-
Technicolor Canada, Inc.(2) (5)	87,74 %	47 801	418	418	65	484	8	69
Thomson Angers SAS (4)	100,00 %	4 630 001	289	-	-	-	-	-
Technicolor Trademark Management SAS	100,00 %	13 616 129	214	214	267	3	2	-
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV	100,00 %	500	187	1	1	3	-	1
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA	100,00 %	34 589 668	100	92	151	160	21	-
The Moving Picture Company Ltd. (2)	100,00 %	200	100	100	39	155	(7)	-
Technicolor Entertainment Services Spain SA	100,00 %	120 000	66	-	-	1	-	-
Thomson Consumer Electronics (Bermuda) Ltd	100,00 %	1 000	66	22	22	-	(4)	-
Technicolor Mexicana, S. de RL de CV	100,00 %	250 000	58	58	63	-	4	-
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte Ltd	100,00 %	37 948 000	37	37	58	97	6	-
Mikros Image SAS (1)	100,00 %	2 800 000	25	1	1	31	(13)	10
RCA Trademark Management SAS	100,00 %	1 668 025	25	25	37	-	2	-
Technicolor Animation Productions SAS	100,00 %	17 020 409	21	18	18	11	(2)	5
Technicolor Export de Mexico, S. de RL de CV	100,00 %	250 000	14	14	16	-	(1)	-
Technicolor Hong Kong Ltd	100,00 %	1 000 000	7	-	-	-	-	-
Thomson Sales Europe SAS (1)	100,00 %	2 466	6	1	1	-	(1)	-
Technicolor Milan SRL	100,00 %	6 000	2	-	-	1	-	-
Thomson Purchasing and Liaison Company NV	100,00 %	1 000	2	1	-	-	-	-
Total filiales	**N/A**	**N/A**	**11 754**	**2 147**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**172**
Participations (détenues entre 10 % et 50 %)								
TechFund Capital Europe FCPR	19,80 %	500	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A
Autres	N/A	N/A	16	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Total participations	**N/A**	**N/A**	**16**	**1**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
TOTAL	**N/A**	**N/A**	**11 770**	**2 148**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**

N/A : non applicable.

(1) Lorsque les titres sont représentatifs d'un sous-groupe consolidé de Technicolor SA, les données présentées correspondent aux comptes du sous-groupe excepté pour les Avances, Prêts et comptes courants bruts.
(2) La valeur nette des titres est égale aux flux de trésorerie futurs actualisés et majorés de la trésorerie nette disponible.
(3) Les 1,32 % restants sont détenus par Sofia SA.
(4) Thomson Angers est en cours de liquidation.
(5) Les 12,26 % restants sont détenus par Technicolor Delivery Technologies SAS.

Dans le but de simplifier la structure du Groupe, Technicolor SA a absorbé sa filiale à 100 % Technicolor Home Entertainment Services of America SAS, avec effet rétroactif au 1er janvier 2019. La fusion a été réalisée à la valeur nette comptable. Le mali technique de 46 millions d'euros a été intégralement alloué aux titres détenus par cette filiale : Technicolor Mexicana, S. de RLde CV et Technicolor Export de Mexico, S. de RL de CV

NOTE 8 Capitaux propres et autres fonds propres

8.1 Capital et prime d'émission

Au 31 décembre 2019, le capital de Technicolor SA s'élève à 414 461 178 euros (414 461 178 actions de 1,00 euro de nominal). Il n'a pas varié par rapport à l'année précédente.

8.2 Actions propres

Les actions propres sont comptabilisées à leur prix d'acquisition. Lorsque la valeur d'acquisition est supérieure au cours moyen du dernier mois de l'exercice, l'écart fait l'objet d'une dépréciation financière. Les plus ou moins-values de cession sont comptabilisées en résultat exceptionnel.

	2019	2018
Nombre d'actions propres à l'ouverture	1 074 994	978 051
Dont achetées/(cédées) durant l'année au titre du programme de rachat d'actions [2]	*(703 925)*	*96 943*
Dont cédées durant l'année au titre des plans de stock-options et d'actions gratuites [3]	(371 069)	-
Nombre d'actions propres à la clôture	-	1 074 994
Valeur au bilan en euros [1]	**-**	**1 121 643**

(1) Au 31 décembre 2019, Technicolor SA ne possède plus d'actions propres, celles-ci ayant été cédées en totalité, au cours du second semestre.
La valeur brute des actions propres détenues au 31 décembre 2018 s'élevait à 56 405 049 euros, dépréciée à hauteur de 55 283 406 euros.
(2) En 2019, cession de la totalité des actions propres, achetées dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 24 mai 2017.
En 2018, 1 114 523 actions propres avaient été rachetées pour un prix total de 2 367 109 euros et 1 017 580 actions propres avaient été cédées pour un prix total de 2 308 920 euros.
(3) En 2019, cession de la totalité des actions propres acquises dans le cadre des plans de stock-options et d'actions gratuites.

Les actions auto-détenues avaient été affectées à l'objectif de couverture des obligations liées à des titres de créances donnant accès au capital ou à des programmes de *stock-options* ou toute autre forme d'allocation d'actions aux salariés et dirigeants de la Société.

8.3 Autres fonds propres

Les Titres super subordonnés (TSS) sont comptabilisés en autres fonds propres. Suite à la restructuration de la dette du Groupe en 2010, les caractéristiques des Titres super subordonnés sont dorénavant les suivantes :

- ils ne sont remboursables (i) qu'à l'option de Technicolor dans certains cas contractuellement définis ou (ii) en cas de liquidation de la Société ;
- ils ne portent plus intérêt, un paiement définitif de 25 millions d'euros ayant été effectué aux porteurs de TSS en remboursement de leurs créances d'intérêt en 2010.

8.4 Dividendes et distributions

En 2019, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de distribution de dividendes, au titre de l'exercice 2018.

En 2018, le Conseil d'administration avait décidé de ne pas proposer de distribution de dividendes, au titre de l'exercice 2017.

NOTE 9 Dettes financières et Instruments financiers

La dette financière du Groupe comprend principalement des emprunts à terme libellés en dollar US et en euro, émis par Technicolor SA en décembre 2016 et mars 2017 arrivant à échéance en 2023.

9.1 Synthèse de la dette

(en millions d'euros)	2019	2018
Emprunts à terme	984	983
Intérêts courus	5	4
Comptes courants et emprunts vis-à-vis des filiales	1 281	1 245
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**2 270**	**2 232**
Dont dette non courante (à plus d'un an)		
Emprunts à terme	*981*	*980*
Emprunts vis-à-vis des filiales	*242*	*217*

9.2 Principales caractéristiques des emprunts à terme

(en millions d'euros)	Montant dans la devise d'emprunt	Devise	Montant [1]	Type de taux d'intérêt	Échéance finale
Dette à terme	450	EUR	450	EURIBOR [2] + 350bps	Décembre 2023
Dette à terme	275	EUR	275	EURIBOR [2] + 300bps	Décembre 2023
Dette à terme	292	USD	259	LIBOR [3] + 275bps	Décembre 2023
			984		

(1) Taux de change du 31 décembre 2019
(2) EURIBOR 3 mois avec un taux plancher de 0 %.
(3) LIBOR 3 mois avec un taux plancher de 0 %.

9.2.1 ANALYSE PAR ÉCHÉANCES

	2019	2018
(en millions d'euros)	Emprunt à terme	Emprunt à terme
Moins d'un an	3	3
1 à 2 ans	3	2
2 à 3 ans	2	3
3 à 4 ans	976	3
4 à 5 ans	-	972
Plus de 5 ans	-	-
TOTAL DETTE	**984**	**983**
Dont dette à court terme	3	3
Dont dette à long terme	981	980

9.2.2 CLAUSES FINANCIÈRES CONVENTIONNELLES ET AUTRES LIMITATIONS

Dans le cadre :

- de l'Emprunt à terme conclu en décembre 2016 et amendé en mars 2017 ; et
- du RCF conclu en décembre 2016 ; et

ensemble dénommés les « Instruments de dette », le Groupe est tenu de respecter les clauses conventionnelles et est soumis à plusieurs limitations décrites ci-dessous.

Ensemble des garanties financières

Les Instruments de dette bénéficient d'un ensemble de garanties financières comprenant le nantissement d'actions des filiales de Technicolor SA, le nantissement de certains prêts intra-groupe et des comptes bancaires les plus significatifs appartenant au système de centralisation de la trésorerie ou *cash pooling*.

Remboursement anticipés obligatoires de l'emprunt à terme

En cas de défaut ou de changement de contrôle, les créanciers auront le droit d'exiger le remboursement par anticipation de toute ou une partie de la dette en cours.

Les cas de défaut s'appliquent en partie ou dans sa totalité à Technicolor SA. Sujet à certaines exceptions, seuils et périodes de grâce, les cas de défauts incluent entre autres :

- un défaut de paiement par Technicolor SA ;
- une réserve dans le rapport des commissaires aux comptes concernant la capacité de Technicolor SA à poursuivre son activité ou concernant l'exactitude de l'information fournie.

Au titre des modalités de remboursement anticipé obligatoire prévues par la documentation régissant les emprunts financiers, le Groupe a l'obligation d'allouer des fonds au remboursement des montants restant dus au regard de la dette dans certains cas, et notamment dans les cas indiqués ci-après :

- cessions d'actifs : le produit net de toute cession d'actifs du Groupe à un tiers non-affilié, sous réserve d'un seuil minimum, sera affecté au remboursement des montants restant dus au titre des emprunts à terme, sauf si le produit est réinvesti dans des actifs utiles aux activités du Groupe dans les 365 jours ;
- trésorerie excédentaire : un pourcentage de la trésorerie excédentaire du Groupe sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme. Le pourcentage applicable, compris entre 0 % et 50 %, est fonction du ratio d'endettement du Groupe. En vertu des dispositions régissant le remboursement anticipé des emprunts à terme, la trésorerie excédentaire est définie comme le total de la trésorerie nette générée par les activités opérationnelles et d'investissement, sous réserve de certains ajustements, moins le total des coûts de financement qui comprennent l'ensemble des remboursements anticipés volontaires ou obligatoires des emprunts à terme au cours de l'année ;
- autre : le produit net résultant des paiements liés à un événement divers (entraînant des remboursements d'assurance ou des indemnités) sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme et de la facilité de crédit renouvelable, sous réserve de certains seuils et avec certaines dérogations.

Technicolor peut également à son gré, rembourser par anticipation toute ou partie de l'encours de l'emprunt à terme sans pénalité.

Clauses financières conventionnelles

L'Emprunt à terme ne contient pas de covenant financier.

Le RCF contient une seule clause conventionnelle prévoyant que la dette brute totale ne doit pas être supérieure à 4,00 fois l'EBITDA ajusté sur une base de 12 mois glissants (« ratio d'endettement ») au 30 juin et 31 décembre de chaque année, mais celle-ci n'est applicable que s'il y a un tirage de plus de 40 % du montant du RCF le 30 juin ou le 31 décembre de chaque exercice.

Considérant l'absence de tirage sur le RCF au 31 décembre 2019, le covenant financier ne s'applique pas.

Covenant au 31 décembre 2019

Si le covenant financier s'appliquait au 31 décembre 2019, la dette brute du Groupe n'aurait pu être supérieure à 4,00 fois l'EBITDA ajusté pour les 12 mois précédant le 31 décembre 2019.

Dette brute	1 026 millions d'euros
EBITDA ajusté*	324 millions d'euros
Ratio dette brute/EBITDA ajusté	3,17

* *EBITDA ajusté tel que défini dans la clause conventionnelle.*

Le ratio de 3,17 étant inférieur au niveau maximum autorisé de 4,00, le Groupe respecte cette clause.

9.3 Instruments financiers de couverture de taux d'intérêt

Le Groupe possède deux instruments de taux d'intérêt au 31 décembre 2019. Ces instruments permettent de couvrir les charges d'intérêts futures du Groupe, qui sont pour l'essentiel indexées sur un taux variable comme indiqué dans le tableau dans la note 9.2.

Les principales caractéristiques sont les suivantes :

	Notionnel	Couverture	Émission	Échéance	Juste valeur (1)
Swap de taux	240 millions d'euros	Reçoit EURIBOR 3 mois (2)/paie 0,22 %	mai 2018	novembre 2021	(1)
Cap de taux	145 millions de dollars	LIBOR 3 mois plafonné à 3,00 %	mai 2018	novembre 2021	-
JUSTE VALEUR					**(1)**

(1) Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2019.
(2) EURIBOR 3 mois flooré à 0 %.

9.4 Instruments financiers de couverture du risque de change

Comme indiqué dans la note 1.2.3, la Société utilise des instruments dérivés de change afin de couvrir le risque découlant notamment des garanties accordées à des filiales du Groupe. Au 31 décembre 2019, ces instruments dérivés s'analysent de la façon suivante :

	Devises	Notionnel (1)	Échéance	Valeur de marché (2)
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/EUR	337	2020	(1)
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	PLN/EUR	81	2020	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	Autres devises	-	-	1
VALEUR DE MARCHÉ				**-**

(1) Achats/(ventes) à terme nets, exprimés en millions dans la 1re devise de l'instrument
(2) Plus-value/(moins-value) latente en millions d'euros au 31 décembre 2019

Au 31 décembre 2019, la Société ne possède pas d'instruments non documentés en couverture à la clôture.

NOTE 10 Avantages au personnel

10.1 Évolution de l'effectif moyen

	2019	2018
Cadres	87	94
Employés et agents de maîtrise	17	16
TOTAL	**104**	**110**

10.2 Paiements sur la base d'actions

PLAN D'INTÉRESSEMENT DU MANAGEMENT, MANAGEMENT INCENTIVE PLANS (MIP)

L'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa quinzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution, en une ou plusieurs fois, au profit des salariés ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, d'options d'achat ou de souscription d'actions. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 38 mois, soit jusqu'au 23 juillet 2016. Les options attribuées au titre de cette autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 26 843 507.

Au 31 décembre 2019, 9 853 731 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 6 169 401 options, 3 186 485 options, 77 845 options et 420 000 options liées respectivement à MIP 2015, MIP 2016, MIP juin 2017 et MIP octobre 2017).

PLAN D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2016, 2017, 2018 : 2016 LONG TERM INCENTIVE PLAN (LTIP 2016), 2017 LONG TERM INCENTIVE PLAN (LTIP 2017), 2018 LONG TERM INCENTIVE PLAN (LTIP 2018)

L'Assemblée générale du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 26 mois et est valable jusqu'au 29 juin 2018. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 8 239 744.

Faisant usage de cette autorisation, le Conseil d'administration a approuvé le 29 avril 2016, le 6 janvier 2017 et le 25 avril 2018 la mise en œuvre d'un Plan d'intéressement à long terme du management (LTIP 2016, LTIP 2017 et LTIP 2018).

Ces plans qui s'étalent sur une période de trois années, prévoient l'attribution de droits conditionnels à recevoir des actions de performance. La livraison est soumise à la réalisation en cumulé des objectifs de l'EBITDA ajusté et de Free Cash Flow sur trois années de 2016 à 2018 (LTIP 2016), de 2017 à 2019 (LTIP 2017) et de 2018 à 2020 (LTIP 2018) et le respect de la condition de présence pendant toute la durée du Plan (jusqu'au 30 avril 2019 pour le LTIP 2016, 30 avril 2020 pour le LTIP 2017 et 30 avril 2021 pour le LTIP 2018).

Le Conseil d'administration du 27 février 2019 ayant constaté que les conditions de performance du plan LTIP 2016 n'ont pas été atteintes, aucune action de performance n'a été livrée.

Au 31 décembre 2019, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans s'élève respectivement à 3 261 720 et 600 000 pour les LTIP 2017 et LTIP 2018.

PLAN D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2019 : *2019 LONG TERM INCENTIVE PLAN* (LTIP 2019)

L'Assemblée générale du 14 juin 2019, dans sa vingtième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 12 mois et est valable jusqu'au 13 juin 2020. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3 000 000.

Faisant usage de cette autorisation, le Conseil d'administration a approuvé le 14 juin 2019 la mise en œuvre d'un Plan d'intéressement à long terme du management (LTIP 2019).

Ce plan, qui s'étale sur une période de trois années, prévoit l'attribution de droits conditionnels à recevoir des actions de performance. La livraison est soumise au respect de la condition de présence pendant toute la durée du Plan jusqu'au 14 juin 2022.

Au 31 décembre 2019, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans s'élève à 2 609 306.

Au 31 décembre 2019, le nombre total des *stock-options* encore existantes s'élevait à 9 853 731 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 6 471 026 droits accordés aux employés et directeurs.

Les détails de ces plans de *stock-options* et d'actions sont détaillés ci-dessous.

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'instruments initialement accordés	Nombre d'instruments restants	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'instrument	Prix d'exercice (1)	Juste valeur estimée (1)
MIP 2015 Options*	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	16 398 000	5 998 141	94	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	3,19 euros	1,06 euro
MIP 2015 Options*	Options de souscription	24 octobre 2013	200 000	103 794	1	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	3,93 euros	1,40 euro
MIP 2015 Options*	Options de souscription	26 mars 2014	215 000	67 466	2	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	4,53 euros	1,73 euro
MIP 2016 Options*	Options de souscription	20 juin 2014	2 830 000	1 642 545	40	juin 2016 (50 %) juin 2017 (25 %) juin 2018 (25 %)	8 ans	5,79 euros	1,82 euro
MIP 2016 Options*	Options de souscription	21 octobre 2014	1 915 000	1 128 764	24	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	4,92 euros	1,45 euro
MIP 2016 Options*	Options de souscription	9 avril 2015	400 000	415 176	1	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	5,83 euros	1,88 euro
MIP juin 2017 Options*	Options de souscription	26 juin 2015	250 000	77 845	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	5,88 euros	1,91 euro
MIP octobre 2017 Options*	Options de souscription	3 décembre 2015	1 710 000	420 000	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	7,11 euros	2,27 euros
LTIP 2016**	Actions de performance	29 avril 2016	2 760 500	-	187	avril 2019	-	-	5,69 euros
LTIP 2016**	Actions de performance	27 juillet 2016	66 000	-	12	avril 2019	-	-	5,47 euros
LTIP 2016**	Actions de performance	20 octobre 2016	214 000	-	18	avril 2019	-	-	5,14 euros
LTIP 2017**	Actions de performance	6 janvier 2017	162 000	125 643	10	avril 2020	-	-	3,78 euros
LTIP 2017**	Actions de performance	9 mars 2017	4 003 000	2 850 841	218	avril 2020	-	-	3,78 euros
LTIP 2017**	Actions de performance	26 avril 2017	200 000	200 000	1	avril 2020	-	-	4,33 euros
LTIP 2017**	Actions de performance	26 juillet 2017	142 500	85 236	15	avril 2020	-	-	3,38 euros
LTIP 2018**	Actions de performance	25 avril 2018	307 000	300 000	2	avril 2021	-	-	1,27 euro
LTIP 2018**	Actions de performance	25 juin 2018	330 000	300 000	12	avril 2021	-	-	1,27 euro
LTIP 2019**	Actions de performance	14 juin 2019	200 000	200 000	1	juin 2022	-	-	0,77 euro
LTIP 2019**	Actions de performance	24 juillet 2019	2 383 000	2 335 306	175	juin 2022	-	-	0,77 euro
LTIP 2019**	Actions de performance	5 novembre 2019	74 000	74 000	4	juin 2022	-	-	0,77 euro

* *Plan de rétention dénommé Management Incentive Plan (voir la description plus haut).*

** *Plan de rétention dénommé Long Term Incentive Plan.*

(1) Les prix d'exercice ont été modifiés suite aux augmentations de capital qui ont eu lieu en 2015.

Les prix d'exercice des différents plans ont été fixés sans décote.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce :

- En 2019 et 2018, aucune option de souscription n'a été exercée dans le cadre des plans.

10.3 Sommes versées aux organes d'administration et de direction

Le montant des rémunérations dues par Technicolor SA, au titre de l'exercice 2019, aux membres du Conseil d'administration, s'élève à 759 250 euros. Une retenue à la source est effectuée sur les montants dus aux administrateurs et censeurs non-résidents fiscaux en France.

Le montant des rémunérations fixe et variable dues par Technicolor SA, au titre de 2019, (i) à M. Richard Moat, son actuel Directeur général, s'élève à 219 371 euros et (ii) à M. Frédéric Rose, son précédent Directeur général, s'élève à 263 926,57 euros.

M. Frédéric Rose, tout comme d'autres dirigeants du Groupe, était bénéficiaire du Plan d'intéressement à long terme du management 2017 (LTIP 2017) mis en place par le Conseil d'administration du 9 mars 2017. Dans le cadre de ce Plan, 380 000 actions de performance lui ont été attribuées. Suite à la cessation de ses fonctions de Directeur général, M. Frédéric Rose a conservé ses droits à ces actions de performance, sous réserve de la réalisation des conditions de performance qui figurent dans le Plan. Le nombre d'actions de performance susceptibles d'être acquises a été calculé au prorata de la durée de son mandat rapporté à la durée totale du Plan (soit, jusqu'au 5 novembre 2019). M. Frédéric Rose est ainsi susceptible de recevoir 321 463 actions de performance sous réserve de l'atteinte des conditions de performance. Le Conseil d'administration du 18 février 2020 a revu le niveau d'atteinte des conditions de performance prévues par le Plan et constaté que (i) la condition de performance liée à l'EBITDA ajusté était atteinte et que (ii) la condition de performance liée au Free Cash Flow n'était pas atteinte. M. Frédéric Rose acquerra ainsi définitivement 160 731 actions en 2020.

NOTE 11 Provisions et litiges

11.1 Détail des provisions pour risques et charges

PROVISIONS

Une provision est constituée lorsque, à la date de clôture, la Société a une obligation résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs dont le montant peut être estimé de façon fiable.

L'obligation peut découler d'un contrat, de dispositions légales ou réglementaires, ou encore être implicite dès lors que, par ses pratiques passées, par sa politique affichée, ou par une déclaration récente suffisamment explicite, la Société a créé chez ses tiers une attente fondée qu'elle assumera ce passif.

Le montant comptabilisé en provision représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Si le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante, aucune provision n'est comptabilisée mais une description de cette obligation est présentée dans les notes annexes aux états financiers.

PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION

La Société comptabilise une provision pour restructuration au cours de l'exercice dès lors qu'elle a une obligation implicite vis-à-vis de tiers, ayant pour origine une décision de Technicolor SA matérialisée avant la date de clôture par :

- l'existence d'un plan détaillé et formalisé précisant les sites concernés, la localisation, la fonction et le nombre approximatif des personnes concernées, la nature des dépenses qui seront engagées et la date de mise en œuvre du plan ; et
- l'annonce de ce plan aux tiers concernés par celui-ci.

La provision de restructuration n'inclut que les dépenses directement liées au plan. Les coûts de restructuration incluent des estimations des coûts de fermeture, l'impact de la réduction de la durée de vie des immobilisations et des coûts générés par les départs de salariés.

PROVISION POUR INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE

Le coût des indemnités de départ en retraite des salariés de Technicolor SA est pris en charge au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés. La méthode retenue pour l'évaluation des droits à indemnité prend en compte les évolutions futures des salaires. Les indemnités de départ sont prises en compte lorsque les droits sont acquis et que leur paiement devient probable.

Ces indemnités sont évaluées et provisionnées sur la base du salaire estimé et de l'ancienneté des employés à la date de leur départ.

Les hypothèses retenues pour les calculs actuariels sont les suivantes :

- taux d'actualisation : 0,5 % ;
- taux d'inflation attendu sur le long terme : 1,7 % ;
- taux de progression des salaires : 3,2 %.

Les charges relatives aux Médailles du travail sont comptabilisées distinctement des provisions retraites et les écarts actuariels pris en résultat immédiatement, conformément à la recommandation ANC n° 2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires.

PROVISIONS

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Dotations	Utilisations de l'exercice	Reprises sans objet et reclassement	Au 31 décembre 2019
Provisions pour retraite et ancienneté	**3**	**-**	**-**	**-**	**3**
Filiales et autres risques	-	-	-	-	-
Restructurations liées au personnel	-	2	(2)	-	-
Activités cédées [1]	15	17	-	-	32
Autres [2]	4	-	(1)	(1)	2
Autres provisions pour risques et charges	**19**	**19**	**(3)**	**(1)**	**34**
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**22**	**19**	**(3)**	**(1)**	**37**

(1) Provisions liées aux cessions d'activités, notamment l'ancienne activité « Tubes cathodiques ».
(2) Concerne essentiellement des provisions pour litige (voir note 11.2).

11.2 Risques et litiges

ASSOCIATION DES ANCIENS SALARIÉS DE RCA DU COMTÉ DE TAOYUAN

Technicolor, certaines de ses filiales et General Electric sont poursuivis par une association d'anciens salariés (ou d'ayants droit d'anciens salariés) d'une ancienne usine à Taiwan (TCETVT). L'Association soutient que les plaignants ont été exposés à divers contaminants lorsqu'ils vivaient et travaillaient à l'Usine, ce qui selon eux leur a causé diverses maladies, notamment des cancers, ou a généré un stress émotionnel lié à la peur que leur travail et leurs conditions de vie à l'Usine n'augmentent le risque de maladie.

Après une première décision du tribunal de Taiwan et un appel devant la Haute Cour Taiwanaise (première Cour d'appel), la Cour Suprême de Taiwan, en août 2018 :

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour Taiwanaise d'accorder 518 millions de NTD (15 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2019) de dommages et intérêts à 260 plaignants ;

(ii) a cassé la décision en ce qui concerne la demande de 246 plaignants et renvoyé l'affaire devant la Haute Cour Taiwanaise pour ces plaignants.

En 2016, l'Association a engagé un nouveau procès contre Technicolor et certaines de ses filiales et General Electric au nom de nouveaux membres, faisant des allégations pratiquement identiques à celles portées lors du premier procès. Le tribunal de Taipei a délibéré le 27 décembre 2019 et accordé environ 2 milliards de NTD (68,5 millions d'euros à taux de change en vigueur au 31 décembre 2019) ainsi que des intérêts de retard. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. Technicolor a l'intention de faire appel de cette décision.

Technicolor et ses filiales affirment, entre autres, que TCETVT a exercé son activité moins de quatre années après son rachat auprès de General Electric, tandis que General Electric et son prédécesseur en charge RCA Corporation, ont possédé et exploité TCETVT pendant une vingtaine d'années.

Dans l'hypothèse où le Groupe ou l'une de ses filiales serait finalement tenu responsable ou réglerait le litige, les montants pourraient s'avérer être élevés. Il y a actuellement trop d'incertitudes pour évaluer de manière précise le montant que Technicolor ou l'une de ses filiales devrait régler dans le cadre de ces procédures. Technicolor dispose également de différents moyens afin de réduire tout risque, y compris les dommages et intérêts qui seraient dus par General Electric et autres.

ENQUÊTES ET PROCÈS DANS L'AFFAIRE TUBES CATHODIQUES

États-Unis

Entre 2014 et 2017, Technicolor a conclu des accords transactionnels avec tous les plaignants dans le cadre d'actions en justice intentées aux États Unis alléguant des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie du tube cathodique (Cathode Ray Tubes ou « CRT »).

Cependant, la décision du Tribunal de première instance (District Court) approuvant le règlement en 2015 pour 14 millions de dollars en juin 2015 d'un recours collectif (*class action*) intenté par un groupe d'acheteurs indirects de CRT, a été renvoyé en février 2019 devant le tribunal fédéral (*US District Court*) par la Cour d'appel de Californie afin que le tribunal de première instance reconsidère son approbation du règlement. Dans le cadre du processus de renvoi, l'accord de règlement a été modifié par accord des parties en septembre 2019, qui, s'il est approuvé par le Tribunal, se traduira par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux parties défendantes, y compris Technicolor, et les plaignants de 9 états américains seront exclus du règlement. L'approbation du nouvel accord de règlement est en instance au Tribunal de première instance. Depuis septembre 2019, des requêtes en intervention et des plaintes ont été déposées par les consommateurs de ces 9 états. Ces motions sont également en instance devant le Tribunal de première instance. Technicolor estime que son exposition est limitée dans son ampleur et qu'il dispose de moyens de défense valables.

Europe

Depuis 2014, Technicolor se défend également avec d'autres accusés (Samsung, LG, Philips, *etc.*), dans plusieurs actions en justice similaires dans diverses juridictions européennes en allégation de pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie des CRT. Tous ces litiges sont dans le sillage de la décision de la Commission Européenne en décembre 2012 en vertu de laquelle Technicolor a été condamné à une amende de 39 millions d'euros résultant d'une allégation d'entente. Ces litiges sont les suivants :

- aux Pays-Bas, une procédure judiciaire engagé par Vestel, un fabricant turc de téléviseurs, en vertu de la loi turque. Vestel a également intenté des poursuites en Turquie, qui ont été rejetées pour raisons de procédures en janvier 2019 ;
- aux Pays-Bas, une plainte déposée par trois fabricants brésiliens de téléviseurs en vertu du droit brésilien ;
- en Allemagne, deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz) en vertu du droit allemand. En 2018 et 2019, le tribunal allemand de première instance a déclaré tous les défendeurs responsables en principe. Technicolor a fait appel de ces décisions.

À ce stade, Technicolor n'est pas en mesure d'évaluer l'issue éventuelle de ces affaires ni les risques encourus dans la mesure où les procédures sont encore à un stade préliminaire et où les discussions au fond n'ont pas commencé. Selon les juridictions, les décisions sur le montant ne sont pas attendues avant 2021 et 2022.

Technicolor se défendait également dans une affaire au Royaume-Uni contre Arcelik, un fabricant turc, qui a été transigée en février 2020.

NOTE 12 Autres informations

12.1 Créances, dettes et autres actifs et passifs d'exploitation

Les clients et les autres actifs d'exploitation courants sont évalués à leur coût historique. Une dépréciation des créances est enregistrée lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à la valeur comptable.

Les dettes d'exploitation sont constituées de dettes dont l'échéance est inférieure à un an. Ce poste comprend notamment les dettes sociales et fiscales, les dettes fournisseurs d'exploitation et d'immobilisations.

Des produits à recevoir et charges à payer sont comptabilisés lorsque des services ont été rendus avant la clôture de l'exercice et que le montant peut être estimé avec quasi-certitude.

Les actifs courants se composent, principalement, des comptes courants vis-à-vis des filiales du Groupe pour 640 millions d'euros (déduction faite d'une dépréciation de 7 millions d'euros).

Les produits à recevoir sont comptabilisés dans ces postes du bilan :

(en millions d'euros)	2019	2018
Créances clients et comptes rattachés	**41**	**29**
Dont produits à recevoir	*5*	*4*
Autres créances d'exploitation	**16**	**32**
Dont produits à recevoir	*7*	*21*

Les charges à payer sont comptabilisées dans ces postes du bilan :

(en millions d'euros)	2019	2018
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	**15**	**16**
Dont charges à payer	*4*	*5*
Autres dettes d'exploitation	**24**	**545**
Dont dettes fiscales et sociales	*8*	*11*
Dont autres dettes	*8*	*11*

Respect des délais de paiement contractuels des factures fournisseurs et clients.

À la date de clôture de l'exercice :

- le montant TTC des factures fournisseurs échues correspond à 2,2 % du montant total HT des achats de l'exercice ;
- le montant TTC des factures clients échues correspond à 6,4 % du chiffre d'affaires HT.

12.2 Opérations avec les entreprises liées

Toutes les opérations significatives avec des entreprises liées ont été réalisées avec des filiales détenues à 100 %.

12.3 Comptes de régularisation actif

En 2019, correspondent à 1 million de charges constatées d'avance et 1 million de frais d'émission d'emprunts à étaler.

En 2018, correspondaient à 2 millions de charges constatées d'avance et 2 millions de frais d'émission d'emprunts à étaler.

12.4 Obligations contractuelles et autres engagements hors-bilan

(en millions d'euros)	2019	2018
Paiements futurs certains		
Loyers liés aux contrats de location simple	1	1
Autres paiements futurs certains	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	**1**	**1**
Paiements futurs éventuels		
Garanties données vis-à-vis d'engagement des entreprises liées	1 158	730
Autres paiements futurs éventuels	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	**1 158**	**730**

Dans le cadre de ses activités, Technicolor SA peut être amenée à accorder des garanties de performances à ses filiales ainsi que des lettres de confort.

Par ailleurs, dans le cadre de son activité de gestion du risque de change, Technicolor SA accorde aux filiales du Groupe des garanties de change, en vertu desquelles elle s'engage à couvrir leurs expositions commerciales en devises, à un cours de change valable sur une période contractuelle. Les engagements les plus significatifs pour la Société sont présentés ci-après :

Filiales	Devise à livrer	Devise à recevoir	Engagement de livrer (1)	Engagement de recevoir (1)	Échéance
The Moving Picture Company Ltd					
	GBP	USD	2	3	2020
	USD	GBP	13	10	2020
Technicolor Japan KK					
	USD	JPY	13	1 429	2020
Technicolor Polska Sp. Z o.o					
	EUR	PLN	16	70	2020
	PLN	EUR	150	34	2020
Technicolor Canada, Inc.					
	USD	CAD	54	71	2020
	CAD	USD	50	38	2020
Technicolor Disc Services International Ltd.					
	GBP	USD	3	4	2020
	USD	GBP	6	4	2020

(1) Exprimés en millions dans la devise concernée

NOTE 13 Honoraires des commissaires aux comptes

	Deloitte		Mazars	
(en millions d'euros)	2019	2018	2019	2018
Prestations d'audit	1	1	1	1
TOTAL	**1**	**1**	**1**	**1**

Les prestations d'audit intègrent l'ensemble des prestations facturées par les commissaires aux comptes au titre de l'audit des états financiers annuels consolidés et des prestations fournies par ses auditeurs dans le cadre des obligations légales ou réglementaires ou des engagements du Groupe, comprenant notamment la revue des états financiers intermédiaires et les audits des états financiers de la Société.

NOTE 14 Événements postérieurs à la clôture

Le 13 février 2020, le Groupe a annoncé son plan stratégique 2020-2022, centré sur la priorité donnée aux opportunités de croissance rentable, tout en renforçant la position du Groupe à long terme en tant que partenaire de choix sur ses trois activités.

Dans le même temps, le Groupe a annoncé trois opérations destinées à renforcer sa structure financière et restaurer sa flexibilité stratégique :

- une augmentation de capital avec droits préférentiels de souscription pour les actionnaires existants pour un montant total d'environ 300 millions d'euros. Les actionnaires seront réunis le 23 mars 2020 en assemblée générale extraordinaire afin d'approuver les résolutions relatives à l'Augmentation de Capital. Il est prévu que l'émission soit lancée au cours du second trimestre 2020, sous réserve de l'approbation des actionnaires de Technicolor, des autorités réglementaires et des conditions de marché ;
- une extension de 18 mois de la maturité de son RCF, soit de décembre 2021 à juin 2023, sous réserve de la réalisation de l'Augmentation de Capital. De même, la maturité de la facilité Wells Fargo sera allongée de 18 mois, soit de septembre 2021 à mars 2023 ;
- une facilité court terme additionnelle de 110 millions de dollars arrangée par J.P. Morgan. Cette ligne de crédit fournira une marge de manœuvre additionnelle en termes de liquidités et sera remboursable après réception des fonds issus de l'Augmentation de Capital.

6.6 RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES (ART. R. 225-81 ET R. 225-102 DU DÉCRET N° 2007-531 DU 25 MARS 2007 SUR LES SOCIÉTÉS COMMERCIALES)

Nature des indications *(en euros, sauf pour le nombre d'actions, le résultat par actions et l'effectif)*	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
I – Situation financière en fin d'exercice					
a. Capital social	411 443 290	413 245 967	414 461 178	414 461 178	414 461 178
b. Nombre d'actions émises	411 443 290	413 245 967	414 461 178	414 461 178	414 461 178
c. Nombre maximal d'actions futures à créer :					
Stock-options	16 885 573	13 968 054	12 562 940	10 652 013	9 853 731
Attribution gratuite d'actions	1 022 250	3 638 875	6 868 232	6 483 821	6 471 026
II – Résultat global des operations effectuées					
a. Chiffre d'affaires hors taxes	60 366 804	77 630 479	53 706 814	54 905 341	54 494 061
b. Bénéfices (Pertes) avant impôts, amortissements et provisions	604 666 914	58 004 385	(289 776 803)	(10 335 190)	42 813 391
c. Charges (produits) d'impôts sur les bénéfices	61 844 665	51 827 666	23 157 010	44 568 125	(10 859 497)
d. Bénéfices (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	(186 468 424)	148 974 598	(1 343 907 218)	153 242 014	(344 312 721)
e. Distributions de dividendes et autres distributions	24 686 597	24 794 758	--	--	--
III – Résultat des operations réduit a une seule action*					
a. Bénéfices (Pertes) avant impôts, mais avant amortissements et provisions	1,93	0,27	(0,64)	0,08	0,08
b. Bénéfices (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	(0,54)	0,36	(3,25)	0,37	(0,83)
c. Dividende ou distribution versés à chaque action	0,06	0,06	--	--	--
IV – Personnel					
a. Nombre de salariés – effectif moyen	211	156	156	110	104
b. Montant de la masse salariale	29 287 684	21 136 752	18 235 451	13 559 747	12 586 654
c. Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, *etc.*)	12 465 898	9 795 329	9 259 771	6 320 733	5 004 854

* *Pas d'évolution du nombre d'actions composant le capital social au cours de l'année 2019*

Au 31 décembre 2019, les capitaux propres de Technicolor SA sont inférieurs à 50% du capital social. En conséquence, la Société va adopter les résolutions prévues par l'article L. 225-248 du Code de Commerce.

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2019

GRI *[102-56]*

À l'assemblée générale des Actionnaires,

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 Technicolor 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 1er 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 - Point clé 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.

Evaluation des titres de participation

Note annexe aux comptes annuels 7

RISQUE IDENTIFIÉ

Les titres de participation représentent l'un des postes les plus importants du bilan au 31 décembre 2019 et s'élèvent à 2 148 millions d'euros soit 75 % du total de l'actif. Ces titres sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et sont dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la note 7 de l'annexe, la valeur d'utilité des titres de participation est définie selon les cas en fonction de leur quote-part de capitaux propres ou de leur valeur recouvrable. Si la valeur comptable est supérieure à la valeur d'utilité, une dépréciation est constituée pour la différence. En cas de situation nette négative des provisions pour dépréciation des comptes courants sont constituées. En complément, une provision pour risques vient couvrir le solde négatif résiduel.

L'environnement économique dans lequel le Groupe opère évolue rapidement. Les filiales peuvent ainsi connaître des variations de leur activité se traduisant par une dégradation de leur résultat opérationnel et des perspectives attendues.

Dans ce contexte et compte tenu de l'importance significative des titres de participation dans les comptes de la société, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de notre audit.

NOTRE RÉPONSE

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- Vérifier que les titres de participation acquis sur la période sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition ;
- Prendre connaissance des processus mis en place par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation, examiner les modalités de mise en œuvre de ces tests et vérifier le bienfondé des méthodes utilisées selon la ligne de titres testée ;
- Pour les titres valorisés en fonction de la quote-part de capitaux propres de l'entité concernée, vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes de cette entité et qu'ils ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante ;
- Pour les titres validés à la valeur recouvrable, obtenir les prévisions de flux de trésorerie établis par la direction et apprécier leur cohérence avec les données prévisionnelles ;
- Tester l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs retenues par la société.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note 7 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 conseil d'administration 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 d'administration 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.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Technicolor SA par votre assemblée générale du 20 juin 2012 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 29 mai 1985 pour Mazars.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 8e année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 35e année de sa mission sans interruption dont 21 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

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 au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux comptes
Paris La Défense, le 24 février 2020

Deloitte & Associés
Bertrand Boisselier, Associé

Mazars
Jean–Luc Barlet, Associé

6.8 COMMISSAIRES AUX COMPTES

6.8.1 Tableau des honoraires des commissaires aux comptes

Pour un tableau détaillé des honoraires des commissaires aux comptes, merci de vous référer à la note 14 aux comptes consolidés du Groupe.

6.8.2 Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés – Tour Majunga, 6 place de la Pyramide, 92908 Paris – La Défense représenté par M. Bertrand Boisselier.

Mazars – Tour Exaltis, 61 rue Henri-Regnault, 92400 Courbevoie représenté par M. Jean-Luc Barlet.

DATE DE DÉBUT DU PREMIER MANDAT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Deloitte & Associés : 2012.

Mazars : 1985.

DURÉE ET DATE D'EXPIRATION DES MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Deloitte & Associés : renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2018, jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Mazars : renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 29 avril 2016, jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

6.8.3 Commissaires aux comptes suppléants

CBA - 62 rue Henri Régnault – Tour Exaltis, 92140 Courbevoie

DURÉE ET DATE D'EXPIRATION DES MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

CBA : nommé par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016, jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE 296

7.2 OFFRE ET COTATION 296

7.2.1 Marchés des titres de la Société 296

7.2.2 Cotation sur Euronext Paris 297

7.3 PRISES DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2019 ET 2018 298

7.3.1 Prises de participation en France en 2019 298

7.3.2 Prises de participation en France en 2018 298

7.4 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS 298

7.4.1 Objet social 298

7.4.2 Organes d'administration et de direction 299

7.4.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 299

7.4.4 Modifications des droits des actionnaires 299

7.4.5 Assemblées d'actionnaires 299

7.4.6 Franchissements de seuils statutaires 299

7.5 CONTRATS IMPORTANTS 300

7.6 INFORMATIONS FISCALES COMPLÉMENTAIRES 300

7.7 ORGANISATION DU GROUPE 301

7.7.1 Organigramme légal du Groupe au 31 décembre 2019 301

7.7.2 Organisation opérationnelle du Groupe 303

7.8 INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS 304

7.9 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 304

7.10 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS 305

7.11 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES 305

7.11.1 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel 305

7.11.2 Responsable de l'information 305

Un changement de siège social et une nouvelle installation **au cœur de Paris**

Des actions figurant dans les indices CAC Small, CAC Mid & Small et CAC All-Tradable.

108 filiales et sociétés mises en équivalence

7.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

GRI *[102-1] [102-3] [102-5] [102-7] [102-50] [102-52]*

Dénomination sociale : TECHNICOLOR

Siège social :

8-10, rue du Renard

75004 Paris, France

Tél. : +33 (0)1 88 24 30 00

E-mail : shareholder@technicolor.com

Site web : www.technicolor.com (les informations figurant sur le site web ne font pas partie du présent Document d'enregistrement universel)

Twitter : twitter.com/technicolor

Siège social, forme juridique et législation applicable : Technicolor est une société anonyme de droit français, soumise aux dispositions du Code de commerce, ainsi qu'à toutes autres dispositions légales applicables aux sociétés commerciales, et à ses statuts.

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 333 773 174. Le Code APE de Technicolor qui identifie le type d'activité de l'entreprise est le 7010Z. Il correspond à l'activité d'administration d'entreprises.

Date de constitution et durée de la Société : Technicolor a été constituée le 24 août 1985. La Société a été enregistrée le 7 novembre 1985 pour une durée de 99 ans, expirant le 7 novembre 2084.

Exercice fiscal : du 1er janvier au 31 décembre de chaque année.

Bourse : Technicolor est cotée sur le marché Euronext Paris (symbole : TCH). Technicolor a également un programme d'*American Depositary Shares* (« ADS ») qui se négocient sur le marché hors cote OTCQX *international premium*, un service premium de cotation des titres de gré à gré (symbole : TCLRY).

Pour de plus amples informations, voir le chapitre 1 « Présentation du Groupe », section 1.4 « Capital social et actionnariat » du présent Document d'enregistrement universel.

Activités : Technicolor, leader mondial dans les technologies destinées au secteur *Media & Entertainment*, est au premier rang de l'innovation numérique. Les activités du Groupe sont organisées autour de trois segments : Services de Production, Services DVD et Maison Connectée. Toutes les autres activités et fonctions centrales (non allouées) sont présentées dans le segment *Corporate* & Autres. Pour une description détaillée des segments du Groupe, voir la section 1.2 « Organisation et description des activités du Groupe ».

Au cours de l'exercice fiscal 2019, Technicolor a réalisé un chiffre d'affaires des activités poursuivies de 3 800 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, le Groupe comptait 17 189 employés répartis dans 27 pays.

7.2 OFFRE ET COTATION

7.2.1 Marchés des titres de la Société

Les actions Technicolor sont cotées sur Euronext Paris (Compartiment B) sous la désignation « Technicolor », sous le Code ISIN FR0010918292 et le symbole TCH (code LEI : 4N6SD705LP5XZKA2A097).

Les actions de Technicolor sont éligibles au service de règlement différé long. Ce type de service permet à l'acheteur de décider, à la date de liquidation correspondant au cinquième jour de négociation avant la dernière séance boursière du mois incluse : (i) soit de régler la transaction au plus tard le dernier jour de négociation dudit mois ; (ii) soit sur versement d'une commission supplémentaire, de reporter jusqu'à la date de liquidation du mois suivant l'option de régler au plus tard le dernier jour de Bourse dudit mois ou de différer à nouveau le choix d'une date de règlement jusqu'à la date de liquidation suivante. Une telle option peut être maintenue à chaque date de liquidation ultérieure moyennant paiement d'une commission supplémentaire.

Les actions négociées selon le système du règlement différé ne sont considérées comme transférées qu'après avoir été enregistrées sur le compte de l'acheteur. Aux termes de la réglementation française sur les valeurs mobilières, toute vente de titre négocié sur la base du règlement différé pendant le mois comportant une date de paiement du dividende est censée intervenir après le versement dudit dividende. Par conséquent, si la vente à règlement différé survient pendant le mois d'un paiement de dividende, mais avant la date réelle dudit paiement, le compte de l'acheteur sera crédité d'un montant égal au dividende versé et celui du vendeur, débité du même montant.

Avant tout transfert de valeurs cotées sur Euronext Paris et détenues sous forme nominative, lesdites valeurs doivent être converties en valeur au porteur et enregistrées en conséquence sur un compte tenu par un intermédiaire agréé auprès d'Euroclear France SA, dépositaire central de titres enregistrés. Les opérations des titres cotés sur Euronext Paris sont autorisées par LCH Clearnet et réglées par l'intermédiaire d'Euroclear France SA selon un système de règlement net continu.

En France, les actions ordinaires de Technicolor sont comprises dans les indices CAC Small, CAC Mid & Small et CAC All-Tradable.

Depuis 2014, les ADS se négocient sur OTCQX International Premier, un service premium de cotation des titres de gré à gré (Symbole : TCLRY).

7.2.2 Cotation sur Euronext Paris

Les tableaux ci-après présentent, pour les périodes indiquées, les cours les plus hauts et les plus bas (en euros) des actions Technicolor en circulation sur Euronext Paris.

	Euronext Paris					
	Volume des transactions			Prix *(en euros)*		
Clôture au 31 décembre	*(en millions d'euros)*	**Nombre d'actions**	**Volume moyen**	**Cours moyen de clôture**	**Cours le plus haut**	**Cours le plus bas**
2015	1 375,13	227 934 940	890 371	6,03	7,57	4,27
2016	1 473,64	263 351 060	1 024 712	5,62	7,46	4,55
2017	1 141,71	319 188 276	1 251 719	3,71	5,28	2,60
2018	1 232,07	895 492 813	3 511 737	1,50	3,33	0,81
2019	389,66	443 742 931	1 740 168	0,88	1,29	0,65

Source : Euronext.

	Euronext Paris					
	Volume des transactions			Prix *(en euros)*		
Clôture au 31 décembre	*(en millions d'euros)*	**Nombre d'actions**	**Volume moyen**	**Cours moyen de clôture**	**Cours le plus haut**	**Cours le plus bas**
2017						
Premier trimestre	391,18	96 919 844	1 491 075	4,14	5,28	3,48
Deuxième trimestre	220,13	49 880 149	804 519	4,49	4,80	3,57
Troisième trimestre	238,83	73 017 564	1 123 347	3,30	4,09	2,84
Quatrième trimestre	291,57	99 370 719	1 577 313	2,92	3,28	2,60
2018						
Premier trimestre	406,95	214 389 708	3 403 011	2,45	3,33	1,33
Deuxième trimestre	432,45	325 649 152	5 169 034	1,36	1,61	0,99
Troisième trimestre	182,81	164 920 314	2 537 236	1,11	1,29	0,99
Quatrième trimestre	209,86	190 533 639	2 977 088	1,09	1,36	0,81
2019						
Premier trimestre	112,97	107 991 938	1 714 158	1,03	1,29	0,87
Deuxième trimestre	95,82	100 120 183	1 614 842	0,98	1,24	0,80
Troisième trimestre	115,79	147 299 814	2 231 815	0,79	0,89	0,69
Quatrième trimestre	65,08	88 330 996	1 380 172	0,74	0,88	0,65

Source : Euronext.

	Euronext Paris					
	Volume des transactions			Prix *(en euros)*		
Six derniers mois	*(en millions d'euros)*	**Nombre d'actions**	**Volume moyen**	**Cours moyen de clôture**	**Cours le plus haut**	**Cours le plus bas**
2019						
Septembre	23,95	30 102 785	1 433 466	0,79	0,85	0,75
Octobre	19,08	25 532 476	1 110 108	0,74	0,82	0,71
Novembre	20,71	26 091 599	1 242 457	0,79	0,88	0,72
Décembre	25,28	36 706 921	1 835 346	0,69	0,75	0,65
2020						
Janvier	28,41	42 300 829	1 922 765	0,66	0,73	0,60
Février	76,52	219 200 765	10 960 038	0,48	0,69	0,22

Source : Euronext.

7.3 PRISES DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2019 ET 2018

7.3.1 Prises de participation en France en 2019

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, le Groupe déclare n'avoir pris aucune participation en France en 2019.

7.3.2 Prises de participation en France en 2018

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, le Groupe déclare n'avoir pris aucune participation en France en 2018.

7.4 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

La présente section présente les informations requises par le point 19.2 : « Acte constitutif et statuts » de l'Annexe 1 du règlement délégué (UE) n°2019/980 de la Commission du 14 mars 2019.

Une copie des statuts est disponible au greffe du Registre du commerce et des sociétés de Paris.

7.4.1 Objet social

Technicolor a pour objet, directement ou indirectement, en France et dans tous pays :

- la prise de participation ou intérêts dans toutes entreprises de toute nature sous toutes formes que ce soit, créées ou à créer ;
- l'acquisition, la gestion, la cession de tous biens et droits immobiliers et de tous instruments financiers, l'accomplissement de toutes opérations de financement ;
- l'acquisition, la cession, l'exploitation de tous droits de Propriété intellectuelle, licences ou procédés ;
- la fabrication, l'achat, l'importation, la vente, l'exportation en tous lieux de tous matériels, produits et la prestation de tous services.

Elle pourra agir directement ou indirectement pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, entente, association ou société, avec toutes autres personnes morales ou physiques, et réaliser en France ou à l'étranger, sous quelque forme que ce soit, toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières ou immobilières entrant dans son objet social ou intéressant des affaires similaires ou connexes (article 2 des statuts).

7.4.2 Organes d'administration et de direction

Les informations relatives aux organes d'administration et de direction sont présentées dans le chapitre 4 : « Gouvernement d'entreprise et rémunération », section 4.1 : « Gouvernement d'entreprise » du présent Document d'enregistrement universel.

7.4.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

DROITS DE VOTE

« Chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. En application de l'alinéa 3 de l'article L. 225-123 du Code de commerce, il n'est pas conféré de droit de vote double aux actions pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative de deux ans au nom du même actionnaire » (article 20 des statuts).

Conformément à la loi, les actions d'autocontrôle sont privées de droit de vote.

AUTRES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

« Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire, le cas échéant, du groupement correspondant à la quantité requise d'actions.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société, aux décisions de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration agissant sur délégation de ladite Assemblée générale. » (article 9 des statuts).

7.4.4 Modifications des droits des actionnaires

Toute modification des statuts doit être décidée ou autorisée par l'assemblée générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requis par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur pour les assemblées générales extraordinaires.

7.4.5 Assemblées d'actionnaires

CONVOCATION AUX ASSEMBLÉES D'ACTIONNAIRES

« Les assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur. » (article 19 des statuts).

PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES D'ACTIONNAIRES ET EXERCICE DU DROIT DE VOTE

« Tout actionnaire a le droit, sur justification de son identité, de participer aux Assemblées générales, en y assistant personnellement, en retournant un bulletin de vote par correspondance, en désignant un mandataire ou, le cas échéant et dans les conditions décrites ci-dessus, en effectuant un vote électronique en séance.

Cette participation, sous quelque forme que ce soit, est subordonnée à un enregistrement ou à une inscription des titres soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur. Dans le cas d'actions au porteur, cet enregistrement ou cette inscription des titres est constaté par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire habilité. » (article 19 des statuts).

7.4.6 Franchissements de seuils statutaires

« Sans préjudice des dispositions légales, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder directement ou indirectement un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à 0,5 % du nombre total des actions ou droits de vote de la Société, doit en informer celle-ci. Cette obligation est gouvernée par les mêmes dispositions que celles qui régissent l'obligation légale ; la déclaration de franchissement de seuil est faite dans le même délai que celui de l'obligation légale par lettre recommandée avec accusé de réception, télécopie ou télex indiquant si les actions ou les droits de vote sont ou non détenus pour le compte, sous le contrôle ou de concert avec d'autres personnes physiques ou morales. Elle est renouvelée pour la détention additionnelle de 0,5 % du capital ou des droits de vote sans limitation.

Cette obligation d'information s'applique dans les mêmes conditions lorsque la participation du capital ou les droits de vote deviennent inférieurs aux seuils mentionnés à l'alinéa précédent.

En cas d'inobservation de l'obligation de déclaration prévue ci-dessus, l'actionnaire pourra être, dans les conditions et limites définies par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant le seuil considéré. Cette sanction est indépendante de celle qui peut être prononcée par décision judiciaire sur demande du Président, d'un actionnaire ou de l'Autorité des marchés financiers.

Pour la détermination des seuils visés ci-dessus, il est tenu compte également des actions ou droits de vote détenus indirectement et des actions ou des droits de vote assimilés aux actions ou aux droits de vote possédés tels que définis par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

Le déclarant doit certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société détenus ou possédés au sens de l'alinéa qui précède. Il doit indiquer également la ou les dates d'acquisition.

Les sociétés de gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder à cette information pour l'ensemble des droits de vote attachés aux actions de la Société détenues par les fonds qu'elles gèrent. » (article 8.2 des statuts).

7.5 CONTRATS IMPORTANTS

Le lecteur est invité à se reporter à la description des accords de dette à terme décrits à la section 2.3.3 « Ressources financières » du chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives » du présent Document d'enregistrement universel.

7.6 INFORMATIONS FISCALES COMPLÉMENTAIRES

Montants globaux, par catégorie de dépenses, réintégrés dans les bénéfices imposables à la suite d'un redressement fiscal définitif en application de l'article 223 *quinquies* du Code général des impôts

Néant.

Montant global de certaines charges non déductibles fiscalement en application des articles 39-4 et 223 *quater* du Code général des impôts

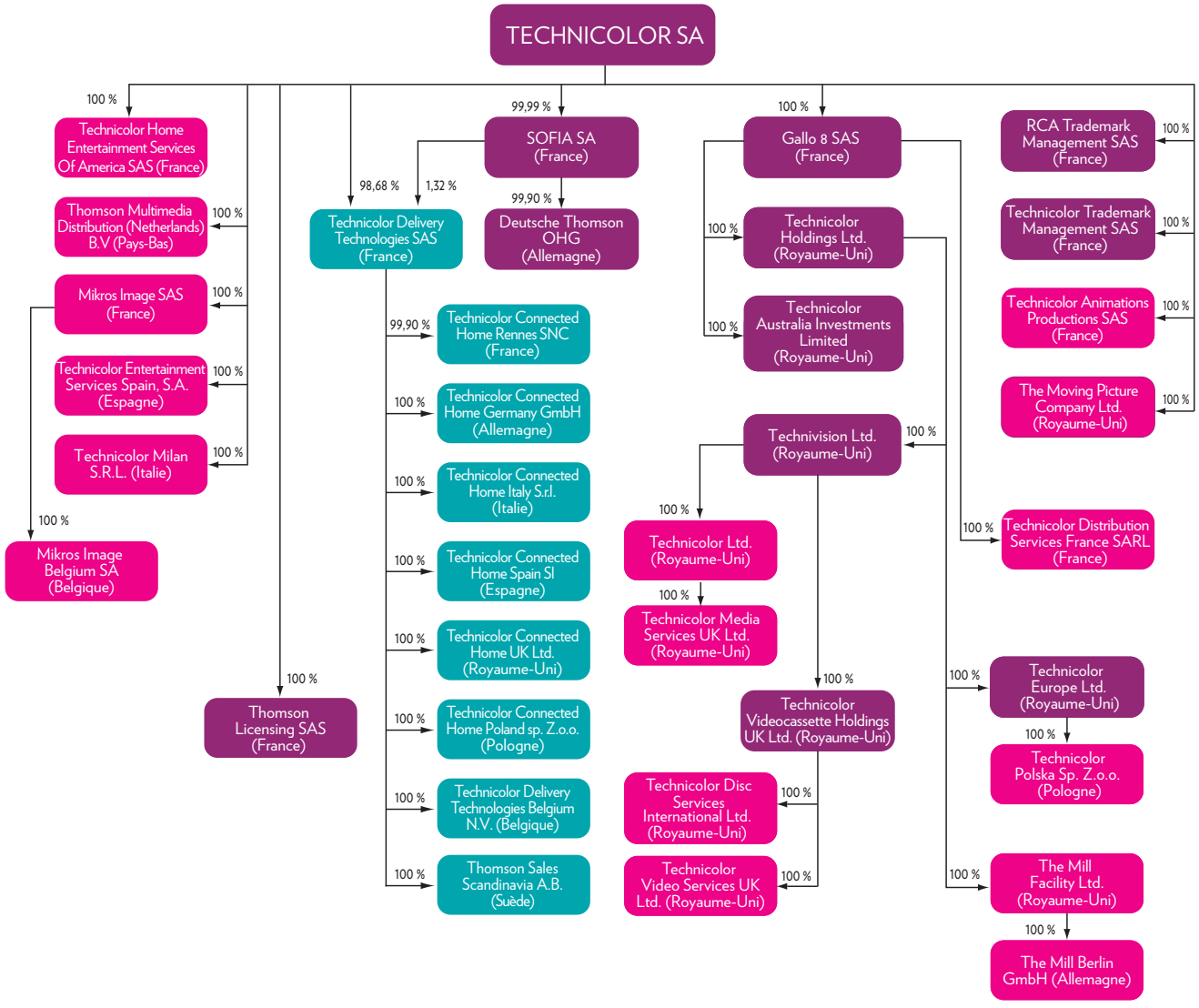
Les charges non déductibles fiscalement visées à l'article 39-4 du Code général des impôts se sont élevées en 2019 à 94 793,66 euros pour la Société et correspondent aux loyers non déductibles sur véhicules de tourisme.

7.7 ORGANISATION DU GROUPE

7.7.1 Organigramme légal du Groupe au 31 décembre 2019

GRI *[102-45]*

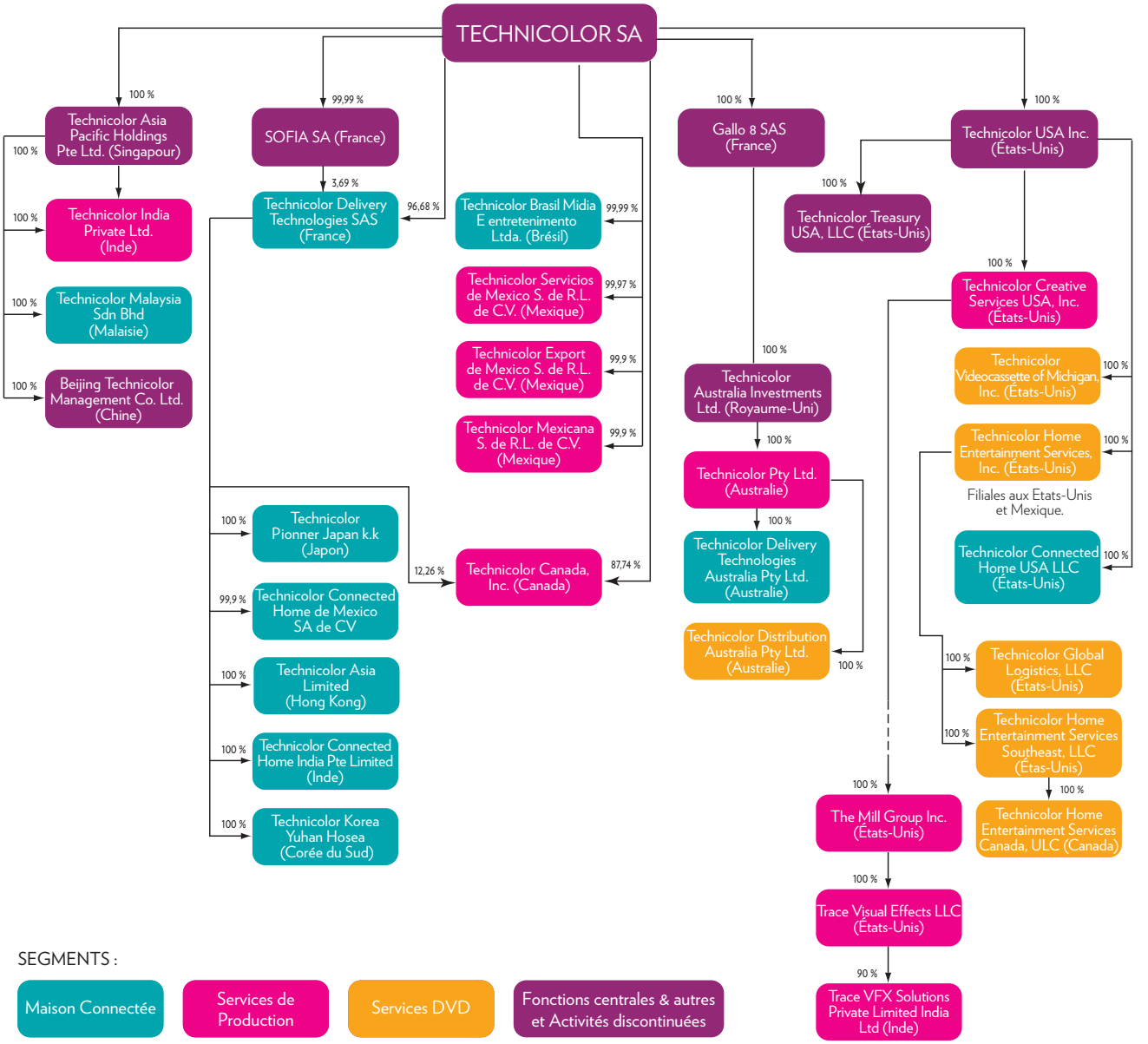
PRINCIPALES ENTITÉS DU GROUPE – EUROPE



SEGMENTS :

Maison Connectée | Services de Production | Services DVD | Fonctions centrales & autres et Activités discontinuées

PRINCIPALES ENTITÉS DU GROUPE – ASIE ET AMÉRIQUE



7.7.2 Organisation opérationnelle du Groupe

GRI *[102-45]*

L'organigramme ci-après présente les principales sociétés opérationnelles, classées par segment. Ces filiales sont détenues par Technicolor directement ou par l'intermédiaire de sociétés holdings au 31 décembre 2019. Ces sociétés opérationnelles ont été sélectionnées sur la base de leur chiffre d'affaires (externe et intra-groupe) et de leurs effectifs. Elles représentent 99 % du chiffre d'affaires (externe et intra-groupe) en 2019.

La liste des principales filiales consolidées est présentée au chapitre 6, note 15 aux états financiers consolidés du Groupe. Un tableau de synthèse présente la liste des filiales du Groupe selon une répartition géographique de l'entité (veuillez consulter le chapitre 6, note 2.1 aux états financiers consolidés).

Les principales informations financières (chiffre d'affaires, résultat opérationnel, actifs et passifs sectoriels) d'une part et les écarts d'acquisition et les marques d'autre part sont présentés pour chaque segment au sein des états financiers consolidés du Groupe, dans les notes 3, 4.1 et 4.2 respectivement.

	Services Entertainment	Maison Connectée	Autres
France	Technicolor Distribution Services France SARL Mikros Image SAS Technicolor Animation Productions SAS	Technicolor Delivery Technologies SAS	Thomson Licensing SAS
Europe sauf France	Technicolor Polska s.p. Z.o.o. The Moving Picture Company Ltd. Technicolor Video Services (UK) Ltd. Technicolor Ltd. The Mill (Facility) Ltd.		
Amériques	Technicolor Global Logistics, LLC Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. Technicolor Home Entertainment Services Inc. Technicolor Creative Services USA Inc. Technicolor Canada Inc. (1) Technicolor Home Entertainment Services de Mexico S. de RL de CV Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC The Mill Group Inc.	Technicolor Brasil Midia E Entretenimento Ltda Technicolor Connected Home USA LLC Thomson Telecom Mexico, SA de CV Technicolor Canada Inc. (1)	Technicolor USA Inc.
Asie	Technicolor, Pty, Ltd.	Technicolor Delivery Technologies Australia Pty, Ltd Technicolor Pioneer Japan KK Technicolor Korea Yuhan Hoesa	

(1) Cette entité regroupe les opérations des deux segments Services Entertainment et Maison Connectée.

SOCIÉTÉ MÈRE

Au 31 décembre 2019, Technicolor SA comprenait 104 salariés. Elle héberge principalement les activités de Direction du Groupe, fonctions support, trésorerie centrale et une partie du segment Maison Connectée. Le compte de résultat de la société mère (tel que présenté dans les comptes sociaux) fait apparaître une perte nette de 344 millions d'euros en 2019 (contre une perte nette de 153 millions d'euros en 2018) (pour davantage d'informations comptables relatives à la société mère, voir les comptes sociaux de Technicolor SA et les notes annexes aux comptes figurant aux sections 6.4 « Comptes sociaux de Technicolor SA » et 6.5 « Notes annexes aux comptes sociaux » du chapitre 6 « États financiers » du présent Document d'enregistrement universel).

PRINCIPAUX FLUX DE TRÉSORERIE ENTRE LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES

La Société assure en premier lieu le financement de ses filiales par voie de prêts et de comptes courants (position nette débitrice de 633 millions d'euros avant dépréciation au 31 décembre 2019) et en fonds propres et a perçu en conséquence 459 millions d'euros de dividendes en 2019 (contre 39 millions d'euros en 2018). La société mère a mis en place un système de centralisation de la trésorerie dans ses principaux pays d'implantation et met en œuvre des couvertures au niveau du Groupe, dans le cadre de règles de gestion définies.

La Société fournit également des prestations aux sociétés rattachées au Groupe en matière de systèmes d'information, d'achats, de gestion, de trésorerie, de mise à disposition de personnes et de conseils divers. Ces prestations sont facturées soit sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires et/ou du résultat de la filiale, soit par un forfait, soit à la prestation.

Pour plus de détails, voir la note 12.2 de l'annexe aux comptes sociaux de la société mère, relative aux opérations avec les parties liées.

7.8 INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS

Conformément aux dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients figurent dans le tableau ci-après.

	Article D. 441-1 – 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441-1 – 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
(en euros)	0 jour (indicatif) 31/12/2019	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif) 31/12/2019	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	36					82	0					43
Montant TTC total des factures concernées	534 046	764 248	17 864	68 197	143 628	993 937	0	2 159 406	191 176	772 006	377,026	3 499 614
Pourcentage du montant HT des achats de l'exercice	1,2 %	1,7 %	0 %	0,1 %	0,3 %	2,2 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							0 %	4,0 %	0,4 %	1,4 %	0.7%	6,4 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues						-						18
Montant total TTC des factures exclues						-						2 284 766
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisées pour le calcul des retards de paiement (préciser)			Délais contractuels						Délais contractuels			

7.9 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts et autres documents sociaux de la Société, toute évaluation ou déclaration établie par un expert à la demande de la Société dont une partie est incluse ou visée dans le présent Document d'enregistrement universel et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social, 8-10, rue du Renard, 75004 Paris, France.

En outre, sont notamment disponibles sur le site Internet de Technicolor (www.technicolor.com) les informations financières historiques ainsi que l'information réglementée du Groupe.

Les exemplaires du présent Document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais. Le présent Document d'enregistrement universel peut également être consulté sur le site Internet de Technicolor.

7.10 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Le présent Document d'enregistrement universel contient des informations concernant l'évolution des marchés, nos parts de marché, nos positions et nos activités sur ces marchés. Sauf indication contraire, les estimations de marché se fondent sur les sources externes suivantes, parfois associées à des estimations internes :

- IHS Screen Digest, FutureSource Consulting, PwC, Wikofsky Gruen Associates, Thomson Reuters, Strategy Analytics, Statista, Magna Global, IDATE, Parks Associates, IAB, Nielsen, eMarketer, Harvard Business Review, McKinsey, IDC et Visual Effects Society pour les informations générales concernant les tendances du marché des secteurs de la Technologie et du *Media & Entertainment* ;
- FutureSource Consulting pour les informations concernant les services de réplication et de distribution de DVD ;
- IHS Screen Digest, Parks Associates, Generator Research, IDC, Gartner, IDG et Informa pour les informations concernant l'électronique grand public (TV, tablettes, smartphones).
- Parks Associates, Dell'Oro Group et Infonetics Research pour les informations concernant les Décodeurs, les modems et passerelles câbles et DSL.

7.11 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

GRI *[102-53]*

7.11.1 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel

Monsieur Richard Moat, Directeur général de Technicolor,

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel 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 ci-joint 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 auxquels elles sont confrontées.

Paris, le 17 avril 2020,
Le Directeur général de Technicolor,
Richard Moat

7.11.2 Responsable de l'information

GRI *[102-53]*

Monsieur Laurent Carozzi, Directeur financier de Technicolor, 8-10, rue du Renard, 75004 Paris, France Tél. : +33 (0)1 88 24 30 00

8

TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Tableau de concordance reprenant les principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) n°2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 309

Tableau de concordance du Rapport financier annuel 311

Tableau de concordance du rapport de gestion 312

Tableau de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 313

Tableau de concordance sur les informations requises par l'article L. 225-102-1, l'article R. 225-105 (déclaration de performance extra-financière) et l'article L. 225-102-4 (plan de vigilance) du Code de commerce 314

En application de l'article 19 du Règlement (UE) n°2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le Document d'enregistrement universel :

- les états financiers consolidés de l'exercice 2018 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 6 "Etats financiers" du Document de référence de l'exercice 2018 (pages 172 à 251) ;
- les états financiers consolidés de l'exercice 2017 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 6 « États financiers » du Document de référence de l'exercice 2017 (pages 176 à 257) ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2018, ainsi ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 6 « États financiers » du Document de référence de l'exercice 2018 (pages 252 à 280) ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2017, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 6 « États financiers » du Document de référence de l'exercice 2017 (pages 252 à 289).

Le Document de référence de l'exercice 2018 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2019 sous le n° D.19-0223.

Le Document de référence de l'exercice 2017 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 mars 2018 sous le n° D.18-0160.

Afin de faciliter la lecture du présent Document d'enregistrement universel, les tableaux de concordance ci-après renvoient aux principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) n°2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 pris en application de la directive dite « Prospectus » et incluent :

- les éléments du rapport de gestion, du rapport financier annuel et du rapport sur le gouvernement d'entreprise intégrés au présent Document d'enregistrement universel ; ainsi que
- les informations requises par les articles L. 225-102-1 et R. 225-105 (déclaration de performance extra-financière) et L. 225-102-4 (plan de vigilance) du Code de commerce.

Tableau de concordance reprenant les principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) n°2019/980 de la Commission du 14 mars 2019

GRI *[102-46]*

Informations prévues par les annexes 1 et 2 du règlement (UE) 2019/980		Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
1.	**PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS FOURNIES PAR LES TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE**		
1.1	Identité des personnes responsables de l'information	Chapitre 7, section 7.11.2	305
1.2	Déclaration des personnes physiques responsables	Chapitre 7, section 7.11.1	305
1.3	Déclaration des experts et déclaration d'intérêt	Chapitre 7, section 7.10	305
1.4	Attestation relative aux informations fournies par des tiers	N/A	
1.5	Déclaration de dépôt auprès de l'autorité compétente		1
2.	**CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**		
2.1	Nom et adresse	Chapitre 6, section 6.8	294
2.2	Détails concernant une éventuelle démission ou absence de renouvellement de mandat	Chapitre 6, section 6.8.3	294
3.	**FACTEURS DE RISQUES**	**Chapitre 3, section 3.1**	**46**
4.	**INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR**		
4.1	Raison sociale et nom commercial	Chapitre 7, section 7.1	296
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	Chapitre 7, section 7.1	296
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	Chapitre 7, section 7.1	296
4.4	Siège social et forme juridique de la Société, législation régissant ses activités, son pays d'origine, l'adresse et le numéro de téléphone de son siège statutaire	Chapitre 7, section 7.1	296
5.	**APERÇU DES ACTIVITÉS**		
5.1	Principales activités	Chapitre 1, section 1.1	9
5.1.1	Nature des opérations effectuées par la Société et ses principales activités	Chapitre 1, section 1.2	12
5.1.2	Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché	Chapitre 1, section 1.2	12
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	Chapitre 7, section 7.1	296
5.2	Principaux marchés	Chapitre 1, section 1.2	12
5.3	Événements exceptionnels	Chapitre 1, section 1.3	22
5.4	Stratégie et objectifs	Chapitre 1, section 1.3	22
5.5	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats ou nouveaux processus de fabrication	Chapitre 2, section 2.3.3 et chapitre 3, sections 3.1.1, 3.1.2	42 ; 47 ; 50
5.6	Position concurrentielle	Chapitre 7, section 7.10	305
5.7	Investissements	Chapitre 5, section 5.5.4 et Chapitre 6, section 6.2, notes 3, 10 et 15 aux comptes consolidés	180 ; 212 ; 252 ; 261
6.	**ORGANIGRAMME**		
6.1	Description sommaire du Groupe	Chapitre 7, section 7.7	301
6.2	Liste des filiales importantes	Chapitre 7, section 7.7.2 et chapitre 6, section 6.2, note 15 aux comptes consolidés	303 ; 261
7.	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**		
7.1	Situation financière	Chapitre 2 et chapitre 6	31 ; 195
7.2	Résultat d'exploitation	Chapitre 2, section 2.2	32
7.2.1	Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	Chapitre 2, sections 2.2	32
7.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net et des produits nets	Chapitre 2, sections 2.2.1 et 2.2.3	33 ; 36

TABLEAU DE CONCORDANCE REPRENANT LES PRINCIPALES INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) N°2019/980

Informations prévues par les annexes 1 et 2 du règlement (UE) 2019/980		Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
8.	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**		
8.1	Capitaux de l'émetteur (à court et à long terme)	Chapitre 2, section 2.3 et chapitre 6, section 6.2, note 7 aux comptes consolidés et section 6.5, note 8 aux comptes sociaux	40 ; 230 ; 278
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	Chapitre 2, section 2.3.2 et chapitre 6, section 6.1.4	41 ; 200
8.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	Chapitre 2, section 2.3 et chapitre 6, section 6.2, notes 8.3 et 8.5 aux comptes consolidés	40 ; 237 ; 239
8.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	Chapitre 2, section 2.3.3 et chapitre 3, section 3.1.3	42 ; 58
8.5	Sources de financement attendues	Chapitre 1, sections 1.1.2, 1.3 et 2.4	11 ; 22 ; 43
9.	**ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE**	**chapitre 3, section 3.1.1**	**47**
10.	**INFORMATION SUR LES TENDANCES**		
10.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	Chapitre 1, section 1.3, chapitre 2, section 2.5	22 ; 44
10.2	Tendance connue, incertitude ou demande, engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur pour l'exercice en cours	Chapitre 1, section 1.3, chapitre 2, section 2.4 et chapitre 3, section 3.1.1	22 ; 43 ; 47
11.	**PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE**	**N/A**	
12.	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE**		
12.1	Organes d'administration et de direction – liste des mandats exercés au cours des cinq derniers exercices, et autres informations	Chapitre 4, sections 4.1.1	75
12.2	Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	Chapitre 4, section 4.1.3	106
13.	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**		
13.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	Chapitre 4, section 4.2	115
13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	Chapitre 4, section 4.2.1 et chapitre 6, section 6.2, note 9 aux comptes consolidés	115 ; 242
14.	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	Chapitre 4, section 4.1.1.2	75
14.2	Contrat de service liant les membres des organes d'Administration	Chapitre 4, section 4.1.1.7	96
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	Chapitre 4, section 4.1.2.5	103
14.4	Déclaration indiquant si la Société se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	Chapitre 4, section 4.1.2.1	96
14.5	Incidences importantes potentielles sur le gouvernement d'entreprise	N/A	
15.	**SALARIÉS**		
15.1	Nombre de salariés	Chapitre 5, section 5.2.1.7 et chapitre 6, section 6.2, note 9.1 aux comptes consolidés	157 ; 242
15.2	Participations et *stock-options*	Chapitre 4, section 4.2.4, chapitre 5, section 5.2.1.5 et chapitre 6, section 6.2, note 9.3 aux comptes consolidés	135 ; 157 ; 248
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de la Société	Chapitre 5, section 5.2.1.6	157
16.	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	Chapitre 1, section 1.4.1	24
16.2	Existence de droits de vote différents	Chapitre 7, section 7.4.3	299
16.3	Contrôle de la Société	Chapitre 1, section 1.4.1	24
16.4	Accord connu de la Société dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A	
17.	**OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS**	**Chapitre 6, section 6.2, note 5.2 aux comptes consolidés**	**226**

Informations prévues par les annexes 1 et 2 du règlement (UE) 2019/980		Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
18.	**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR**		
18.1	Informations financières historiques	Chapitre 1, chapitre 2 et chapitre 6	7 ; 31 ; 195
18.2	Informations financières intermédiaires	N/A	
18.3	Audit des informations historiques annuelles	Chapitre 6, sections 6.3 et 6.7	263 ; 290
18.4	Informations financières *pro forma*	N/A	
18.5	Politique de distribution	Chapitre 1, section 1.4.4	30
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	Chapitre 3, section 3.1.4 et chapitre 6, section 6.2, note 10.2 aux comptes consolidés	61 ; 253
18.7	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Chapitre 1, sections 1.1.2 et 1.3 et chapitre 2, section 2.4	11 ; 22 ; 43
19.	**INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**	**Chapitre 7**	**295**
19.1	Capital social	Chapitre 1, section 1.4	24
19.2	Acte constitutif et statuts	Chapitre 7, section 7.4	298
20.	**CONTRATS IMPORTANTS**	**Chapitre 7, section 7.5**	**300**
21.	**DOCUMENTS ACCESSIBLES POUR LE PUBLIC**	**Chapitre 7, section 7.9**	**304**

Tableau de concordance du Rapport financier annuel

GRI *[102-46]*

En application de l'article 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le Rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier comporte les éléments décrits aux pages suivantes du Document d'enregistrement universel :

Rapport financier annuel	Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT	**Chapitre 7, section 7.11.1**	**305**
RAPPORT DE GESTION		
• Analyse des résultats, de la situation financière, des indicateurs clefs de performance (financière et non financière), des risques de la société mère et de l'ensemble consolidé, des risques liés au changement climatique, des procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour la société mère et l'ensemble consolidé (C. com. art. L. 225-100-1)	Chapitre 2, chapitre 3, chapitre 5 Chapitre 6, section 6.2, note 10.2 aux comptes consolidés	31 ; 45 ; 145 ; 253
• Informations relatives aux rachats d'actions (C. com. art. L. 225-211, al. 2)	Chapitre 1, section 1.4.2	28
ÉTATS FINANCIERS		
• Comptes annuels	Chapitre 6, sections 6.4 et 6.5	267 ; 270
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 6, section 6.7	290
• Comptes consolidés	Chapitre 6, sections 6.1 et 6.2	196 ; 202
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 6, section 6.3	263

Tableau de concordance du rapport de gestion

GRI *[102-46]*

Rapport de gestion	Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires et des résultats du Groupe pendant l'exercice écoulé (C. com. art. L. 225-100-1 et L. 233-6)	Chapitre 2, sections 2.1 et 2.2	32
Rapport sur l'activité et les résultats des filiales (article L. 223-6, al. 2 du Code de commerce)	Chapitre 1, section 1.2 et chapitre 2, section 2.2	12 ; 32
Analyse de la situation de la Société au cours du dernier exercice fiscal, des évolutions attendues et des événements importants survenus depuis la date de clôture (article L. 232-1-II du Code de commerce)	Chapitre 1, section 1.3 et chapitre 6, section 6.2, note 13 des comptes consolidés	22 ; 259
Activités en matière de recherche et développement (C. com. art. L. 233-26 et L. 232-1-II)	Chapitre 1, section 1.2.4 et chapitre 2, section 2.2.3	21 ; 36
Indicateurs clés de performance de nature non financière : informations environnementales (C. com. art. L. 225-100-1, L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-105)	Chapitre 5, sections 5.4 et 5.5	171 ; 176
Indicateurs clés de performance non financière (informations sociales) (article L. 225-100-1 L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-104 du Code de commerce)	Chapitre 5, sections 5.2 et 5.3	150 ; 168
Indicateurs clés de performance financière (C. com. art. L. 225-100-1)	Chapitre 2, section 2.2	32
Risques financiers liés au changement climatique et procédures mises en place pour les limiter (C. com. art. L. 225-100-1)	Chapitre 5, section 5.4	171
Caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques (C. com. art. L. 225-100-1)	Chapitre 3, sections 3.1 et 3.2	46 ; 63
Principaux risques et incertitudes (C. com. art. L. 225-100-1)	Chapitre 3	45
Information sur les risques de fluctuation des taux d'intérêt, des taux de change et des prix de marché (C. com. art. L. 225-100-1)	Chapitre 3, section 3.1.3	58
Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société (CMF art. L. 621-18-2)	Chapitre 4, section 4.1.1.5	95
Obligation de conservation par les mandataires sociaux des actions gratuites ou de performance et/ou *stock-option* qui leur ont été attribuées (C. com. art L. 225-197-1-II al. 4 et L. 225-185, al. 4)	Chapitre 4, section 4.1.1.5	95
Option d'achat ou de souscription d'actions attribuées aux salariés et aux dirigeants (C. com. art. L. 225-197-1 et L. 225-185)	Chapitre 4, sections 4.1.1.5, 4.2.1 et 4.2.4, chapitre 6, section 6.2, note 9.3 aux comptes consolidés	95 ; 115 ; 135 ; 248
État de la participation des salariés au capital social (C. com. art. L. 225-102)	Chapitre 5, section 5.2.1.6	157
Éléments de calcul et résultats des ajustements en cas d'émission de titres donnant accès au capital	Chapitre 1, section 1.4.1	24
Renseignements relatifs à la répartition du capital social et informations sur les franchissements de seuil déclarés à la Société (C. com. art. L. 233-13)	Chapitre 1, section 1.4.1	24
Montant des dividendes et distributions au titre des trois derniers exercices (CGI art. 243 *bis*)	Chapitre 1, section 1.4.4	30
Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices fiscaux (article R. 225-102 du Code de commerce) et commentaires sur les résultats	Chapitre 6, section 6.6	289
Informations sur les délais de paiement (C. com. art. L. 441-14)	Chapitre 7, section 7.8	304
Informations sur le nombre des actions autodétenues et sur les opérations réalisées au cours de l'exercice (C. com. art. L. 225-211 al. 2)	Chapitre 1, section 1.4.2	28
Information sur les prises de participation ou de contrôle dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française (C. com. art. L. 233-6)	Chapitre 7, section 7.3	298
Liste des principales filiales consolidées	Chapitre 6, section 6.2, note 15 aux comptes consolidés	261
Informations fiscales complémentaires (CGI art. 34-9 et 223 *quater* et art. 223 *quinquies*)	Chapitre 7, section 7.6	300
Politique de prévention des risques d'accident technologique, incluant la capacité de la Société à couvrir sa responsabilité et à gérer l'indemnisation des victimes (C. com. art. L. 225-102-2)	N/A	

Tableau de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

GRI *[102-46]*

Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
Politique de rémunération des mandataires sociaux (article L. 225-37-2 du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.2.1	115
Rémunération des administrateurs toutes catégories confondues (article L. 225-37-3 1° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.2.1	115
Proportion relative des rémunérations fixes et variables (article L. 225-37-3 2° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.2.1	115
Utilisation de la possibilité de réclamer la rémunération variable (article L. 225-37-3 3° du Code de commerce)	N/A	
Engagements des administrateurs toutes catégories confondues (article L. 225-37-3 4° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.1.3	106
Rémunération payée ou accordée par un engagement inclus dans le champ de consolidation (article L. 225-37-3 5° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.2.1	115
Ratios entre la rémunération des cadres et la rémunération des salariés autres que les mandataires sociaux (article L. 225-37-3 6° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.2.2	134
Évolution de la rémunération, de la performance de la Société, de la rémunération moyenne des salariés non-cadres et des ratios désignés ci-dessus (article L. 225-37-3 7° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.2.2	134
Explication sur la façon dont la rémunération totale est conforme à la politique adoptée en matière de rémunération (article L. 225-37-3 8° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.2.1	115
Explication sur la façon dont le vote exercé à la dernière assemblée générale des actionnaires en vertu de l'article L. 225-100 du Code de commerce a été pris en compte (article L. 225-37-3 9° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.2.1	115
Déviation éventuelle par rapport à la procédure d'application de la politique de rémunération et renonciation éventuelle appliquée (article L. 225-37-3 10° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.2.1	115
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce relatif à la suspension de la rémunération du Conseil d'administration dans l'éventualité où les règles de parité ne sont pas respectées (article L. 225-37-3 11° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.2.1	115
Liste des postes ou fonctions d'administrateur occupés par chaque administrateur au cours du dernier exercice fiscal (article L. 225-37-4 1° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.1.1.3	83
Conventions réglementées (article L. 225-37-4 2° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.1.3	106
Tableau des délégations accordées au Conseil d'administration par les assemblées générales des actionnaires et utilisation de ces délégations (article L. 225-37-4 3° du Code de commerce)	Chapitre 1, section 1.4.3	29
Distinction opérée ou non entre le Directeur général et le Président du Conseil d'administration (article L. 225-37-4 4° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.1.1.1	75
Composition du Conseil d'administration, condition de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (article L. 225-37-4 5° du Code de commerce)	Chapitre 4, sections 4.1.1 et 4.1.2	75 ; 96
Application de l'équilibre dans la représentation femmes/hommes au Conseil d'administration (article L. 225-37-4 6° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.1.1.2	75
Limitations des pouvoirs du Directeur général (article L. 225-37-4 7° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.1.2.2	96
Code de gouvernance d'entreprise auquel la Société adhère, y compris les détails à respecter ou à expliquer (article L. 225-37-4 8° du Code de commerce)	Chapitre 4, section 4.1.2.1	96
Participation des actionnaires à l'assemblée générale (article L. 225-37-4 9° du Code de commerce)	Chapitre 7, section 7.4.5	299
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (C. com. art. L. 225-37-5)	Chapitre 1, section 1.4.1	24

Tableau de concordance sur les informations requises par l'article L. 225-102-1, l'article R. 225-105 (déclaration de performance extra-financière) et l'article L. 225-102-4 (plan de vigilance) du Code de commerce

GRI *[102-46]*

	Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
ARTICLES L. 225-102-1 ET R. 225-105		
Modèle d'affaires de la Société	Chapitre 1, sections 1.2 et 1.3 Chapitre 5, section 5.1.1	12 ; 22 146
Principaux risques RSE liés à l'activité de la Société	Chapitre 5, sections 5.1.2 et 5.1.3 Chapitre 3, section 3.1	147 ; 148 46
INFORMATIONS SOCIALES		
• **Emploi**		
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zones géographiques	Chapitre 5, section 5.2.1.7	157 ; 158
Embauches et licenciements	Chapitre 5, section 5.2.1.7	158
Rémunérations et leur évolution	Chapitre 5, section 5.2.1.3	151
• **Organisation du travail**		
Organisation du temps de travail	Chapitre 5, section 5.2.2	159
Absentéisme	Chapitre 5, section 5.2.6	166
• **Relations sociales**		
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	Chapitre 5, section 5.2.4	163
Bilan des accords collectifs signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Chapitre 5, sections 5.2.4 et 5.2.5	163 ; 164
• **Santé et sécurité**		
Conditions de santé et de sécurité au travail	Chapitre 5, section 5.2.5	164
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Chapitre 5, section 5.2.5	164
• **Formation**		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	Chapitre 5, sections 5.2.1.4, 5.2.5 et 5.2.7.1	154 ; 164 ; 167
Nombre total d'heures de formation	Chapitre 5, section 5.2.1.4	154
• **Égalité de traitement**		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Chapitre 5, section 5.2.3	160
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Chapitre 5, section 5.2.3	162
Politique de lutte contre les discriminations	Chapitre 5, section 5.3.2	170

	Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		
• **Politique générale en matière environnementale**		
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant,les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Chapitre 5, sections 5.4, 5.5 et 5.5.4	171 ; 176 ; 180
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	Chapitre 5, sections 5.5 et 5.5.4	176 ; 180
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Chapitre 5, section 5.5.4	180
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	Chapitre 5, section 5.5.4 Chapitre 3, section 3.1.4.2 Chapitre 6, note 10	181 62 252 ; 253
• **Pollution**		
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Chapitre 5, sections 5.4.1, 5.5.3 et 5.5.4	172 ; 179 ; 180
Prise en compte des nuisances sonores et lumineuses et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Chapitre 5, section 5.5.4	181 ; 182
• **Économie circulaire**		
Prévention et gestion des déchets		
• Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	Chapitre 5, section 5.5.1	177
• Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	N/A	
Utilisation durable des ressources		
• Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	Chapitre 5, section 5.5.3	179
• Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Chapitre 5, sections 5.5.1 et 5.5.2	177 ; 179
• Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	Chapitre 5, sections 5.4.1, 5.4.2 et 5.4.3	172 ; 174 ; 175
• Utilisation des sols	Chapitre 5, section 5.5.4	182
• **Changement climatique**		
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés	Chapitre 5, section 5.4.1	173
Adaptation aux conséquences du changement climatique	Chapitre 5, sections 5.4.2 et 5.4.3	174 ; 175
Objectif de réduction d'émission de gaz à effet de serre	Chapitre 5, section 5.4	171
• **Protection de la biodiversité**		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Chapitre 5, section 5.5.4	182
INFORMATIONS SOCIÉTALES		
• **Engagements sociétaux en faveur du Développement Durable**		
Impact en matière d'emploi et de développement local	Chapitre 5, section 5.2.7	166
Impact sur les populations riveraines ou locales	Chapitre 5, section 5.2.8	168
Relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	Chapitre 5, section 5.2.8	168
Actions de partenariat ou de mécénat	Chapitre 5, sections 5.2.7 et 5.2.8	166 ; 168
• **Sous-traitance et fournisseurs**		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Chapitre 5, section 5.3.1	169
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	Chapitre 5, section 5.3.1	169
• **Loyauté des pratiques**		
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Chapitre 5, section 5.6.1	185

	Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
• **Actions engagées pour prévenir la corruption**	Chapitre 3, sections 3.1.1 et 3.2.2 et chapitre 5, section 5.7.1	48 ; 64 187
• **Actions en faveur des Droits de l'Homme**		
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives :		
• au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	Chapitre 5, sections 5.3 et 5.2.4	168 ; 163
• à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Chapitre 5, sections 5.3.2 et 5.2.3	170 ; 160
• à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Chapitre 5, section 5.3	168
• à l'abolition effective du travail des enfants	Chapitre 5, section 5.3	168
Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	Chapitre 3, section 3.1.1 et chapitre 5, section 5.3	49 168
• **Actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale**	Chapitre 5, section 5.7.2	188
• **Lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal et alimentation responsable, équitable et durable**	N/A	
ARTICLE L. 225-102-4		
Plan de vigilance	Chapitre 5, section 5.10	193



Glossaire

GLOSSAIRE

Les termes « Technicolor » et « Groupe » utilisés dans le présent document se réfèrent, de façon collective, à Technicolor SA et à ses filiales consolidées. Le terme « Société » utilisé dans ce document se réfère exclusivement à Technicolor SA, société mère du Groupe.

ABRÉVIATIONS

€/EUR : euro

£/GBP : livre sterling

$/USD : dollar américain

ADR : *American Depositary Receipt*

ADS : *American Depositary Shares* (représentant une action d'une société)

AGOA : assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires

AMF : Autorité des marchés financiers

APE : activité principale exercée

AR : réalité augmentée

BEI : Banque européenne d'investissement

BFR : besoin en fonds de roulement

BRL : réal brésilien

CAD : dollar canadien

CADE : Autorité brésilienne de la concurrence

CD : *compact disc* ou disque compact

CDM : écrans d'ordinateurs

CGI : imagerie générée par ordinateur

Code AFEP-MEDEF : Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF)

CPE : équipement des locaux d'abonnés

CRT : tubes cathodiques

DOCSIS : *Data Over Cable Service Interface Specification*

DPS : droit préférentiel de souscription

DTV : TV numérique

DVB : diffusion vidéo numérique

EBIT : *Earnings before interest and tax*

EBITDA : *Earnings before interest, tax, depreciation and amortization*

ECP : écart de conversion passif

EHS : environnement, hygiène et sécurité

ERG : état du résultat global

GE : General Electric

GRC : Gouvernance, risque et conformité

GRI : *Global Reporting Initiative*

HD : haute définition

HES : *Home Entertainment Services* devenu Services DVD

OTT : *Over-The-Top*

IFRS : *International Financial Reporting Standards*

IoT : Internet des objets

KPI : indicateurs clés de performance

LSF : loi de sécurisation financière

LTIP : *Long-Term Incentive Plan* ou plan d'incitation à long terme

MIP : Plans d'intéressement du management

MXN : peso mexicain

MPC : *The Moving Picture Company*

NTD : nouveau dollar de Taïwan

NYSE : *New York Stock Exchange*

PEG : plan épargne Groupe

RCF : ligne de crédit revolving

RH : Ressources Humaines

R&D : Recherche & Développement

R&I : Recherche & Innovation

RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou responsabilité sociétale de l'entreprise

SA : société anonyme

SAS : société par actions simplifiée

SBI : *significant business incident*, soit incident d'activité important

SD : *standard definition*, soit définition standard

Services de Production : services relatifs aux effets visuels, à l'animation et à la post-production vidéo et audio

Services DVD : services de réplication, d'emballage et de distribution de CD, de DVD et de disques Blu-ray™

SME : système de management environnemental

TEG : taux effectif global

TRM : *Technicolor Risk Management*

TSO : *Technicolor Security Office*

TSS : Titres Super Subordonnés

UE : Union européenne

UGT : unité génératrice de trésorerie

UHD : ultra haute définition

UK : Royaume-Uni

US/USA : États-Unis d'Amérique

VFX : effets visuels

VNC : valeur nette comptable

VR : réalité virtuelle

1-9

4K : résolution de 4 096 × 2 160, soit un peu plus que l'UHD, mais avec un format cinéma. De fines bandes noires apparaîtront en haut et en bas de l'image.

A

Activités poursuivies : Activités exercées par les unités d'exploitation dont la Direction entend poursuivre l'exploitation, par opposition aux activités que la Direction a décidé d'abandonner ou de céder.

À périmètre et taux de change constants : sans changement dans l'ensemble des sociétés du Groupe devant être inclues dans les comptes consolidés élaborés et présentés par la société mère et à taux de change constant par rapport à la période précédente. Cela permet de connaître ce qu'aurait été l'évolution de l'entreprise sans acquisition d'autres sociétés ou cession d'activités dans le même environnement de change que la période précédente.

Autorité des marchés financiers : autorité administrative indépendante qui régule les acteurs et produits de la place financière française.

B

Besoin en fonds de roulement : actif courant moins passif courant (y compris provisions courantes, hors trésorerie, dettes financières courantes et instruments financiers).

Blu-ray™ : format de disque numérique allant de 7,5 giga octets de capacité (simple couche) à 128 giga Octets (quadruple couche).

C

Compact Disc **(CD)** : disque compact, est un disque optique utilisé pour stocker des données sous forme numérique. Capacité de 0,21 à 0,91 giga octets en grande majorité 0,74 giga octets.

Code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP et du MEDEF : ensemble de recommandations en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées, publié par l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF).

Customer-Premises Equipment **(CPE)** : terminaux domestiques ou équipement terminal du côté du client utilisé pour se connecter au réseau d'un fournisseur d'accès à Internet.

D

Décodeur : dispositif physique/boîtier électronique qui réalise la restitution de signaux cryptés ou compressés pour la télévision.

DOCSIS 3.1 : norme qui définit les règles et les protocoles d'interfaces, de communication et de configuration pour les systèmes de transport de données et d'accès à Internet utilisant les anciens réseaux de télévision par câble coaxial. Il permet l'ajout du transfert de données, à vitesse élevée, aux systèmes existants de télévision par câble.

DVB : ensemble de normes de télévision numérique édictées par le consortium européen DVB et utilisées dans un grand nombre de pays. Ses principales concurrentes sont les normes ATSC (utilisées aux États-Unis et au Canada) et les normes ISDB (utilisées au Japon et au Brésil).

E

Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization **(EBITDA)** : bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements. Définit le bénéfice d'une société avant que n'en soient soustraits les intérêts, les impôts et taxes, les dotations aux amortissements et les provisions sur immobilisations (mais après dotations aux provisions sur stocks et créances clients).

F

Free Cash-flow : solde comptable indiquant les flux de trésorerie générés par l'activité opérationnelle et diminués des investissements nets d'une entreprise.

G

G.fast : technologie de raccordement à Internet de type DSL sur paire de cuivre. Il permet d'atteindre 500 à 1 000 Mbps pour des distances inférieures à 100 mètres en partie terminale de raccordement optique FTTB (fibre optique jusqu'à l'immeuble) ou 100 Mbps pour des distances jusqu'à 500 mètres (fibre optique jusqu'au sous-répartiteur).

Global Reporting Initiative **(GRI)** : normes mondiales pour rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales.

H

Haute Définition : format d'image numérique ayant une définition supérieure à 720 lignes x 1 280 pixels. La résolution d'une image *full HD* peut atteindre 1 080 lignes x 1 920 pixels.

I

International Financial Reporting Standards **(IFRS)** : normes comptables devant être appliquées obligatoirement par les entreprises cotées lors de l'établissement de leurs comptes, afin d'harmoniser la présentation de leurs états financiers.

Internet des objets : l'extension d'Internet à des choses et à des lieux du monde physique.

J

Jeux AAA : terme de classification utilisé pour les jeux vidéo dotés des budgets de développement et de promotion les plus élevés ou ayant reçu de bonnes évaluations de la part de critiques professionnels.

L

LIBOR/EURIBOR : principaux taux d'intérêts de référence du marché monétaire. Ils servent de référence à de nombreux contrats et particulièrement aux crédits des entreprises.

***Long-term incentive plan* (LTIP)** : rémunération accordée aux dirigeants des entreprises et basée sur leur performance sur le long terme. Ce plan peut être étalé sur plusieurs années, et pour obtenir cette rémunération, le dirigeant doit répondre aux critères fixés dans le plan. Il peut ainsi ne rien percevoir s'il n'atteint aucun des objectifs cités.

M

Marge opérationnelle : rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires. Ce ratio indique la performance économique avant prise en compte du résultat financier, des impôts et des événements exceptionnels.

Mastering : le *mastering* est le processus consistant à transférer un ou un ensemble d'enregistrements sur un média, lequel servira à la production en série ou à la diffusion. Son but premier est de rendre homogène cet ensemble.

Mémoire DRAM : type de mémoire généralement utilisé pour les données ou le code de programme dont le processeur d'un ordinateur, les stations de travail, les serveurs a besoin pour fonctionner.

Mémoire Flash NAND : technologie de stockage à base de semi-conducteurs qui ne requiert pas d'alimentation électrique pour conserver les données. Elle est donc dite « non volatile », car contrairement à une mémoire vive (DRAM) les données ne s'effacent pas lorsque l'on cesse d'alimenter la mémoire avec du courant électrique.

O

***Over-The-Top* (OTT)** : service par contournement, mode de distribution de contenus audiovisuels sur Internet sans la participation d'un opérateur de réseau traditionnel.

P

Passerelle haut débit : dispositif physique/boîtier électronique permettant l'accès à Internet, appelé aussi routeur ou modem.

R

Réalité Augmentée : superposition de la réalité et d'éléments (sons, images 2D, images 3D, vidéos, *etc.*) calculés par un système informatique en temps réel. Elle désigne souvent les différentes méthodes qui permettent d'incruster de façon réaliste des objets virtuels dans une séquence d'images.

Réalité Virtuelle : technologie informatique qui simule la présence physique d'un utilisateur dans un environnement artificiellement généré par des logiciels.

Répéteur Wi-Fi : dispositif permettant d'étendre la couverture sans-fil.

Réplication : la réplication de CD est un processus de production physique qui consiste à presser les disques lors de la fabrication à partir d'une matrice en verre.

Résultat opérationnel : résultat calculé à partir du chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation courants, desquels sont soustraites les charges d'exploitation courantes.

S

***Standard Definition* (SD)** : définition standard, résolution de 480p.

Swaps : Produit financier dérivé d'un contrat d'échange de flux financiers entre deux parties, qui sont généralement des banques ou des institutions financières.

T

Taux effectif global : taux d'intérêt ayant pour principale utilité de représenter le coût réel d'un crédit.

Trésorerie nette : la trésorerie nette est la trésorerie disponible, après déduction de l'endettement brut.

Télévision connectée : désigne à la fois le téléviseur raccordé directement ou indirectement à Internet et l'offre de télévision provenant d'opérateurs Internet, diffusée *via* la technique de TVIP.

U

UHD : résolution de 3 840 × 2 160, soit 4 fois plus de pixels qu'en *Full HD*. Ce format 16:9 est particulièrement indiqué pour regarder des films sur un téléviseur.

V

Valeur nette comptable : valeur brute d'un actif (prix d'achat ou coût de revient, par exemple), minorée du montant des amortissements et/ou des dépréciations.

X

xDSL : se traduit par LNA (« ligne d'accès numérique » ou « ligne numérique d'abonné ») ou par RNA/LNDA (« raccordement numérique asymétrique » ou « liaison numérique à débit asymétrique »), renvoie à l'ensemble des techniques mises en place pour un transport numérique de l'information sur une ligne de raccordement filaire téléphonique ou liaisons spécialisées.

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO 14001:2018.

Conception & réalisation LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80

www.technicolor.com

Siège social
8-10 rue du Renard
75004 Paris – France
E-mail : assembleegenerale@technicolor.com
Tél. : +33 (0)1 88 24 30 00

Technicolor S.A. au capital social de 414 461 178 euros – 333 773 174 R.C.S. Paris



technicolor

TECHNICOLOR S.A.

Société anonyme au capital de 414 461 178 €

8-10, rue du Renard

75004 Paris

RCS: Paris 333 773 174

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2019

TECHNICOLOR S.A.

Société anonyme au capital de 414 461 178 €
8-10, rue du Renard
75004 Paris
RCS : Paris 333 773 174

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale de la société Technicolor,

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 Technicolor 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 1er 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 le point suivant exposé dans la note 1.2.2.1. « Nouvelles normes, amendements et interprétations entrant en vigueur et appliqués au 1er janvier 2019 » des notes aux états financiers consolidés 2019 qui présente les incidences de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ».

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.

Tests de pertes de valeur des écarts d'acquisition
Note annexe aux comptes consolidés 4

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, la valeur nette des écarts d'acquisition inscrits au bilan s'élève à 851 millions d'euros au regard d'un total de bilan de 3 210 millions d'euros. Ces écarts d'acquisition sont présentés dans la devise de la filiale/entreprise associée acquise, comptabilisés à leur coût diminué des pertes de valeur éventuelles et convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Le Groupe réalise des tests de dépréciation sur ces actifs, dont les modalités sont décrites dans les Notes 4.1 « *Ecarts d'acquisition* » et 4.5 « *Pertes de valeurs nettes sur actifs d'exploitation non courants* » de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que la valeur de ces écarts d'acquisition est un point clé de l'audit en raison de leur poids dans les comptes consolidés et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, le plus souvent basée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, se fonde sur des hypothèses, estimations, appréciations ou jugements de la direction, relatifs notamment aux prévisions d'activité, taux de croissance à long terme et taux d'actualisation.

En particulier, les écarts d'acquisition sur le segment « Services DVD » ont fait l'objet de notre part d'une attention spécifique en raison de la durée de vie finie de cet actif, des incertitudes qui pèsent sur l'avenir des supports physiques de la division « Services DVD », de la baisse de volume plus forte que prévue, en particulier dans l'activité Distribution, qui ont conduit à une dépréciation de l'écart d'acquisition et des actifs corporels de la division, à hauteur de 59,2 millions d'euros, dans les comptes 2019.

Notre réponse

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre des tests de perte de valeur réalisés par le Groupe et avons principalement orienté nos travaux sur les divisions pour lesquelles le poids des actifs incorporels immobilisés représente une part significative de l'actif net et dont la sensibilité aux évolutions des hypothèses budgétaires est forte.

Nous avons examiné le processus d'élaboration des plans d'affaires et apprécié le caractère raisonnable des principales estimations :

- en vérifiant la cohérence des prévisions de flux de trésorerie avec les performances passées et le budget approuvé par le Conseil d'Administration,
- en confortant les taux de croissance utilisés pour extrapoler les flux de trésorerie au-delà de la période de projection et les taux d'actualisation avec les données de marché et nos benchmarks, et
- en revoyant les analyses de sensibilité présentées dans l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

L'ensemble de ces analyses a été mené avec l'aide de nos experts en évaluation.

Evaluation du risque de liquidité
Notes annexes aux comptes consolidés 8.2.3 et 8.3

Risque identifié

Afin de régulièrement mesurer le risque de liquidité auquel le Groupe est exposé, la direction évalue les prévisions de liquidité sur la base des flux prévisionnels de trésorerie consolidés, incluant les flux opérationnels, les échéances de remboursement de la dette et les autres besoins de financement.

Sur la base de ces prévisions et à chaque date de clôture trimestrielle, le Conseil d'administration examine si la liquidité et les flux de trésorerie du Groupe sont suffisants pour financer les activités en cours et le besoin en fonds de roulement du Groupe, au moins pour les douze mois suivant cette clôture, en tenant compte notamment des lignes de crédit disponibles.

Au 31 décembre 2019, la trésorerie disponible ressort à 65 millions d'euros. L'endettement net financier s'élève à 1 030 millions d'euros au 31 décembre 2019, en hausse de 1 million d'euros par rapport au 31 décembre 2018. Le Groupe a ainsi consommé au cours de l'exercice 2019 un montant net de trésorerie de 226 millions d'euros. Le montant des lignes de crédit disponibles et non tirées en date de clôture est de 250 millions d'euros et 125 millions de dollars américains.

Le 13 février 2020, le Conseil d'administration de Technicolor a décidé la mise en œuvre d'un plan de renforcement de sa situation financière, qui comprend :

- Une augmentation de capital avec maintien du droit de souscription des actionnaires d'un montant total d'environ 300 millions d'euros, prime d'émission incluse,

- Une extension à 2023 de la maturité de ses lignes de crédit, initialement dues en 2021, sous réserve de la réalisation de l'augmentation de capital. La ligne de crédit RCF sera réduite de 250 millions d'euros à 225 millions d'euros à partir du 1er janvier 2021 puis à 202,5 millions d'euros à partir du 22 décembre 2021 ;
- Une nouvelle facilité court terme de 110 millions de dollars américains fournissant une marge de manœuvre additionnelle en termes de liquidité.

Dans ce contexte et dans la mesure où les jugements de la direction sont essentiels pour la détermination des prévisions de flux de trésorerie, nous avons considéré l'évaluation du risque de liquidité comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance des processus et des systèmes d'information permettant à la Direction de Technicolor d'estimer les prévisions de trésorerie du Groupe.

Nous avons évalué les contrôles mis en place pour élaborer ces prévisions de trésorerie et avons notamment :

- Sur la base de notre connaissance du Groupe, apprécié la conception des procédures et contrôles mis en place visant à construire les prévisions de trésorerie à court et moyen termes ;
- Testé les contrôles automatisés des systèmes d'information financiers permettant le suivi quotidien des positions de trésorerie pour fiabiliser la position de trésorerie en date de clôture ;
- Apprécié la cohérence des hypothèses retenues pour l'établissement des prévisions de trésorerie par rapport au budget préparé par la Direction et approuvé par le Conseil d'Administration du 18 février 2020 et au regard de notre connaissance de l'activité acquise dans le cadre de notre mission, notamment les hypothèses opérationnelles d'activité, les échéances de remboursement de la dette, la mise en œuvre des plans de refinancement en cours et les disponibilités des différentes lignes de crédit;
- Interrogé la Direction concernant sa connaissance d'événements ou de circonstances, survenus ou potentiels, postérieurs au 31 décembre 2019 qui seraient susceptibles de remettre en cause la liquidité du groupe ;
- Validé le traitement comptable des programmes d'affacturage afin de valider le caractère déconsolidant de ces programmes ;
- Enfin, comparé la performance réelle de l'exercice 2019 par rapport au budget afin d'en comprendre les écarts et leur incidence éventuelle sur notre appréciation du processus d'établissement des prévisions.

Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations relatives au risque de liquidité présentées dans les états financiers consolidés aux notes 8.2.3 « Risques de liquidité et gestion de financement et de la structure de capital » et 8.3 « Dettes Financières ».

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 Conseil d'Administration.

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 le rapport sur la gestion du Groupe, 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 par les Assemblées Générales du 20 juin 2012 pour Deloitte & Associés et du 29 mai 1985 pour Mazars.

Au 31 décembre 2019, Deloitte & Associés était dans la 8ème année de sa mission sans interruption et Mazars dans la 35ème année sans interruption dont 21 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 Conseil d'Administration.

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.

Les Commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 24 février 2020

Deloitte & Associés

Bertrand Boisselier, Associé

Mazars

Jean–Luc Barlet, Associé

COMPTES CONSOLIDES 2019 DE TECHNICOLOR

Etats financiers consolidés non audités au 31 décembre 2019

COMPTES CONSOLIDES 2019 DE TECHNICOLOR

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE 3
ETAT DE RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE 4
ETAT DE SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE 5
TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES 7
TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES 8

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES

1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE 9
1.1. PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DE L'EXERCICE 9
1.2. DESCRIPTION DES PRINCIPES COMPTABLES APPLIQUÉS PAR LE GROUPE 9

2. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION 17
2.1. PÉRIMÈTRE ET MÉTHODE DE CONSOLIDATION 17
2.2. CHANGEMENTS DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION EN 2019 18
2.3. CHANGEMENTS DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION EN 2018 18
2.4. TITRES DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET PARTICIPATIONS DANS LES CO-ENTREPRISES 19

3. INFORMATION PAR SEGMENT ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 20
3.1. INFORMATION PAR SEGMENT 20
3.2. CHIFFRE D'AFFAIRES ET INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 23
3.3. PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION 25

4. ECARTS D'ACQUISITION, IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES. 26
4.1. ECARTS D'ACQUISITION 26
4.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES 27
4.3. IMMOBILISATIONS CORPORELLES 30
4.4. DROITS D'UTILISATION 31
4.5. PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS 32

5. AUTRES INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES 35
5.1. ACTIFS ET DETTES D'EXPLOITATION 35
5.2. RELATION AVEC LES PARTIES LIÉES 37

6. IMPÔT 38
6.1. IMPÔT DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT 38
6.2. SITUATION FISCALE DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE 39

7. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION 41
7.1. VARIATION DU CAPITAL 42
7.2. AUTRES ÉLÉMENTS DES CAPITAUX PROPRES 42
7.3. RÉSULTAT PAR ACTION 43

8. ACTIFS FINANCIERS, PASSIFS FINANCIERS ET INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS 45
8.1. CLASSIFICATION ET ÉVALUATION À JUSTE VALEUR 45
8.2. GESTION DES RISQUES FINANCIERS 47
8.3. DETTES FINANCIÈRES 52
8.4. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE 54
8.5. CHARGES FINANCIÈRES NETTES 54
8.6. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS 55

9. AVANTAGES AU PERSONNEL 58
9.1. FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS 58
9.2. PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS 58
9.3. PAIEMENTS SUR LA BASE D'ACTIONS 66
9.4. SOMMES ALLOUÉES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET AUX MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF. 71

10. PROVISIONS ET RISQUES 72
10.1. DÉTAIL DES PROVISIONS 73
10.2. RISQUES ET LITIGES 73

11. OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES PRÉSENTÉES DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 75
11.1. ACQUISITIONS ET CESSIONS DE FILIALES ET AUTRES PARTICIPATIONS 75
11.2. IMPACT EN TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS DE RENÉGOCIATION DE LA DETTE ET DE FINANCEMENT 76
11.3. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS COMMERCIAUX 77

12. ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION ET ACTIVITÉS DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES 78
12.1. ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION 78
12.2. ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS 80

13. EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 81

14. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 81

15. LISTE DES PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES 82

technicolor

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 Décembre 2019	2018
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires		3 800	3 988
Coût de l'activité		(3 375)	(3 521)
Marge brute		**425**	**467**
Frais commerciaux et administratifs	*(3.3)*	(323)	(292)
Frais de recherche et développement	*(3.3)*	(114)	(127)
Coûts de restructuration	*(10.1)*	(31)	(62)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	*(4.5)*	(63)	(81)
Autres produits (charges)	*(3.3.3)*	(15)	(24)
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies		**(121)**	**(119)**
Produits d'intérêts		1	3
Charges d'intérêts		(70)	(43)
Autres produits (charges) financiers nets		(15)	(11)
Charges financières nettes	*(8.5)*	**(84)**	**(51)**
Résultat des sociétés mises en équivalence		(1)	-
Impôt sur les résultats	*(6)*	(3)	(54)
Résultat net des activités poursuivies		**(208)**	**(224)**
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION			
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	*(12)*	(22)	157
Résultat net de l'exercice		**(230)**	**(67)**
Attribuable aux :			
- Actionnaires de Technicolor SA		*(230)*	*(68)*
- Participations ne donnant pas le contrôle		*0*	*1*

RÉSULTAT NET PAR ACTION *(en euros, sauf le nombre d'actions)*		Exercice clos le 31 Décembre 2019	2018
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires de base disponibles (actions propres déduites)	*(7.3)*	413 660 087	413 440 227
Résultat net par action des activités poursuivies			
- de base		(0,50)	(0,54)
- dilué		(0,50)	(0,54)
Résultat net par action des activités arrêtées ou en cours de cession			
- de base		(0,05)	0,38
- dilué		(0,05)	0,38
Résultat net total par action			
- de base		(0,56)	(0,16)
- dilué		(0,56)	(0,16)

Les annexes de la page 9 à 83 font partie intégrante des états financiers consolidés

ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le, 31 décembre 2019	31 décembre 2018
Résultat net de la période		**(230)**	**(67)**
Eléments qui ne seront pas reclassés en résultat			
Gains / (Pertes) actuarielles sur les avantages postérieurs à l'emploi	*(9.2)*	(44)	14
Impôts différés liés		(1)	-
Eléments qui pourraient être reclassés en résultat			
Gains / (Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie :			
- sur les intruments de couverture de trésorerie avant que les transactions couvertes n'affectent le résultat	*(8.5)*	3	(1)
Impôts différés liés		1	-
Ecarts de conversion			
- écarts de conversion de la période		23	13
- impacts des reclassements en résultat liés à la cession ou à la liquidation d'activités à l'étranger		10	-
Total autres éléments du résultat global		**(8)**	**26**
Résultat global de la période		**(238)**	**(41)**
Attribuable aux :			
- Actionnaires de Technicolor SA		*(238)*	*(42)*
- Participations ne donnant pas le contrôle		-	*1*

Les annexes de la page 9 à 83 font partie intégrante des états financiers consolidés

technicolor

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE

(en million d'euros)	*Note*	31 décembre 2019	31 décembre 2018
ACTIF			
Ecarts d'acquisition	*(4.1)*	851	886
Immobilisations incorporelles	*(4.2)*	632	705
Immobilisations corporelles	*(4.3)*	191	233
Droits d'utilisation	*(4.4)*	285	-
Autres actifs d'exploitation non courants	*(5.1)*	32	41
TOTAL ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS		**1 991**	**1 865**
Participations non consolidées	*(8.1)*	17	14
Autres actifs financiers non courants	*(8.1)*	22	10
TOTAL ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		**39**	**24**
Titres des sociétés mises en équivalence	*(2.4)*	1	2
Impôts différés actifs	*(6.2)*	52	210
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		**2 082**	**2 101**
Stocks	*(5.1)*	243	268
Clients et effets à recevoir	*(5.1)*	507	677
Actifs sur contrat client		79	77
Autres actifs d'exploitation courants	*(5.1)*	184	264
TOTAL ACTIFS D'EXPLOITATION COURANTS		**1 013**	**1 286**
Créance d'impôt		36	40
Autres actifs financiers courants	*(8.1)*	13	14
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*(8.1)*	65	291
Actifs destinés à être cédés	*(12)*	-	28
TOTAL ACTIFS COURANTS		**1 127**	**1 658**
TOTAL ACTIF		**3 210**	**3 759**

Les annexes de la page 9 à 83 font partie intégrante des états financiers consolidés

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE

(en million d'euros)	Note	31 décembre 2019	31 décembre 2018
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capital social *(414 461 178 actions au 30 juin 2019 avec une valeur nominale de 1 euro)*	*(7.1)*	414	414
Actions propres	*(7.2)*	-	(158)
Titres super subordonnés		500	500
Primes d'émission et réserves		(540)	(113)
Ecarts de conversion		(339)	(372)
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Technicolor SA		**36**	**271**
Participations ne donnant pas le contrôle		0	1
TOTAL CAPITAUX PROPRES		**36**	**272**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	*(9.2)*	342	320
Autres provisions	*(10.1)*	30	19
Passifs sur contrat client		3	4
Autres dettes d'exploitation non courantes	*(5.1)*	25	38
TOTAL DETTES D'EXPLOITATION NON COURANTES		**400**	**382**
Dettes financières	*(8.3)*	979	1 004
Dettes de loyers	*(1.2)*	224	-
Autres dettes non courantes	*(8.1)*	1	-
Impôts différés passifs	*(6.2)*	27	193
TOTAL DETTES NON COURANTES		**1 631**	**1 579**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	*(9.2)*	33	26
Autres provisions	*(10.1)*	70	113
Fournisseurs et effets à payer		825	1 135
Provisions pour dettes sociales		134	116
Passifs sur contrat client		40	100
Autres dettes d'exploitation courantes	*(5.1)*	302	310
TOTAL DETTES D'EXPLOITATION COURANTES		**1 404**	**1 799**
Dettes financières	*(8.3)*	8	20
Dettes de loyers	*(1.2)*	87	-
Dettes d'impôt courant		41	34
Autres dettes courantes	*(8.1)*	2	4
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	*(12)*	-	51
TOTAL DETTES COURANTES		**1 542**	**1 908**
TOTAL PASSIF		**3 173**	**3 487**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		**3 210**	**3 759**

Les annexes de la page 9 à 83 font partie intégrante des états financiers consolidés

technicolor

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre 2019	2018
Résultat net de l'exercice		(230)	(67)
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		(22)	157
Résultat net des activités poursuivies		(208)	(224)
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation			
Amortissements d'actifs *		322	234
Pertes de valeur d'actifs		63	91
Variation nette des provisions		(48)	(14)
(Gain) pertes sur cessions d'actifs		17	(8)
Charges (produits) d'intérêts	*(8.5)*	69	40
Autres (dont impôts)		0	50
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs *		(69)	2
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**146**	**171**
Intérêts payés sur dettes de loyers		(21)	(2)
Intérêts payés		(44)	(40)
Intérêts reçus		1	3
Impôts payés sur les résultats		(12)	(14)
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITES POURSUIVIES (I)		70	118
Acquisition de titres de participation, net de la trésorerie acquise	*(11.1)*	(3)	1
Produit de cession net de titres de participations	*(11.1)*	1	5
Acquisition d'immobilisations corporelles		(70)	(68)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		0	-
capitalisés		(99)	(94)
Trésorerie mise en nantissement		(6)	(3)
Remboursement de trésorerie mise en nantissement		5	3
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITES POURSUIVIES (II)		(171)	(156)
Cession d'actions propres	*(11.1)*	1	-
Augmentation des dettes financières	*(11.2)*	1	-
Remboursement des dettes de loyers		(91)	(23)
Remboursement des dettes financières	*(11.2)*	(5)	(93)
Frais liés à la la dette et aux opérations en capital	*(11.2)*	(1)	(3)
Autres		4	23
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITES POURSUIVIES (III)		(91)	(96)
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE DES ACTIVITES ARRETEES OU EN COURS DE CESSION (IV)	*(12.2)*	(33)	105
TRESORERIE A L'OUVERTURE DE LA PERIODE		291	319
Diminution nette de la trésorerie (I+II+III+IV)		(226)	(29)
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie		(0)	1
TRESORERIE A LA CLOTURE DE LA PERIODE		65	291

(*) Pour le calcul du « Free Cash Flow » et de l' « EBITDA ajusté » présentés selon IFRS 8 dans l'information sectorielle, la capacité informatique externalisée pour le rendu d'image dans les Services de Production est retraitée. Si ce retraitement était pris en compte dans le tableau de flux de trésorerie, la ligne « Amortissement d'actifs » ps'élèverait à 356 millions d'euros et la ligne « Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs » s'élèverait à (96) millions d'euros.

Les annexes de la page 9 à 83 font partie intégrante des états financiers consolidés

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES

(en millions d'euros)	Capital social	Actions propres	Primes d'émission	Titres super subordonnés	Autres réserves	Réserves consolidées	Ecarts de conversion	Capitaux propres part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Au 31 décembre 2017	**414**	**(158)**	**1 211**	**500**	**(78)**	**(1 171)**	**(385)**	**333**	**3**	**336**
Résultat net	-	-	-	-	-	(68)	-	(68)	1	(67)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	13	-	13	26	-	26
Résultat global sur la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**13**	**(68)**	**13**	**(42)**	**1**	**(41)**
Affectation du report à nouveau négatif sur la prime d'émission selon AG du 26 avril 2018	-	-	(1 211)	-	-	1 211	-	-	-	-
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital lié aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	(3)	(3)
Actions propres achetées et vendues (montant net)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock-options accordées aux employés [1]	-	-	-	-	(9)	-	-	(9)	-	(9)
Autres effets impôts sur les capitaux propres [2]	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)	-	(1)
Transition IFRS 9 - Dépréciation des comptes clients	-	-	-	-	-	(10)	-	(10)	-	(10)
Transition IFRS 9 - Titres non consolidés	-	-	-	-	(1)	1	-	-	-	-
Au 31 décembre 2018	**414**	**(158)**	**-**	**500**	**(75)**	**(38)**	**(372)**	**271**	**1**	**272**
Résultat net	-	-	-	-	-	(230)	-	(230)	0	(230)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(41)	-	33	(8)	(0)	(8)
Résultat global sur la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**(41)**	**(230)**	**33**	**(238)**	**(0)**	**(239)**
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital lié aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres achetées et vendues (montant net)	-	158	-	-	-	(157)	-	1	-	1
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock-options accordées aux employés [1]	-	-	-	-	2	-	-	2	-	2
Autres effets impôts sur les capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Au 31 décembre 2019	**414**	**-**	**0**	**500**	**(114)**	**(426)**	**(339)**	**36**	**0**	**36**

(1) Juste valeur des plans de paiements sur la base d'actions.

(2) Dépréciation des impôts différés actifs français impactant les capitaux propres

Les annexes de la page 9 à 83 font partie intégrante des états financiers consolidés

1. Présentation générale

Technicolor est un leader des services pour l'industrie "Media & Entertainment", qui conçoit, crée et délivre des expériences immersives pour la vie digitale. Voir la Note 3.1 qui détaille les segments opérationnels du Groupe.

Dans les notes aux états financiers consolidés ci-après, les termes « groupe Technicolor », « le Groupe » et « Technicolor » définissent Technicolor SA et ses filiales consolidées. « Technicolor SA » ou « la Société » définissent la société mère du groupe Technicolor.

1.1. Principaux événements de l'exercice

Nomination de Richard Moat comme Directeur général

Lors de sa réunion du 5 novembre 2019 à Paris (France), le Conseil d'administration de Technicolor a nommé Richard Moat comme Directeur général de la société en remplacement de Frédéric Rose.

Richard Moat apporte à Technicolor sa riche expérience de Directeur général ayant mené à bien des processus de transformation dans le secteur des télécoms et médias. M. Moat a également été nommé par le Conseil comme administrateur de Technicolor en remplacement de M. Rose, qui a démissionné de son mandat.

Richard Moat est basé à Paris.

Activités Licences de brevets et Recherche et Innovation

Le 30 juillet 2018, le Groupe a conclu la vente à InterDigital de son activité de Licence de brevets. L'accord inclut la vente de la quasi-totalité du portefeuille de brevets de Technicolor, excepté les brevets liés à l'activité terminaux mobiles, un petit nombre de brevets pour des technologies naissantes et certains brevets associés à des groupes de brevets, pour un prix total de 188 millions d'euros (voir note 2.3).

Le 31 mai 2019, le Groupe a conclu le transfert de son activité Recherche & Innovation à InterDigital (voir note 2.2)

1.2. Description des principes comptables appliqués par le Groupe

1.2.1. Principes d'élaboration

Ces états financiers consolidés ont été préparés en conformité avec les normes comptables internationales (International Financial Reporting Standards,"IFRS") en vigueur au 31 décembre 2019 et adoptées par l'Union Européenne au 18 février 2020.

Les normes comptables internationales approuvées par l'Union Européenne sont disponibles sur le site suivant : https://ec.europa.eu/info/publications/eu-accounting-rules_fr

Ces états financiers sont présentés en euros et, sauf indication contraire, arrondis au million le plus proche. Cela peut, dans certains cas de figure, conduire à des écarts non matériels pour que la somme des sous-totaux corresponde au total figurant dans les tableaux.

Les comptes consolidés de Technicolor ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Technicolor SA le 18 février 2020. Conformément à la législation française, les états financiers consolidés seront considérés comme définitifs lorsqu'ils auront été approuvés par les actionnaires du Groupe lors de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires devant se tenir le 30 avril 2020.

Les principes comptables suivis par le Groupe sont identiques à ceux appliqués pour la préparation des états financiers consolidés du Groupe l'année précédente à l'exception des normes, amendements et interprétations suivants qui ont été appliqués pour la première fois en 2019 (voir Note 1.2.2.1).

1.2.2. Transition IFRS et nouvelles normes

1.2.2.1. Normes, amendements et interprétations entrant en vigueur et appliqués au 1er janvier 2019

Nouvelles normes et interprétations	Principales dispositions
IFRS 16 - Contrats de location	IFRS 16 précise comment mesurer, comptabiliser et présenter les contrats de location. La norme prévoit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location, imposant au locataire de reconnaître un droit d'utilisation de l'actif loué en contrepartie d'une dette de location pour tous les contrats de location à l'exception des contrats ne dépassant pas 12 mois ou ceux dont l'actif loué a une faible valeur. Les bailleurs continuent de différencier les baux financiers des baux opérationnels en appliquant une méthodologie comparable à la précédente norme IAS 17. Les choix de méthode ainsi que les impacts sont détaillés dans la note ci-dessous.
Amendements à IFRS 9 – Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative	Ces amendements précisent la classification de certains actifs financiers prépayés et la comptabilisation des passifs financiers à la suite d'une modification. L'adoption de cet amendement n'a eu aucun impact significatif dans les comptes.
Amendements à IAS19 – Modification, réduction ou liquidation d'un régime	Ces amendements limités s'appliquent aux modifications, réductions ou liquidations de régimes à prestations définies. Dans ces cas de figure, IAS 19 imposait déjà de mettre à jour ses hypothèses actuarielles et de réévaluer son passif (ou actif) net au titre des prestations définies. Ces amendements clarifient le fait qu'une société doit utiliser ces hypothèses actuarielles mises à jour pour évaluer le coût des services actuels et l'intérêt net au titre des prestations définies.
IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux	IAS 12, impôts sur le résultat, contient des dispositions relatives à la reconnaissance et à l'évaluation des passifs ou actifs d'impôts, courants ou différés, notamment dans le cas de positions fiscales incertaines. Les conséquences pour le Groupe sont non significatives. En termes de présentation, les litiges et risques fiscaux relatifs aux impôts sur les sociétés sont désormais reclassés en Impôt au passif.
Amendements à IAS 28 - Intérêts à long terme dans des entreprises associés et des coentreprises	L'amendement clarifie qu'IFRS 9 s'applique aux intérêts à long terme dans les entreprises associées et les coentreprises. En revanche pour appliquer IFRS 9, il n'est pas tenu compte des pertes ou dépréciation de l'entité associée ou de la coentreprise qui seraient comptabilisées en application d'IAS 28. Ces amendements sont sans impact sur les comptes du Groupe.
Améliorations aux IFRS 2015 – 2017	Ces modifications sont liées aux normes IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », IFRS 11 « Partenariats », IAS 12 « Impôts sur le résultat » et IAS 23 « Coût d'emprunt ». Ces modifications sont sans impact significatif pour le Groupe.

Le Groupe a adopté les normes IFRS 16 – Contrats de location et IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux, applicables à compter du 1er janvier 2019. Les impacts de l'adoption sur les états financiers consolidés et les méthodes comptables du Groupe sont décrits ci-dessous. Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS16, le Groupe n'a pas retraité les exercices comparatifs.

Le tableau suivant présente les ajustements comptabilisés pour chaque poste de l'état de situation financière. Les éléments qui n'ont pas été affectés par ces changements nominatifs n'ont pas été inclus. Par conséquent, les sous-totaux et totaux ne peuvent pas être calculés à partir des chiffres fournis.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	IFRS 16	IFRIC 23	1 janvier 2019
ACTIF				
Immobilisations corporelles	233	(42)	-	191
Droits d'utilisation	-	327	-	327
Autres actifs financiers non courants	10	11	-	21
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**2 101**	**296**	**-**	**2 396**
TOTAL ACTIFS COURANTS	**1 658**	**-**	**-**	**1 658**
TOTAL ACTIF	**3 759**	**296**	**-**	**4 055**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF				
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**272**			**272**
Dettes financières	1 004	(27)	-	978
Dettes de loyers	-	268	-	268
Impôts différés passifs	193	-	10	203
TOTAL DETTES NON COURANTES	**1 579**	**241**	**10**	**1 829**
Autres provisions	113	(8)	(10)	96
Dettes financières	20	(14)	-	6
Dettes de loyers	-	77	-	77
TOTAL DETTES COURANTES	**1 908**	**56**	**(10)**	**1 954**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	**3 759**	**296**	**-**	**4 055**

IFRS 16 – Contrats de location

IFRS 16 établit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location pour les locataires par lequel un droit d'utilisation est reconnu à l'actif et une dette locative au passif. Au compte de résultat, le locataire constate un amortissement et une charge d'intérêt.

L'impact d'IFRS 16 sur les comptes du Groupe est principalement liée aux contrats de locations immobiliers qui représentent 96 % des engagements hors bilan au 31 décembre 2018. Le solde est essentiellement constitué des contrats d'équipement informatique du Groupe.

Le Groupe a appliqué la méthode rétrospective modifiée, qui n'entraîne aucun retraitement des périodes comparatives. Ainsi, au 1er janvier 2019, le Groupe a comptabilisé des passifs locatifs égaux à la somme des loyers actualisés et des actifs de droits d'utilisation égaux au passif (avant perte de valeur).

1er Janvier 2019	Avant adoption	1er Janvier 2019	Après adoption
Actifs - Droits d'utilisation	42	Actifs - Droits d'utilisation	327
Passifs	41	Passifs	345

Principales hypothèses :

L'analyse des durées, notamment pour les immeubles prend en compte la durée contractuelle minimale à laquelle s'ajoutent les périodes résiliables et les renouvellements possibles, dès lors que le Groupe est raisonnablement certain de les exercer. L'appréciation du caractère raisonnablement certain se fait en appréciant tous les éléments à disposition et notamment pour le Groupe :

- La durée d'amortissement des agencements réalisés ;
- L'évolution des loyers par rapport au prix de marché ;
- La prévisibilité de l'activité des sites concernés.

Pour les immeubles, le taux d'emprunt marginal a été déterminé pour chaque contrat de location sur la base de la durée résiduelle du contrat et pour chaque pays en ajoutant au taux de *swap* l'écart de crédit correspondant à la notation du Groupe au 31 décembre 2018.

Options de transition et exemptions appliquées par le Groupe :

• Périmètre : le Groupe a décidé de conserver les évaluations antérieures pour les contrats de location précédemment identifiés conformément à IAS 17. Par conséquent, les conclusions des analyses effectuées selon IAS 17 et IFRIC 4 – Déterminer si un accord contient un contrat de location – sont toujours valables. Aucun changement n'a été apporté aux contrats de location-financement précédemment enregistrés.

• Exemptions : le Groupe a décidé de comptabiliser les contrats de location à court terme (moins de 12 mois) ou de faible valeur (moins de 5 000 dollars US) sur la base d'une charge linéaire.

• Droit d'utilisation : le Groupe a décidé de mesurer le droit d'utilisation de tous ses contrats de location au montant de la dette locative, corrigé des paiements anticipés ou courus. Les coûts directs initiaux engagés avant le 1er janvier 2019 n'ont pas été pris en compte.

• Pertes de valeurs : le Groupe a utilisé l'option offerte permettant de comptabiliser les provisions pour loyers onéreux précédemment comptabilisé selon IAS 37 en diminution du droit d'utilisation constaté.

Réconciliation des passifs de loyer au 1er janvier 2019, avec les engagements hors bilan au 31 décembre 2018.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018
Engagement hors bilan des activités poursuivies	**306**
Engagement hors bilan des activités arrêtées ou en cours de cession	**26**
Différences sur l'estimation du terme des contrats	83
Autres effets	5
Engagements avant actualisation	**420**
Effets de l'actualisation	(116)
Dettes de loyers opérationnels au 1er janvier 2019	**304**
Dettes de loyers financiers au 1er janvier 2019	**41**
Dettes de loyers au 1er janvier 2019	**345**

Impacts de l'application d'IFRS 16 dans les comptes au 31 décembre 2019

Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré s'élève à 6,6% au 31 décembre 2019.

La maturité moyenne pondérée du remboursement de la dette locative est de 3,9 ans.

Tableau comparatif du compte de Résultat au 31 décembre 2019 avec et sans IFRS 16

	Decembre 2019	Decembre 2019 excluding IFRS16	IFRS16
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires	3 800	3 800	-
Coût de l'activité	(3 375)	(3 381)	6
Marge brute	**425**	**419**	**6**
Frais commerciaux et administratifs	(323)	(323)	0
Frais de recherche et développement	(114)	(114)	(0)
Coûts de restructuration	(31)	(31)	(1)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(63)	(61)	(1)
Autres produits (charges)	(15)	(17)	2
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	**(121)**	**(127)**	**6**
Produits d'intérêts	1	1	0
Charges d'intérêts	(70)	(50)	(20)
Autres produits (charges) financiers nets	(15)	(15)	-
Charges financières nettes	**(84)**	**(64)**	**(20)**
Résultat des sociétés mises en équivalence	(1)	(1)	-
Impôt sur les résultats	(3)	(4)	0
Résultat net des activités poursuivies	**(208)**	**(195)**	**(13)**
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION			
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(22)	(21)	(0)
Résultat net de l'exercice	**(230)**	**(217)**	**(13)**
Attribuable aux :			
- Actionnaires de Technicolor SA	*(230)*	*(217)*	*(13)*
- Participations ne donnant pas le contrôle	*(0)*	*(0)*	-

Tableau comparatif du tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2019 avec et sans IFRS 16

(en millions d'euros)	December 31, 2019	December 31, 2019 Excluding IFRS16	IFRS16 impact
Résultat net de l'exercice	**(230)**	**(217)**	**(13)**
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(22)	(21)	(0)
Résultat net des activités poursuivies	**(208)**	**(195)**	**(13)**
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation			
Amortissements d'actifs *	322	249	73
Pertes de valeur d'actifs	63	62	1
Variation nette des provisions	(48)	(51)	3
(Gain) pertes sur cessions d'actifs	17	17	-
Charges (produits) d'intérêts	69	49	20
Autres (dont impôts)	0	0	-
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs *	(69)	(69)	-
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**146**	**62**	**84**
Intérêts payés sur dettes de loyers	(21)	(1)	(20)
Intérêts payés	(44)	(44)	-
Intérêts reçus	1	1	0
Impôts payés sur les résultats	(12)	(12)	-
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITES POURSUIVIES (I)	70	6	64
Acquisition de titres de participation, net de la trésorerie acquise	(3)	(3)	-
Produit de cession net de titres de participations	1	1	-
Acquisition d'immobilisations corporelles	(70)	(70)	-
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	0	0	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés	(99)	(99)	-
Trésorerie mise en nantissement	(6)	(6)	-
Remboursement de trésorerie mise en nantissement	5	4	1
Prêts remboursés par / (accordés à) des tiers	0	0	-
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITES POURSUIVIES (II)	(171)	(172)	1
Cession d'actions propres	1	1	-
Augmentation des dettes financières	1	1	-
Remboursement des dettes de loyers	(91)	(26)	(66)
Remboursement des dettes financières	(5)	(5)	-
Frais liés à la la dette et aux opérations en capital	(1)	(1)	-
Dividendes payés aux actionnaires	0	0	-
Autres	4	4	-
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITES POURSUIVIES (III)	(91)	(26)	(66)
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE DES ACTIVITES ARRETEES OU EN COURS DE CESSION (IV)	(33)	(33)	0
TRESORERIE A L'OUVERTURE DE LA PERIODE	291	291	
Diminution nette de la trésorerie (I+II+III+IV)	(226)	(226)	
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie	(0)	(0)	
TRESORERIE A LA CLOTURE DE LA PERIODE	65	65	

1.2.2.2 Normes, amendements et interprétations qui ne sont pas encore entrés en vigueur et qui n'ont pas été appliqués par anticipation par Technicolor

Nouvelles normes et interprétations	Date d'application (1)	Principales dispositions
Amendements aux références au Cadre Conceptuel	1er Janvier 2020	A la suite de la révision du Cadre Conceptuel des IFRS publié en mars 2018, l'IASB a révisé plusieurs normes afin qu'elles réfèrent à ce nouveau cadre. Le Groupe revoit ces amendements et ne s'attend pas à des impacts significatifs.
Amendements limités à IFRS 3 – « Définitions d'une entreprise »	1er janvier 2020	Ces amendements visent à clarifier la distinction entre entreprise et groupe d'actifs lors de l'application d'IFRS 3. La définition modifiée souligne que la finalité d'une entreprise est de fournir des biens et des services aux clients alors que la version en vigueur fait référence aux avantages économiques pour les investisseurs et autres tiers.
Amendements à IAS1 et IAS8 – Définition du terme « significatif »	1er janvier 2020	Ancienne définition : « Les omissions ou inexactitudes d'éléments sont significatives si elles peuvent, individuellement ou collectivement, influencer les décisions économiques que prennent des utilisateurs sur la base des états financiers ». Nouvelle définition : « Une information est significative si on peut raisonnablement s'attendre à ce que son omission, son inexactitude ou son obscurcissement influence les décisions économiques que les principaux utilisateurs des états financiers à usage général d'une entité comptable donnée prennent sur la base de ces états financiers ».
Amendements à IAS 28 – Intérêts à long terme dans les entreprises associées et des co-entreprises	1er janvier 2020	Ces amendements viennent préciser qu'une entité applique la norme IFRS 9 aux intérêts à long terme dans des entreprises associés ou des coentreprises qui font partie de l'investissement net des entreprises associés ou des coentreprises mais pour lesquels la méthode de mise en équivalence n'est pas appliquée. Ces amendements ne sont pas encore adoptés par l'Union Européenne.

1.2.3. Principes comptables du Groupe sujets à estimations et jugements

Les informations IFRS présentées dans ces états financiers consolidés ont été élaborées selon le principe du coût historique avec quelques exceptions pour différents actifs et passifs pour lesquels des dispositions spécifiques prévues par les IFRS ont été appliquées :

- Les actifs non-financiers sont initialement reconnus à leur coût d'acquisition ou de construction incluant les coûts directement attribuables à la livraison et à la mise en service de l'actif tel que prévu par la direction du Groupe. Les actifs à long-terme sont ensuite évalués au coût amorti : le coût historique diminué de l'amortissement cumulé et des pertes de valeur.
- Les actifs et passifs financiers sont initialement reconnus à leur juste valeur ou au coût amorti (voir Note 8.1).

La préparation des comptes consolidés établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) oblige les dirigeants du Groupe à faire des estimations et à émettre des hypothèses qui affectent les montants consolidés de l'actif et du passif ainsi que les montants des charges et produits enregistrés durant la période dans les comptes consolidés. Ces estimations et hypothèses peuvent contenir un certain degré d'incertitude.

La Direction base ces estimations sur des données historiques comparables et sur différentes autres hypothèses qui, au regard des circonstances, sont jugées les plus raisonnables et pertinentes. Les circonstances et les résultats futurs peuvent différer de ces hypothèses et estimations.

La Direction revoit ces estimations et appréciations de manière constante sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés les plus raisonnables et pertinents pour la détermination de la juste valeur des actifs et passifs et des produits et charges.

La Direction présente ci-après les principes comptables utilisés par le Groupe lors de la préparation des comptes consolidés qui nécessitent la mise en œuvre de jugements et d'estimations ayant un impact significatif sur les comptes consolidés :

- Perte de valeur des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée (voir Notes 4.1, 4.2) ;

- Détermination de la durée d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles (voir Notes 4.2 et 4.3) ;
- Détermination du terme des loyers pour l'estimation des droits d'utilisation (voir Note 4.4) ;
- Présentation des autres produits (charges) (voir Note 3.3.3.) ;
- Détermination de la valeur nette de réalisation des stocks (voir Note 5.1.2) ;
- Reconnaissance des actifs d'impôts différés (voir Note 6.2) ;
- Détermination des hypothèses actuarielles utilisées pour l'actualisation des provisions pour retraite et avantages assimilés (voir Note 9.2) ;
- Estimation des risques et litiges (voir Note 10) ;
- Détermination des redevances à payer (voir Note 5.1.4).

1.2.4. Conversion des transactions en devises

Conversion des états financiers exprimés en devises

Les états financiers de toutes les entités du Groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de celle du Groupe sont convertis selon les méthodes suivantes :

- Les actifs et passifs des sociétés étrangères sont convertis en euro au taux de change de clôture ;
- Les produits et les charges sont convertis en euro au taux de change moyen de l'exercice.

Les écarts de conversion en résultant sont inscrits directement dans les autres éléments du Résultat Global.

Comptabilisation des transactions en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date d'opération. A la date de clôture du bilan, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de change de clôture de l'exercice. Les différences de change qui en résultent sont comptabilisées au compte de résultat consolidé en produit ou perte de change.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de change historique en vigueur à la date de transaction.

Les principaux cours de clôture et cours moyens retenus sont indiqués dans le tableau ci-dessous (présentant une unité d'euro convertie en devise étrangère) :

	Taux de clôture		Taux moyen	
	2019	2018	2019	2018
Dollar US (USD)	1,1234	1,1427	1,1206	1,1805
Livre sterling (GBP)	0,8508	0,9011	0,8776	0,8869
Dollar Canadien (CAD)	1,4598	1,5571	1,4878	1,5338

Le taux moyen est déterminé en calculant la moyenne des taux de clôture mensuels sur l'année, sauf si la méthode crée des distorsions matérielles.

2. Périmètre de consolidation

2.1. Périmètre et méthode de consolidation

Filiales

Toutes sociétés qui sont contrôlées par le Groupe (y compris les entités ad hoc), c'est-à-dire dans lesquelles le Groupe a le pouvoir de décider des politiques financière et opérationnelle afin d'obtenir les bénéfices des activités, sont des filiales du Groupe et sont intégrées globalement. Le contrôle est présumé exister dès lors que le Groupe détient directement ou indirectement plus de la moitié des droits de vote d'une société (sont pris en compte les droits de votes existants et les droits de votes potentiels immédiatement exerçables ou convertibles) et qu'il n'y a aucun autre actionnaire qui détient un droit significatif lui permettant d'exercer un véto ou de bloquer les décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle prises par le Groupe. Les entités ad hoc qui satisfont les critères énoncés par IFRS10 sont également consolidés par intégration globale, quelle que soit leur forme juridique, quand bien même le Groupe ne détient aucun titre dans ces entités.

Entreprises associées

Une entreprise associée est une société sur laquelle le Groupe exerce une influence notable et qui n'est ni une filiale ni une co-entreprise. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions liées aux politiques opérationnelle et financière de l'entreprise sans détenir ni le contrôle exclusif, ni le contrôle conjoint sur ces politiques. Les participations dans les entreprises associés sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence conformément à la norme IFRS11. L'écart d'acquisition lié à ces sociétés est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Co-Entreprises

Une co-entreprise résulte d'un accord contractuel par lequel le Groupe et d'autres partenaires s'entendent pour mener une activité économique dans le cadre d'un contrôle conjoint. Les participations dans de telles sociétés sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence depuis le 1er Janvier 2012 conformément à la norme IFRS11.

Les comptes consolidés Technicolor, établis au 31 décembre 2019 et 2018 regroupent les comptes des sociétés contrôlées exclusivement, en contrôle conjoint ou sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable. Leur répartition géographique est présentée ci-dessous et les principales entités sont listées en Note 15.

Nombre de sociétés au 31 Décembre 2019	FRANCE	EUROPE (hors France)	USA	AUTRES	TOTAL
Société mère et filiales consolidées	15	39	19	30	103
Sociétés mises en équivalence	1	0	1	3	5
TOTAL	**16**	**39**	**20**	**33**	**108**

Nombre de sociétés au 31 Décembre 2018	FRANCE	EUROPE (hors France)	USA	AUTRES	TOTAL
Société mère et filiales consolidées	17	41	23	29	110
Sociétés mises en équivalence	1	0	1	3	5
TOTAL	**18**	**41**	**24**	**32**	**115**

2.2. Changements dans le périmètre de consolidation en 2019

Activité Licences de Brevets :

Le 31 mai 2019, le Groupe a conclu la vente à Interdigital de son activité Recherche & Innovation.

La contrepartie reçue s'élève à 1 euro ; outre les actifs et passifs transférés, la transaction met fin pour Technicolor aux obligations de recherche au bénéfice d'Interdigital. Technicolor renonce également à une partie des flux possibles au titre de la clause d'earn-out de la cession de l'activité Patent licensing. Enfin Technicolor s'engage également à financer des activités de recherche jusqu'en 2022. L'innovation brevetable appartenant à InterDigital, ce contrat est considéré comme une contrepartie négative.

(en millions d'euros)	
Contrepartie totale	(21)
Passif net cédé	29
Plus-value nette des activités arrêtées ou en cours de cession	**8**

Il n'y a eu aucune autre acquisition ou cession significative au cours de 2019.

2.3. Changements dans le périmètre de consolidation en 2018

Activité Licences de Brevets

Le 30 juillet 2018, le Groupe a conclu la vente à InterDigital de sa division Licences de brevets, à l'exception des brevets liés à l'activité terminaux mobiles, d'un petit nombre de brevets pour des technologies naissantes, de certains brevets associés à des groupes de brevets, ainsi que d'un accord de coopération de recherche.

La contrepartie reçue des accords est composée de 4 éléments :

(a) 150 millions de dollars (129 millions d'euros) de paiement initial

(b) un complément de prix consistant en une rémunération variable représentant 42,5% des flux de trésorerie futurs de l'activité d'InterDigital dans le domaine des Licences de produits électroniques grand public, au-delà des charges d'exploitation sur 20 ans.

(c) un accord de licences de concession perpétuelle qui permettra à Technicolor de pleinement exploiter ses activités restantes et de s'appuyer sur les brevets existants et à venir. Cet accord confère à Technicolor un niveau de protection de propriété intellectuelle identique à celui d'aujourd'hui. Cette rétrocession correspond à une contrepartie supplémentaire au paiement initial.

(d) un accord de coopération en matière de recherche dans lequel les laboratoires d'Interdigital et la Recherche & Innovation de Technicolor développeront, des programmes collaboratifs de recherche dans les domaines du codage vidéo, de la Maison Connectée et des technologies immersives jusqu'au 31 Décembre 2021.

L'accord de coopération de recherche ne peut être considéré comme une transaction distincte de la vente. Les projets de recherche développés dans le cadre de cet accord utilisent largement le portefeuille de brevets, qui a été vendu à InterDigital. En affectant 50 chercheurs à plein temps à des projets susceptibles de devenir brevetables sous la propriété exclusive d'Interdigital, le Groupe fournit des services, à un prix qui, au sens du contrat, n'est pas un prix de marché.

La valeur totale de la transaction correspond donc à l'addition de la juste valeur de chacun des éléments identifiés ci-dessus.

En conséquence, le traitement comptable de la transaction, qui génère une plus-value de 210 millions d'euros présenté sur la ligne Résultat des activités abandonnées ou en cours de cession (voir note 12.1) au compte de résultat, est le suivant :

	(En millions d'euros)	**Décembre 31, 2018**
(a)	Paiement initial (150 millions de dollars)	129
(b)	Complément de prix	-
(c)	Accord de licences de concession perpétuelle	92
(d)	Accord de coopération en matière de recherche	(33)
	Prix de cession	**188**
	Actifs et passifs transférés nets des coûts de cession	22
	Plus-value avant impôt	**210**

(a) Le paiement initial est reconnu au taux de conversion spot.

(b) Complément de prix : les flux de trésorerie futurs seront reconnus à l'avancement par analogie avec les dispositions de la norme IFRS15- Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients. Comme le Groupe ne contrôle pas l'activité d'InterDigital dans le domaine des Licences de produits électroniques grand public, les produits ne seront reconnus que lorsqu'ils seront hautement probables

(c) L'accord de licence perpétuelle est une immobilisation incorporelle évaluée à 92 millions d'euros sur la base du taux de royalties utilisé par des acteurs de marché pour des licences comparables appliqué à des projections de volumes sur 11 ans. Cette immobilisation incorporelle est amortie sur la durée de vie résiduelle des licences selon la méthode décrite en 4.2.2 par les 2 segments du Groupe qui les utilisent.

(d) L'accord de coopération donne lieu à un revenu différé lors de la transaction et reconnu à l'avancement au fur et à mesure que les services sont rendus. Sa juste valeur est égale à la différence entre le paiement prévu par InterDigital au contrat (5 millions de dollars par an, soit 15 millions en tout) et la juste valeur des services rendus sur 3 ans et 5 mois (48 millions d'euros).

Le décaissement net de 116 millions d'euros est présenté sur la ligne « variation nette des activités arrêtées ou en cours de cession » sur le tableau des flux de trésorerie.

2.4. Titres des sociétés mises en équivalence et participations dans les co-entreprises

Le Groupe détient des participations dans des sociétés consolidées par mise en équivalence et dans des co-entreprises pour un montant de moins de 1 million d'euros (voir Note 15).

L'intégralité des sociétés et des co-entreprises mises en équivalence sont des entreprises non cotées. Aucune entreprise associée ni aucune co-entreprise n'est individuellement significative pour le Groupe.

Les états financiers consolidés comprennent des opérations effectuées par le Groupe avec les sociétés mises en équivalence et les co-entreprises. Ces opérations sont effectuées dans des conditions normales de marché.

En 2019 et 2018, il n'y a pas eu de transaction significative avec les sociétés consolidées par mise en équivalence et dans des co-entreprises.

3. Information par segment et par zone géographique

3.1. Information par segment

Le Groupe Technicolor est constitué de trois activités poursuivies, considérées comme des segments opérationnels conformément à la norme IFRS 8 : Services de Production, Services DVD et Maison Connectée.

Le Comité Exécutif prend ses décisions opérationnelles et évalue les performances du Groupe Technicolor sur la base de ces trois segments opérationnels. Les activités restantes, y compris les fonctions transverses, sont regroupées dans le segment « Corporate & Autres ».

Services de Production

Le segment Services de Production offre une gamme complète de solutions primées dans le domaine des Effets Visuels et de l'Animation, ainsi que des Services de Post-production et audio- numérique.

Services DVD

Le segment Services DVD réplique, emballe et distribue CD, DVD et Blu-ray™ de vidéo, jeux et musique.

Maison Connectée

Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques et de solutions vidéo haut débit aux opérateurs de télévision payante et de réseaux, incluant des modems et des passerelles haut débit, des décodeurs numériques et des communications multi-dispositifs dans le domaine de l'Internet des Objets.

Corporate & Autres

Le segment Corporate & Autres regroupe :

- L'activité Licences de Marques qui monétise des marques de valeur telles que RCA© et Thomson©, exploitées par le Groupe lorsqu'il était un acteur majeur du secteur de l'électronique grand public ;
- L'activité Licences de Brevets qui n'a pas été vendue à Interdigital et monétise des brevets de valeur ;
- Les activités de services liés aux activités vendues, ainsi que des engagements provenant des anciennes activités d'électronique grand public, majoritairement des engagements de retraite et coûts juridiques ;
- Les fonctions centrales non allouées qui comprennent l'exploitation et la gestion du siège du Groupe, ainsi que plusieurs autres fonctions contrôlées centralement et qui ne peuvent pas être affectées à une activité particulière dans les trois segments opérationnels, principalement les Ressources Humaines, l'Informatique, la Finance, le Marketing et la Communication, les Affaires juridiques et la Gestion de l'immobilier ;

(en millions d'euros)	Services de Production	Services DVD	Maison Connectée	Corporate & Autres	TOTAL
	Exercice clos le 31 décembre 2019				
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	893	882	1 983	43	**3 800**
Chiffre d'affaires inter-segments	(0)	0	(0)	(0)	**(0)**
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	**3**	**(94)**	**(24)**	**(6)**	**(121)**
Dont:					
Amortissements des incorporels issus des acquisitions	(8)	(10)	(36)	-	(54)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(2)	(60)	(1)	-	(63)
Coûts de restructuration	(12)	(7)	(10)	(2)	(31)
Autres produits (charges)	(2)	(10)	(1)	(1)	(15)
EBITA ajusté	**28**	**(6)**	**23**	**(2)**	**42**
Dont:					
Amortissements et dépréciations	(105)	(87)	(72)	(3)	(267)
Consommation de capacités informatiques de rendu d'images dans le métier Services de Production	(31)				(31)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie [1]	0	(0)	16	(0)	16
EBITDA ajusté	**164**	**81**	**79**	**1**	**324**
Etat de la situation financière					
Actifs sectoriels	685	710	1 327	277	2 999
Actifs non affectés					211
Total actif consolidé					**3 210**
Passifs sectoriels	232	253	904	415	1 804
Passifs non affectés					1 370
Total passif consolidé hors capitaux propres					**3 173**
Autres informations					
Investissements nets	(62)	(36)	(68)	(3)	**(169)**
Capitaux mis en œuvre	411	187	43	212	**853**

(1) Principalement la variation des provisions pour risques, litiges et garanties.

(en millions d'euros)	Services de Production	Services DVD	Maison Connectée	Corporate & Autres [2]	TOTAL
	Exercice clos le 31 décembre 2018				
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	785	942	2 218	44	**3 988**
Chiffre d'affaires inter-segments	0	(0)	(0)	0	0
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	**16**	**(88)**	**(39)**	**(8)**	**(119)**
Dont:					
Amortissements des incorporels issus des acquisitions	(8)	(9)	(32)	-	(50)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(1)	(78)	(2)	(0)	(81)
Coûts de restructuration	(17)	(10)	(34)	(2)	(62)
Autres produits (charges)	(9)	(5)	(3)	(7)	(24)
EBITA ajusté	**51**	**14**	**33**	**0**	**98**
Dont:					
Amortissements et dépréciations	(61)	(55)	(65)	(3)	(184)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie [1]	2	1	11	2	16
EBITDA ajusté	**110**	**68**	**87**	**2**	**266**
Etat de la situation financière					
Actifs sectoriels [3]	575	771	1 530	269	3 145
Actifs non affectés					614
Total actif consolidé					**3 759**
Passifs sectoriels	277	322	1 190	392	2 181
Passifs non affectés					1 306
Total passif consolidé hors capitaux propres					**3 487**
Autres informations					
Investissements nets	(50)	(31)	(79)	(2)	**(162)**
Capitaux mis en œuvre [3]	271	142	13	190	**617**

(1) Principalement la variation des provisions pour risques, litiges et garanties.

(2) Suite à la présentation de l'activité Licence de Brevets et Recherche & Innovation dans les activités arrêtées ou en cours de cession, l'activité Licence de Marques est transférée dans le segment Corporate & Autres.

(3) Pour des raisons de comparabilité des exercices, la marque Technicolor a été reclassé de Services Entertainment à Corporate & Autres.

Les commentaires suivants sont applicables pour les deux tableaux ci-dessus :

- La ligne « EBITDA ajusté » correspond au résultat des activités poursuivies avant impôt et résultat financier net excluant notamment les autres produits et charges, les dépréciations et les amortissements (y compris l'impact des provisions pour risques, garanties ou litiges). « L'EBITDA ajusté » aux taux budget (EUR = 1,15 USD) et sans impact d'IFRS16 s'élève à 244 millions d'euros ;
- La ligne « EBITA ajusté » correspond au résultat des activités poursuivies avant impôt et résultat financier net, excluant notamment les autres produits et charges et les dépréciations des éléments de PPA.
- Les lignes « Total actifs sectoriels » et « Total passifs sectoriels » comprennent tous les actifs et passifs d'exploitation utilisés dans le segment.
- La ligne « Actifs non affectés » inclut principalement les actifs financiers, les comptes courants avec les sociétés liées, les actifs d'impôt, la trésorerie et les équivalents de trésorerie et les actifs destinés

à être cédés ;

- La ligne « Passifs non affectés » inclut principalement les passifs financiers et d'impôts ainsi que les passifs destinés à être cédés ;
- La ligne « Investissements nets » correspond aux dépenses liées aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes de l'encaissement lié à des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- La ligne « Capitaux mis en œuvre » correspond à la somme des immobilisations corporelles et incorporelles nettes (à l'exception des écarts d'acquisition), du besoin en fonds de roulement d'exploitation et des autres actifs et passifs courants (à l'exception des provisions dont celles pour retraites et avantages assimilés, de l'impôt, des dettes relatives aux acquisitions d'entités et des dettes aux fournisseurs d'immobilisations).

3.2. Chiffre d'affaires et informations par zone géographique

Selon la norme IFRS 15, les produits sont comptabilisés lors du transfert de biens et de services promis aux clients pour des montants qui correspondent à la contrepartie à laquelle une entité s'attend à avoir droit en échange de ces biens et services.

Lorsque le Groupe ou le client a réalisé une obligation de performance ou un paiement résultant du contrat, un actif ou passif sur contrat est constaté au bilan. Tout droit inconditionnel à paiement est comptabilisé séparément en créance client.

Segment Services de Production

Notre division Services de production offre un ensemble complet de services de pointe dans les Effets Visuels (« VFX »), l'Animation et les Jeux, ainsi que des services de Post-Production. Les services sont généralement rendus sur une courte période, à l'exception des services d'effets spéciaux pour lesquels les services peuvent être fournis sur une période plus longue. Nos contrats stipulent que toute performance réalisée à date, en cas de résiliation du contrat par le client, doit être payée et les jalons techniques ne sont pas utilisés pour mesurer l'avancement.

Segment Services DVD

Notre division de Services DVD offre des solutions clés en main d'approvisionnement et de services, incluant le mastering, la réplication, l'emballage et la distribution à travers deux contrats distincts (un contrat de réplication et un contrat de distribution). En cas de prix variable sur la durée du contrat, les revenus sont déjà ajustés pour anticiper la remise probable.

Pour les deux divisions, le chiffre d'affaires est constaté lors de la délivrance des services.

Segment Maison Connectée

Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques et de solutions vidéo à haut débit et développe également des solutions logicielles. Les contrats signés n'ont pas d'obligation de performance multiple et il n'y a pas d'élément variable dans le temps. Les logiciels inclus dans les modems ou les décodeurs numériques sont spécifiques à chaque client et ne sont pas commercialisés séparément. Le chiffre d'affaires est donc constaté lors de la délivrance des biens.

En application de l'IFRS15 *Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients*, le chiffre d'affaires des activités poursuivies se répartit par méthode de reconnaissance des revenus de la façon suivante :

(€ in million)	31 Decembre 2019	Maison connectée	Services Entertainment		Corporate & Autres	31 Decembre 2018*
			Services de Production	Services DVD		
Revenus reconnus à la livraison des biens et services	3 329	1 983	464	882	-	3 637
Revenus reconnus à l'avancement (1)	429	-	429	-	-	307
Revenus des brevets (2)	43	-	-	-	43	44
Revenuse des activités poursuivies	**3 800**	**1 983**	**893**	**882**	**43**	**3 988**

* 2018 a été retraité suite au transfert en activités arrêtées ou en cours de cession conformément à la norme IFRS5 (voir note 12)

(1) Les revenus reconnus à l'avancement concernent des services VFX et production d'animation rendus sur une période supérieure à un an

(2) Les redevances de marques et les revenus des brevets qui n'ont pas été vendus sont reconnus sur la base des volumes ou des montants encaissés selon les informations disponibles

Concernant les obligations de performance restant à satisfaire, seules les activités VFX de la division Services de Production, ont des contrats avec des durées supérieures à un an. Les prestations de service non encore réalisées s'élèvent à 262 millions d'euros au 31 décembre 2019 ; elles seront reconnues pour l'essentiel en 2020.

Information sur les principaux clients

Au 31 décembre 2019, un client représente plus de 18% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (682 millions d'euros), un client représente plus de 10% du chiffre d'affaires (391 millions d'euros) et un client représente plus de 5% (185 millions d'euros).

Au 31 décembre 2018, un client représente plus de 15% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (597 millions d'euros) et trois clients représentent chacun plus de 5% (respectivement 281 millions d'euros, 252 millions d'euros et 207 millions d'euros).

Autres informations par zone géographique

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Reste de l'Europe	Etats-Unis	Reste de l'Amérique	Asie-Pacifique	Total
Chiffre d'affaires							
2019	749	235	163	1 718	708	227	**3 800**
2018	733	223	178	1 934	625	295	**3 988**
Actifs sectoriels							
2019	619	265	68	1 581	332	134	**2 999**
2018	618	229	69	1 719	357	153	**3 145**

Le chiffre d'affaires est présenté en fonction de la situation géographique de la société qui émet la facture.

3.3. Produits et charges d'exploitation

3.3.1. Frais de recherche et développement

	Exercice clos le 31 Décembre	
(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Frais de recherche et de développement, bruts	(105)	(127)
Projets de développment inscrits en immobilisations incorporelles	41	53
Amortissement des actifs incorporels de recherche et de développement	(53)	(57)
Subventions reçues [1]	3	4
Frais de recherche et de développement, nets des subventions	**(114)**	**(127)**

(1) Comprend principalement les crédits d'impôt recherche accordés par l'Etat français.

3.3.2. Frais commerciaux et administratifs

	Exercice clos le 31 Décembre	
(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Frais commerciaux et de marketing	(111)	(111)
Frais généraux et administratifs	(212)	(181)
Frais commerciaux et de marketing	**(323)**	**(292)**

3.3.3. Autres produits (charges)

Les autres produits (charges) sont définis selon la recommandation 2013-03 du CNC relative au format des états financiers consolidés préparés selon les normes comptables internationales et incluent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature exceptionnelle, ne peuvent être considérés comme inhérents aux activités courantes de Technicolor. Il s'agit principalement des gains et des pertes sur les cessions de sociétés consolidées par intégration globale, des coûts engagés ou estimés liés à des litiges importants, ainsi que des éléments liés à l'IFRS 3 révisée et à l'IAS 27 révisée, comme les coûts d'acquisition et les changements dans les compléments de prix liés aux regroupements d'entreprises.

	Exercice clos le 31 Décembre	
(en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Plus ou moins values de cession d'actifs	(17)	1
Litiges et autres	2	(25)
Autres produits (charges)	**(15)**	**(24)**

En 2019, les autres charges correspondent principalement à une perte sur cession dans l'activité Maison Connectée.

En 2018, les autres charges comprennent principalement les litiges avec les clients et les fournisseurs du segment Maison Connectée pour 9 millions d'euros, de l'activité Services DVD pour 4 millions d'euros et une provision de 5 millions d'euros relative à la division Services DVD.

4. Ecarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

4.1. Ecarts d'acquisition

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition à la date d'acquisition, qui correspond à la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe.

Le Groupe évalue l'écart d'acquisition à la date d'acquisition comme :
- La juste valeur des éléments transférés au vendeur ; plus
- Le montant reconnu pour les participations antérieurement détenues ne donnant pas le contrôle dans la société acquise ; plus
- Si le regroupement d'entreprise est réalisé par étapes, la juste valeur de la participation préexistante du Groupe dans la société acquise ; moins
- Le montant net reconnu (généralement à la juste valeur) des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.
Pour chaque acquisition, sur option, la part détenue par les participations ne donnant pas le contrôle dans la société acquise est mesurée soit à la juste valeur (donc accroissant d'autant l'écart d'acquisition) soit à la quote-part détenue dans les actifs nets identifiables. Lorsque le contrôle est obtenu, les acquisitions ultérieures de titres ou les cessions sans perte de contrôle, sont comptabilisées comme des transactions entre actionnaires.
L'écart d'acquisition est présenté dans la devise de la filiale/entreprise associée acquise, comptabilisé à son coût diminué des pertes de valeur éventuelles et converti en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel.
Les frais liés à la transaction, autres que ceux associés à l'émission de dettes ou d'instruments de capitaux propres, sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.
Les compléments de prix potentiels sont mesurés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les variations postérieures de cette juste valeur impactent le compte de résultat, sauf si le complément de prix est classé en capitaux propres.

Le tableau ci-dessous présente la répartition entre chaque Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) des montants d'écarts d'acquisition les plus importants et reflète l'organisation au 31 décembre 2019 (voir Note 4.5 pour plus de détails sur les tests de dépréciation).

(en millions d'euros)	Maison Connectée	Services de production	Services DVD	Total
Au 31 décembre 2017	**422**	**183**	**337**	**942**
Ecarts de conversion	8	3	10	20
Acquisitions [1]	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-	-	(77)	(77)
Autres	-	-	-	-
Au 31 décembre 2018	**430**	**186**	**270**	**886**
Ecarts de conversion	7	6	5	18
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-	-	(53)	(53)
Autres	-	-	-	-
Au 31 décembre 2019	**437**	**192**	**222**	**851**

4.2. Immobilisations Incorporelles

Les immobilisations incorporelles correspondent principalement, à des marques, à des droits d'utilisation de brevets, à des projets de développement immobilisés et à des relations contractuelles avec les clients.

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à leur juste valeur à la date d'acquisition. Pour les montants significatifs, Technicolor s'appuie sur des évaluateurs indépendants pour déterminer la juste valeur de ces immobilisations incorporelles. Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont enregistrées à leur coût d'acquisition et les immobilisations générées en interne à leur coût de production.

Le coût d'acquisition comprend le prix d'achat majoré de tous les coûts associés et directement attribuables à l'acquisition et à la mise en service de l'immobilisation. Tous les autres coûts, y compris ceux encourus pour générer certains actifs en interne comme les marques, les listes de clients et autres éléments similaires, sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties sur leur durée d'utilité et sont dépréciées en cas de perte de valeur identifiée. Selon la nature et l'utilisation des immobilisations incorporelles, l'amortissement de ces actifs est comptabilisé dans l'un des postes suivants : « Coût de l'activité », « Frais commerciaux et administratifs », « Autres produits (charges) » ou « Frais de recherche et développement ».

Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie ne sont pas amortis mais sont rattachés à une UGT et soumis à un test de dépréciation annuellement (voir Note 4.5).

Principe comptable sujet à estimations et jugements

Concernant les immobilisations incorporelles à durée de vie définie, des estimations et hypothèses significatives sont utilisées pour (i) évaluer la durée de vie attendue des actifs afin de déterminer leurs durées d'amortissement et pour (ii) constater, le cas échéant, une dépréciation de la valeur au bilan de ces immobilisations. Les estimations utilisées pour déterminer la durée de vie attendue des immobilisations sont indiquées dans le manuel des principes comptables du Groupe et sont appliquées de façon homogène par toutes les entités du Groupe.

Concernant les actifs intangibles à durée de vie indéterminée, des estimations et hypothèses significatives sont utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de ces actifs. (voir Note 4.5 pour les principes comptables de la perte de valeur sur ces actifs).

(en millions d'euros)	Marques	Brevets et relations clients	Autres immobilisations incorporelles	Total des immobilisations incorporelles
Au 31 décembre 2017, net	**248**	**254**	**123**	**625**
Brut	*255*	*642*	*389*	*1 286*
Amortissements cumulés	*(7)*	*(388)*	*(266)*	*(661)*
Ecarts de conversion	9	9	2	20
Mouvements perimetre	-	89	-	89
Acquisitions	-	3	90	93
Cessions	-	-	-	-
Amortissements	-	(54)	(82)	(136)
Pertes de valeurs d'actifs	-	(5)	(1)	(6)
Autres [(1)]	-	6	15	21
Au 31 décembre 2018, net	**257**	**302**	**146**	**705**
Brut	*264*	*710*	*455*	*1 429*
Amortissements cumulés	*(7)*	*(408)*	*(309)*	*(724)*
Ecarts de conversion	5	5	2	12
Acquisitions d'activités	-	-	-	-
Acquisitions	-	10	76	85
Cessions	-	-	-	-
Amortissements	-	(67)	(79)	(146)
Pertes de valeurs d'actifs	(1)	(3)	-	(3)
Autres	-	3	(23)	(20)
Au 31 décembre 2019, net	**261**	**249**	**122**	**632**
Brut	*269*	*753*	*482*	*1 504*
Amortissements cumulés	*(8)*	*(504)*	*(360)*	*(872)*

(1) Incluant les brevets reclassés aux activités destinées à être cédées.

4.2.1. Marques

Les marques sont considérées comme ayant une durée d'utilité indéterminée. Elles ne sont donc pas amorties mais font l'objet séparément d'un test de dépréciation annuel. Les principales raisons ayant conduit le Groupe à apprécier le caractère indéterminé de la durée d'utilité des marques ont été principalement leur positionnement sur le marché en termes de volume d'activité, de présence internationale et de notoriété, ainsi que leur rentabilité attendue à long terme.

Au 31 décembre 2019, les marques du Groupe ont une valeur nette comptable de 261 millions d'euros. Elles comprennent principalement la marque Technicolor® pour 201 millions d'euros, la marque RCA® pour 29 millions d'euros et la marque The Mill® pour de 22 millions d'euros.

La juste valeur de la marque Technicolor est déterminée selon une méthodologie développée en 2014 par Sorgem une société spécialisée dans l'évaluation des marques. Cette méthodologie définie pour chaque activité, à travers une matrice des facteurs clés de succès et des actifs incorporels utilisés par l'activité, la contribution de la marque aux Flux de trésorerie actualisés en utilisant la méthode des surprofits.

Sauf évènement significatif modifiant l'environnement d'une activité, la méthode de contribution définie par Sorgem en 2014 est considérée comme permanente et seuls les flux de trésorerie actualisés sont mis à jour en interne chaque année pour vérifier que la juste valeur de la marque Technicolor est supérieure à sa valeur nette comptable.

Une diminution d'un point du résultat avant charges financières et impôts de chaque activité ne conduirait pas à une dépréciation de la marque Technicolor.

La valeur recouvrable de la marque RCA® est estimée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés sur la base du budget et des flux de trésorerie sur une période de 5 ans (sans croissance à long terme attendue et un taux d'actualisation après impôt de 8%). Aucun changement raisonnable des hypothèses n'entraînerait une perte de valeur.

Les marques comprennent également :
- THOMSON® dans le segment Corporate & Autres
- MPC®, Mr X® et MIKROS IMAGE® chez Services de Production.

4.2.2. Brevets, relations contractuelles avec les clients et Autres immobilisations incorporelles

Brevets et licences de Brevets

Les brevets sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité attendue. L'amortissement des licences de Brevet dépend de la temporalité des avantages économiques futurs attendus, mesurés en volumes bénéficiant de ces licences. Lorsque ces avantages économiques sont distribués de manière globalement égale ou incertaine sur la durée d'utilité, l'actif est amorti de manière linéaire. En cas de volumes décroissants, l'actif est amorti sur la base des volumes vendus, et le rythme d'amortissement revu à chaque arrêté.

Relations contractuelles avec les clients

Les relations contractuelles avec les clients qui sont acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises sont amorties sur la durée d'utilité attendue des relations qui varie entre 8 et 20 ans et qui prend en compte les renouvellements probables des contrats long terme avec les clients qui ont généralement une durée comprise entre 1 et 5 ans. La méthode d'évaluation initiale est généralement celle des surprofits attendus basés sur les flux de trésorerie futurs actualisés correspondants au portefeuille de clientèle à la date d'acquisition. Celles-ci font l'objet d'un test de dépréciation dans le cas où le management identifie une indication de perte de valeur de ces actifs.

Autres immobilisations incorporelles

Ce poste comprend principalement les logiciels acquis ou développés en interne et les technologies acquises.

Les dépenses liées aux activités de recherche sont comptabilisées en charges au moment où elles sont encourues. Les coûts de développement sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus, sauf si le projet auquel ils se rapportent satisfait aux conditions de capitalisation d'IAS 38. *Les projets de développement comptabilisés à l'actif sont ceux ayant pour objectif le développement de nouveaux procédés ou l'amélioration notable de procédés existants, qui sont considérés comme techniquement viables et dont il est attendu des bénéfices économiques futurs pour le Groupe. Les projets de développement sont comptabilisés à leur coût diminué des amortissements et des dépréciations éventuelles. Ce coût inclut l'ensemble des coûts directs de personnel (y compris les coûts des avantages postérieurs à l'emploi), des coûts des matériaux ainsi que des coûts des prestations externes nécessaires pour le projet de développement considéré et diminué des crédits d'impôt éventuels. Ils sont amortis sur une durée d'un an à cinq ans à compter de la production commerciale des produits liés, sur la base des*

unités vendues, ou sur la base des unités produites ou selon la méthode linéaire.

4.3. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué des amortissements et dépréciations éventuelles. L'amortissement est calculé essentiellement selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité de l'actif, qui est comprise entre 20 et 40 ans pour les constructions et entre 1 et 12 ans pour les installations techniques, matériels et outillages. Pour certaines immobilisations complexes, chaque composant significatif possédant une durée d'utilité ou un mode d'amortissement spécifique est comptabilisé de manière individuelle, amorti sur sa durée d'utilisation propre et fait l'objet d'un suivi spécifique pour les dépenses ultérieures qui lui sont liées.

Contrats de location

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué ont la nature de contrats de location-financement. L'appréciation de ce transfert est effectuée à partir d'une analyse de plusieurs indicateurs comme :

- *le transfert de la propriété du bien à la fin du contrat,*
- *l'existence d'une option incitative en fin de contrat,*
- *le fait que la durée du contrat couvre la majeure partie de la durée de vie économique du bien*
- *que la valeur actualisée des paiements minimaux prévus au contrat représente la quasi-totalité de la juste valeur du bien. Ils donnent lieu à la comptabilisation à l'actif du bien loué et au passif d'une dette financière.*

Les biens acquis en location-financement sont immobilisés pour la valeur la plus faible entre la valeur actualisée des paiements minimaux futurs et la juste valeur des biens loués et une dette est reconnue pour le même montant par le Groupe. Ils sont amortis selon la méthode linéaire sur la période la plus courte entre leur durée d'utilité et la durée du contrat de location. Les coûts liés à ces biens sont comptabilisés dans le résultat avec les amortissements des autres biens similaires.

À l'inverse, les contrats qui ne sont pas qualifiés de contrats de location-financement ont la nature de contrats de location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges de manière linéaire sur la durée des contrats.

L'ensemble des produits reçus de la part du bailleur sont comptabilisés en réduction des frais de location et répartis de manière linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location.

Principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements

Des estimations et hypothèses sont utilisées pour (i) évaluer la durée de vie attendue des actifs afin de déterminer leurs durées d'amortissement et pour (ii) constater, le cas échéant, une dépréciation de la valeur au bilan de ces immobilisations. Les estimations utilisées pour déterminer la durée de vie attendue des immobilisations sont indiquées dans le manuel des principes comptables du Groupe et sont appliquées de façon homogène par toutes les entités du Groupe.

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles [1]	TOTAL
Au 31 décembre 2017, net	**3**	**21**	**100**	**118**	**243**
Brut	*3*	*63*	*1 132*	*371*	*1 570*
Amortissements cumulés	*-*	*(42)*	*(1 032)*	*(254)*	*(1 327)*
Ecarts de conversion	-	1	1	1	3
Acquisitions	-	-	8	96	104
Acquisitions de filiales	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	(1)	(1)
Amortissements	-	(3)	(48)	(38)	(89)
Pertes de valeurs	-	-	(2)	(7)	(9)
Autres variations [2]	-	-	30	(48)	(18)
Au 31 décembre 2018, net	**3**	**19**	**89**	**122**	**233**
Brut	*3*	*62*	*1 110*	*387*	*1 562*
Amortissements cumulés	*-*	*(43)*	*(1 021)*	*(265)*	*(1 329)*
Ecarts de conversion	-	-	1	3	4
Acquisitions	-	-	2	65	67
Acquisitions de filiales	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-	-
Amortissements	-	(3)	(39)	(28)	(69)
Pertes de valeurs	-	-	(2)	(2)	(4)
Autres variations [3]	-	-	18	(58)	(40)
Au 31 décembre 2019, net	**3**	**16**	**69**	**103**	**191**
Brut	*3*	*60*	*1 075*	*382*	*1 520*
Amortissements cumulés	*-*	*(44)*	*(1 006)*	*(279)*	*(1 329)*

(1) Inclut les immobilisations corporelles en cours.
(2) Correspond principalement au transfert d'immobilisations corporelles en cours vers les installations techniques, matériels et outillages.
(3) En 2019, inclut la reclassification des droits d'utilisation.

4.4. Droits d'utilisation

En application de la norme IFRS16, un droit d'utilisation est reconnu à l'actif en contrepartie d'une dette locative au passif. L'analyse des durées, notamment pour les immeubles prend en compte la durée contractuelle minimale à laquelle s'ajoutent les périodes résiliables et les renouvellements possibles, dès lors que le Groupe est raisonnablement certain de les exercer. L'appréciation du caractère raisonnablement certain se fait en appréciant tous les éléments à disposition et notamment pour le Groupe :
- *la durée d'amortissement des agencements réalisés ;*
- *l'évolution des loyers par rapport au prix de marché.*

(en millions d'euros)	Immobilier	Autres	Total Droits d'utilisation
Au 31 décembre 2018, net	**-**	**-**	**-**
Application de la norme IFRS16	277	51	327
Nouveaux contrats	9	23	32
Modification de contrat	19	-	19
Amortissement	(68)	(31)	(99)
Pertes de valeurs d'actifs	(3)	-	(3)
Autres	7	2	9
Au 31 décembre 2019, net	**241**	**44**	**285**

4.5. Pertes de valeur nettes sur actifs d'exploitation non courants

Les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée et les projets de développement en cours font l'objet d'un test de dépréciation chaque année au cours du quatrième trimestre, mis à jour à fin décembre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Pour réaliser les tests de dépréciation, les actifs sont regroupés au niveau le plus bas auquel ces actifs peuvent générer des flux de trésorerie indépendants des flux de trésorerie générés par les autres groupes d'actifs. Les écarts d'acquisitions sont alloués à un groupe d'actifs ou une unité génératrice de trésorerie (UGT) regroupant plusieurs groupes d'actifs qui bénéficieront des synergies attendues de ces acquisitions.

Le Groupe a identifié 3 UGT correspondant aux segments opérationnels du Groupe.

Les immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie définie font l'objet de tests de dépréciation uniquement lorsque, à la date de clôture, des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur a pu être subie. Les principaux indicateurs d'un risque de perte de valeur de ces immobilisations incluent l'existence de changements significatifs dans l'environnement économique des actifs, une baisse importante dans les performances économiques attendues des actifs, une baisse importante du chiffre d'affaires ou de la marge par rapport à l'exercice précédent et par rapport au budget ou une baisse de la part de marché du Groupe.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif avec sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme le montant le plus élevé de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité.

La juste valeur (diminuée du coût de cession) correspond au montant qui peut être obtenu de la vente d'un actif (ou d'une UGT) lors d'une transaction dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de sortie. Elle peut être déterminée en utilisant un prix de marché pour l'actif (ou pour l'UGT) ou en utilisant une méthode basée sur les flux futurs de trésorerie actualisés, établis dans la perspective d'une valeur de marché, qui inclut les entrées et les sorties de trésorerie futures estimées susceptibles d'être générées par des restructurations futures ou par l'amélioration ou l'accroissement de la performance de l'actif, mais qui exclut les synergies attendues avec d'autres UGT du Groupe.

La valeur d'utilité correspond à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus de l'actif ou de l'UGT.

Pour déterminer la valeur recouvrable, le Groupe utilise des estimations des flux futurs de trésorerie avant impôt actualisés, générés par l'actif incluant une valeur terminale le cas échéant. Ces flux sont issus des budgets les plus récents approuvés par le Conseil d'Administration du Groupe. Les flux de trésorerie estimés sont actualisés en utilisant un taux de marché long terme avant impôt, qui reflète la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques des actifs.

Il est à noter que pour les tests de dépréciation réalisés en 2019, le Groupe a intégré les charges de loyers futurs à ses estimations des flux futurs de trésorerie et a exclus la valeur nette comptable des droits d'utilisation de l'actif testé.

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif (ou du groupe d'actifs) est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée dans les « Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants » des activités poursuivies ou le cas échéant en résultat des activités arrêtées ou en cours de cession ou en coûts de restructuration. Conformément à IAS 36, une dépréciation comptabilisée sur un écart d'acquisition ne peut jamais faire l'objet d'une reprise.

Principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements

La valeur dans les comptes consolidés du Groupe des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéterminée est revue annuellement conformément aux principes comptables du Groupe.

La Direction du Groupe estime que la réalisation de tests annuels pour dépréciation constitue un principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements car la détermination des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéterminée suppose l'utilisation d'hypothèses qui nécessitent un jugement telles que (i) la détermination des taux d'actualisation nécessaires à l'actualisation des flux futurs de trésorerie générés par les actifs ou les unités génératrices de trésorerie, (ii) la détermination des flux de trésorerie opérationnels futurs, y compris leur valeur terminale, l'augmentation du chiffre d'affaires lié aux immobilisations testées, la marge opérationnelle attachée pour les périodes futures concernées et le taux de redevances pour les marques.

En complément du test annuel de dépréciation, Technicolor revoit à chaque date d'arrêté certains indicateurs qui pourraient conduire, le cas échéant, à un test de dépréciation complémentaire conformément aux principes comptables du Groupe.

La Direction considère que les hypothèses mises à jour utilisées pour déterminer la croissance du chiffre d'affaires, les valeurs terminales et les taux de redevances sont raisonnables et en ligne avec les informations de marché mises à jour disponibles pour chaque UGT.

(En millions d'euros)	Services de Production	Services DVD	Maison Connectée	Activités en cours de cession	Total
2019					
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	(53)	-	-	(53)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	(1)	(3)	(0)	(1)	(4)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(0)	(3)	0	(0)	(4)
Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants	**(1)**	**(59)**	**(0)**	**(1)**	**(61)**
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
Perte de valeur nettes sur actifs d'exploitation non courants	**(1)**	**(59)**	**(0)**	**(1)**	**(61)**
2018					
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	(77)	-	-	(77)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	(0)	(1)	(1)	(4)	(6)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(7)	(1)	(1)	(0)	(9)
Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants	**(7)**	**(79)**	**(2)**	**(4)**	**(92)**
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
Perte de valeur nettes sur actifs d'exploitation non courants [(1)]	**(7)**	**(79)**	**(2)**	**(4)**	**(92)**

(1) Dont (81) millions d'euros des pertes de valeurs nettes et (7) millions d'euros de coûts de restructuration

Les tests de dépréciation effectués en 2019 sur les actifs de l'UGT DVD Services ont donné lieu à une dépréciation de (59) millions d'euros.

4.5.1. Principales hypothèses au 31 Décembre 2019

Dans le cadre du test de dépréciation annuel, le Groupe a utilisé les hypothèses suivantes pour déterminer la valeur recouvrable des principales unités génératrices de trésorerie :

	Services de Production	Services DVD	Maison Connectée
Méthode utilisée pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Juste valeur	Juste valeur
Description des hypothèses clés		Budget et Plan d'affaires	
Période de projection des flux futurs de trésorerie	5 années	(*)	5 années
Taux de croissance utilisé pour extrapoler les flux de trésorerie au-delà de la période de projection :			
- Au 31 décembre 2019	2,0%	(*)	0,0%
- Au 31 décembre 2018	2,0%	(*)	2,0%
Taux d'actualisation après impôt utilisé (1) :			
- Au 31 décembre 2019	8,0%	8,0%	9,0%
- Au 31 décembre 2018	8,0%	8,0%	10,0%

(1) Le taux d'actualisation avant impôt correspondant est compris entre 10,6% et 12,2%.
(*) Il a été considéré que l'activité principale de la division Services DVD avait une durée de vie finie. En conséquence, aucune valeur terminale n'a été retenue pour cette activité principale.

Pour l'UGT Services DVD, en l'absence de contrat de vente à la date de clôture, d'un marché actif et de transactions récentes comparables, les projections de flux de trésorerie actualisés sont utilisées pour estimer la juste valeur diminuée des coûts de vente.

La Direction de Technicolor considère que la juste valeur diminuée des coûts de vente est la méthode la plus appropriée pour estimer la valeur de cette UGT car elle tient compte de la restructuration future que le Groupe devra effectuer pour s'adapter à un environnement technologique en évolution rapide. Cette restructuration serait prise en compte par tout intervenant du marché compte tenu de l'environnement économique dans lequel évolue cette activité.

Les flux de trésorerie actualisés des services de DVD sont calculés sur une durée de vie limitée d'environ vingt ans et, par conséquent, l'écart d'acquisition sera déprécié au cours de cette période en fonction de l'évolution de la juste valeur déterminée par les flux de trésorerie actualisés.

Le Groupe a enregistré une perte de valeur sur écarts d'acquisition de (53) millions d'euros au 31 décembre 2019. Une perte de valeur sur écarts d'acquisition de (77) millions d'euros a été constatée au 31 décembre 2018.

4.5.2. Sensibilité des pertes de valeur au 31 décembre 2019

Pour Services de Production :

- une baisse du taux de croissance à long terme de 1 point générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 276 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2019 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 142 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une augmentation de 0,5 point du coût moyen pondéré du capital générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 138 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.

Pour Services DVD :

- une diminution de 5% des volumes de SD-DVD à partir de 2023 génèrerait une diminution de la valeur d'entreprise de 6 millions d'euros
- une augmentation de 0,5 point du coût moyen pondéré du capital générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 17 millions d'euros;
- une diminution de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2023 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 36 millions d'euros.

Pour Maison Connectée :

- une augmentation de 1 point du taux d'actualisation après impôt générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 85 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA ajusté à partir de 2019 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 183 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.

5. Autres informations opérationnelles

5.1. Actifs et dettes d'exploitation

5.1.1. Actifs et dettes d'exploitation non courants

(en millions d'euros)	2019	2018
Avances sur contrats clients et remises payées d'avance	13	17
Autres	19	24
Autres actifs d'exploitation non courants	**32**	**41**
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(8)	(12)
Autres	(17)	(26)
Autres dettes d'exploitation non courantes	**(24)**	**(38)**

Dans le cadre normal de ses activités, généralement au sein du segment Services DVD, Technicolor accorde à ses clients des avances de trésorerie et des remises payées d'avance. Celles-ci font en général partie d'une relation ou d'un contrat long terme et peuvent prendre des formes variées. Les avances sur contrat clients sont principalement versées en contrepartie d'engagements variés pris par les clients sur toute la durée des contrats. Ces contrats donnent au Groupe un droit de prestation de service sur une zone géographique spécifique et pour une durée contractuelle (en général d'un à cinq ans). Ils comprennent des clauses qui définissent le tarif et les volumes des services à fournir, ainsi que d'autres termes et conditions. Ces paiements d'avances sont considérés comme des « actifs non courants », enregistrés en « Avances sur contrats clients et remises payées d'avance » et amortis en déduction du chiffre d'affaires, en fonction des unités produites ou de l'avancement du traitement des films.

5.1.2. Stocks et en-cours

Les stocks sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur coût de production. Les coûts de production comprennent les coûts directs de matière première, les coûts de personnel et une partie des frais généraux représentatifs des coûts indirects de production, et excluent les frais administratifs. Le coût des stocks vendus est déterminé en utilisant la méthode du coût unitaire moyen pondéré ou la méthode du premier entré - premier sorti, selon la nature du stock concerné. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur comptable des stocks est supérieure à leur valeur nette de réalisation.

Principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements :

La direction tient compte de tous les éléments susceptibles d'avoir un impact sur la valorisation des stocks, comme la baisse des projections de ventes, la baisse attendue du prix de vente, les actions spécifiques d'amélioration ou de relance commerciale et l'obsolescence ou la rotation lente.

(en millions d'euros)	2019	2018
Matières premières	83	102
En-cours	10	14
Produits finis et marchandises	172	175
Valeur Brute	**265**	**291**
Provisions pour dépréciation	(22)	(23)
Total Stocks et en-cours	**243**	**268**

5.1.3. Clients et effets à recevoir & fournisseurs et effets à payer

Les créances clients font partie des actifs financiers courants. Elles sont évaluées, à la date de comptabilisation initiale, à la juste valeur de la contrepartie à recevoir. Cette valeur est en général la valeur nominale car l'effet de l'actualisation entre la date de reconnaissance de l'instrument et sa réalisation est le plus souvent non significative.

En application de la norme IFRS9, les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées sur la base des pertes attendues. Le Groupe a choisi la méthode simplifiée qui permet la reconnaissance des provisions sur la base des pertes attendues à maturité à chaque période de reporting.

Les pertes attendues sont déterminées à partir de la date de comptabilisation initiale de la créance de la façon suivante :

- application aux créances clients regroupées par ensemble homogène dans chaque division d'une matrice de dépréciation déterminée sur la base d'une analyse des pertes historiques du groupe

-analyse spécifique du risque de crédit des créances les plus significatives sur la base de leur notation de crédit

(en millions d'euros)	2019	2018
Clients et effets à recevoir	531	703
Provisions pour dépréciation	(24)	(26)
Total clients et effets à recevoir	**507**	**677**

Les créances clients comprennent aux 31 décembre 2019 et 2018 des montants échus de respectivement 94 millions d'euros et 91 millions d'euros pour lesquels des dépréciations ont été comptabilisées pour 23 et 22 millions d'euros.

L'exposition au risque de crédit sur les créances clients du Groupe correspond à la valeur nette comptable de ces actifs (507 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 677 millions d'euros au 31 décembre 2018).

5.1.4. Autres actifs et dettes d'exploitation courants

Estimation des redevances à payer

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe peut être amené à utiliser certaines technologies protégées par des brevets détenus par des tiers. Dans la majorité des cas, le montant des royalties à payer à ces tiers pour l'utilisation de ces technologies est défini dans un contrat formel de licences. Dans certains cas, et en particulier dans les premières années d'une technologie émergente, quand l'appartenance des droits de propriété intellectuelle ne peut pas être déterminée de manière certaine, le jugement de la Direction est utilisé pour déterminer la probabilité qu'un tiers réclame ses droits et pour estimer le coût probable de l'utilisation de la technologie dès lors que cette réclamation est probable. Pour réaliser cette évaluation, la Direction prend en compte son expérience passée avec des technologies comparables et/ou avec des détenteurs particuliers de technologies. Les redevances à payer sont présentées au sein des « Autres dettes courantes » et « Autres dettes non courantes » dans le bilan du Groupe.

Décomptabilisation de l'actif

Une créance est décomptabilisée lorsqu'elle est cédée sans recours et qu'il est démontré que le Groupe a transféré la quasi-totalité des risques et avantages significatifs liés à la propriété de la créance et n'a plus aucune implication continue dans l'actif transféré.

(en millions d'euros)	2019	2018
TVA déductible	31	46
Crédit d'impôt recherche et subventions	5	1
Charges constatées d'avance	37	40
Autres	111	177
Autres actifs d'exploitation courants	**184**	**264**
Impôts à payer	(41)	(44)
Redevances – courantes	(44)	(42)
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(17)	(47)
Autres	(200)	(177)
Autres dettes d'exploitation courantes	**(301)**	**(310)**

5.2. Relation avec les parties liées

Une partie est liée au Groupe dans les cas suivants :
- directement ou indirectement par le biais d'un ou de plusieurs intermédiaires, la partie (i) contrôle le Groupe, est contrôlée par lui, ou est soumise à un contrôle commun, (ii) détient dans le Groupe une participation qui lui permet d'exercer une influence notable sur elle ;
- la partie est une entreprise associée ;
- la partie est une co-entreprise dans laquelle le Groupe est un co-entrepreneur ;
- la partie ou l'un de ses administrateurs fait partie du Conseil d'Administration ou du Comité Exécutif du Groupe ou est un des membres proches de la famille visée par les situations ci-dessus.

Les opérations entre parties liées avec des entreprises associées et des co-entreprises sont détaillées dans la Note 2.4.

La rémunération des principaux dirigeants est détaillée en Note 9.4.

En 2019, il n'y a aucune transaction avec les parties liées.

6. Impôt

6.1. Impôt dans le compte de résultat

6.1.1. Charge d'impôt

L'impôt sur les résultats comprend l'impôt courant et différé. L'impôt différé est comptabilisé dans les capitaux propres si l'impôt concerne des éléments qui ont été précédemment comptabilisés dans l'état du résultat global ou en capitaux propres, lors du même exercice ou d'un exercice différent. Par ailleurs IAS 12 ne précise pas si les économies d'impôts provenant des pertes reportables doivent se rapporter à la société ayant généré les pertes ou à la société qui les utilisera. Le Groupe a comptabilisé les économies d'impôts futures provenant des pertes reportables des activités abandonnées dans le résultat des opérations poursuivies, dans la mesure où ces reports déficitaires seront utilisés grâce aux bénéfices taxables futurs des activités poursuivies.

En application de l'IFRIC 23 Incertitudes relatives aux traitements fiscaux, l'impôt inclut désormais les positions fiscales incertaines comptabilisées précédemment en Autres Provisions.

(en millions d'euros)	2019	2018
Impôt courant		
France	(1)	2
Etranger	(9)	(1)
Total impôt courant	**(10)**	**1**
Impôt différé		
France	0	-
Etranger	7	(55)
Total impôt différé	**7**	**(55)**
Total charge d'impôt des activités poursuivies	**(3)**	**(54)**

En 2019, la charge d'impôt courant résulte principalement des impôts courants comptabilisés en Inde, au Mexique et en Pologne.

En 2018, la charge d'impôts différés résultait principalement de la dépréciation des actifs d'impôts différés aux Etats-Unis car il est peu probable que les pertes reportables soient utilisées dans les 5 prochaines années.

Se reporter à la note 6.2.1 pour plus de détails sur la variation des impôts différés.

6.1.2. Réconciliation entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt réelle

Le tableau suivant illustre la réconciliation entre la charge d'impôt théorique (obtenue en appliquant le taux français d'impôt sur les sociétés de 34%) et la charge d'impôt comptabilisée. Les éléments de rapprochement sont décrits ci-dessous :

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat net consolidé des activités poursuivies	**(208)**	**(224)**
Impôt sur les résultats	(3)	(54)
Résultat des activités poursuivies avant impôts	**(205)**	**(170)**
	34%	*34%*
Charge d'impôt théorique	**70**	**59**
Variation des impôts différés actifs non reconnus [1]	(46)	(84)
Effet des différences permanentes	(23)	(14)
Effet des différents taux d'impôt appliqués [2]	(2)	(14)
Effet des modifications de taux d'impôts appliqués localement	(1)	-
Retenues à la source non imputées	(1)	(1)
Charge d'impôt des activités poursuivies	**(3)**	**(54)**

(1) En 2019, principalement lié à la dépréciation des actifs d'impôts différés liés aux pertes de l'année, i.e. en France pour 32 millions d'euros et aux Etats-Unis pour 21 millions d'euros.
(2) En 2018, les montants incluent essentiellement l'impact du différentiel de taux d'imposition avec les Etats-Unis.

6.2. Situation fiscale dans l'état de la situation financière

Les impôts différés résultent :

- des différences temporelles entre la base imposable des actifs et passifs et leur valeur comptable dans le bilan consolidé du Groupe, et

- des pertes fiscales et des crédits d'impôt non utilisés reportables.

Le calcul des impôts différés sur l'ensemble des différences temporelles est réalisé par entité (ou groupe d'entités) fiscale en utilisant la méthode du « report variable ».

Tous les passifs d'impôts différés sont comptabilisés sauf :

- si l'impôt résulte de la comptabilisation initiale d'un écart d'acquisition, ou de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date d'opération, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ou la perte fiscale ; et

- pour les différences temporelles taxables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises, lorsque le Groupe est capable de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et s'il est probable que la différence ne se réalisera pas dans un avenir prévisible.

Des actifs d'impôts différés sont comptabilisés :

- pour toute différence temporelle déductible, dans la mesure où il est probable qu'existe un bénéfice imposable, sur lequel ces différences temporelles déductibles pourront être imputées, à moins que l'actif d'impôt différé ne soit généré par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable (ou perte fiscale) ; et

- pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt non utilisés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

La valeur recouvrable des actifs d'impôts différés est revue à chaque date de clôture et ajustée pour prendre en compte le niveau de bénéfice imposable disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de ces actifs d'impôts différés.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt

(et réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture. Les impôts différés sont classés en actifs et passifs non courants.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés par entité fiscale pour des échéances de retournement équivalentes.

Principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements

Le jugement de la Direction du Groupe est requis pour déterminer les impôts différés actifs et passifs. Lorsqu'une entité spécifique a subi récemment des pertes fiscales, le retour au bénéfice fiscal est supposé improbable, à moins que la reconnaissance d'un impôt différé actif soit justifiée par (i) des pertes qui sont la conséquence de circonstances exceptionnelles et qui ne devraient pas se renouveler dans un avenir proche et/ou (ii) la perspective de gains exceptionnels ou (iii) les résultats futurs attendus des contrats long terme. Le Groupe a établi un plan de recouvrabilité des impôts permettant d'estimer le montant des impôts différés actifs pouvant être reconnus.

6.2.1. Analyse des variations des impôts différés actifs et passifs nets

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total, Impôts différés nets
Au 31 décembre 2017	**275**	**(193)**	**82**
Variations impactant le résultat 2018 des activités poursuivies	(54)	(1)	(55)
Autres mouvements	(10)	1	(9)
Au 31 décembre 2018	**210**	**(193)**	**17**
Variations impactant le résultat 2019 des activités poursuivies	33	(26)	7
Autres mouvements[(1)]	(191)	192	1
Au 31 décembre 2019	**52**	**(27)**	**25**

(1) Principalement compensation des impôts différés actifs et passifs d'échéance identique par entité fiscale

Au 31 décembre 2019, les actifs d'impôts différés nets de 25 millions d'euros résultent principalement de la reconnaissance des pertes reportables en Australie, au Canada, en Inde, au Mexique et en Pologne. Les actifs nets d'impôts différés étaient de 17 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette hausse correspond principalement à la modification des projections de nos activités en Australie et au Mexique.

6.2.2. Analyse des impôts différés nets par nature

(€ en millions)	2019	2018
Effet fiscal des reports déficitaires	**1 278**	**1 365**
Effet fiscal des différences temporelles liées aux :		-
Immobilisations corporelles	20	21
Ecarts d'acquisition	10	13
Immobilisations incorporelles	(86)	(101)
Participations financières et autres actifs non courants	3	(3)
Stocks et en-cours	7	8
Créances clients et autres actifs courants	19	18
Dettes financières	142	131
Provisions pour retraites et avantages assimilés	59	51
Provisions pour restructuration	3	6
Autres provisions	19	22
Autres dettes courantes et non courantes	38	40
Total des impôts différés sur différences temporelles	**234**	**206**
Impôts différés actifs (passifs), bruts	**1 512**	**1 571**
Provision pour dépréciation des impôts différés actifs	(1 487)	(1 554)
Impôts différés actifs (passifs), nets	**25**	**17**

Les reports fiscaux déficitaires dont le Groupe bénéficie dans les pays où il exerce encore une activité s'élèvent à 3,6 milliards d'euros. Ils proviennent principalement de la France (1,8 milliard d'euros) et des Etats-Unis (1,6 milliard d'euros).

Aux Etats Unis, ces pertes expirent majoritairement après 2024.

7. Capitaux propres et résultat par action

Classement en dettes ou en capitaux propres

Les dettes et les instruments de capitaux propres sont classés soit en dettes financières soit en capitaux propres selon la substance de l'arrangement contractuel.

Instruments de capitaux propres

Un instrument de capitaux propres est tout contrat mettant en évidence un intérêt résiduel dans les actifs d'une entité après déduction de tous ses passifs. Les instruments de capitaux propres émis par le Groupe sont comptabilisés pour la valeur des ressources perçues, nette des coûts directs d'émission.

Coûts liés aux opérations de capital

Les frais externes directement attribuables à des opérations sur les capitaux propres sont comptabilisés en diminution des capitaux propres.

7.1. Variation du capital

(En euros, excepté le nombre d'actions)	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social en euros
Capital social au 31 décembre 2017	**414 461 178**	**1**	**414 461 178**
Capital social au 31 décembre 2018	**414 461 178**	**1**	**414 461 178**

(*) Les plans sont décrits dans la Note 9.3.

En 2019, le capital du Groupe n'a pas varié par rapport à l'année précédente.

Au 31 décembre 2019 et à la connaissance de la Société, les sociétés suivantes détiennent plus de 5% du capital de Technicolor :

- RWC Asset Management LLP, Inc. a déclaré détenir 42 000 000 actions représentant 10,13% du capital social et 10,13% des droits de vote de la Société ;
- J O Hambro Capital Management a déclaré détenir 35 146 422 actions représentant 8,48% du capital social et 8,48% des droits de vote de la Société ;
- La Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré détenir conjointement avec Bpifrance Participations S.A., 32 970 309 actions représentant 7,95% du capital social et 7,95% des droits de vote de la Société ;
- Invesco Advisers, Inc. a déclaré détenir 29 964 739 actions représentant 7,23% du capital social et 7,23% des droits de vote de la Société ;
- Bain Capital Credit, LP a déclaré détenir 29 062 798 actions représentant 7,01% du capital social et 7,01% des droits de vote de la Société ;
- Kinney Asset Management LLC, a déclaré détenir 22 928 815 actions représentant 5,53% du capital social et 5,53% des droits de vote de la Société ;
- Fidelity International a déclaré détenir 22 784 339 actions représentant 5,50% du capital social et 5,50% des droits de vote de la Société.

7.2. Autres éléments des capitaux propres

7.2.1. Actions propres

Les actions propres sont enregistrées pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats liés à la cession ou l'annulation de ces actions sont enregistrés directement en capitaux propres.

Le montant global des actions propres, inclut les actions propres achetées dans le cadre du Contrat de liquidité (Share Management Agreement) autorisé par les Assemblées Générales Mixtes du 23 mai 2013 et confirmé par l'Assemblée Générale annuelle. Aucun programme d'achat d'action n'ayant été soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018, le Share Management Agreement a donc été suspendu en cours d'exercice.

	2019	2018
Nombre d'actions propres en début de période	**1 074 994**	**978 051**
Variation liée au Contrat de liquidité	-	96 943
Cession	(1 074 994)	-
Nombre d'actions propres en fin de période	**-**	**1 074 994**

Au cours du second semestre 2019, la totalité des actions a été cédée.

7.2.2. Titres super subordonnés

Le 26 septembre 2005, Technicolor a procédé à une émission de titres super subordonnés (TSS), à durée indéterminée, pour un montant nominal de 500 millions d'euros. Aucun instrument dérivé n'a été identifié car les clauses prévues et détaillées sont en dehors du champ de la définition d'un dérivé selon IAS 39.

En raison de la durée indéterminée et du caractère subordonné de ces titres, ainsi que de la nature optionnelle du coupon, les titres avaient été enregistrés conformément aux IFRS dans les capitaux propres pour leur valeur nette reçue de 492 millions d'euros (prix d'émission minoré des frais de transaction).

Depuis la restructuration de la dette du Groupe en 2010, les caractéristiques des TSS sont dorénavant les suivantes :

- ils ne sont remboursables que (i) à l'option de Technicolor dans certains cas contractuellement définis ou (ii) en cas de liquidation de la société ;
- ils ne portent plus intérêt, un paiement définitif de 25 millions d'euros ayant été effectué aux porteurs de TSS en remboursement de leurs créances d'intérêts en 2010.

7.2.3. Dividendes et distributions

Au titre des exercices 2017 et 2018, les Assemblées Générales tenues respectivement le 26 avril 2018 et le 14 juin 2019, n'ont pas voté de versement de dividende.

7.2.4. Participations ne donnant pas le contrôle

En 2019, aucune variation des participations ne donnant pas le contrôle n'a eu lieu.

En 2018, les principales variations des participations ne donnant pas le contrôle résultent de :

- la liquidation de Thomson Investment India pour (2) millions d'euros.
- l'acquisition de 49% des actions de Technicolor Pioneer Japan pour (1) million d'euros.

7.3. Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, en excluant les actions propres détenues par le Groupe.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période en prenant pour hypothèses que tous les instruments potentiellement dilutifs sont convertis et que le produit supposé de la conversion de ces instruments a été utilisé pour acquérir des actions du Groupe au cours moyen de marché de la période ou de la période durant laquelle ces instruments étaient en circulation.

Les instruments potentiellement dilutifs comprennent :
- les options émises, si elles sont dilutives ;
- les instruments émis dans le cadre de plans de stock-options mis en place par la Direction du Groupe, dans la mesure où le cours moyen des actions du Groupe est supérieur aux prix d'exercice ajustés de ces instruments.

Résultat dilué par action :

	2019	2018
Résultat net (en millions d'euros)	**(230)**	(67)
Résultat net attribuable aux participations ne conférant pas le contrôle	0	(1)
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	22	(157)
Numérateur:		
Résultat net retraité (part du Groupe) des activités poursuivies	**(208)**	**(225)**
Nombre moyen d'actions ordinaires des base disponibles (en milliers)	**413 660**	**413 440**
Effet dilutif des stock options et des plans d'actions gratuites	0	0
Dénominateur		
Nombre pondéré d'actions (en milliers)	**413 660**	**413 440**

Certains plans d'options d'achat d'actions n'ont pas d'effet de dilution en 2019 en raison du cours de l'action mais pourraient en avoir un à l'avenir en fonction de l'évolution du cours de l'action (voir les détails de ces plans en Note 9.3).

8. Actifs financiers, passifs financiers et instruments financiers dérivés

8.1. Classification et évaluation à juste valeur

ACTIFS FINANCIERS (HORS INSTRUMENTS DERIVES)

La Direction détermine le classement de ses actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale au regard du modèle économique du Groupe pour la gestion des actifs financiers, ainsi que des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif.

En application de la norme IFRS9, le Groupe a choisi le classement de ses actifs financiers entre actifs financiers au cout amorti et actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat.

Actifs financiers au coût amorti

Cette catégorie est retenue pour un actif financier dès lors que l'objectif est d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels, correspondant uniquement à des remboursements de principal et, le cas échéant, aux intérêts sur le principal.

Ces actifs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur nette des coûts de transactions éventuels. Ils sont ensuite reconnus au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le cas échéant, une dépréciation est constatée à hauteur des pertes de crédit attendues à 12 mois, à moins que le risque de crédit n'ait augmenté de façon significative depuis la comptabilisation initiale, auquel cas la dépréciation est calculée à hauteur des pertes de crédit attendues sur la durée de vie de l'actif. Pour les créances clients et les actifs sur contrats clients, le Groupe applique une méthode de dépréciation simplifiée (voir note 5.1.3.).

Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Cette catégorie est retenue dès lors que l'actif financier n'est pas comptabilisé au coût amorti. Pour ces actifs financiers comptabilisés à la juste valeur, les variations de valeur sont enregistrées dans le compte de résultat, au sein des « Autres produits (charges) financiers nets ».

Un actif financier est décomptabilisé lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à celui-ci arrivent à expiration ou ont été transférés, ainsi que la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif.

PASSIFS FINANCIERS (HORS INSTRUMENTS DERIVES)

Les emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis évalués à leur coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Toute différence entre (i) les produits d'émission nets des coûts de transaction et (ii) la valeur de remboursement, est constatée en résultat financier sur la durée de vie des emprunts, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les emprunts sont présentés au sein des passifs courants, sauf si le Groupe détient un droit inconditionnel de différer le remboursement du passif au-delà d'une période de 12 mois après la date de clôture, auquel cas ils sont présentés au sein des passifs non courants.

INSTRUMENTS DERIVES

Les instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur. Les variations de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat et/ou en capitaux propres au sein des autres éléments du résultat global, selon les principes exposés dans la note 8.6.

Conformément à IFRS 13 - Evaluation de la juste valeur, trois niveaux d'évaluation à la juste valeur ont été identifiés pour les actifs et passifs financiers :

- Niveau 1 : prix cotés sur un marché actif pour des actifs et passifs identiques auxquels l'entité peut accéder à la date d'évaluation.
- Niveau 2 : modèles internes avec des paramètres observables incluant l'utilisation de transactions récentes (si disponible), la référence à d'autres instruments essentiellement similaires, à des

analyses de cash-flow actualisé et à des modèles d'évaluation utilisant le plus possible des données de marché et le moins possible de données internes à l'entreprise.

- Niveau 3 : modèles internes avec des paramètres non observables.

Le tableau ci-après présente la ventilation des actifs et passifs financiers, en fonction de leur catégorie comptable.

(€ in million)	31 décembre 2019	Evaluation à la juste valeur par catégorie d'actif et de passif au 31 décembre 2019					31 décembre 2018
		Coût amorti	Juste valeur par compte de résultat	Jute valeur par capitaux propres	Instruments dérivés (voir Note 8.5)	Estimation à la juste valeur	
Participations non consolidées	**17**	-	17	-	-	Niveau 2	**14**
Trésorerie mise en nantissement	13	12	1	-	-	Niveau 1	9
Prêts et autres	1	1	-	-	-		1
Créances liés aux actifs de sous-location	8	8	-	-	-		-
Instruments financiers dérivés	(0)	-	-	-	-	Niveau 2	(0)
Autres actifs financiers non courants	**22**	-	-	-	-		**10**
Total actif financier non courant	**39**						**24**
Trésorerie mise en nantissement	12	1	11	-	-	Niveau 1	12
Autres actifs financiers courants	-	-	-	-	-		2
Instruments financiers dérivés	1	-	-	-	1	Niveau 2	-
Autres actifs financiers courants	**13**	-	-	-	-		**14**
Trésorerie	58	-	58	-	-	Niveau 1	134
Equivalents de trésorerie	7	-	7	-	-	Niveau 1	157
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**65**	-	-	-	-		**291**
Total actif financier courant	**78**						**305**
Emprunts non courants (1)	(979)	(979)	-	-	-		(977)
Dettes financières	**(979)**						**(977)**
Instruments financiers dérivés	(1)	-	-	-	(1)	Niveau 2	-
Autres dettes non courantes	**(1)**						**-**
Dettes de loyers	**(224)**	(224)	-	-	-		**(27)**
Total passif financier non courant	**(1 204)**						**(1 004)**
Dettes financières	**(8)**	(8)	-	-	-		**(6)**
Dettes de loyers	**(87)**	(87)	-	-	-		**(14)**
Autres dettes financières courantes	**(2)**	-	-	-	(2)	Niveau 2	**(4)**
Total passif financier courant	**(97)**						**(24)**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**(1 301)**						**(1 028)**

(1) Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti. La juste valeur des dettes du Groupe est de 842 millions d'euros au 31 décembre 2019 (972 millions d'euros au 31 décembre 2018). Leur juste valeur est déterminée sur la base de données de marché observables des emprunts à long terme (niveau 1).

Une partie de la trésorerie en nantissement de filiales américaines a été classée en actif courant compte tenu de son échéance à court terme bien que celle-ci soit renouvelée automatiquement pour une période de 12 mois.

8.2. Gestion des risques financiers

8.2.1. Gouvernance

Technicolor est exposé à divers risques financiers, dont principalement les risques de marché liés aux fluctuations des cours de change et des taux d'intérêt, le risque de liquidité et le risque de crédit.

Les risques financiers du Groupe sont gérés de manière centrale par son service de trésorerie Groupe en France et son service de trésorerie régional à Ontario (Californie – Etats-Unis), en conformité avec les politiques et les procédures du Groupe.

Les risques financiers de marché sont suivis en permanence et sont présentés régulièrement au Directeur Financier, au Comité d'Investissement et au Comité d'Audit par l'intermédiaire de différents rapports qui résument les expositions du Groupe aux différents risques ainsi que le détail des opérations mises en place pour réduire ces risques.

La gestion des risques est étroitement encadrée par des limites et des autorisations, approuvées par le Comité d'Investissement pour chaque type de transaction, et contrôlées par le département de contrôle interne.

8.2.2. Gestion des risques de marché

8.2.2.1. Risque de change commercial

Risque de conversion

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros. L'exposition au risque de conversion découle de ce que les actifs, passifs, produits et charges des filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro sont convertis en euros au cours de change applicable, pour être inclus dans les comptes consolidés du Groupe. La volatilité des cours de change peut donc avoir une incidence sur la valeur des actifs, passifs, produits et charges dans les comptes consolidés, même si leur valeur n'a pas changé dans leur propre monnaie fonctionnelle.

La politique du Groupe est de ne pas couvrir le risque de conversion.

Le risque de conversion s'apprécie en effectuant des analyses de sensibilité sur les expositions principales dans les filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro (voir ci-après).

Risque de transaction

L'exposition au risque de change transactionnel provient essentiellement des achats et des ventes réalisés par les filiales du Groupe dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle.

Le risque de transaction le plus important pour le Groupe est son exposition en dollar US contre l'euro. Après avoir compensé les revenus en dollar US de ses activités en Europe avec les coûts en dollar US relatifs aux achats de produits finis et de composants par ses filiales européennes, l'exposition nette en dollar US contre l'euro pour les activités poursuivies était une position nette acheteuse de 132 millions de dollars US en 2019 (position nette acheteuse de 82 millions de dollars US en 2018).

La politique du Groupe consiste à :

- demander aux filiales de réaliser leurs achats autant que possible dans la devise de facturation des ventes,
- demander aux filiales de remonter régulièrement leurs expositions prévisionnelles au risque de change à la Trésorerie Groupe, qui consolide les expositions des filiales dans chaque devise. Le risque résiduel est le plus souvent couvert par la Trésorerie Groupe auprès de banques en utilisant des instruments dérivés.

Pour les produits qui ont un cycle court qui représentent la majeure partie de l'exposition, la Trésorerie Groupe met en place des couvertures sur un horizon de 6 mois. Pour les produits et services avec un cycle plus long, des couvertures peuvent être mises en place sur un horizon supérieur.

Quel que soit l'horizon de couverture, la pratique de la Trésorerie Groupe est de souscrire des instruments dérivés de très court terme (quelques jours à quelques mois), qu'elle renouvelle en fonction de son exposition globale de change suivie quotidiennement. Les dérivés utilisés se limitent à des instruments usuels décrits dans la note 8.6.

Le risque transactionnel sur les expositions commerciales s'apprécie en consolidant les expositions du Groupe libellées en devise et en réalisant une analyse de sensibilité sur les principales expositions (voir ci-après).

Risque sur investissements à l'étranger

Les variations de la valeur en euro des investissements dans les filiales étrangères sont enregistrées dans le poste « écarts de conversion » des capitaux propres consolidés.

La politique du Groupe consiste à étudier au cas par cas l'opportunité d'une couverture du risque de change lié à des investissements dans des filiales à l'étranger. Au 31 décembre 2019, le Groupe ne possède pas de couverture du risque de change sur investissement.

Sensibilité au risque de change

Le Groupe est principalement exposé au dollar US contre euro.

Le Groupe estime qu'une variation de 10% de la parité dollar US contre euro est sur une année, une hypothèse raisonnable. Le tableau ci-dessous permet donc d'apprécier l'impact d'une hausse de 10% du dollar face à l'euro sur le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts et sur les capitaux propres (écarts de conversion). Une baisse de 10% de la parité aurait un impact symétrique avec les mêmes montants mais dans le sens opposé. Ces estimations sont faites en supposant qu'aucune couverture ne serait mise en place.

2019 (en millions d'euros)	**Transaction**	**Conversion**	**Total**
Résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies (1)	(12)	(6)	(18)
Impact sur capitaux propres (écarts de conversion) (2)			82

(1) Impact sur le résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies :
- Le risque de transaction sur le t résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies est calculé en appliquant une augmentation de 10% sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur l'exposition nette en dollar US (ventes moins achats) de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est l'euro
- Le risque de conversion est calculé en appliquant une augmentation de 10% sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur les profits des filiales dont la devise fonctionnelle est le dollar US.

(2) Impact sur les capitaux propres : l'impact sur les capitaux propres est calculé en appliquant une augmentation de 10% sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur les investissements nets dans les filiales étrangères dont la devise fonctionnelle est le dollar US.

8.2.2.2. Risque de change financier

La politique du Groupe consiste à centraliser le financement au niveau de la Trésorerie Groupe, ainsi que le risque de change associé, autant que possible.

De ce fait, la majorité des filiales emprunte, et prête à la Trésorerie Groupe, qui en retour satisfait les besoins de liquidités en empruntant à l'extérieur. Les filiales ne pouvant pas réaliser d'opérations avec la Trésorerie Groupe du fait des lois ou des restrictions locales peuvent emprunter ou investir auprès de banques locales en respectant les règles établies par la Trésorerie Groupe.

La politique du Groupe est également que les filiales empruntent ou prêtent leurs excédents de trésorerie dans leur monnaie fonctionnelle. De manière à faire coïncider les devises empruntées par la Trésorerie Groupe (principalement euro et dollar US) avec les devises prêtées aux filiales (généralement dans leur devise locale), Technicolor peut être amené à mettre en place des swaps de change.

Les points de terme (report/déport) de ces swaps de nature financière sont comptabilisés comme des produits et charges d'intérêts générant un produit de 4 millions d'euros en 2019 et de 2 millions d'euros 2018.

8.2.2.3. Risque de taux d'intérêt

Exposition au risque de taux

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt provient principalement des dettes financières externes et des dépôts.

- Au 31 décembre 2019, la part des dettes financières externes soumise à un taux d'intérêt variable, après avoir prise en compte l'impact des couvertures de taux, est présentée dans le tableau ci-dessous.

(En millions d'euros)	**2019**
Dettes financières	1 298
Part à taux variable (*)	64%

(*) Inclut 95 millions d'euros de dettes inférieures à un an pour lesquelles le Groupe considère qu'elles sont à taux variable.

- En 2019, l'encours des dépôts du Groupe est entièrement rémunéré à taux variable.
- Le Groupe est par conséquent exposé à un risque de variabilité des taux d'intérêts, laquelle peut avoir une incidence sur les charges d'intérêts nettes.

Sensibilité au risque de taux d'intérêt

Le Groupe estime qu'une variation de 100 points de base des taux d'intérêts est raisonnablement possible sur une année. Le tableau ci-dessous permet d'apprécier l'impact d'une telle variation.

	Impact maximum sur un an sur l'exposition nette au 31 décembre 2019 d'une variation par rapport aux taux actuels (*) (**)	
(en millions d'euros)	Impact sur les intérêts nets	Impact sur capitaux propres avant impôts
Impact d'une variation de taux de +1%	(6)	(6)
Impact d'une variation de taux de -1%	3	3

(*) Au 31 décembre 2019, l'Euribor 3 mois et le Libor US dollar 3 mois étaient respectivement de -0,38% et 1,91%.

(**) Après prise en compte des opérations de couverture de taux

Gestion du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2019, le Groupe possède des couvertures de taux d'intérêt dont les caractéristiques sont mentionnées dans la note 8.6.1.

8.2.3. Risque de liquidité et gestion du financement et de la structure du capital

Le risque de liquidité est le risque de ne pas pouvoir lever de fonds pour répondre aux obligations financières lorsqu'elles surviennent. Afin de réduire ce risque, le Groupe applique des règles ayant pour objectif de sécuriser un accès permanent et ininterrompu aux marchés financiers à des conditions raisonnables.

Cette politique a été conçue grâce à un suivi régulier et détaillé de la structure du capital, en tenant compte de la proportion relative de la dette et des capitaux propres, des conditions des marchés financiers et des prévisions financières du Groupe.

Les éléments pris en compte parmi d'autres sont le calendrier des échéances de remboursement de la dette, les clauses conventionnelles, les flux prévisionnels de trésorerie consolidés, et les besoins de financement.

Afin de mettre en œuvre cette politique d'accès à la liquidité, le Groupe utilise divers financements long-terme et confirmés qui peuvent inclure des capitaux propres (voir Note 7.1), de la dette (voir Note 8.3), de la dette subordonnée (voir Note 7.2.2) et des lignes de crédit confirmées (voir ci-après).

Les tableaux ci-dessous montrent les obligations de flux futurs contractuels générés par la dette financière (sans tenir compte de l'impact de la couverture du risque de taux). Les flux d'intérêts des instruments à taux variable ont été calculés sur les taux en vigueur au 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 respectivement.

	Au 31 décembre 2019						
(en millions d'euros)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Après**	**Total**
Emprunts à terme à taux variable – nominal	3	3	2	976	-	-	**984**
Emprunts à terme à taux variable – intérêts courus	3	-	-	-	-	-	**3**
Dettes de loyers – nominal et intérêts courus	87	61	42	31	26	65	**312**
Autres dettes – nominal et intérêts courus	2	-	1	-	-	-	**3**
Dette totale – remboursement du nominal	**95**	**64**	**45**	**1,007**	**26**	**65**	**1 302**
Ajustement IFRS							**(4)**
Dette en IFRS							**1 298**
Emprunts à terme à taux variable – intérêts	37	37	36	34	-	-	**144**
Dettes de loyers	18	13	9	7	5	-	**52**
Autre dette – intérêts	-	-	-	-	-	-	**-**
Total des versements d'intérêts	**55**	**50**	**45**	**41**	**5**	**-**	**196**

	Au 31 décembre 2018						
(en millions d'euros)	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**Après**	**Total**
Emprunts à terme à taux variable – nominal	3	2	3	3	972	-	**983**
Emprunts à terme – intérêts courus	3	-	-	-	-	-	**3**
Autre dette – nominal et intérêts courus	14	13	14	2	-	-	**43**
Dette totale – remboursement du nominal	**20**	**15**	**17**	**5**	**972**	**-**	**1 029**
Ajustement IFRS							**(5)**
Dette en IFRS							**1 024**
Emprunts à terme à taux variable – intérêts	38	38	38	38	35	-	**187**
Autre dette – intérêts	2	1	-	-	-	-	**3**
Total des versements d'intérêts	**40**	**39**	**38**	**38**	**35**	**-**	**190**

Les obligations contractuelles en termes de flux de trésorerie pour la dette courante sont considérées comme étant les montants inscrits dans l'état de la situation financière consolidée.

Lignes de crédit

(en millions d'euros)	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Lignes de crédit confirmées non tirées avec échéance de plus d'un an	361	359

Le Groupe dispose :

- d'une ligne de crédit confirmée garantie par des créances clients pour un montant total de 125 millions de dollars US, soit 111 millions d'euros au cours du 31 décembre 2019 (la « ligne de crédit Wells Fargo »), arrivant à échéance en 2021. La disponibilité de cette ligne dépend de l'encours des créances clients.
- d'une facilité de crédit renouvelable de 250 millions d'euros (le « RCF ») arrivant à échéance en 2021.

Au 31 décembre 2019, aucune des lignes de crédit confirmées n'est utilisée.

Actifs financiers transférés non reconnus

Le Groupe peut utiliser des accords d'affacturage pour recouvrir certaines de ses créances. Au 31 décembre 2019, le Groupe n'a conclu aucun accord pour lequel il continue d'être impliqué au-delà du risque commercial et des représentations normales et des garanties relatives au transfert frauduleux et aux concepts de caractère raisonnable, de bonne foi et qui pourraient invalider un transfert à la suite d'une action en justice. Le montant attribué au 31 décembre 2019 est égal à 53 millions d'euros. Le coût associé est d'environ 1 million d'euros et présenté avec les autres charges financières.

Le Groupe est également partie à plusieurs programmes d'affacturage inversé et d'escompte mis en place par ses clients. Ces programmes permettent au Groupe de bénéficier de délais de paiement raccourcis, en particulier pour certains clients dont les délais de paiement sont exceptionnellement longs par rapport aux pratiques commerciales habituelles. Comme le risque commercial est éteint ou estimé nul du fait de la reconnaissance des créances par le client, il n'y a aucune implication continue associée à ces programmes.

8.2.4. Gestion du risque de crédit

Le risque de crédit résulte de la possibilité que les contreparties ne puissent pas remplir leurs obligations financières envers Technicolor.

- Le risque de crédit sur les créances clients est géré par chaque division opérationnelle sur la base de politiques prenant en compte la qualité du crédit et l'historique des clients. De temps à autre, le Groupe peut décider d'assurer ou de vendre sans recours des créances commerciales pour gérer le risque de crédit sous-jacent. Le risque de crédit maximum sur les créances clients du Groupe correspond ainsi à la valeur comptable nette de ces actifs.
- Le risque de crédit maximum sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe s'élève à 65 millions d'euros au 31 décembre 2019. Le Groupe minimise ce risque en limitant les dépôts dans chaque banque et en privilégiant les dépôts réalisés dans des établissements de crédit bénéficiant d'une bonne notation, ou en investissant occasionnellement dans des fonds diversifiés et très liquides. Au 31 décembre 2019, 88% de la trésorerie est déposée auprès de banques dont la notation de crédit est au moins égale à A-1 selon Standard & Poor's.
- Les instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe pour gérer son risque de change et de taux sont tous conclus avec des contreparties bénéficiant d'une notation de crédit au moins égale à A-2 selon Standard & Poor's. Le risque de crédit sur ces opérations est atténué par la maturité court terme des opérations de change, conformément à la politique de couverture du Groupe. La juste valeur comptable est de ce fait une bonne indication du risque de crédit maximum encouru.

8.3. Dettes financières

La dette financière du Groupe comprend principalement des emprunts à terme libellés en dollar US et en euro, émis par Technicolor SA en décembre 2016 et mars 2017 arrivant à échéance en 2023 et dettes de loyers.

8.3.1. Principales caractéristiques

La dette financière du Groupe au 31 décembre 2019 se décompose comme suit :

(en millions d'euro)	Devise	Montant nominal	Montant IFRS	Type de taux	Taux nominal (1)	Taux effectif (1)	Type de remboursement	Echéance finale
Emprunt à terme	USD	259	258	Variable (2)	4,66%	4,76%	Amortissement (3)	6 décembre 2023
Emprunt à terme	EUR	275	274	Variable (4)	3,00%	3,11%	In fine	6 décembre 2023
Emprunt à terme	EUR	450	448	Variable (5)	3,50%	3,62%	In fine	6 décembre 2023
Sous Total	**EUR**	**984**	**980**		**-**	**-**		
Dettes de loyers (6)	EUR	312	312		6,53%	6,53%		
Autres dettes (7)	EUR	5	6		0,03%	0,03%		
TOTAL	**EUR**	**1 302**	**1 298**		**4,34%**	**4,42%**		

(1) Taux en vigueur au 31 décembre 2019.
(2) Libor 3 mois avec un taux plancher de 0% et une marge de 275 points de base.
(3) Amortissement de 750 000 dollars US par trimestre.
(4) Euribor 3 mois avec un taux plancher de 0% et une marge de 300 points de base.
(5) Euribor 3 mois avec un taux plancher de 0% et une marge de 350 points de base.
(6) Dont 40 millions d'euros de dettes de loyers financiers et 272 millions dettes de loyers opérationnels selon la norme IFRS16.
(7) Dont 3 millions d'euros d'intérêts courus.

8.3.2. Analyse par échéance

Le tableau ci-dessous présente la dette financière du Groupe par échéance.

(en millions d'euros)	2019	2018
Moins d'un mois	14	6
Entre 1 et 6 mois	31	3
Entre 6 mois et moins d'un an	50	11
Total dette courante (moins d'un an)	**95**	**20**
Entre 1 et 2 ans	64	15
Entre 2 et 3 ans	45	17
Entre 3 et 4 ans	1 007	5
Entre 4 et 5 ans	26	972
Supérieur à 5 ans	65	-
Total dette non courante	**1 207**	**1 009**
Total dette financière	**1 302**	**1 029**
Ajustement IFRS(1)	(4)	(5)
Dette en IFRS	**1 298**	**1 024**

(1) Frais d'émission amortis en compte de résultat jusqu'à l'échéance des dettes selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

8.3.3. Clauses conventionnelles et limitations

Dans le cadre :
- de l'emprunt à terme conclu en décembre 2016 et amendé en mars 2017 et
- du RCF conclu en décembre 2016 et

ensemble dénommés les « Instruments de dette », le Groupe est tenu de respecter les clauses conventionnelles et est soumis à plusieurs limitations décrites ci-dessous.

Ensemble des garanties financières

Les Instruments de dette bénéficient d'un ensemble de garanties financières comprenant le nantissement d'actions des filiales de Technicolor SA, le nantissement de certains prêts intra-groupe et des comptes bancaires les plus significatifs appartenant au système de centralisation de la trésorerie ou « cash pooling ».

Remboursement anticipés obligatoires de l'emprunt à terme

En cas de défaut ou de changement de contrôle, les créanciers auront le droit d'exiger le remboursement par anticipation de toute ou une partie de la dette en cours.

Les cas de défaut s'appliquent en partie ou dans sa totalité à Technicolor SA. Sujets à certaines exceptions, seuils et périodes de grâce, les cas de défauts incluent entre autres :
- Un défaut de paiement par Technicolor SA ;
- Une réserve dans le rapport des commissaires aux comptes concernant la capacité de Technicolor SA à continuer son exploitation ou concernant l'exactitude de l'information fournie.

Au titre des modalités de remboursement anticipé obligatoire prévues par la documentation régissant les emprunts financiers, le Groupe a l'obligation d'allouer des fonds au remboursement des montants restant dus au regard de la dette dans certains cas, et notamment dans les cas indiqués ci-après :

- cessions d'actifs : le produit net de toute cession d'actifs du Groupe à un tiers non-affilié, sous réserve d'un seuil minimum, sera affecté au remboursement des montants restant dus au titre des emprunts à terme, sauf si le produit est réinvesti dans des actifs utiles aux activités du Groupe dans les 365 jours ;
- trésorerie excédentaire : un pourcentage de la trésorerie excédentaire du Groupe sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme. Le pourcentage applicable, compris entre 0% et 50%, est fonction du ratio d'endettement du Groupe. En vertu des dispositions régissant le remboursement anticipé des emprunts à terme, la trésorerie excédentaire est définie comme le total de la trésorerie nette générée par les activités opérationnelles et d'investissement, sous réserve de certains ajustements, moins le total des couts de financement qui comprennent l'ensemble des remboursements anticipés volontaires ou obligatoires des emprunts à terme au cours de l'année ;
- autre : le produit net résultant des paiements liés à un événement divers (entraînant des remboursements d'assurance ou des indemnités) sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme et de la facilité de crédit renouvelable, sous réserve de certains seuils et avec certaines dérogations.

Technicolor peut également à son gré, rembourser par anticipation tout ou partie de l'encours de l'emprunt à terme sans pénalité.

Covenants financiers

Champ d'application

L'Emprunt à terme ne contient pas de covenant financier.

Le RCF contient une seule clause conventionnelle prévoyant que la dette brute totale ne doit pas être supérieure à un multiple de 4,00 fois l'EBITDA ajusté sur une base de 12 mois glissants (« ratio d'endettement ») aux 30 juin et 31 décembre de chaque année, mais celle-ci n'est applicable que s'il y a un tirage de plus de 40% du montant du RCF le 30 juin ou le 31 décembre de chaque exercice.

La ligne de crédit de 125 millions de dollars dont l'accord a été signé avec Wells Fargo en novembre 2018 contient la même clause conventionnelle, applicable seulement si la disponibilité restante est inférieure à 25 millions de dollars US au 30 juin ou au 31 décembre de chaque exercice.

Considérant l'absence de tirage sur le RCF au 31 décembre 2019, et que la disponibilité restante de la ligne Wells Fargo n'est pas inférieure à 25 millions de dollars US, le covenant financier ne s'applique pas au 31 décembre 2019.

Covenant au 31 décembre 2019

Si le covenant financier s'appliquait au 31 décembre 2019, la dette brute du Groupe n'aurait pu être supérieure à 4,00 fois l'EBITDA 2019 du Groupe. Suivant les termes du RCF et de la ligne de crédit Wells Fargo, la dette brute n'inclut pas les dettes de loyers qui sont désormais intégrées aux dettes financières en application de la norme IFRS16 (note 1.2.2).

Dette financière brute	1 026 millions d'euros
EBITDA ajusté*	324 millions d'euros
Ratio Dette brute / EBITDA ajusté	3,17

Le ratio de 3,17 étant inférieur au niveau maximum autorisé de 4,00, le Groupe respecte cette clause.

**EBITDA ajusté tel que défini dans la clause conventionnelle*

8.4. Trésorerie et équivalents de trésorerie

- *La trésorerie correspond aux disponibilités en banque ainsi qu'aux dépôts à vue.*
- *Les équivalents de trésorerie correspondent aux placements à court terme, très liquides dont la maturité d'origine n'excède pas trois mois, c'est-à-dire les placements qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.*

(en millions d'euros)	2019	2018
Trésorerie	58	134
Equivalents de trésorerie	7	157
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**65**	**291**

8.5. Charges financières nettes

	Exercice clos le 31 Décembre	
(en millions d'euros)	2019	2018
Produits d'intérêts	1	3
Charges d'intérêts [1]	(70)	(43)
Charges d'intérêts nettes	**(69)**	**(40)**
Composante financière des charges liées aux plans de retraites	(7)	(6)
Variation de juste valeur des instruments financiers	4	-
Gain / (perte) de change [2]	(2)	10
Autres	(11)	(15)
Autres charges financières nettes	**(15)**	**(11)**
Charges financières nettes	**(84)**	**(51)**

(1) En 2019, les charges d'intérêts comprennent 23 millions d'euros d'intérêts sur les dettes de loyers.
(2) En 2018, le résultat de change s'explique principalement par l'impact de la dépréciation du réal brésilien versus le dollar U.S. sur un prêt libellé en dollars U.S. de la filiale du Groupe au Brésil à Technicolor S.A.

8.6. Instruments financiers dérivés

PRINCIPES GENERAUX

Le Groupe négocie des instruments financiers dérivés à des fins de couverture pour notamment réduire son exposition au risque de change et de taux d'intérêt. Ces dérivés sont souscrits de gré-à-gré et sont régis par des accords standards de type « ISDA » (International Swaps and Derivatives Association, Inc.), ou par des accords habituels pour le marché français.

COMPTABILITE DE COUVERTURE

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme des instruments de couverture dans une des trois relations de couverture suivantes :

- *Une couverture de juste valeur, permettant de couvrir le risque de variation de juste valeur de tout élément d'actif ou de passif*
- *Une couverture de flux futurs de trésorerie, permettant de couvrir le risque de variation de valeur des flux futurs de trésorerie rattachés à des actifs ou passifs futurs*
- *Une couverture des investissements nets dans des activités à l'étranger, permettant de couvrir les intérêts du Groupe dans les actifs nets de ces activités.*

Les instruments dérivés sont comptabilisés selon les principes de comptabilité de couverture dès lors que les conditions suivantes sont remplies :

- *A la date de sa mise en place, il existe une désignation et une documentation formalisées décrivant la relation de couverture*
- *Le Groupe s'attend à ce que la couverture soit hautement efficace*
- *Son efficacité peut être mesurée de façon fiable et la couverture est déterminée comme hautement efficace durant toute sa durée*

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- *Pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture, dans la limite de leur efficacité.*
- *Pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des autres éléments du résultat global dans les capitaux propres - la variation de juste valeur de la partie couverte de l'élément couvert n'étant pas enregistrée au bilan - la variation de juste valeur de la part inefficace est comptabilisée quant à elle en résultat. Les montants enregistrés en résultat global dans les capitaux propres sont repris au compte de résultat au moment où les transactions couvertes impactent le compte de résultat. Le délai moyen est généralement inférieur à 6 mois sauf pour l'activité de licences.*

ARRÊT DE COUVERTURE

L'arrêt de la comptabilité de couverture peut avoir lieu suite à la disparition de l'élément couvert, ou s'il y a révocation volontaire de la relation de couverture, à la résiliation ou l'arrivée à l'échéance de l'instrument de couverture. Les conséquences comptables sont les suivantes :

- *Pour une couverture de flux de trésorerie : les montants enregistrés dans les autres éléments du résultat global sont repris en résultat en cas de disparition de l'élément couvert.*
- *Dans tous les autres cas, le résultat sur l'instrument de couverture est comptabilisé en résultat lorsque la relation de couverture se termine.*

8.6.1. Portefeuille des instruments financiers dérivés

Au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, la juste valeur du portefeuille d'instruments dérivés se décompose comme suit :

	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
(en millions d'euros)	**Actifs**	**Passifs**	**Actifs**	**Passifs**
Couvertures de change	1	2	1	4
Couvertures de taux d'intérêt	-	1	-	1
Juste valeur des instruments dérivés	**1**	**3**	**1**	**5**

Caractéristiques de couvertures de change

Les couvertures de change au 31 décembre 2019 s'analysent de la façon suivante :

	Devises	Notionnel [1]	Échéance	Juste valeur [2]
Ventes/achats à terme et swaps de change	USD/EUR	337	2020	(1)
Ventes/achats à terme et swaps de change	PLN/EUR	81	2020	-
Ventes/achats à terme et swaps de change	Autres devises			1
Juste valeur				**-**

[1] Achats/(ventes) à terme nets, exprimés en millions dans la 1ère devise de l'instrument

[2] Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2019

Caractéristiques des couvertures de taux d'intérêt :

Le Groupe possède deux instruments de taux d'intérêt au 31 décembre 2019. Ces instruments permettent de couvrir les charges d'intérêts futures du Groupe, qui sont pour l'essentiel indexées sur un taux variable comme indiqué dans le tableau dans la note 8.3.2.

Les principales caractéristiques sont les suivantes :

	Notionnel	Couverture	Emission	Echéance	Juste valeur [1]
Swap de taux	240 millions de €	Reçoit Euribor 3 mois [2] / paie 0,22%	mai 2018	novembre 2021	(1)
Cap de taux	145 millions de $	Libor 3 mois plafonné à 3,00%	mai 2018	novembre 2021	-
Juste valeur					**(1)**

[1] Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2019

[2] Euribor 3 mois avec un taux planché de 0%

Caractéristiques des instruments non documentés en couverture :

Le Groupe ne possède pas d'instruments non documentés en couverture à la clôture.

8.6.2. Incidence des instruments financiers dérivés sur la performance du Groupe

Comme indiqué en note 8.2.2.1, du fait de la pratique de la Trésorerie Groupe consistant, pour le risque de change, à souscrire des instruments dérivés de très court terme, qu'elle renouvelle en fonction de son exposition globale suivie quotidiennement, les caractéristiques du portefeuille d'instruments dérivés à la date de clôture ne sont pas représentatives de leur incidence ni sur l'exercice, ni sur les exercices futurs.

Le tableau ci-après présente l'incidence des instruments dérivés sur la performance de l'exercice 2019.

	Couvertures de change		Couvertures de taux d'intérêt		Instruments non documentés en couverture
(€ in million)	Incidence des parts efficaces (1)	Incidence des parts inefficaces (2)	Incidence des parts efficaces (1)	Incidence des parts inefficaces	Incidence des variations de valeur
Marge brute	-	-	-	-	-
Charges d'intérêts nettes	-	4	(1)	-	-
Gain (perte) de change	-	-	-	-	
Autres	-	-	-	-	-
Charges financières nettes	-	4	(1)	-	-
RESULTAT NET DES ACTIVITES AVANT IMPÔT	-	4	(1)	-	-
Gains / (Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie	-	-	(1)	-	-
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL	-	-	(1)	-	-

(1) Selon le principe de symétrie, les parts efficaces des couvertures sont enregistrées dans le même agrégat du compte de résultat que les effets des éléments couverts. En 2019, l'impact principal est dû aux swaps de taux.

(2) Les parts inefficaces des couvertures de change proviennent essentiellement des points de terme (report/déport) des opérations de change à terme et des swaps de change, que le Groupe exclut des relations de couverture, et du résultat de change sur les réductions de surcouvertures. Les points de terme liés aux instruments en couverture de l'exposition financière sont présentés en « Charges d'intérêts nettes ». Les points de terme liés aux instruments en couverture de l'exposition commerciale ainsi que le résultat de change sur les réductions de ces couvertures de change sont présentés sur la ligne « Gain (perte) de change ».

L'incidence des couvertures mises en place sur la performance des exercices futurs s'apprécie, quant à elle, au regard des « gains / (pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie » en capitaux propres, et dont le montant s'élève à (3) millions d'euros au 31 décembre 2019.

9. Avantages au personnel

9.1. Frais de personnel et effectifs

L'effectif total des entités consolidées du Groupe au 31 décembre 2019 s'élève à 17 414 employés (17 745 au 31 décembre 2018). Se référer au chapitre 5.1 du Document de Référence pour plus de détails sur les salariés du Groupe.

Le total des avantages au personnel (au sein des entités consolidées) est détaillé comme ci-dessous :

(en million d'euros)	2019	2018
Salaires	746	713
Charges sociales	151	109
Couts salariaux liés au paiement en actions accordés aux dirigeants et aux employés (Note 9.3.3)	2	(9)
Charges liées aux plans de retraite à prestations définies (Note 9.2.2)	7	8
Indemnités de fin de contrat de travail et autres avantages au personnel à long terme	24	38
Total des avantages au personnel (hors plan à contributions définies)	**930**	**859**
Charges liées aux plans de retraite à contributons definies	**20**	**21**

Les indemnités de départ sont présentées dans les coûts de restructuration des activités poursuivies au sein du compte de résultat consolidé.

9.2. Provisions pour retraites et avantages assimilés

Avantages postérieurs à l'emploi

Il existe dans le Groupe différents régimes de retraite au bénéfice de certains salariés. Les contributions versées liées aux plans à contributions définies, c'est-à-dire à des plans de retraite dans lesquels le Groupe paye des contributions fixes et n'a plus aucune obligation juridique ou implicite de payer des contributions complémentaires (par exemple, si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour payer à tous les employés les avantages acquis au cours des exercices passés et en-cours) - sont enregistrées en charges quand les salariés ont rendu les services leur ouvrant droit à ces contributions.

Les autres régimes de retraite sont analysés comme des plans à prestations définies (c'est-à-dire des plans de retraite qui prévoient un montant de prestation qu'un employé recevra lors de sa retraite, généralement basé sur un ou plusieurs facteurs tels que l'âge, les années d'ancienneté et le salaire) et sont comptabilisés au bilan sur la base d'une évaluation actuarielle des engagements à la date de clôture.

La méthode d'évaluation retenue est fondée sur la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actualisée des obligations du Groupe est déterminée à hauteur des droits acquis par chaque salarié à la date d'évaluation, par application de la formule d'attribution des droits définie pour chaque régime. L'évaluation est réalisée chaque année par des actuaires indépendants en fonction d'hypothèses démographiques et financières telles que la mortalité, la rotation du personnel, l'évolution des salaires et les taux d'actualisation.

La réévaluation, qui comprend les gains et pertes actuariels, l'effet des modifications du plafonnement de l'actif (si applicable) et le rendement des actifs (hors intérêts), est comptabilisée immédiatement au bilan en contrepartie d'une imputation dans les « Autres éléments du résultat global » au sein de l'Etat du Résultat Global (ERG). La réévaluation reconnue en ERG est reflétée immédiatement dans les réserves consolidées et ne sera pas reclassée en résultat.

Les coûts relatifs aux provisions pour retraite et avantages assimilés sont classés comme suit :

- coûts des services (incluant le coût des services rendus courants et passés ainsi que les pertes et gains provenant de modification ou de liquidation de régimes) à comptabiliser en résultat ;
- charges financières nette du produit financier à comptabiliser en résultat financier (Note 8.5).

Les coûts des services passés sont comptabilisés en charges sur l'exercice où a lieu la modification de régimes.

Le coût financier est calculé en appliquant le taux d'actualisation au début de l'exercice à la provision pour retraite et aux actifs de couverture.

La provision pour retraite et avantages assimilés inscrite au bilan représente le déficit ou l'excédent entre la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime. Tout excédent provenant de ce calcul est plafonné à hauteur de la valeur actualisée des prestations disponibles sous forme de restitution du plan ou de réduction des contributions futures à verser au plan.

Autres avantages au personnel à long terme

Des indemnités de cessation d'emploi sont comptabilisées au passif dès que l'entité ne peux plus retirer d'offre d'indemnités de cessation d'emploi ou que l'entité reconnait des coûts de restructuration. Les engagements au titre des autres avantages à long terme (par exemple les médailles du travail) sont également évalués sur la base de méthodes actuarielles. Les écarts actuariels sur ces engagements sont comptabilisés immédiatement en résultat.

Les engagements liés aux autres avantages à long terme ne sont pas présentés au sein de la provision pour retraites mais au sein de la provision pour restructuration ou des autres dettes.

Principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements

La détermination par le Groupe de la provision pour retraites et avantages assimilés et des charges liées est dépendante des hypothèses utilisées par les actuaires pour déterminer les valeurs actuarielles des obligations. Ces hypothèses incluent parmi d'autres, les taux d'actualisation et les taux d'augmentation annuelle des prestations futures. Les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraites et avantages assimilés sont déterminées en se basant sur l'expérience du Groupe et sur des données externes.

Le Groupe est exposé à des risques actuariels tels que le risque de taux d'intérêt, le risque d'investissement, le risque de longévité, le risque d'augmentation des salaires et le risque d'inflation. La provision pour retraites et avantages assimilés est actualisée à un taux déterminé par référence au rendement, à la date de l'évaluation, des obligations émises par des entreprises de premier rang. Les marchés financiers sont soumis à des variations qui ont comme effet la baisse/hausse des cours et une augmentation de la volatilité. La Direction du Groupe estime que les taux utilisés sont adéquats. Cependant des différences futures entre les hypothèses retenues et les valeurs futures observées peuvent affecter de manière significative la valeur de l'engagement du Groupe en termes de retraites et d'avantages postérieurs à l'emploi et les charges afférentes à ces engagements.

9.2.1. Synthèse des provisions et descriptif des régimes

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Au 31 décembre 2018	**340**	**376**	**6**	**6**	**346**	**382**
Charge nette de l'exercice	10	9	-	-	10	9
Reprises exceptionnelles	(5)	(1)	-	-	(5)	(1)
Prestations et contributions versées	(26)	(26)	-	-	(26)	(26)
Variation de périmètre	3	(6)	-	-	3	(6)
Pertes et (gains) actuariels reconnus en ERG	45	(14)	-	-	45	(14)
Ecarts de conversion et autres	2	2	-	-	2	2
Au 31 décembre 2019	**369**	**340**	**6**	**6**	**375**	**346**
Dont courant	*33*	*26*	*-*	*-*	*33*	*26*
Dont non courant	*336*	*314*	*6*	*6*	*342*	*320*

9.2.1.1. Régime à cotisations définies

Les coûts relatifs à ces plans correspondent aux cotisations payées par le Groupe à des fonds gérés de manière indépendante. Ces plans garantissent aux salariés un niveau de prestation qui est directement lié aux cotisations versées.

Le montant des contributions versées à ce titre s'élève à 20 millions d'euros en 2019 (21 millions d'euros en 2018).

9.2.1.2. Régime à prestations définies

Ces plans concernent principalement des régimes de retraite et avantages assimilés et des régimes de couverture de soins médicaux pour les retraités. En 2019, la répartition géographique des engagements nets est la suivante :

(en millions d'euros)	Allemagne	Etats-Unis	Angleterre	France	Autres	Total
Valeur actuelle de l'obligation	273	118	147	16	25	579
Juste valeur des actifs du régime	-	(79)	(113)	-	(12)	(204)
Provision pour retraites et avantages assimilés	**273**	**39**	**34**	**16**	**13**	**375**
Paiements	(17)	(4)	(4)	-	(1)	(27)
Duration moyenne (en années)	12	8	17	11	N/A	N/A

Régime de retraite et avantages assimilés :

Les principaux régimes de retraite dans le Groupe sont les suivants :

- **En Allemagne**, les salariés bénéficient de plusieurs régimes de retraite privés consentis par l'entreprise. Ces régimes de retraite, non financés, sont gérés par Technicolor et accordent aux bénéficiaires principalement des annuités de retraite et des pensions d'invalidité. Les avantages sont déterminés sur la base de leurs années de service et de leur salaire en fin de carrière. Les régimes de retraite sont fermés aux nouveaux entrants.

  L'âge de départ à la retraite est compris entre 60 et 63 ans.

- **Aux Etats-Unis**, les employés de Technicolor sont couverts par un régime de retraite à prestations définies. Technicolor a principalement deux régimes de retraite à prestations définies : un régime qui couvre l'essentiel des employés non syndiqués, financé par un fonds géré de manière indépendante et un régime complémentaire qui couvre l'ensemble des dirigeants de Technicolor, régime fermé aux nouveaux entrants. Les avantages sont déterminés selon un pourcentage du salaire des participants au régime, complété par un taux de rendement financier minimum garanti sur les droits acquis jusqu'au départ en retraite.

  Depuis le 1er janvier 2010, les services futurs rendus par les salariés américains ne donnent plus droit à prestations suite au gel des plans de pension décidé et annoncé en 2009. Les droits cumulés restent acquis et portent intérêt, mais il n'y a plus de cotisations versées au fonds de pension.

  L'âge de départ à la retraite est de 65 ans.

- **En Angleterre**, Technicolor accorde principalement un plan de retraite à prestations définies financé via un fonds géré de manière indépendante qui bénéficie des contributions de Technicolor et qui verse les prestations de retraite. Ce régime est fermé aux nouveaux entrants.

  L'âge de départ à la retraite est de 65 ans.

- **En France,** des indemnités de départ à la retraite, telles que prévues par la convention collective, sont payables aux employés s'ils font encore partie du Groupe à cette date. Ces indemnités sont évaluées et provisionnées sur la base du salaire estimé et de l'ancienneté des employés à la date de leur départ.

  L'âge de départ à la retraite est de 62 ans mais l'âge moyen de la retraite observé est de 64 ans.

- **Dans les autres pays**, Technicolor accorde des régimes de retraite au Mexique, en Belgique, au Japon et en Corée du Sud. Les avantages sont principalement basés sur la rémunération assurée en fin de carrière et la durée de service.

Régime de couverture de soins médicaux

Aux Etats-Unis et au Canada, Technicolor offrait un régime de couverture médicale à certains salariés pendant leur retraite. Le régime de couverture médicale aux Etats-Unis inclut le remboursement des frais médicaux de base et des frais dentaires et a été fermé aux nouveaux entrants. Le régime canadien inclut une assurance vie et le remboursement des frais médicaux et dentaires. Il a été fermé aux nouveaux entrants.

9.2.1.3. Régime multi-employeurs

Depuis août 2009, Technicolor participe à un régime multi-employeur de l'industrie du cinéma (« Motion Picture Industry ») aux Etats-Unis. Dans la mesure où le partage des contributions entre tous les membres n'est pas disponible, Technicolor comptabilise ce plan comme un régime à cotisations définies.

La charge annuelle moyenne comptabilisée au titre de ce régime est de l'ordre de 3 millions d'euros.

9.2.2. Eléments du compte de résultat et de l'Etat du Résultat Global

9.2.2.1. Compte de résultat

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		TOTAL	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Coût des services:						
- Coût des services rendus au cours de la période	(3)	(2)	-	-	(3)	(2)
- Coût des services passés et gains liés à une réduction de régime	3	1	-	-	3	1
Coût financier net						
- Coût financier relatif à l'engagement	(13)	(12)	-	-	(13)	(12)
- Rendement relatif aux actifs du régime	6	5	-	-	6	5
Composantes du coût des prestations définies comptabilisées en charges	**(7)**	**(8)**	**-**	**-**	**(7)**	**(8)**

9.2.2.2. Etat du Résultat Global (ERG)

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		TOTAL	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Ouverture					**(178)**	**(192)**
Gains/(Pertes) actuariels sur les actifs du régime:						
- liés au rendement des actifs de couverture	20	(14)	-	-	20	(14)
Gains/(pertes) actuariels sur la provision pour retraite:						
- liés au changement d' hypothèses démographiques	(2)	6	-	-	(2)	6
- liés au changement d' hypothèses financières [1]	(53)	19	-	-	(53)	19
- liés aux ajustements d'expérience	(9)	3	-	-	(9)	3
Composantes du coût des prestations définies comptabilisées en ERG	**(44)**	**14**	**-**	**-**	**(44)**	**14**
Composantes du coût des prestations définies comptabilisées en ERG					**(222)**	**(178)**

(1) En 2019, la baisse des taux d'actualisation (voir note 9.2.5) a entraîné des pertes actuarielles de 45 millions d'euros. En 2018, la hausse des taux d'actualisation avait entraîné des gains actuariels de 19 millions d'euros.

9.2.3. Evolution des engagements et des actifs de couvertures

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		TOTAL	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Valeur actuelle de l'obligation à l'ouverture	**(518)**	**(573)**	**(6)**	**(6)**	**(524)**	**(579)**
Coût des services rendus	(2)	(2)	-	-	(2)	(2)
Coût financier	(13)	(12)	-	-	(13)	(12)
Réévaluation - gains/(pertes) actuariels provenant:						
- de changement dans les hypothèses démographiques	(2)	6	-	-	(2)	6
- de changement dans les hypothèses financières	(53)	19	-	-	(53)	19
- des ajustements liés à l'expérience	(10)	3	-	-	(10)	3
Coût des services passés, incluant les gains/(pertes) sur les réductions de régime	2	1	-	-	2	1
Prestations versées	34	38	-	-	34	38
Écarts de conversion	(10)	(3)	-	1	(10)	(3)
Autres (changement système de retraite)[1]	-	6	-	-	-	6
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	**(572)**	**(518)**	**(6)**	**(6)**	**(578)**	**(523)**
Obligation entièrement ou partiellement financée	*(266)*	*(231)*	*-*	*-*	*(266)*	*(231)*
Obligation non financée	*(306)*	*(287)*	*(6)*	*(6)*	*(312)*	*(293)*
Juste valeur des actifs du plan à l'ouverture	**178**	**197**	**-**	**-**	**178**	**197**
Rendement des actifs de couverture	6	5	-	-	6	5
Gains/(pertes) de réévaluation	20	(14)	-	-	20	(14)
Cotisations versées par l'employeur	7	7	-	-	7	7
Prestations versée	(15)	(19)	-	-	(15)	(19)
Écarts de conversion	7	2	-	-	7	2
Autres (changement système de retraite)[1]	-	-	-	-	-	-
Juste valeur à la clôture	**203**	**178**	**-**	**-**	**203**	**178**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	**(369)**	**(340)**	**(6)**	**(6)**	**(375)**	**(346)**

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser, au cours de l'exercice 2020, soient de l'ordre de 34 millions d'euros au titre des plans à prestations définies, dont 21 millions d'euros directement par l'entreprise aux employés et 13 millions d'euros par les plans.

9.2.4. Actifs du régime

9.2.4.1. Politique et stratégie de couverture des engagements

Dans le cas où l'engagement pour retraites et avantages assimilés est couvert par des actifs, principalement aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, la stratégie d'investissement concernant ces actifs de couverture est définie en fonction du profil des bénéficiaires des plans.

Au Royaume-Uni, les contributions relatives aux régimes à cotisations définies sont négociées avec les Trustees d'après une évaluation triennale. Les Trustees sont conseillés par un acteur majeur du conseil en gestion des risques sur la politique d'investissement. Les cotisations annuelles moyennes sont de l'ordre de 3 millions de livres sterling (4 millions d'euros au taux moyen 2019).

Aux Etats-Unis, la politique de Technicolor est de contribuer à hauteur d'un montant au moins égal aux minima requis par la loi américaine. Les cotisations annuelles moyennes sont de l'ordre de 4 millions de dollars US (3 millions d'euros au taux moyen 2019).

Périodiquement, une analyse actif-passif des politiques d'investissement est réalisée, pour mesurer l'équilibre risque / rentabilité.

- Aux Etats-Unis, dans la mesure où le régime de retraite est gelé, la stratégie d'investissement vise à augmenter le ratio de capitalisation pour atteindre le montant de l'obligation tout en visant simultanément à minimiser la volatilité du ratio de capitalisation (le ratio de financement est d'environ 75%). L'actif est entièrement composé d'obligations et d'équivalents de trésorerie. Au cours des dernières années, le rendement du régime réel a dépassé en moyenne le rendement attendu.
- Au Royaume-Uni, le statut de financement est d'environ 77%. L'actif de financement est composé de 33% de contrats d'assurance couvrant les obligations envers les retraités, 42% d'obligations et équivalents de trésorerie, 19% d'instruments de capitaux propres et 6% d'immeubles. Le rendement annualisé du régime dépasse le rendement attendu sur une base de 3 ans.

9.2.4.2. Ventilation de la juste valeur par catégorie

(en % et en millions d'euros)	Répartition des actifs au 31 décembre		Juste valeur des actifs au 31 décembre	
	2019	2018	2019	2018
Trésorerie et équivalents	3%	2%	6	3
Actions	10%	9%	21	16
Titres de créances	67%	69%	137	123
Immobilier	1%	2%	2	4
Contrats d'assurance	19%	18%	38	33
Total	**100%**	**100%**	**204**	**178**

La juste valeur des titres de créances et des instruments de capitaux propres est basée sur des prix cotés sur des marchés actifs. La juste valeur des actifs de couverture ne comprend pas d'instruments financiers émis par Technicolor ni tout autre actif utilisé par le Groupe.

En 2019 le rendement réel des actifs s'élève à 25 millions d'euros (-9 millions d'euros en 2018).

9.2.5. Hypothèses retenues pour le calcul actuariel

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale	
	2019	2018	2019	2018
Taux d'actualisation moyen pondéré	1,60%	2,50%	2,80%	3,90%
Taux moyen pondéré d'augmentation des salaires à long terme	1,20%	1,20%	N/A	N/A

Méthodologie appliquée pour la détermination du taux d'actualisation

Pour les régimes américains, les prestations projetées sont actualisées en utilisant une courbe des taux déterminée à partir du taux des obligations émises par des entreprises notées AA. Dans la zone Euro et au Royaume-Uni les taux d'actualisation utilisés sont déterminés sur la base des obligations émises par des entreprises notées AA.

(en %)	Plans de retraites et avantages assimilés	Plans de préretraite	Couverture médicale	Index de référence
Zone Euro	0,77%	0,00%	N/A	Iboxx AA10+
Royaume Uni	2,00%	N/A	N/A	Aon Hewitt AA curve
Etats-Unis	2,65%	N/A	2,87%	Citigroup pension discount curve

9.2.6. Risques associés aux régimes à prestation définies et analyse de sensibilité

Les plans de retraite sont principalement exposés :

- au risque de longévité lié aux hypothèses de mortalité ;
- aux risques financiers liés aux hypothèses de taux d'actualisation et taux de revalorisation des salaires.

Les plans de couverture médicale sont principalement exposés :

- au risque de longévité lié aux hypothèses de mortalité ;
- aux risques financiers liés aux hypothèses de taux d'actualisation et taux d'inflation de la couverture médicale.

La sensibilité de l'évaluation actuarielle est décrite ci-dessous :

- si le taux d'actualisation augmentait de 0,25%, la provision diminuerait de 17 millions d'euros ;
- si le taux d'actualisation diminuait de 0,25%, la provision augmenterait de 19 millions d'euros ;
- si les coûts de couverture médicale augmentaient de 1%, la provision augmenterait de moins de 1 million d'euros ;
- si les coûts de couverture médicale diminuaient de 1%, la provision diminuerait de moins de 1 million d'euros ;
- si le taux de revalorisation des salaires augmentait de 0,25%, la provision augmenterait de 1 million d'euros ;
- si le taux de revalorisation des salaires diminuait de 0,25%, la provision diminuerait de moins de 1 million d'euros.

L'analyse de sensibilité présentée a été déterminée sur la base de changements raisonnables de chacune des hypothèses à la date de clôture, tout en conservant les autres hypothèses inchangées.

9.3. Paiements sur la base d'actions

Le Groupe a accordé des options dont certaines sont réglées en instruments de capitaux propres et d'autres en trésorerie. En application d'IFRS 2, l'avantage accordé aux salariés au titre des plans de stock-options ou d'actions gratuites, évalué au moment de l'attribution de l'option, constitue un complément de rémunération.

Les plans d'attributions d'actions dénoués en instruments de capitaux propres sont évalués à la date d'attribution sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres accordés. Ils sont comptabilisés comme des charges de personnel, linéairement sur la durée d'acquisition des droits, en prenant en compte l'estimation du Groupe du nombre d'instruments qui seront acquis à la fin de la période d'acquisition.

Pour les plans d'attribution d'actions dénoués en trésorerie, une dette correspondant à la part de biens ou services reçus par le Groupe est comptabilisée pour la juste valeur de ces biens ou services, et, est recalculée à chaque date de clôture avec les changements de juste valeur enregistrés en contrepartie du compte de résultat au sein des « Autres produits (charges) financiers nets». De plus, pour les plans basés sur des conditions de performance hors marché, la probabilité de réaliser la performance est estimée chaque année et la charge est ajustée en conséquence.

La juste valeur des instruments, et particulièrement des options attribuées, est déterminée en utilisant soit un modèle d'évaluation d'options binomial, soit le modèle d'évaluation Black&Scholes, qui prend en compte une réestimation annuelle du nombre attendu d'options exerçables. Le modèle Monte-Carlo peut également être utilisé pour prendre en compte certaines conditions de marché.

9.3.1. Plans de stock-options et actions ordinaires accordés par Technicolor

Plan d'Intéressement du Management *« Management Incentive Plans (MIP) »*

L'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa quinzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution, en une ou plusieurs fois, au profit des salariés ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, d'options d'achat ou de souscription d'actions. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 38 mois, soit jusqu'au 23 juillet 2016. Les options attribuées au titre de cette autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 26 843 507.

Au 31 décembre 2019, 9 853 731 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 6 169 401 options, 3 186 485 options, 77 845 options et 420 000 options liées respectivement à MIP 2015, MIP 2016, MIP Juin 2017 et MIP Octobre 2017).

Plan d'Intéressement à Long Terme 2016, 2017, 2018 : « *2016 Long Term Incentive Plan (LTIP 2016)* », « *2017 Long Term Incentive Plan (LTIP 2017)* », « *2018 Long Term Incentive Plan (LTIP 2018)* »

L'Assemblée Générale du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, a autorisé le Conseil d'Administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 26 mois et est valable jusqu'au 29 juin 2018. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 8 239 744.

Faisant usage de cette autorisation, le Conseil d'Administration a approuvé le 29 avril 2016, le 6 janvier 2017 et le 25 avril 2018 la mise en œuvre d'un Plan d'Intéressement à Long Terme du management (LTIP 2016, LTIP 2017 et LTIP 2018).

Ces plans qui s'étalent sur une période de trois années, prévoient l'attribution de droits conditionnels à recevoir des actions de performance. La livraison est soumise à la réalisation en cumulé des objectifs de l'EBITDA ajusté et de Free Cash-Flow sur trois années de 2016 à 2018 (LTIP 2016), de 2017 à 2019

(LTIP 2017) et de 2018 à 2020 (LTIP 2018) et le respect de la condition de présence pendant toute la durée du Plan (jusqu'au 30 avril 2019 pour le LTIP 2016, 30 avril 2020 pour le LTIP 2017 et 30 avril 2021 pour le LTIP 2018).

Le Conseil d'Administration du 27 février 2019 ayant constaté que les conditions de performance du plan LTIP 2016 n'ont pas été atteintes, aucune action de performance n'a été livrée.

Au 31 décembre 2019, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans s'élève respectivement à 3 261 720 et 600 000 pour les LTIP 2017 et LTIP 2018.

Plan d'Intéressement à Long Terme 2019 : « *2019 Long Term Incentive Plan (LTIP 2019)* »

L'Assemblée Générale du 14 juin 2019, dans sa vingtième résolution, a autorisé le Conseil d'Administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 12 mois et est valable jusqu'au 13 juin 2020. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3 000 000.

Faisant usage de cette autorisation, le Conseil d'Administration a approuvé le 14 juin 2019 la mise en œuvre d'un Plan d'Intéressement à Long Terme du management (LTIP 2019).

Ce plan, qui s'étale sur une période de trois années, prévoit l'attribution de droits conditionnels à recevoir des actions de performance. La livraison est soumise au respect de la condition de présence pendant toute la durée du Plan jusqu'au 14 juin 2022.

Au 31 décembre 2019, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans s'élève à 2 609 306.

Au 31 décembre 2019, le nombre total des stock-options encore existantes s'élevait à 9 853 731 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 6 471 026 droits accordés aux employés et directeurs.

Le détail de ces plans de stock-options et d'actions est présenté ci-dessous.

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'instruments initialement accordés	Nombre d'instruments restants	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'instrument	Prix d'exercice (1)	Juste valeur estimée (1)
MIP 2015 Options (*)	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	16 398 000	5 998 141	94	mai 2015 (50%) mai 2016 (25%) mai 2017 (25%)	8 ans	3,19 euros	1,06 euros
MIP 2015 Options (*)	Options de souscription	24 octobre 2013	200 000	103 794	1	mai 2015 (50%) mai 2016 (25%) mai 2017 (25%)	8 ans	3,93 euros	1,40 euros
MIP 2015 Options (*)	Options de souscription	26 mars 2014	215 000	67 466	2	mai 2015 (50%) mai 2016 (25%) mai 2017 (25%)	8 ans	4,53 euros	1,73 euros
MIP 2016 Options (*)	Options de souscription	20 juin 2014	2 830 000	1 642 545	40	juin 2016 (50%) juin 2017 (25%) juin 2018 (25%)	8 ans	5,79 euros	1,82 euros
MIP 2016 Options (*)	Options de souscription	21 octobre 2014	1 915 000	1 128 764	24	octobre 2016 (50%) octobre 2017 (25%) octobre 2018 (25%)	8 ans	4,92 euros	1,45 euros
MIP 2016 Options (*)	Options de souscription	9 avril 2015	400 000	415 176	1	octobre 2016 (50%) octobre 2017 (25%) octobre 2018 (25%)	8 ans	5,83 euros	1,88 euros
MIP Juin 2017 Options (*)	Options de souscription	26 juin 2015	250 000	77 845	2	juin 2017 (50%) juin 2018 (25%) juin 2019 (25%)	8 ans	5,88 euros	1,91 euros
MIP Octobre 2017 Options (*)	Options de souscription	3 décembre 2015	1 710 000	420 000	22	octobre 2017 (50%) octobre 2018 (25%) octobre 2019 (25%)	8 ans	7,11 euros	2,27 euros
LTIP 2016 (**)	Actions de performance	29 avril 2016	2 760 500	0	187	avril 2019	-	-	5,69 euros
LTIP 2016 (**)	Actions de performance	27 juillet 2016	66 000	0	12	avril 2019	-	-	5,47 euros
LTIP 2016 (**)	Actions de performance	20 octobre 2016	214 000	0	18	avril 2019	-	-	5,14 euros
LTIP 2017 (**)	Actions de performance	6 janvier 2017	162 000	125 643	10	avril 2020	-	-	3,78 euros
LTIP 2017 (**)	Actions de performance	9 mars 2017	4 003 000	2 850 841	218	avril 2020	-	-	3,78 euros
LTIP 2017 (**)	Actions de performance	26 avril 2017	200 000	200 000	1	avril 2020	-	-	4,33 euros
LTIP 2017 (**)	Actions de performance	26 juillet 2017	142 500	85 236	15	avril 2020	-	-	3,38 euros
LTIP 2018 (**)	Actions de performance	25 avril 2018	307 000	300 000	2	avril 2021	-	-	1,27 euro
LTIP 2018 (**)	Actions de performance	25 juin 2018	330 000	300 000	12	avril 2021	-	-	1,27 euro
LTIP 2019 (**)	Actions de performance	14 juin 2019	200 000	200 000	1	juin 2022	-	-	0,77 euro
LTIP 2019 (**)	Actions de performance	24 juillet 2019	2 383 000	2 335 306	175	juin 2022	-	-	0,77 euro
LTIP 2019 (**)	Actions de performance	5 novembre 2019	74 000	74 000	4	juin 2022	-	-	0,77 euro

(*) Plan de rétention dénommé « *Management Incentive Plan* » (voir la description plus haut).

(**) Plan de rétention dénommé « *Long Term Incentive Plan* »

(1) Les prix d'exercice ont été modifiés suite aux augmentations de capital qui ont eu lieu en 2015.

9.3.2. Variations des options en circulation et des actions gratuites

Le nombre d'options et d'actions gratuites restantes ainsi que leur prix moyen pondéré d'exercice ont connu les variations suivantes en 2019 et 2018 :

	Nombre d'options et d'actions gratuites	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)*
Nombre restant au 31 décembre 2017 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 5 ans hors actions gratuites)	**19 431 172**	**4,48** *(compris entre 0 et 7)*
Dont exerçables	*11 087 249*	*4,27*
Attribuées (*)	637 000	na
Livrées (Plan d'actions gratuites)		na
Livrées (MIP)	-	na
Supprimées & autres	(2 932 338)	5,48
Nombre restant au 31 décembre 2018 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 4 ans hors actions gratuites)	**17 135 834**	**4,30** *(compris entre 0 to 7)*
Dont exerçables	*10 652 013*	*4,30*
Attribuées (*)	2 657 000	0,77
Livrées (Plan d'actions gratuites)	-	
Livrées (MIP)	-	
Supprimées & autres	(3 468 077)	5,70
Nombre restant au 31 décembre 2019 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 3 ans hors actions gratuites)	**16 324 757**	**3,43** *(compris entre 0 to 7))*
Dont exerçables	*9 853 731*	*4,14*

(*) lié au Plans d'Intéressement à Long Terme 2018 et 2019

Principales hypothèses utilisées

L'estimation des justes valeurs des stock-options octroyées a été réalisée en utilisant le modèle Black&Scholes de valorisation d'options. Les données utilisées dans les modèles sont les suivantes :

	Plans de stock-options octroyés en							
(en % et en euros)	déc-15	juin-15	avr-15	oct-14	juin-14	mars-14	oct-13	mai et juin 2013
Prix moyen pondéré de l'action à la date d'évaluation	7,05	6,13	6,06	4,71	5,68	4,88	4,06	3,2
Prix moyen d'exercice pondéré	7,11	5,88	5,83	4,92	5,79	4,53	3,93	3,19
Volatilité attendue	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Durée de vie estimée(*)	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans
Taux sans risque	0,12%	0,17%	0,17%	0,13%	0,31%	0,62%	0,77%	0,62%
Ratio de dividende attendu	0,70%	0.8%	0,80%	0%	0%	0%	0%	0%
Juste valeur à la date d'estimation	2,27	1,91	1,88	1,45	1,82	1,73	1,4	1,06

(*) La durée de vie estimée est plus courte que la durée de vie contractuelle de l'option car elle représente la période estimée à compter de la date d'attribution à la date probable d'exercice.

Les facteurs considérés pour estimer la volatilité attendue pour les plans de stock-options ayant une maturité à long terme incluent :

- la volatilité historique des actions Technicolor sur la période la plus longue disponible ;
- les ajustements de cette volatilité historique en fonction des changements intervenus dans le profil d'activité Technicolor.

Pour les plans à maturité plus courte, la volatilité attendue a été déterminée sur la base de la volatilité implicite des actions Technicolor observable à la date de début du plan.

Pour les plans à maturité plus courte, la volatilité attendue a été déterminée sur la base de la volatilité implicite des actions Technicolor observable à la date de début du plan.

Pour les actions de performance accordées en 2016 dans le cadre du LTIP 2016, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel à 5% sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 5,65 euros à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 0,18 euro pour une période de trois ans.

Pour les actions de performance accordées en 2017 dans le cadre du LTIP 2017, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel à 5% sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 3,79 euros à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 0,18 euro pour une période de trois ans.

Pour les actions de performance accordées en 2018 dans le cadre du LTIP 2018, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel à 10% sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 1,27 euro à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 0 euro pour une période de trois ans.

Pour les actions de performance accordées en 2019 dans le cadre du LTIP 2019, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel à 5% sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 0,77 euro à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 0 euro pour une période de trois ans.

9.3.3. Charges de l'exercice relatives aux plans de stock-options

Les rémunérations comptabilisées au titre des services reçus sur la période correspondent respectivement à une charge de 2 millions d'euros et à un produit de 9 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018. La contrepartie de cette charge ou produit a été créditée en capitaux propres.

9.4. Sommes allouées aux membres du Conseil d'administration et aux membres du Comité Exécutif.

Le montant des jetons de présence et des rémunérations allouées aux administrateurs (y compris les charges sociales liées) s'élève à 0,9 million d'euros en 2019 et 0,7 million en 2018. Une retenue à la source est effectuée sur les montants dus aux administrateurs non-résidents fiscaux en France. Les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2019 seront versés en 2019.

Les avantages alloués par le Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant ceux qui ont quitté cette fonction au cours des exercices 2019 et 2018) se détaillent comme suit sur les exercices 2019 et 2018 :

(en millions d'euros)	2019[2]	2018[2]
Salaires et autres avantages à court terme [1]	15	12
Indemnité de départ [2]	-	1
Paiements fondés sur des actions	1	(3)
Total	**16**	**10**

(1) 15 membres en 2019 et 13 membres en 2018.
(2) Les indemnités de départ en retraite provisionnées étaient quasi nulles au 31 décembre 2018 et 2019.

Les paiements fondés sur des actions génèrent un produit de 3 millions d'euros en 2018, car la charge correspondant aux services rendus dans le cadre des plans d'intéressement du Management et plans d'actions de performance est reprise en partie compte tenu de la non-atteinte des objectifs.

De plus, Monsieur Frédéric Rose bénéficie d'une indemnité de non-concurrence de 0,8 million d'euros, dont 0,2 million d'euros au titre de l'exercice 2019.

Enfin, les membres du Comité Exécutif peuvent bénéficier d'indemnités en cas de cessation involontaire et sans faute de leur fonction, pour un montant global estimé à 9 millions d'euros.

10. Provisions et risques

Une provision est constituée lorsque, à la date de clôture, le Groupe a une obligation résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs dont le montant peut être estimé de façon fiable.

L'obligation peut découler d'un contrat, de dispositions légales ou réglementaires, ou encore être implicite dès lors que, par ses pratiques passées, par sa politique affichée ou par une déclaration récente suffisamment explicite, le Groupe a créé chez des tiers une attente fondée qu'il assumera ce passif.

Le montant comptabilisé en provision représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Si le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante, aucune provision n'est comptabilisée mais une description de cette obligation est présentée dans les notes annexes aux états financiers consolidés.

Si l'effet de l'actualisation est significatif, le montant de la provision comptabilisée correspond à la valeur actualisée des dépenses que le Groupe s'attend à devoir encourir pour éteindre l'obligation correspondante. Cette valeur actualisée est déterminée à partir de taux d'actualisation avant impôts reflétant l'estimation de la valeur temps de l'argent. L'effet de la désactualisation est enregistré en « Autres produits (charges) financiers nets ».

Principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements

Le jugement de la Direction est requis pour l'analyse des risques et litiges, y compris l'estimation de la probabilité des dénouements des litiges en cours et à venir, qui sont, par leur nature, dépendants d'événements futurs nécessairement incertains. Pour déterminer les dénouements possibles des litiges et risques fiscaux etc., la Direction s'appuie sur l'évaluation réalisée par des conseils externes connaissant chaque dossier, ainsi que sur les jurisprudences connues.

Provisions pour restructuration

Le Groupe comptabilise une provision pour restructuration au cours de l'exercice dès lors qu'il a une obligation implicite vis-à-vis de tiers, ayant pour origine une décision du Groupe matérialisée avant la date de clôture par :

- L'existence d'un plan détaillé et formalisé précisant les sites concernés, la localisation, la fonction et le nombre approximatif des personnes concernées, la nature des dépenses qui seront engagées et la date de mise en œuvre du plan ; et

- L'annonce de ce plan aux tiers concernés par celui-ci.

La provision n'inclut que les dépenses directement liées au plan.

10.1. Détail des provisions

(en millions d'euros)	Provisions pour garanties	Provisions pour risques et litiges relatifs		Provisions pour restructuration		Total
		Aux activités poursuivies	Aux activités cédées	Aux activités poursuivies	Aux activités cédées	
Au 31 décembre 2018	**36**	**29**	**39**	**28**	**-**	**132**
Dotations	12	9	19	33	-	73
Reprises	(12)	(6)	(3)	(3)	-	(24)
Utilisations de l'exercice	(10)	(18)	(23)	(35)	-	(86)
Ecarts de conversion et autres mouvements [(1)]	-	(9)	21	(7)	-	5
Au 31 décembre 2019	**26**	**5**	**53**	**16**	**-**	**100**
Dont courant	*26*	*3*	*25*	*16*	*-*	*70*
Dont non courant	*-*	*2*	*28*	*-*	*-*	*30*

Les provisions pour restructuration sont principalement liées à des coûts de fermeture (indemnités de fin de contrat des salariés et fermeture des locaux) des activités poursuivies.

10.2. Risques et litiges

Dans le cadre de son activité courante, le Groupe peut faire l'objet de procédures judiciaires et de contrôles fiscaux, douaniers ou administratifs. Le Groupe enregistre une provision chaque fois qu'un risque constitue une obligation vis-à-vis d'un tiers dont le passif potentiel susceptible d'en résulter peut être estimé avec une précision suffisante. Les procédures en cours les plus significatives sont les suivantes :

Procédure fiscale au Brésil

Les Autorités Fiscales Brésiliennes ont notifié Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA un redressement fiscal pour les exercices 2014 et 2015. Technicolor conteste la totalité du redressement devant les tribunaux compétents. L'impact financier de cet accord a été comptabilisé en 2018 suivant les demandes des autorités compétentes.

Association des anciens salariés de RCA du Comté de Taoyuan

Technicolor, certaines de ses filiales et General Electric sont poursuivis par une association d'anciens salariés (ou d'ayants-droits d'anciens salariés) d'une ancienne usine à Taiwan (TCETVT). L'Association soutient que les plaignants ont été exposés à divers contaminants lorsqu'ils vivaient et travaillaient à l'Usine, ce qui selon eux leur a causé diverses maladies, notamment des cancers, ou a généré un stress émotionnel lié à la peur que leur travail et leurs conditions de vie à l'Usine n'augmentent le risque de maladie.

Après une première décision du tribunal de Taiwan et un appel devant la Haute Cour Taiwanaise (première Cour d'appel), la Cour Suprême de Taiwan, en août 2018:

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour Taiwanaise d'accorder 518 millions de NTD (15 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2019) de dommages et intérêts à 260 plaignants ;

(ii) a cassé la décision en ce qui concerne la demande de 246 plaignants et renvoyé l'affaire devant la Haute Cour Taiwanaise pour ces plaignants.

En 2016, l'Association a engagé un nouveau procès contre Technicolor et certaines de ses filiales et General Electric au nom de nouveaux membres, faisant des allégations pratiquement identiques à celles portées lors du premier procès. Le tribunal de Taipei a délibéré le 27 décembre 2019 et accordé environ 2 milliards de NTD (68,5 millions d'euros à taux de change en vigueur au 31 décembre 2019) ainsi que des intérêts de retard. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. Technicolor a l'intention de faire appel de cette décision.

Technicolor et ses filiales affirment, entre autres, que TCETVT a exercé son activité moins de quatre années après son rachat auprès de General Electric, tandis que General Electric et son prédécesseur en charge RCA Corporation, ont possédé et exploité TCETVT pendant une vingtaine d'années.

Dans l'hypothèse où le Groupe ou l'une de ses filiales serait finalement tenu responsable ou règlerait le litige, les montants pourraient s'avérer être élevés. Il y a actuellement trop d'incertitudes pour évaluer de manière précise le montant que Technicolor ou l'une de ses filiales devrait régler dans le cadre de ces procédures. Technicolor dispose également de différents moyens afin de réduire tout risque, y compris les dommages et intérêts qui seraient dus par General Electric et autres.

Enquêtes et procès dans l'affaire Tubes cathodiques

Etats-Unis

Entre 2014 et 2017, Technicolor a conclu des accords transactionnels avec tous les plaignants dans le cadre d'actions en justice intentées aux Etats Unis alléguant des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie du tube cathodique (*Cathode Ray Tubes* ou « CRT »).

Cependant, la décision du Tribunal de première instance (*District Court*) approuvant le règlement en 2015 pour 14 millions de dollars en juin 2015 d'un recours collectif (*class action*) intenté par un groupe d'acheteurs indirects de CRT, a été renvoyé en février 2019 devant le tribunal fédéral (*U.S. District Court*) par la Cour d'appel de Californie afin que le tribunal de première instance reconsidère son approbation du règlement. Dans le cadre du processus de renvoi, l'accord de règlement a été modifié par accord des parties en septembre 2019, qui, s'il est approuvé par le Tribunal, se traduira par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux parties défendantes, y compris Technicolor, et les plaignants de 9 états américains seront exclus du règlement. L'approbation du nouvel accord de règlement est en instance au Tribunal de première instance. Depuis septembre 2019, des requêtes en intervention et des plaintes ont été déposées par les consommateurs de ces 9 états. Ces motions sont également en instance devant le Tribunal de première instance. Technicolor estime que son exposition est limitée dans son ampleur et qu'il dispose de moyens de défense valables.

Europe

Depuis 2014, Technicolor se défend également avec d'autres accusés (Samsung, LG, Philips, etc.), dans plusieurs actions en justice similaires dans diverses juridictions européennes en allégation de pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie des CRT. Tous ces litiges sont dans le sillage de la décision de la Commission Européenne en décembre 2012 en vertu de laquelle Technicolor a été condamné à une amende de 39 millions d'euros résultant d'une allégation d'entente. Ces litiges sont les suivants :

- Aux Pays-Bas, une procédure judiciaire engagé par Vestel, un fabricant turc de téléviseurs, en vertu de la loi turque. Vestel a également intenté des poursuites en Turquie, qui ont été rejetées pour raisons de procédures en janvier 2019.
- Aux Pays-Bas, une plainte déposée par tris fabricants brésiliens de téléviseurs en vertu du droit brésilien.
- En Allemagne, deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz) en vertu du droit allemand. En 2018 et 2019, le tribunal allemand de première instance a déclaré tous les défendeurs responsables en principe. Technicolor a fait appel de ces décisions.

A ce stade, Technicolor n'est pas en mesure d'évaluer l'issue éventuelle de ces affaires ni les risques encourus dans la mesure où les procédures sont encore à un stade préliminaire et où les discussions au fond n'ont pas commencé. Selon les juridictions, les décisions sur le montant ne sont pas attendues avant 2021 et 2022.

Technicolor se défendait également dans une affaire au Royaume-Uni contre Arcelik, un fabricant turc, qui a été transigée en février 2020.

Questions environnementales

Certains sites actuels et passés de fabrication du Groupe ont un long passé industriel. Les contaminations des sols et des eaux souterraines, qui se sont déjà produites sur quelques sites, pourraient se produire à nouveau ou être découvertes sur d'autres sites à l'avenir. Les rejets industriels des sites que Technicolor a créés ou acquis exposent le Groupe à des coûts de dépollution. Le Groupe a identifié certains sites dont la contamination chimique a exigé ou va exiger la mise en œuvre de mesures de dépollution.

Une contamination du sol et des eaux souterraines a été détectée près d'un ancien site de fabrication, situé à Taoyuan (Taiwan) acquis en 1987 dans le cadre d'une opération entre General Electric (GE) et le Groupe. Le site a depuis été cédé à un promoteur local. La dépollution du sol a été achevée en 1998. En 2002, l'Agence Locale de Protection de l'Environnement de Taoyuan a ordonné la dépollution des nappes phréatiques sur l'ancien site. Les travaux pour satisfaire cette demande sont actuellement en cours. Technicolor a trouvé un accord avec GE pour se répartir la prise en charge des travaux de dépollution des nappes phréatiques.

De même, le Groupe vend ou a vendu dans le passé des produits qui sont soumis à certaines contraintes de recyclage, et, est de ce fait exposé à des changements de la réglementation en matière de recyclage dans divers pays.

Le Groupe estime que les montants provisionnés et les garanties contractuelles dont il dispose aux termes de ses contrats d'acquisition de certains actifs industriels permettront de couvrir raisonnablement les obligations de sécurité, de santé ou d'environnement. Cependant, les problèmes potentiels ne peuvent pas être prévus avec certitude et il n'est pas possible de dire si les montants provisionnés seront parfaitement adaptés.

11. Opérations spécifiques présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés

11.1. Acquisitions et cessions de filiales et autres participations

Les impacts des acquisitions de filiales et titres de participation, nettes de la trésorerie acquise, sont les suivants :

(en millions d'euros)	2019	2018
LG	(2)	2
Autres	(1)	(1)
Acquisitions de titres de participation	**(3)**	**1**
Diminuées de la trésorerie des sociétés acquises	-	-
ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	**(3)**	**1**

Les impacts des cessions de filiales et titres de participation, nettes de la trésorerie cédée, sont les suivants :

(en millions d'euros)	2019	2018
Activité Cinéma Digital [(1)]	3	7
Autres	(2)	1
Cessions de titres de participation	**1**	**8**
Diminuées de la trésorerie des sociétés vendues	-	(3)
CESSIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	**1**	**5**

(1) Activité cédée à Deluxe en 2015, avec des compléments de prix annuels.

11.2. Impact en trésorerie des opérations de renégociation de la dette et de financement

(en millions d'euros)	2019	2018
Augmentation de la dette financière non courante	-	-
Remboursement de la dette non courante aux créanciers	-	-
Flux de trésorerie liés à la dette financière non courante	**-**	**-**
Augmentation de la dette financière courante	1	-
Remboursement de la dette courante aux créanciers (1)	(97)	(122)
Flux de trésorerie liés à la dette financière courante	**(96)**	**(122)**
Cession d'actions propres (nette des frais payés) (2)	1	-
Frais liés à la négociation de la dette (3)	(1)	(3)
IMPACT NET DES OPERATIONS DE REFINANCEMENT ET SUR LE CAPITAL	**(96)**	**(125)**

(1) En 2019, 91 millions d'euros liés aux remboursements de dettes de loyers et 2 millions d'euros à la dette long terme de 2018. En 2018, 90 millions d'euros liés au prêt BEI ont été remboursés et 2 millions d'euros relatifs à la dette long terme de 2018.
(2) En 2019, Technicolor a cédé la totalité de ses actions propres pour un montant de 1 million d'euros.
(3) Les frais payés relatifs à la renégociation de la dette ont été classés en flux de trésorerie de financement :
En 2019, ils correspondent principalement aux frais liés aux lignes de crédit renouvelables du Groupe pour 1 millions d'euros.
En 2018, ils se décomposent en 4 millions d'euros pour l'émission de nouvel emprunt à terme de mars 2018, 1 million d'euros pour l'emprunt à terme émis en décembre 2016, et 2 millions d'euros pour les lignes de crédit renouvelables.

Les tableaux ci-dessous récapitulent la variation des dettes financières du Groupe au bilan :

			Variations sans impact sur les flux de trésorerie						
(en million d'euros)	31 décembre 2018	Flux de trésorerie de la dette financière (1)	Adoption IFRS 16	Nouveaux contrats de location	Ajustement IFRS de la dette	Ecart de conversion	Transfer courant - Non courant	Autres mouvements	31 décembre 2019
Dettes financières non courantes	1 004	(3)	(27)		5	-	-	0	979
Dettes financières courantes	20	-	(14)		-	-	-	2	8
TOTAL DETTES FINANCIERES	**1 024**	**(3)**	**(41)**		**5**	**-**	**-**	**2**	**987**
Dettes de loyers non courantes	-	(68)	331	24	20	8	(91)	-	224
Dettes de loyers courantes	-	(26)	14	8	-	-	91	-	87
TOTAL DETTES DE LOYERS	**-**	**(94)**	**345**	**32**	**20**	**8**	**(0)**	**-**	**311**

(1) En 2019, un montant de 2 millions d'euros correspond à des flux de trésorerie des activités arrêtées

			Variations sans impact sur les flux de trésorerie					
(en million d'euros)	31 décembre 2017	Flux de trésorerie de la dette financière	Retraitement de la location financière	Ajustement IFRS de l'Emprunt à terme	Ecart de conversion	Transfer courant - Non courant	Autres mouvements	31 décembre 2018
Dettes financières non courantes	1 077	-	21	(10)	11	(92)	(3)	1 004
Dettes financières courantes	20	(93)	10	(14)	1	92	4	20
TOTAL DETTES FINANCIERES	**1 097**	**(93)**	**31**	**(24)**	**12**	**-**	**1**	**1 024**

11.3. Obligations contractuelles et engagements commerciaux

Le tableau ci-dessous détaille au 31 décembre 2019 l'échéancier des obligations contractuelles et des engagements commerciaux pour lesquels le Groupe devra effectuer des paiements futurs certains ou éventuels. Ce tableau inclut les engagements fermes conduisant à des paiements certains ou éventuels mais excluent les options que le Groupe détient car elles ne sont pas considérées comme des engagements fermes ou des obligations. Quand une obligation de paiement futur peut être annulée par le paiement d'une pénalité, les montants futurs détaillés dans les tableaux sont ceux dont la Direction du Groupe a jugé la réalisation la plus probable.

		Paiements dus par date déchéance			
(en millions d'euros)	2019	Moins d'un an	Entre 1 et 3 ans	Entre 3 et 5 ans	Plus de 5 ans
Engagements hors bilan					
Paiements futurs certains					
Loyers liés aux contrats de location simple (Note 1.2)	3	0	2	2	0
Autres paiements futurs certains [1]	11	0	5	4	2
Total paiements futurs certains	**14**	**0**	**7**	**5**	**2**
Paiements futurs éventuels					
Garanties données et autres paiements futurs	10	0	3	0	7
Total paiements futurs éventuels	**10**	**0**	**3**	**0**	**7**

(1) Les autres engagements à long terme concernet principalement les coûts de maintenance associés aux locations

Le Groupe donne certaines garanties à des tiers (institutions financières, clients, partenaires et agences gouvernementales) afin d'assurer la bonne exécution des obligations contractuelles prises par Technicolor et par ses filiales consolidées dans le cadre de ses activités ordinaires. Les garanties ne figurent pas dans le tableau ci-dessus car elles n'augmentent pas les engagements du Groupe par rapport aux engagements pris initialement par les entités concernées.

Dans le cadre de son activité courante, le segment Services DVD peut être amené à donner des garanties à ses clients, sur les produits stockés puis distribués, contre les risques ou préjudices qui peuvent être encourus lors de la création, du stockage ou de la distribution. De telles garanties sont couvertes par des contrats d'assurance et sont donc exclues du tableau ci-dessus.
Les garanties présentées comprennent :

- Une garantie parentale accordée par Technicolor SA pour sécuriser les montants de retraite dus au titre de la Section 75 au Royaume-Uni pour 6 millions d'euros ;
- Diverses garanties données aux administrations des douanes afin d'exonérer de droits de douanes toutes les opérations de transit par les entrepôts des douanes en vue d'une réexportation, et des garanties pour transit afin que les droits de douanes ne soient payés que sur le lieu de livraison final dans le pays d'importation. L'échéance de ces garanties bancaires coïncide avec l'échéance des accords douaniers renouvelables mensuellement

Les garanties et engagements d'achat reçus s'élèvent à 95 millions d'euros au 31 décembre 2019. Ce montant est principalement relatif aux redevances provenant des bénéficiaires de licences de marques.

Au 31 décembre 2018, le montant total des « Paiements futurs certains » et des « Paiements futurs éventuels » au titre des activités poursuivies s'élevait respectivement à 323 millions d'euros et à 50 millions d'euros. Hors contrats de location simple, ce montant aurait été de 67 millions d'euros.

12. Activités arrêtées ou en cours de cession et activités destinées à être cédées

12.1. Activités arrêtées ou en cours de cession

Une activité arrêtée ou en cours de cession est une composante du Groupe dont celui-ci s'est séparé (par sa vente ou d'une autre manière) ou qui est détenue en vue de sa vente.
Conformément à l'IFRS 5, pour être classées en « Activités arrêtées ou en cours de cession », :
- les activités doivent avoir été arrêtées ou être préalablement classées en « Actifs destinés à être cédés » ;
- les activités arrêtées ou en cours de cession doivent être clairement distinguées du reste du Groupe, sur le plan opérationnel et pour la communication d'informations financières ;
- celles-ci doivent représenter une ligne d'activité significative (ou une région géographique principale et distincte) ;
- et faire partie d'un plan de cession ou d'abandon unique et coordonné ou être une filiale acquise exclusivement dans le but de la revente.

Le résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, une analyse détaillée de ce montant étant donnée ci-dessous. Le compte de résultat des exercices précédents fait alors l'objet de reclassements pour présenter sur une ligne distincte le résultat des activités arrêtées ou en cours de cession. Dans le tableau des flux de trésorerie, les flux liés à ces activités sont présentés de manière séparée des flux des activités poursuivies.

Lorsqu'un actif non courant ou un groupe d'actifs non courant ne remplit plus les critères d'actifs détenus en vue de la vente, ils cessent d'être classés dans cette rubrique.

Dans ce cas, ils sont évalués au plus bas entre :
- la valeur comptable avant classement de l'actif (ou groupe d'actif) comme détenu en vue de la vente, ajusté de tout amortissement qui aurait été comptabilisé si l'actif (ou le groupe d'actifs) n'avait pas été classé comme détenu en vue de la vente, et
- sa valeur recouvrable à la date de décision de ne plus vendre. La valeur recouvrable est la valeur la plus haute entre la valeur de marché nette des coûts de cession et la valeur d'utilité.

Tout ajustement de la valeur comptable est inclus dans le compte de résultat des activités poursuivies de la période dans laquelle les actifs cessent d'être classés comme détenus en vue de la vente.

Le 30 juillet 2018, le Groupe a conclu la vente à InterDigital de sa division Licences de brevets pour un prix total de 220 millions de dollars (188 millions d'euros), ce qui a généré un profit de 210 millions d'euros et un impact de trésorerie de 116 millions d'euros (voir note 2.3).

Le 31 mai 2019, le Groupe a conclu la vente à Interdigital de son activité Recherche & Innovation.

Outre les activités Licences de Brevet et Recherche et Innovation, les autres activités arrêtées ou en cours de cession résultent des activités abandonnées en 2004 et 2005, telles que les tubes cathodiques.

12.1.1. Résultat des activités arrêtées ou en cours de cession

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 Décembre	
	2019	2018
ACTIVITÉS ARRÊTEES OU EN COURS DE CESSION		
Chiffre d'affaires	6	18
Coût de l'activité	(3)	(15)
Marge brute	**3**	**3**
Frais commerciaux et administratifs	(7)	(14)
Frais de recherche et développement	(11)	(20)
Coûts de restructuration	(0)	(1)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(1)	(4)
Autres produits (charges)	(9)	205
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	**(25)**	**169**
Charges financières nettes	2	(1)
Impôt sur les résultats	1	(11)
Résultat net	**(22)**	**157**

En 2019, le compte de résultat inclut 5 mois de l'activité Recherche et Innovation. La plus-value de cession de la division Recherche et Innovation qui s'élève à 8 millions d'euros est présentée en autres produits.

En 2018, le compte de résultat incluait 7 mois d'activité de la division Licence de Brevets et 12 mois de l'activité Recherche et Innovation. La plus-value de cession de la division Licence de Brevets qui s'élève à 210 millions d'euros est présentée en autres produits.

12.1.2. Trésorerie nette des activités arrêtées ou en cours de cession

	Exercice clos le 31 décembre,	
(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	**(22)**	**157**
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation		
Amortissements d'actifs	1	1
Pertes de valeur d'actifs	1	4
Variation nette des provisions	7	(15)
(Gain) pertes sur cessions d'actifs [1]	(9)	(210)
Autres (dont impôts)	3	10
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs	2	50
Impôts payés sur les résultats	5	(1)
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITES ARRETEES OU EN COURS DE CESSION (I)	**(11)**	**(4)**
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITES ARRETEES OU EN COURS DE CESSION (II) [2]	**(20)**	**115**
Remboursement des dettes financières	(2)	(6)
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITES ARRETEES OU EN COURS DE CESSION (III)	**(2)**	**(6)**
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE DES ACTIVITES ARRETEES OU EN COURS DE CESSION (I+II+III)	**(33)**	**105**

(1) En 2018, comprend le résultat de cession de l'activité Licences de brevets pour 210 millions d'euros
(2) En 2019, comprend principalement le règlement des passifs assumés par Technicolor dans le cadre de la cession des activités Licence de Brevets, et Recherche et Innovation.
En 2018, comprend l'impact financier de la vente de l'activité Licences de brevets pour 115 millions d'euros.

12.2. Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs non courants (ou groupe destiné à être cédé) sont classés comme « destinés à être cédés » dès lors que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par leur utilisation continue. Ce classement implique que les actifs (ou le groupe destiné à être cédé) sont disponibles en vue de leur vente immédiate et que celle-ci est hautement probable. Les actifs non courants classés comme « destinés à être cédés » sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de cession. Toute réduction de valeur des actifs (ou du groupe destiné à être cédé) à la juste valeur diminuée des coûts de cession est comptabilisée en résultat.

(en millions d'euros)	31 Decembre 2019	31 Decembre 2018
Actifs destinés à être cédés	-	28
Passifs destinés à être cédés	-	51

Au cours de l'année 2019, les actifs et passifs destinés à la vente ont été cédés. Au 31 décembre 2018, les actifs et passifs destinés à être cédés comprenaient :

- Les actifs et passifs résultant de l'accord de coopération avec InterDigital, soit le revenu différé correspondant aux services à rendre dans le cadre de l'accord de recherche (42 millions d'euros)
- Les actifs et passifs de l'activité Recherche et Innovation

13. Evénements postérieurs à la clôture

Le 13 février 2020, le Groupe a annoncé son plan stratégique 2020-2022, centré sur la priorité donnée aux opportunités de croissance rentable, tout en renforçant la position du Groupe à long-terme en tant que partenaire de choix sur ses trois activités. Dans le même temps, le Groupe a annoncé trois opérations destinées à renforcer sa structure financière et restaurer sa flexibilité stratégique :

- Une augmentation de capital avec droits préférentiels de souscription pour les actionnaires existants pour un montant total d'environ 300 millions d'euros. Les actionnaires seront réunis le 23 mars 2020 en assemblée générale extraordinaire afin d'approuver les résolutions relatives à l'Augmentation de Capital. Il est prévu que l'émission soit lancée au cours du second trimestre 2020, sous réserve de l'approbation des actionnaires de Technicolor, des autorités réglementaires et des conditions de marché;
- Une extension de 18 mois de la maturité de son RCF, soit de décembre 2021 à juin 2023, sous réserve de la réalisation de l'Augmentation de Capital. De même, la maturité de la facilité Wells Fargo sera allongée de 18 mois, soit de septembre 2021 à mars 2023;
- Une facilité court terme additionnelle de 110M$ arrangée par J.P. Morgan. Cette ligne de crédit fournira une marge de manœuvre additionnelle en termes de liquidités et sera remboursable après réception des fonds issus de l'Augmentation de Capital.

14. Honoraires des commissaires aux comptes

	Deloitte		Mazars		Total	
(en milliers d'euros))	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
▪ Technicolor SA	862	788	1 120	1 059	1 982	1 847
▪ Filiales	1 636	1 513	1 133	1 116	2 769	2 629
Sous-total	**2 498**	**2 302**	**2 253**	**2 175**	**4 751**	**4 477**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires (1)						
▪ Technicolor SA	34	34	-	-	34	34
▪ Filiales	7	-	5	5	12	5
Sous-total	**41**	**34**	**5**	**5**	**46**	**39**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité (2)						
▪ Technicolor SA	67	135	-	445	67	580
▪ Filiales	76	295	15	14	91	309
Sous-total	**143**	**430**	**15**	**459**	**158**	**889**
TOTAL	**2 681**	**2 766**	**2 273**	**2 639**	**4 954**	**5 405**

(1) Ces prestations couvrent les rapports sur augmentation et réduction de capital, les lettres de confort et autres services requis par les textes légaux et réglementaires.
(2) Ces prestations couvrent les services fournis à la demande de Technicolor ou ses filiales (due diligence, assistance juridique et fiscale, et attestations diverses).

15. Liste des principales entités consolidées

Sont listées ci-après les principales entités consolidées :

	% d'intérêt détenu par Technicolor (% arrondi à la première décimale)	
SOCIETES – (Pays)	**2019**	**2018**
Consolidées par intégration globale		
Technicolor SA 8-10 rue du Renard, 75004 Paris (France)	Société mère	Société mère
Maison Connectée		
Technicolor Japan KK (Japon)	100.0	100.0
Technicolor Delivery Technologies (France)	100.0	100.0
Technicolor Connected Home Rennes SNC (France)	100.0	100.0
Technicolor Connected Home India Private Ltd (Inde)	100.0	100.0
Technicolor Korea Yuhan Hoesa (République de Corée)	100.0	100.0
Technicolor Connected Home USA LLC (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Connected Home de Mexico SA De CV (Mexique)	100.0	100.0
Technicolor Asia Ltd (Hong-Kong)	100.0	100.0
Technicolor Delivery Technologies Australia Pty Limited (Australie)	100.0	100.0
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA (Brésil)	100.0	100.0
Technicolor Delivery Technologies Belgium (Belgique)	100.0	100.0
Beijing Technicolor Management Co., Ltd (Chine)	100.0	100.0
Services de Production		
The Mill Group Inc. (Etats-Unis)	100.0	100.0
The Mill (Facility) LTD (Etats-Unis)	100.0	100.0
MPC (Shanghai) Digital Technology Co., Ltd (Chine)	89.8	89.8
Mikros Image SAS (France)	100.0	100.0
Mikros Image Belgium SA (Belgique)	100.0	100.0
Technicolor India Pvt Ltd (Inde)	100.0	100.0
Trace VFX LLC (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Animation Productions SAS (France)	100.0	100.0
Technicolor Creative Services USA, Inc (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Canada, Inc (Canada)	100.0	100.0
Technicolor Pty, Ltd (Australie)	100.0	100.0
Technicolor Ltd (Royaume-Uni)	100.0	100.0
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV (Pays-Bas)	100.0	100.0
Trace VFX Solutions Private India Ltd (Inde)	100.0	100.0
The Moving Picture Company Limited (Royaume-Uni)	100.0	100.0
Services DVD		
Technicolor Global Logistics, LLC (Etats- Unis)	100.0	100.0
Technicolor Distribution Australia PTY LTD (Australie)	100.0	100.0
Technicolor Home Entertainment Services Inc (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Home Entertainment Services de Mexico, S. de R.L. de C.V. (Mexique)	100.0	100.0
Technicolor Videocassette of Michigan, Inc (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Home Entertainment Services Canada ULC (Canada)	100.0	100.0
Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Distribution Services France SARL (France)	100.0	100.0
Technicolor Milan SpA (Italie)	100.0	100.0
Technicolor Polska sp Z.o.o (Pologne)	100.0	100.0
Technicolor Disc Services International Ltd (Royaume--Uni)	100.0	100.0
Technicolor Mexicana, S. de R.L. de C.V. (Mexique)	100.0	100.0
Technicolor Export de Mexico, S. de R.L. de C.V. (Mexique)	100.0	100.0
Technicolor Pty, Ltd (Australie)	100.0	100.0

	% d'intérêt détenu par Technicolor (% arrondi à la première décimale)	
SOCIETES – (Pays)	**2019**	**2018**
Corporate & Autres		
Technicolor Treasury USA LLC (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor USA Inc (Etats-Unis)	100.0	100.0
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd (Singapour)	100.0	100.0
Gallo 8 SAS (France)	100.0	100.0
Sté Fr.d'Invest.et d'Arbitrage - Sofia SA (France)	100.0	100.0
Deutsche Thomson OHG (Allemagne)	100.0	100.0
Technicolor Trademark Management (France)	100.0	100.0
RCA Trademark Management SAS (France)	100.0	100.0
Consolidées par mise en équivalence		
Technicolor SFG Technology Co. Ltd (Chine)	49.0	49.0
Vancouver Lab Inc (Canada)	50.0	50.0
Canada Cinema Distribution Inc (Canada)	50.0	50.0
3DCD LLC (Etats-Unis)	50.0	50.0
Techfund Capital Europe FCPR (France)	19.8	19.8