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 31/05/2021 sous le numéro de dépôt 38367

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

2020

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 21
1.4 Capital social et actionnariat 23

2 EXAMEN DE LA SITUATION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE DU GROUPE ET PERSPECTIVES 33 RFA

2.1 Synthèse des résultats 34
2.2 Résultats des opérations 2019 et 2020 34
2.3 Trésorerie et capitaux 41
2.4 Événements postérieurs à la clôture 44
2.5 Informations relatives à la Covid-19 44

3 RISQUES, LITIGES ET MESURES DE CONTRÔLE 45 RFA DPEF

3.1 Facteurs de risques 46
3.2 Contrôle interne 66
3.3 Assurance 72

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION 73 RFA

4.1 Gouvernement d'entreprise 74
4.2 Rémunération 123

5 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 149 RFA DPEF

5.1 Enjeux de responsabilité sociale d'entreprise du Groupe 150
5.2 Capital humain 155
5.3 Droits humains et conditions de travail 173
5.4 Changement climatique 175
5.5 Économie circulaire 180
5.6 Sécurité des clients et protection de leurs contenus 189
5.7 Équité des pratiques commerciales 191
5.8 Évaluation de la performance RSE 193
5.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 194
5.10 Plan de vigilance 197

6 ÉTATS FINANCIERS 199 RFA DPEF

6.1 Comptes consolidés 2020 de Technicolor 200
6.2 Notes annexes aux comptes consolidés 206
6.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2020 271
6.4 Comptes sociaux 2020 de Technicolor SA 277
6.5 Notes annexes aux comptes sociaux 280
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) 307
6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels au 31 décembre 2020 308
6.8 Commissaires aux comptes 313

7 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES 315

7.1 Présentation générale 316
7.2 Offre et cotation 316
7.3 Prise de participation en France en 2020 et 2019 318
7.4 Acte constitutif et statuts 318
7.5 Contrats importants 319
7.6 Informations fiscales supplémentaires 319
7.7 Organisation du Groupe 320
7.8 Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et clients 323
7.9 Documents accessibles pour le public 323
7.10 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclaration d'intérêts 324
7.11 Responsables du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel 324

8 TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 325

GLOSSAIRE 337

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 2 357 954,83 euros
Siège social : 8-10, rue du Renard
75004 Paris - France
333 773 174 RCS Paris



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020

incluant le Rapport financier annuel

AMF

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 7 avril 2021 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 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 titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le Document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du rapport du Document d'enregistrement universel qui a été établie au format XHTML et est disponible sur notre site Internet : www.technicolor.com

MESSAGE AUX ACTIONNAIRES

GRI *[102-14]*

Chers actionnaires,

En 2020, Technicolor a dû relever les défis d'une année exceptionnelle. Nos équipes ont travaillé sans relâche pour faire face à la pandémie de la Covid-19, et s'adapter très vite afin d'assurer la continuité de nos opérations et de nos services à haute valeur ajoutée à destination de nos clients. La mise en œuvre rapide et efficace du travail à distance, en particulier dans les Services de Production, a été essentielle pour atteindre ce résultat. Nous avons simultanément mis en œuvre un important programme de transformation, qui a permis de réduire considérablement les dépenses d'exploitation et de préserver la trésorerie. En outre, nous avons réalisé avec succès un plan de restructuration financière global, offrant une structure beaucoup plus solide pour la viabilité à long terme du Groupe.

Technicolor a dépassé ses prévisions pour 2020 sur ses trois principaux indicateurs financiers - EBITDA, EBITA et *Free Cash Flow* - grâce à une réduction significative des coûts. Ces résultats ont été obtenus en dépit du contexte difficile causé par la pandémie de Covid-19. La division Maison Connectée a dépassé les objectifs fixés avant le début de la crise, mais les divisions Services de Production et Services DVD ont été frappées par l'interruption d'activité dans l'industrie cinématographie et la fermeture des salles. Malgré l'incertitude persistante liée à la pandémie, nous abordons le futur avec confiance et nous poursuivons notre programme de transformation pour améliorer nos résultats.

Technicolor redéfinit son expérience en matière de contenu se plaçant ainsi en position de leader dans ses trois secteurs d'activités :

- dans Services de Production, Technicolor est leader mondial des effets visuels pour les films et les séries-TV, et le premier fournisseur des studios Hollywoodiens et des plateformes de streaming ;
- dans Maison Connectée, le Groupe 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 Services DVD, Technicolor est de loin le premier acteur mondial avec environ 70 % de part de marché et 90 % en Amérique du Nord.

Le Groupe dispose désormais d'une structure de capital adaptée aux besoins de son activité, et entre dans une nouvelle ère de son histoire. Le Groupe a réorganisé ses activités pour être plus évolutif, plus ciblé, plus innovant, plus rapide en matière de commercialisation et à la pointe de la technologie. Technicolor dispose de bases commerciales solides et d'atouts forts, notamment en matière d'actifs et de personnel hautement qualifié. Notre arme secrète : une combinaison de savoir-faire artistique et technologique. Notre Société joue un rôle essentiel sur les marchés où nous opérons et fournit des produits et services véritablement différenciés à nos clients.

La cession stratégique de l'activité Technicolor Post s'inscrit dans notre vision à long terme pour la division Services de Production, de se concentrer sur les effets spéciaux et l'animation à destination de l'industrie du divertissement, et sur les technologies et les services créatifs pour l'industrie de la publicité, secteurs qui apportent une valeur maximale à nos clients. Nous continuerons à agir dans ces domaines clés grâce à nos studios de création multi-primés The Mill, MPC, Mr. X et Mikros Animation.

Avec la reprise progressive de nos marchés clés, en particulier pour les Services de Production, Technicolor est prêt à revenir à une croissance rentable, à générer des liquidités et à créer de la valeur pour les actionnaires. Au cours de l'année, nous avons renforcé notre transparence financière en communiquant régulièrement sur nos performances et en fixant des objectifs financiers concrets à moyen terme.

Merci de votre confiance,

Anne Bouverot
Présidente du Conseil d'administration

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 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 330) ;

(ii) le Rapport de gestion adopté par le Conseil d'administration de la Société conformément aux articles L. 22-10-35, L. 225-100 et s. et L. 232-1 du Code de commerce (le tableau de concordance en page 330 mentionne les éléments de ce rapport) ; et

(iii) le Rapport sur le gouvernement d'entreprise adopté par le Conseil d'administration de la Société conformément aux articles L. 22-10-10 et s. et L. 225-37 du Code de commerce (le tableau de concordance en page 332 mentionne les éléments de ce rapport).

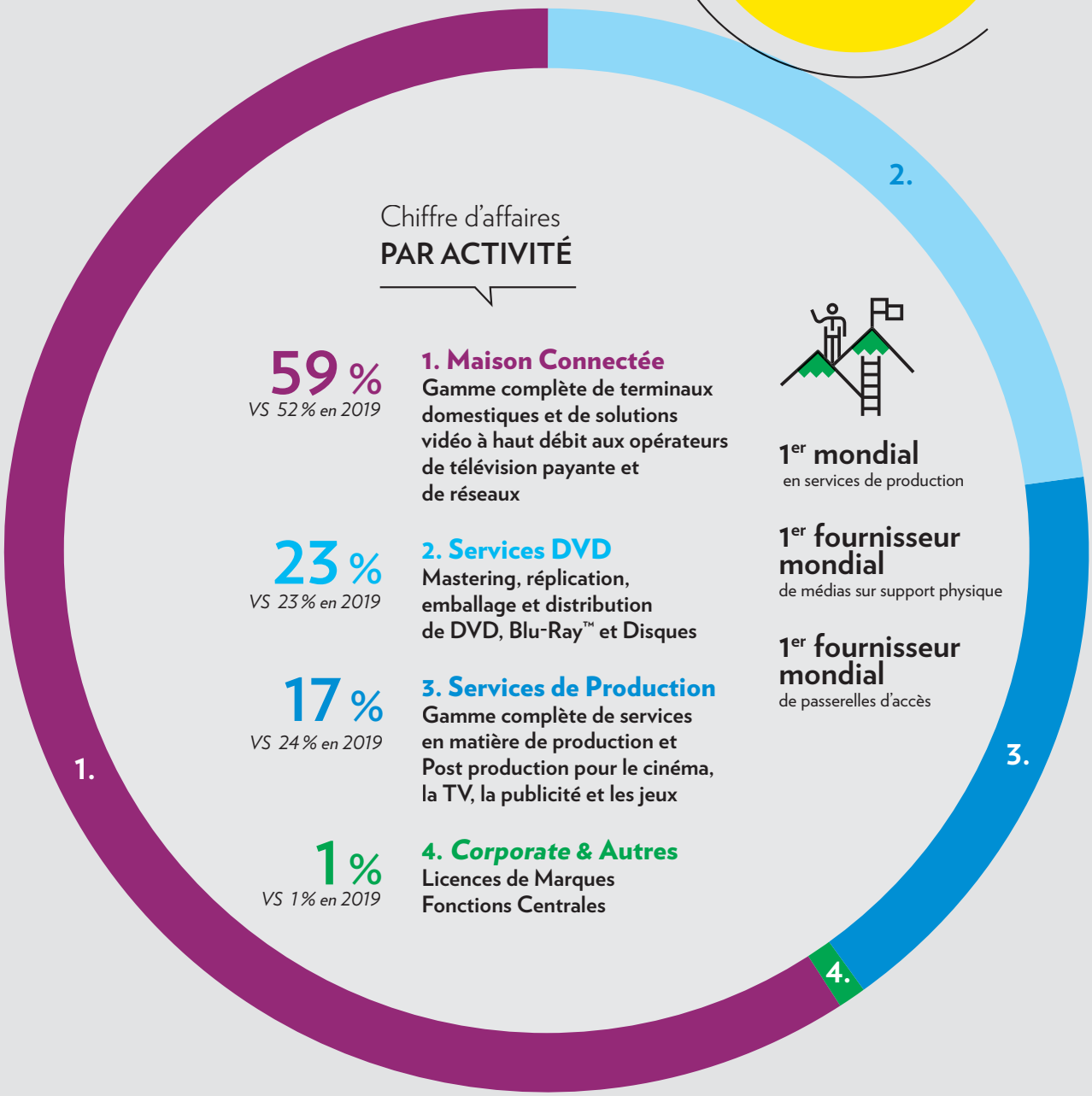
Le présent Document d'enregistrement universel peut contenir des informations prospectives concernant la situation financière, les activités ainsi que certains objectifs du Groupe. Ces informations s'appuient sur des hypothèses élaborées par la Direction au vu des informations actuellement disponibles 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 2020

Chiffre d'affaires des activités poursuivies

env. 3 Md€

Chiffre d'affaires PAR ACTIVITÉ



59 %
VS 52 % en 2019

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

23 %
VS 23 % en 2019

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

17 %
VS 24 % en 2019

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

1 %
VS 1 % en 2019

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

72 %
Dollars USD
VS 47 % en 2019

7 %
Euros
VS 24 % en 2019

21 %
Autres
VS 29 % en 2019

GOUVERNANCE *



Anne Bouverot
Présidente du Conseil d'administration



Richard Moat
Directeur général

* *À la date de publication du présent Document d'enregistrement universel.*

Melinda J. Mount
Administratrice indépendante et Vice-Présidente

Bpifrance Participations
Representée par Thierry Sommelet Administrateur indépendant

Xavier Cauchois
Administrateur indépendant

Florent Chabaud
Administrateur représentant les salariés

Dominique D'Hinnin
Administrateur indépendant

Cécile Frot-Coutaz
Administratrice indépendante

Christine Laurens
Administratrice indépendante

Brian Sullivan
Administrateur indépendant

Marc Vogeleisen
Administrateur représentant les salariés

Angelo Gordon
Représenté par Julien Farre Censeur

Gauthier Reymondier
Censeur

COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ RÉMUNÉRATIONS	COMITÉ NOMINATIONS ET GOUVERNANCE	COMITÉ STRATÉGIE
Réunions en 2020 : **6**	*Réunions en 2020 :* **9**	*Réunions en 2020 :* **5**	*Réunions en 2020 :* **6**
Participation : 96,15 %	Participation : 97,22 %	Participation : 94,12 %	Participation : 100 %

100 %
D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS
(hors administrateurs représentant les salariés)

50 % DE FEMMES ET 50 % D'HOMMES ADMINISTRATEURS
(hors administrateurs représentant les salariés)

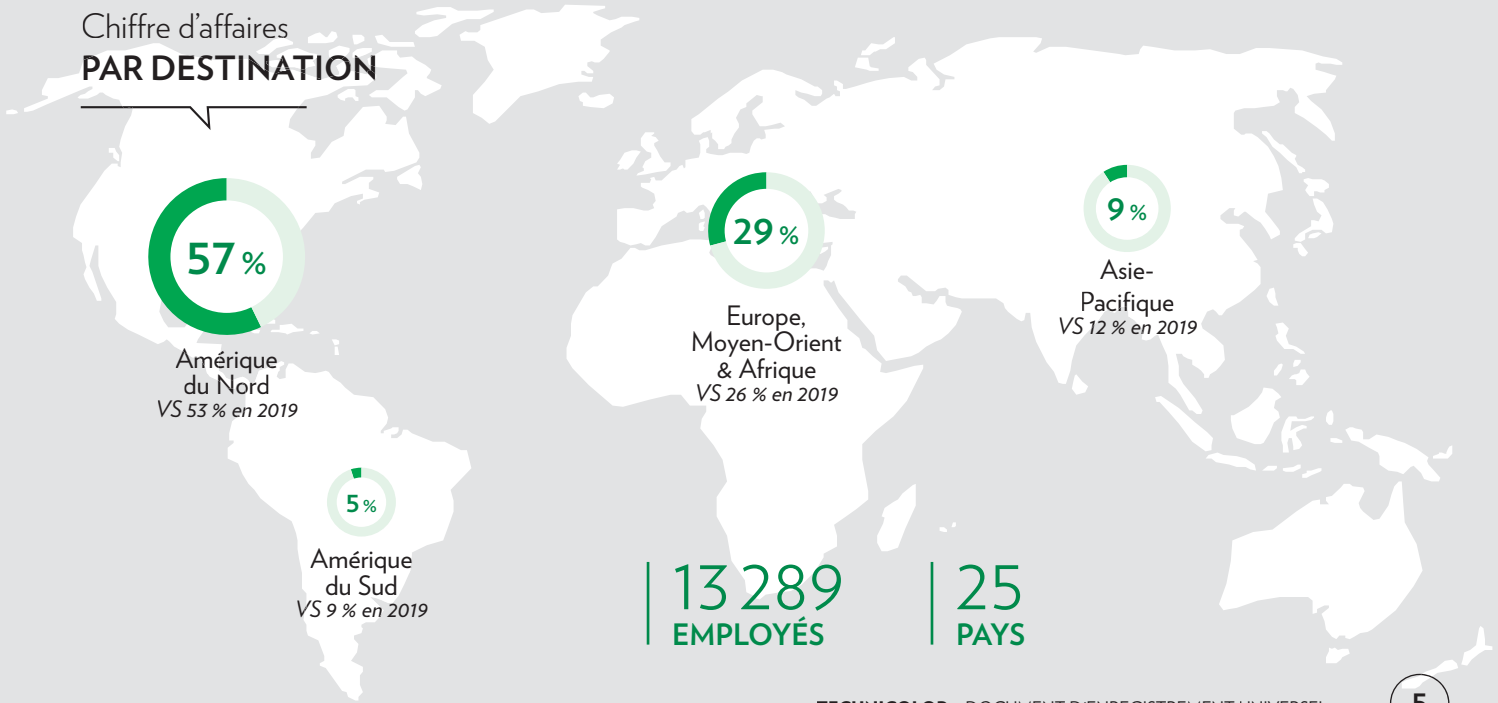
56 ans
ÂGE MOYEN DES ADMINISTRATEURS

ACTIONNARIAT
(au 31 décembre 2020)

TECHNICOLOR S.A.
Société holding du Groupe

- **Public** 48,33 %
- **Crédit Suisse Asset Management** 12,08 %
- **Barings LLC** 10,35 %
- **Bain Capital Credit, LP** 7,04 %
- **BNY Alcentra Group Holdings, Inc.** 6,60 %
- **Farallon Capital Management, LLC** 6,18 %
- **Angelo Gordon & Co., LP** 5,01 %
- **ELQ Investors, Ltd** 4,41 %

Chiffre d'affaires
PAR DESTINATION



13 289 EMPLOYÉS

25 PAYS

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 Maison Connectée 16
1.2.3 Services DVD 19
1.2.4 *Corporate* & Autres 20
1.2.5 Activités arrêtées ou en cours de cession 21
1.3 STRATÉGIE 21
1.4 CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT 23
1.4.1 Capital social 23
1.4.2 Rachat d'actions 30
1.4.3 Délégations accordées au Conseil d'administration par les assemblées générales 31
1.4.4 Politique de distribution 32

3,0 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé issu des activités poursuivies

13 289 employés répartis dans **25 pays** au 31 décembre 2020

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

RESSOURCES

FINANCIERES
Chiffre d'affaires des activités poursuivies de 3,0 milliards d'euros

HUMAINES
+13 000 employés
25 pays

INTELLECTUELLES
+1 300 chercheurs et ingénieurs
+6 000 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

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

MIKROS
MRX
MPC
technicolor

** Technicolor a annoncé le 14 janvier 2021 que Streamland Media avait accepté de racheter l'activité Post Production de Technicolor. La vente, soumise aux conditions de clôture habituelles, devrait être conclue au cours du premier semestre 2021*

SERVICES DVD

Modèle long-terme, centré sur l'optimisation des marges et la transition vers une tarification basée sur les Volumes

- → #1 EN DVD ET MEDIAS SUR SUPPORTS PHYSIQUES
- → UN SERVICE GLOBAL INEGALE
- → FORTE CROISSANCE DES NOUVELLES ACTIVITES

CLIENTS

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

- → #1 EN VALEUR POUR LES MODEMS ET LES PASSERELLES HAUT DEBIT
- → #2 EN VALEUR POUR LES DECODEURS NUMERIQUES

1 **EN AMERIQUE LATINE**

1 **EN ASIE-PACIFIQUE (HORS CHINE)**

TRADEMARK LICENSING

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

THOMSON
RCA

FORCES

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

POSITIONS SUR LE MARCHE

#1 Leader 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
EBITDA Ajusté des activités poursuivies de 167 millions d'euros
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
Leader dans la fourniture de dispositifs physiques
Croissance de la production de taille intermédiaire

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 majeures :

- 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 Maison Connectée, Technicolor est pionnier 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 ») ;
- 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 janvier 2021, afin de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour le secteur du divertissement, ainsi que sur les technologies et services de création pour le secteur de la publicité, le Groupe a annoncé la cession de l'activité Post Production de Technicolor pour un montant de 30 millions d'euros à Streamland Media. Sous réserve des conditions de clôture habituelles, la transaction devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

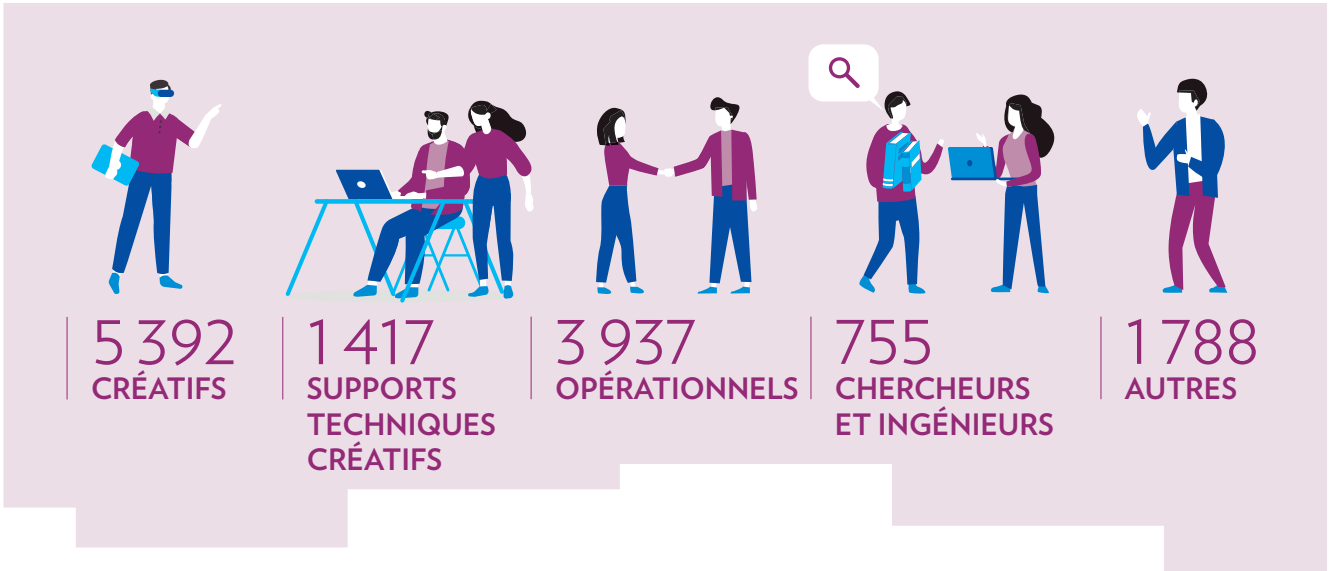
Les fonctions centrales non allouées et toutes les autres activités non allouées, y compris les activités Licences de Marques, sont présentées dans le segment « *Corporate* & Autres ». Pour de plus amples informations, voir la section 1.2 : « Organisation et description des activités du Groupe » du présent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

En 2020, le Groupe a franchi avec succès les étapes nécessaires à la mise en œuvre d'un plan de restructuration financière, qui a répondu aux objectifs de la Société d'obtenir de nouveaux financements d'un montant de 420 millions d'euros, de répondre aux besoins de liquidité du Groupe et de désendetter le bilan de la Société *via* la conversion en capital de sa dette au titre du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable, pour un montant de 660 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2020, Technicolor a réalisé un chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de 3 006 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, le Groupe comptait 13 289 employés répartis dans 25 pays.

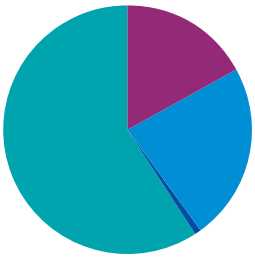
L'action Technicolor est cotée sur le marché Euronext Paris (TCH) avec une capitalisation de 428,9 millions d'euros au 31 décembre 2020. Elle est aussi négociable aux États-Unis sur le marché OTCQX (TCLRY).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2020 *



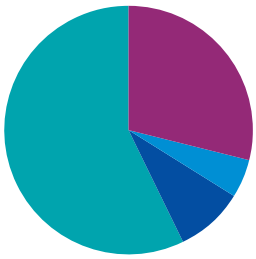
** Incluant 260 intermittents.*

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2020 PAR SEGMENT



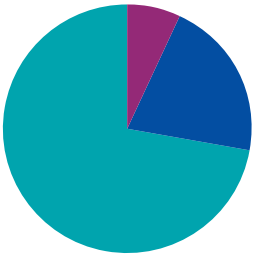
- **59 %** *(vs. 52 % en 2019)* Maison Connectée
- **17 %** *(vs. 24 % en 2019)* Services de Production
- **23 %** *(vs. 23 % en 2019)* Services DVD
- **1 %** *(vs. 1 % en 2019)* *Corporate* & Autres

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2020 PAR DESTINATION



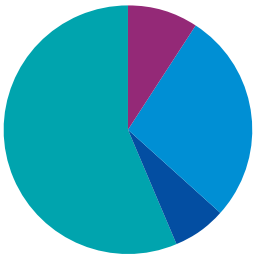
- **57 %** *(vs. 53 % en 2019)* Amérique du Nord
- **29 %** *(vs. 26 % en 2019)* Europe, Moyen-Orient & Afrique
- **5 %** *(vs. 9 % en 2019)* Amérique Latine
- **9 %** *(vs. 12 % en 2019)* Asie-Pacifique

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2020 PAR DEVISE



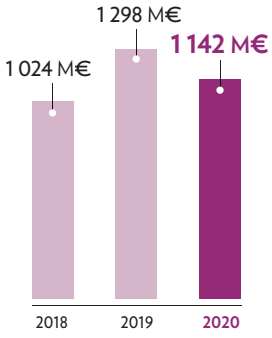
- **72 %** *(vs. 47 % en 2019)* Dollar US
- **7 %** *(vs. 24 % en 2019)* Euro
- **21 %** *(vs. 29 % en 2019)* Autres

EBITDA AJUSTÉ EN 2020 PAR SEGMENT D'ACTIVITÉ

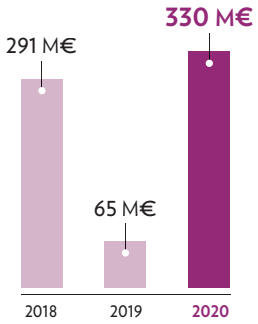


- **110 M€** *(vs. 79 M€ en 2019)* Maison Connectée
- **18 M€** *(vs. 164 M€ en 2019)* Services de Production
- **54 M€** *(vs. 81 M€ en 2019)* Services DVD
- **(14) M€** *(vs. 1 M€ en 2019)* *Corporate* & Autres

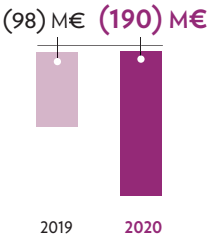
ÉVOLUTION DE LA DETTE BRUTE (IFRS)



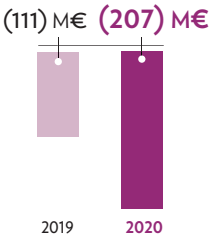
ÉVOLUTION DE LA POSITION DE LA TRÉSORERIE



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE DU GROUPE



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, le Groupe a également remporté deux autres studios clients majeurs (Fox et Lionsgate), ce qui lui a permis 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 conclue le 31 mai 2019. InterDigital avait déjà acquis l'activité Licences de Brevets de Technicolor en 2018.

PLAN DE RESTRUCTURATION FINANCIÈRE

De juin à septembre 2020, le Groupe a réussi à franchir les étapes requises pour mettre en place le plan de restructuration financière annoncé :

- 22 juin : ouverture en France d'une procédure de sauvegarde financière accélérée (SFA), une forme de procédure de sauvegarde prénégociée avec les créanciers financiers ;
- 5 juillet : approbation du plan de SFA par le Comité des créanciers financiers ;
- 20 juillet : approbation du plan de restructuration financière par une large majorité des actionnaires ;
- 28 juillet : approbation du plan de SFA par le Tribunal de commerce.

En conséquence, le Groupe a préparé la conversion partielle de sa dette en capital (jusqu'à 660 millions d'euros), ce qui, comme annoncé, incluait :

- une augmentation de capital de la Société, avec droit préférentiel de souscription des actionnaires, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 2,98 euros par action, entièrement garantie par les prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable par compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ; Bpifrance Participations a souscrit à l'augmentation de capital en espèces au prorata de sa participation (environ 7,56 % de souscription à titre irréductible) pour un montant global allant jusqu'à environ 25 millions d'euros ; tout produit en espèces de l'augmentation de capital a été intégralement utilisé pour rembourser les prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable à la valeur nominale ;
- une augmentation de capital de la Société réservée, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 3,58 euros par action, au bénéfice des prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable, et qui a été entièrement souscrite par voie de compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ;
- des BSA gratuits attribués aux prêteurs du Nouveau Financement (les « BSA Nouveau Financement »), d'une maturité de 3 mois, avec un prix d'exercice de 0,01 euro, égal à la valeur nominale des actions, et donnant accès à 7,5 % du capital social de la Société (après les augmentations de capital et l'exercice des BSA Nouveau Financement, mais avant exercice des BSA gratuits par les actionnaires) ;
- des BSA gratuits attribués à tous les actionnaires inscrits en compte lors du détachement des droits préférentiels de souscription dans le cadre de l'augmentation de capital (les "BSA" Actionnaires"), d'une maturité de 4 ans et avec un prix d'exercice égal au prix de l'augmentation de capital réservée (soit 3,58 euros par action) ; les BSA gratuits donneront accès à 5 % du capital social du Groupe sur une base entièrement diluée. Chaque action actuelle donne droit à 1 BSA et 5 BSA donneront un droit de souscription à 4 nouvelles actions.

FINANCEMENT

La dette du Groupe se compose principalement de la dette au titre du Nouveau Financement et des Nouveaux Prêts à Terme Réaménagés qui ont découlé de la restructuration financière du Groupe en 2020 (voir note 1.1 aux comptes consolidés pour plus de précisions). La dette au titre du Nouveau Financement se compose de prêts à terme émis par Technicolor USA Inc. en dollars américains et d'un prêt à terme de droit new-yorkais émis par Tech 6 en euros. La dette au titre du Nouveau Financement a une échéance au 30 juin 2024. Les Prêts à Terme Réaménagés, émis par Technicolor SA en dollars américains et en euros, se composent du solde des Prêts à Terme et de la facilité de Crédit Renouvelable suite à leur conversion partielle en capital. Les conditions de ces nouveaux prêts ont été modifiées, notamment au regard de leur échéance (fixée au 31 décembre 2024), leurs taux d'intérêt et leurs restrictions ont été alignés sur ceux de la dette au titre du Nouveau Financement. La dette au titre du Nouveau Financement et les Prêts à Terme Réaménagés présentent une partie des intérêts à payer en numéraire et une autre partie à payer en nature. La partie des intérêts à payer en nature est capitalisée (tous les 6 mois pour la dette émise par Technicolor USA Inc. et tous les 12 mois pour la dette restante) et remboursée à l'échéance finale.

Pour plus d'informations sur le refinancement et les clauses restrictives du Groupe, voir la section 2.3 « Trésorerie et capitaux », le chapitre 6 « États financiers », section 6.2, note 1.1 « Principaux événements de l'exercice » aux comptes consolidés et note 8 « Actifs financiers, passifs de financement et instruments financiers dérivés ».

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 individualisés et construit des équipes et des méthodes 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.

Après la clôture de l'exercice 2020, le Groupe a convenu de céder son activité de services de Post Production à Streamland Media.

ÉQUIPE DIRIGEANTE ET ÉVOLUTION STRATÉGIQUE

Afin de continuer à repousser les limites de ce que peut être l'industrie du divertissement et de la transformation du Groupe, Technicolor a annoncé, au troisième trimestre 2020, la nomination de Christian Roberton en tant que Président de la division Services de Production. Celui-ci a réussi à bâtir l'une des activités les plus importantes et les plus efficaces du monde dans le domaine des Effets Visuels. Sa division a remporté de multiples récompenses au fil des ans, notamment plusieurs *Academy Awards*, parallèlement à une croissance de son chiffre d'affaires de 50 millions d'euros environ à près de 900 millions d'euros. L'accent mis sur la technologie et la créativité, conjuguée à l'efficacité des coûts, la rigueur de la gestion et l'importance accordée au client vont amener la division Services de Production à fonctionner comme un studio mondial rentable, orienté client et porté par la technologie. En s'appuyant sur les succès remportés par les activités Publicité et Animation & Jeux, sa mission consiste à stimuler leur croissance respective et à améliorer leurs marges par une émulation croisée entre la créativité de tous les Services de Production et le savoir-faire en matière de production, et par l'adaptation de notre offre à la clientèle au monde post-Covid, qui se caractérise par un besoin croissant de solutions technologiques et d'expertise dans la production numérique.

L'activité sera organisée comme suit :

- l'activité Effets visuels Film & Séries continuera d'être dirigée par Christian Roberton, à titre intérimaire ;
- l'activité Publicité sera dirigée par David Patton ;
- l'activité Animation & Jeux sera dirigée par Greg Mandel, également à titre intérimaire ;
- Josh Mandel a été nommé Directeur général de The Mill ;
- Andrea Miloro a récemment rejoint le Groupe pour piloter la marque Mikros Animation ;
- l'activité de Post-Production sera dirigée par Sherri Potter (Technicolor a annoncé le 14 janvier 2021 la cession de son activité Post Production et la clôture de l'opération est prévue au cours du premier semestre 2021) ;
- enfin, Nathan Wappet, en tant que Directeur des opérations des Services de Production, pilotera la Technologie et les Opérations.

Les principaux objectifs fixés pour cette équipe sont les suivants :

- définir une stratégie ambitieuse afin que les Services de Production deviennent le *leader* mondial dans chacune de leurs activités ;
- étoffer notre portefeuille de marques ;
- renforcer nos technologies de pointe ; et
- rationaliser les opérations afin d'accroître la rentabilité et la génération de trésorerie.

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 développements technologiques dans ses principaux segments de marché, pousse la division encore plus vers l'innovation.

La Covid-19 accélère le mouvement de transformation de l'industrie du divertissement, avec une réinvention du marché du cinéma selon de nouveaux modèles et les grands studios qui continuent de différer la sortie des films très attendus ou qui organisent une sortie des productions cinématographiques selon un modèle *day-and-date*, avec leurs plates-formes de *streaming*, comme c'est le cas de *Wonder Woman 1984* sur HBO Max. En réaction, Technicolor a pris la décision de s'aligner sur l'évolution des besoins du secteur et de ses partenaires de création, avec notamment la consolidation de The Mill Film au sein de Mr. X et l'implantation de MPC Episodic à Londres et Berlin.

Les premiers confinements dus à la Covid-19 ont également posé un défi sans précédent en termes d'ingénierie pour que les équipes tenues au télétravail à travers le monde puissent rapidement répondre aux exigences inhérentes aux projets des clients. En réponse, les techniciens de Technicolor ont permis à plus de 4 000 collaborateurs en télétravail d'être opérationnels, et ce en moins d'un mois, sans perturbations majeures dans leur travail. Une telle prouesse est le fruit, en grande partie, de notre expérience antérieure dans des solutions de pointe en matière de travail à distance. Le télétravail étant dorénavant devenu une pratique établie du secteur, Technicolor continuera de renforcer son avantage concurrentiel en s'attachant à améliorer les pratiques de sécurité et en permettant le déploiement rapide d'environnements de télétravail en toute flexibilité.

La division Services de Production poursuit ses efforts pour se constituer des carnets de commandes efficaces reposant sur la technologie et pour s'appuyer sur son partenariat avec Microsoft. En 2021, les objectifs incluent l'optimisation des coûts de rendu en multipliant le partage du matériel en interne entre les divisions. La division capitalisera en outre sur le partenariat avec Microsoft pour faire avancer des initiatives telles que l'hébergement de postes de travail dans le *cloud* et le déploiement à la demande d'environnements de travail sécurisé pour les artistes à l'échelle mondiale.

S'agissant du recrutement et du développement de talents, en 2020, les Services de Production ont repositionné The Focus comme un « pôle carrières » selon un modèle qui associe gestion des talents et apprentissage tout au long de la vie, en utilisant des données en temps réel pour soutenir de manière effective et efficace la croissance de la division. De même, au cours de l'exercice, la Technicolor Academy s'est adaptée aux outils virtuels de formation sous *Academy @ The Focus*, en permettant aux Services de Production d'accroître leur rayonnement mondial, en particulier dans le contexte de la pandémie.

En janvier 2021, afin de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour le secteur du divertissement, ainsi que sur les technologies et services de création pour le secteur de la publicité, le Groupe a annoncé la cession de l'activité Post Production de Technicolor pour un montant de 30 millions d'euros à Streamland Media. Sous réserve des conditions de clôture habituelles, la transaction devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

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	*Londres, Montréal, LA, Bangalore, Mumbai*
MPC Episodic	✓				• Séries haut de gamme et contenu pour le marché local	*Londres, Berlin, Paris, Liège, Bangalore*
Mr. X	✓				• Effets visuels de petite et moyenne taille pour le cinéma, les séries et le streaming	*Toronto, Montréal, Bangalore, Adélaïde*
The Mill		✓			• Effets visuels, production & distribution pour des agences, des sociétés de production et des marques	*Londres, LA, NY, Chicago, Mumbai, Bangalore, Berlin*
MPC Advertising		✓			• Effets visuels, production & distribution pour des agences, des sociétés de production et des marques	*Londres, LA, NY, Amsterdam, Paris, Shanghai, Bangalore*
Mikros		✓		✓	• Longs métrages d'animation • Effets visuels/services de production pour les activités Film, TV et Publicité	*Paris, Montréal, Liège, 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, Londres, Paris, Bangalore, Cardiff, Atlanta, Vancouver*

La division Services de Production comptait approximativement 7 700 employés (dont environ 6 200 artistes numériques) à fin décembre 2020, répartis entre l'Inde (50 %), les États-Unis (16 %), le Canada (12 %), le Royaume-Uni (12 %), la France et d'autres pays (10 %).

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

Tandis que les films d'animation CG des grands studios sont en tête du *box office* des longs métrages animés, on assiste à une croissance du nombre de productions animées à budget moyen, comme *Voyage vers la Lune* de Netflix et *Scooby !* de Warner Bros. Les studios sont plus enclins à sous-traiter les services de long métrage animé et les fournisseurs OTT tels que Netflix investissent fortement 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 et que la qualité artistique des jeux mobiles augmente parallèlement à la sortie des consoles PlayStation et Xbox de dernière génération. L'élargissement de la place du Groupe dans le domaine Animation & Jeux est un élément clé de la stratégie de croissance de Technicolor.

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

POINT À DATE SUR LA PANDÉMIE LIÉE À LA COVID-19

Suite à la conclusion d'un accord entre les grands studios américains et les principaux syndicats d'Hollywood au mois de septembre, l'activité de production a commencé à s'accélérer. En outre, plusieurs pays dont le Canada, la France et le Royaume-Uni ont lancé et/ou prolongé leurs programmes d'aide suite à la pandémie, avec notamment le versement d'indemnités chômage et des dispositifs d'assurances/d'indemnités pour la production qui prévoient une couverture en lien avec la pandémie.

Les arrêts et retards de production continuent car les récentes vagues de la pandémie imposent des restrictions temporaires à l'activité de production ou restreignent les déplacements à l'international des artistes et des équipes. Néanmoins au fur et à mesure que les campagnes de vaccination continuent d'être déployées dans le monde, le secteur demeure optimiste sur un retour progressif à la normale au second semestre 2021.

Dans l'ensemble, la division Services de Production continue d'observer un niveau croissant d'activité d'appels d'offres pour des projets, en particulier pour la distribution en streaming/OTT, en plus des films à grand succès, en ciblant une montée en puissance de la production dès que la distribution de vaccins contre la Covid-19 aura atteint une masse critique à une date ultérieure de cette année.

PRINCIPAUX CLIENTS ET CONCURRENTS

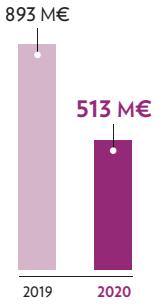
Les clients de Technicolor sont les grands studios de cinéma et les studios indépendants et des clients autres que les studios, comme les chaînes de télévision, les producteurs de contenus indépendants, les éditeurs de jeux vidéo, ainsi que les opérateurs de services Over-The-Top produisant leurs propres 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. Les principaux concurrents de Technicolor sont les suivants :

- **dans les Effets Visuels Film & Séries :** Cinesite, Digital Domain, DNEG, Framestore (dont Method, Encore), ILM de Disney, Pixomondo, Rodeo FX, Scanline VFX et Weta Digital ;
- **dans la Publicité :** Framestore (dont Company 3 et Method), MediaMonks, 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 Animation CG & Jeux :** Animal Logic, CGCG, Cinesite, DNEG, ICON Creative Studio, Keywords Studios, Reel FX, Sony Pictures Imageworks, The SPA Studios, et Virtuos.

	Effets visuels Film & Séries	Publicité	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 • Agences de conseil	• 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 • Digital Domain • DNEG • Framestore (dont Method et Encore) • ILM (Disney) • Pixomondo • Rodeo FX • Scanline VFX • Weta Digital	• Framestore (dont Company 3 et Method) • MediaMonks • Sociétés de productions internes des sociétés de publicité internationales • Nombreuses agences locales	• Animal Logic • CGCG • Cinesite • DNEG • ICON Creative Studio • Keywords Studios • Reel FX • Sony Pictures Imageworks • The SPA Studios • Virtuos
Chiffres clés (2020)	• Plus de 7 500 scènes d'effets visuels pour des productions cinématographiques • Plus de 2 700 scènes d'effets visuels pour des contenus TV/OTT	• Plus de 3 400 publicités	• 3 100 minutes d'animation pour la TV et les films

CHIFFRE D'AFFAIRES ET FAITS MARQUANTS

CHIFFRE D'AFFAIRES DES SERVICES DE PRODUCTION



Le chiffre d'affaires a baissé de 41,4 % par rapport à 2019 à taux de change constant et de 42,5 % à taux de change courant, sous l'effet des retards précédemment anticipés (avant la Covid-19) dans l'attribution de contrats de la part d'un client majeur et des impacts ultérieurs liés à la pandémie qui ont affecté l'activité de production à travers le monde. Ces chiffres ont été en partie compensés par la croissance du chiffre d'affaires supérieure à 10 % de Mikros Animation et par le lancement de MPC Episodic début 2020.

En 2020 :

Effets visuels Film & Séries

- Réalisation d'un travail exceptionnel sur quelques 25 films de grands studios, tels que des sorties 2020 comme *L'Appel de la forêt* (Fox), *Les Nouveaux Mutants* (Fox) et *Monster Hunter* (Constantin Film/Sony) et des sorties très attendues en 2021 comme *Cruella* (Disney), *SOS Fantômes : L'Héritage* (Sony), *Godzilla vs. Kong* (Legendary/Warner Bros.), *Snake Eyes* (Paramount), *Top Gun : Maverick* (Paramount) et *West Side Story* (Amblin/Fox) ;
- Travaux sur plus de 40 projets de séries et/ou non cinématographiques (c'est-à-dire diffusion *streaming*/OTT), dont *L'Aliéniste* (Paramount/TNT), *Da 5 Bloods : Frères de sang* (Netflix), *The Old Guard* (Netflix), *Raised by Wolves* (Scott Free Productions/HBO Max) et *WandaVision* (Marvel/Disney+) ;
- MPC Film a remporté l'Oscar® et le BAFTA pour les effets visuels grâce à son travail sur *1917* de Sam Mendes (Universal) ; Mr. X a décroché un *Emmy Award* pour les meilleurs Effets visuels spéciaux dans un second rôle pour son travail sur *Vikings* (MGM/History) ;
- Au cours de l'année, l'activité Séries de MPC a été lancée, initialement à Londres, puis à Berlin avec l'inauguration d'un bureau supplémentaire ; Mill Film a été consolidée au sein de Mr. X ;
- Le Groupe a fourni plus de 7 500 scènes d'effets visuels pour des productions cinématographiques et plus de 2 700 scènes d'effets visuels pour des contenus télévisés OTT.

Publicité

- C'est une nouvelle année de réussite publicitaire :
  - dans la liste APA & shots' Top 20 de 2020, les activités Publicité de Technicolor ont contribué à sept des travaux publicitaires distingués impliquant des sociétés britanniques, dont *Before Alexa* d'Amazon et *Feel the Power of Pro* de PlayStation,
  - dans le sondage annuel *Commercials 30* de Televisual où votent les producteurs de publicité au Royaume-Uni, quatre des dix meilleurs coloristes travaillent au sein de MPC ou The Mill, dont les deux meilleurs du classement ; tandis que The Mill s'est classé n° 1 dans les catégories *Rated Highest* et *Used Most* du Top 10 des meilleures maisons de post production,
  - MPC s'est vue décerner le prix de l'Entreprise VFX de l'année lors des *Ad Age Creativity Awards* et deux prix VES (Visual Effects Society) pour ses travaux sur *The Seven Worlds* d'Hennessy, tandis que The Mill recevait le prix de l'Agence de production créative de l'année décerné par More About Advertising ;
- Parmi les autres projets notables de l'exercice figurent la vidéo musicale *Hallucinate* de Dua Lipa, *Groundhog Day* de Jeep, *Famous Visitors* de Walmart, *Festive* de Burberry et *N° 5. Être Ce Qui Va Arriver* de Chanel, *The Last of Us Part II* de PlayStation, *Electrified* de Lexus International, la vidéo de présentation de *FIFA 21* d'EA Sports, *Unreal For All Creators* d'Epic Games et *Lovecraft Country : Sanctum* de HBO — une expérience de réalité virtuelle en trois volets pour cette série à grand succès ;
- Technicolor a contribué à la réalisation de plus de 3 400 publicités.

Animation & Jeux

- Mikros a livré, en 2020, *Bob l'éponge, le film : Éponge en eaux troubles* de Paramount et est actuellement en production de trois films, dont *PAW Patrol : The Movie* de Spin Master et *The Tiger's Apprentice* de Paramount ;
- 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),
  - *Fast & Furious : Les Espions dans la course* saisons 2 et 3 (DreamWorks Animation/Netflix),
  - *Mickey Mouse et ses amis : Top Départ !* saison 3 (Disney),
  - *Mira, Royal Detective* (Wild Canary/Disney) ;
- Technicolor Animation Productions (activité de contenu original IP) a livré environ 25 demi-heures commerciales au cours de l'année, notamment :
  - *ALVINNN !!! et les Chipmunks* saisons 4 et 5 (Nickelodeon/M6),
  - *Gus the Itsy Bitsy Knight* (TF1),
  - *Monchhichi* saison 2 (TF1),
  - *Team DroniX* saison 1 (France Télévisions/Gloob) ;
- Technicolor Games : livraison de *FIFA 21* (EA), *NHL 21* (EA), *Assassin's Creed Valhalla* (Ubisoft), *Destiny 2* (Bungie), *NBA 2K21* (2K), *Call of Duty : Black Ops Cold War* (Activision) et *Immortals Fenyx Rising* (Ubisoft) ;
- Le Groupe a livré environ 3 100 minutes d'animation pour de grands *shows* TV et longs métrages animés.

Post Production

- Parmi les projets de longs métrages remarqués et sélectionnés figurent *Les Minions 2 : Il était une fois Gru* (Illumination/Universal), *Bob l'éponge, le film : Éponge en eaux troubles* (Paramount), *West Side Story* (Amblin/Fox), *Borat 2, Le Film d'Après* (Amazon) et *Sacrées Sorcières* (HBO Max) ;
- Parmi les projets de séries remarqués et sélectionnés figurent *La Chronique des Bridgerton* (Netflix), *His Dark Materials : À la croisée des mondes* (HBO/BBC), *Gentleman Jack* (HBO/BBC), *Perry Mason* (HBO), *American Gods* (Starz), *This Is Us* (Fox/NBC) et *The Good Lord Bird* (Showtime) ;
- Technicolor a remporté des *Emmy Awards* dans la catégorie mixage son remarquable pour une série limitée ou un film et dans la catégorie son remarquable pour une série limitée, un film ou un projet spécial – dans les deux cas pour son travail sur *Watchmen* de HBO ;
- En janvier 2021, le Groupe a annoncé la cession de l'activité Post Production de Technicolor pour un montant de 30 millions d'euros à Streamland Media. Sous réserve des conditions de clôture habituelles, la transaction devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

1.2.2 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 appareils connectés de l'Internet des objets (IoT).

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.

Le segment Maison Connectée comptait 1 250 employés à fin décembre 2020, dont 148 directement sur le site de fabrication de Manaus (Brésil) et 19 affectés à des fonctions d'entreprise.

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 mi-2018, le secteur répercute la grande majorité de ces augmentations de coûts de composants identifiables sur les clients.

La pandémie mondiale de la Covid-19 a donné naissance à des distorsions d'ampleur mondiale dans notre secteur. Les chaînes logistiques à travers le monde qui ont été sérieusement perturbées ces derniers mois resteront confrontées à de graves difficultés pendant encore un certain temps. Survenue au second semestre 2020, la crise des semiconducteurs continuera d'affecter l'approvisionnement en 2021. Le segment Maison Connectée poursuivra ses travaux de collaboration avec ses partenaires et ses clients afin de réduire au minimum ces perturbations qui affectent l'approvisionnement.

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'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. Dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue, la division Maison Connectée surveille activement son efficacité énergétique (émissions de carbone générées par l'utilisation de produits et résultant de l'expédition et du transport des produits). Elle accroît sa part d'énergies renouvelables au sein de son infrastructure (l'usine de Manaus, par exemple, est certifiée neutre en carbone depuis de nombreuses années).

POSITION DE MARCHÉ EN 2020

Depuis le mois de septembre, Technicolor affiche une part de marché mondiale d'environ 16 %, 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, Technicolor était numéro un 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 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 Commscope, Humax, Huawei, Arcadyan, Sagemcom et ZTE.

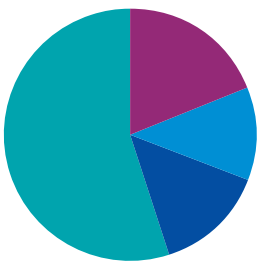
FAITS MARQUANTS EN MATIÈRE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2020, le chiffre d'affaires consolidé du segment Maison Connectée a atteint 1 764 millions d'euros, soit 59 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Le segment Maison Connectée a livré un total de 29 millions de produits en 2020, soit plus de 500 000 appareils par semaine. Par catégorie de produit, les appareils vidéo ont représenté 54 % des volumes totaux en 2020 (2019 : 55 %), tandis que les appareils à haut débit ont représenté 46 % du total des livraisons de produits (2019 : 45 %), dont 8,7 % du total des volumes provenant de Manaus.

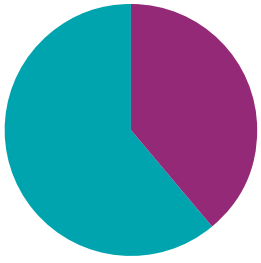
Du côté de la vidéo, les produits à Très Haute Définition ont représenté environ 60 % du chiffre d'affaires des décodeurs numériques du Groupe en 2020.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



- **19 %** *(vs. 23 % en 2019)* Europe, Moyen-Orient & Afrique
- **12 %** *(vs. 15 % en 2019)* Amérique Latine
- **14 %** *(vs. 18 % en 2019)* Asie-Pacifique
- **55 %** *(vs. 44 % en 2019)* Amérique du Nord

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PRODUIT



- **39 %** *(vs. 42 % en 2019)* Vidéo
- **61 %** *(vs. 58 % en 2019)* Haut Débit

POINT À DATE SUR LA PANDÉMIE LIÉE À LA COVID-19

La division Maison Connectée est opérationnelle grâce à l'adoption, très vite, d'un modèle de travail à distance qui lui a permis de déplacer hors site tous les personnels non techniques afin de garantir que les principaux sites techniques restent ouverts et continuent d'opérer en toute sécurité.

La Covid-19 a impacté nos clients à travers le monde car les installations à domicile ont été restreintes et les lancements de nouveaux produits différés. La vidéo a été plus affectée que le haut débit du fait de la plus grande disponibilité de kits d'auto-installation pour les passerelles que pour les décodeurs. Les capacités de fabrication ont été sous contrainte pendant une majeure partie de l'année et les délais d'approvisionnement augmentent drastiquement pour plusieurs familles de composants. Les chaînes logistiques vont continuer d'être soumises à de fortes contraintes pendant une bonne partie de 2021.

Par région

		Amérique du Nord	Europe, Moyen-Orient & Afrique	Amérique latine	Asie-Pacifique
Chiffre d'affaires	**2020**	980	336	206	242
(en millions d'euros)	2019	865	453	307	357
Volumes	Vidéo	3,437	1,852	4,544	5,898
(en millions d'unités)	Haut Débit	7,269	3,732	1,587	0,667
TOTAL		**10,706**	**5,534**	**6,131**	**6,565**

Le segment Maison Connectée a enregistré une très forte activité commerciale en 2020 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 Android TV 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.

Projet de transformation

En 2018, le segment Maison Connectée a décidé de lancer un plan de transformation à trois ans afin de s'adapter aux conditions de marché prédominantes et à la consolidation ultérieure que connaît notre 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, avec un retour moyen d'investissement inférieur à 15 mois. Cela devrait permettre au segment Maison Connectée d'améliorer sa rentabilité globale et de gagner en compétitivité, augmentant ainsi sa part de marché.

Fin décembre 2020, la division avait achevé le plan de transformation lancé en 2018. Des investissements sélectifs dans des clients clés et une approche des produits basée sur plate-forme visant les segments Haut Débit et Android TV, associés à des partenariats stratégiques avec des fournisseurs clés ainsi qu'un investissement dynamique dans la refonte des processus, ont engendré des gains significatifs de productivité et de compétitivité sur le marché pour la division Maison Connectée. Cette dernière a amélioré ses marges et sa part de marché au cours des dernières années, malgré les nombreux défis qui se posent en termes de marchés, de secteurs et à l'échelle mondiale.

La division Maison Connectée a continué de lancer des programmes en 2020 afin d'accumuler les gains de productivité et d'efficacité dans tous les aspects de son fonctionnement.

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 (hors Chine), 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.

1.2.3 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. Technicolor explore activement des pistes de diversification dans l'activité de fabrication, dans le domaine des dispositifs microfluidiques à base de polymère, pour des applications de diagnostic, dans les sciences de la vie et autres.

David Holliday, récemment nommé Président des Services DVD, a été chargé d'aller encore plus loin dans la transformation de l'activité. L'équipe des Services DVD poursuivra l'accélération de la transformation de la division avec des fermetures de sites supplémentaires, l'examen des processus internes et de la gestion des coûts et une approche très méthodique de la négociation des contrats.

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 qui contiennent en général 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.

Les principaux concurrents de Technicolor encore actifs sur le marché des DVD sont Sony et Arvato, lesquels ont désormais concentré la majeure partie de leur activité sur le marché européen.

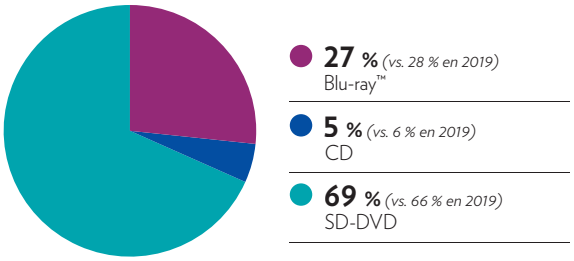
Les Services DVD ont continué de faire avancer leurs initiatives structurelles préalablement annoncées à l'échelle de la division afin d'adapter les opérations de distribution et de réplication, ainsi que les contrats clients face aux diminutions persistantes des volumes. Plusieurs renégociations de contrats ont été menées avec succès en 2019 et 2020. Des démarches similaires sont en cours avec d'autres clients. Suite au prolongement des négociations, le contrat de fabrication et de réplication avec Paramount arrivera à expiration au milieu de 2021 et ne sera pas renouvelé, tandis que le contrat de distribution associé avec Technicolor restera en vigueur. Les répercussions de cette situation seront atténuées par l'accélération des actions entreprises par les Services DVD en rapport avec ses plans de transformation des activités.

FAITS MARQUANTS EN MATIÈRE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

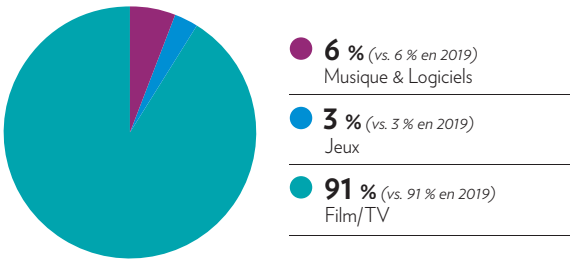
En 2020, le chiffre d'affaires des Services DVD a atteint 706,0 millions d'euros, en baisse de 18,6 % à taux de change constant et de 20,0 % à taux de change courant par rapport à 2019. Cette baisse résulte essentiellement des volumes de réplication et d'emballage de disques en baisse, tous formats confondus, et d'une diminution de l'activité de distribution suite aux conséquences négatives de la Covid-19, qui a exacerbé une tendance au recul de nature structurelle. Le volume total de réplication combiné a atteint 817,1 millions de disques, en baisse de 23 % par rapport à 2019.

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 2020, les principaux titres de films produits par Technicolor (majoritairement concentrés sur le 1er trimestre 2020) ont inclus :

La Reine des neiges 2, *Star Wars, épisode IX : L'Ascension de Skywalker* et *Mulan* de Disney ; *Birds of Prey et la fantabuleuse histoire de Harley Quinn* et *Tenet* de Warner Bros., *1917* et *Les Trolls 2 : Tournée mondiale* d'Universal ; *Jumanji : Next Level* et *Bad Boys for Life* de Sony ; *Midway* et *À couteaux tirés* de Lionsgate ; et *Sonic, le film* de Paramount. Parmi les principaux titres de jeux figurent *Call of Duty : Black Ops Cold War* d'Activision, *Cyperpunk 2077* de CD Projekt Red/Warner Games et *Assassin's Creed Valhalla* d'Ubisoft.

POINT À DATE SUR LA PANDÉMIE LIÉE À LA COVID-19

L'activité en matière de nouvelles sorties de films a été très limitée à compter du mois de mars 2020 en raison de l'épidémie de Covid-19. De nombreuses dates de sortie de films majeurs ont été repoussées en 2021, ce qui, dans la plupart des cas, entraîne également le report de leur sortie dans le domaine du divertissement à domicile, avec un impact direct sur le chiffre d'affaires/volume d'activité des Services DVD.

La plupart des grands distributeurs ont rouvert (Walmart, Target et Best Buy sont restés ouverts pendant les confinements), mais le niveau d'activité des ventes reste inférieur à la normale. Privés du contenu des nouvelles sorties, certains distributeurs ont accru la place en rayon qu'ils allouent au contenu de leur catalogue/bibliothèque de DVD, ce qui a contribué à soutenir plus que prévu les volumes de réplication de DVD en 2020.

Certains sites de production ont connu des pénuries temporaires de personnel, mais dans l'ensemble, l'impact global sur les opérations a été faible.

Les conséquences actuelles de la Covid-19 dépendront de l'ampleur et de la durée des restrictions en cours (décidées en fonction du taux de progression des nouveaux cas de Covid). Le moment précis et l'étendue de la réouverture des salles de cinéma auront un effet sur le niveau d'activité de la sortie de nouveaux disques. Les Services DVD ont accéléré certains éléments des plans de restructuration à venir, afin de s'adapter à ces impacts.

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 de 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 ».

Le 18 décembre 2017, Technicolor a annoncé son intention de vendre son activité Licences de Brevets. 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.

1.3 STRATÉGIE

GRI *[102-10] [102-15] [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique] [103-3 Performance économique]*

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

- concentration des ressources sur les domaines de l'activité offrant une croissance rentable ;
- adoption d'une approche plus rigoureuse dans la sélection des contrats et concentration sur les nouveaux projets porteurs de bénéfices attractifs ;
- poursuite de l'élaboration de produits et solutions *leaders* sur le marché ;
- cession des entités non rentables ou qui ne génèrent pas des marges acceptables, et pour lesquelles il n'existe aucune piste d'amélioration au niveau interne ;
- vaste optimisation des opérations du point de vue organisationnel et poursuite de la mise en place d'un nouveau plan d'économies de coûts qui permettra d'augmenter les 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, d'accroître les bénéfices et la trésorerie, le tout sans compromettre nos prévisions de croissance prioritaires.

DÉFINITION DE PRIORITÉS STRATÉGIQUES CLAIRES POUR CHAQUE DIVISION

- Services de Production :
  - exploiter la demande naissante de contenus avec Effets Visuels : sécuriser des contrats de volumes avec des acteurs clés et étendre son implantation sur le marché des séries et du *streaming*,
  - optimiser l'affectation des effectifs en fonction de chaque projet,
  - standardiser les outils technologiques et, si possible, les utiliser de façon transverse pour plusieurs types d'activité,
  - Publicité : améliorer les marges/poursuivre la désintermédiation des agences,
  - Animation & Jeux : élargir le carnet de commandes et explorer les opportunités dans le secteur des jeux,
  - optimiser au maximum la délocalisation des ressources indiennes, avec la consolidation des carnets de commandes de livraison ;
- Services DVD :
  - poursuivre le vaste projet de transformation de l'activité, en réduisant l'empreinte immobilière,
  - explorer le potentiel des activités adjacentes,
  - optimiser au maximum le potentiel de « vache à lait » de l'activité ;
- Maison Connectée :
  - poursuivre la transition de la vidéo vers le haut débit,
  - exploiter la croissance d'Android TV,
  - se concentrer sur la croissance des clients à grande échelle en s'appuyant sur le modèle de plate-forme ;
- Fonctions transversales :
  - rationaliser le modèle économique au sein de chaque fonction,
  - réduire la complexité de notre organisation,
  - centraliser les fonctions lorsque cela s'avère pertinent,
  - parvenir à une réduction progressive des coûts ;
- Globalement :
  - l'effet combiné de la nouvelle structure de capital et de l'accent radical mis sur la croissance rentable et la rigueur financière sont des gages de pérennité pour Technicolor.

GAINS D'EFFICACITÉ

En 2020, le Groupe a réalisé 171 millions d'euros d'économies de coûts, conformément à son objectif. Le Groupe continuera de gagner en efficacité et en productivité tout au long de la période. Il cible à présent un total de 325 millions d'euros d'économies de fonctionnement d'ici 2022, soit une hausse de 25 millions d'euros par rapport à ce qui avait été préalablement annoncé.

RÉALISATION AVEC SUCCÈS, ANNONCÉE LE 22 SEPTEMBRE 2020, DES DERNIÈRES ÉTAPES DE LA RESTRUCTURATION FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ

Mise en place des Nouveaux Prêts à terme réaménagées : Technicolor a finalisé et signé les documents contractuels mettant en œuvre le réaménagement de 46,5 % de ses précédentes lignes de crédit (facilité de crédit renouvelable et prêts à terme ; ensemble les « Lignes de Crédit ») au sein de Nouveaux Prêts à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros en principal, venant à échéance le 31 décembre 2024.

Remboursement et conversion en capital des Lignes de Crédit non réaménagées : l'apurement significatif de l'endettement du Groupe, à hauteur d'un montant d'environ 660 millions d'euros, a été finalisé dans le cadre de la réalisation définitive de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires et de l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires en faveur des créanciers des lignes de crédit. Les lignes de crédit non réaménagées ont en conséquence été remboursées en espèces pour un montant de 59 716 580,58 euros et converties en capital à hauteur de 600 283 419,22 euros.

Clôture de la procédure américaine dite « Chapitre 15 » : Technicolor a annoncé que, le 11 septembre 2020, le Tribunal américain compétent en matière de faillite et présidant la procédure dite « Chapitre 15 » de Technicolor, a rendu une ordonnance de clôture de cette procédure. Cela marque l'étape finale de la procédure engagée par la Société aux États-Unis.

Perspectives

Les Effets Visuels Film & Séries TV connaissent une amélioration significative de leur carnet de commandes, et la demande de produits haut débit pour Maison Connectée reste élevée, malgré les confinements prolongés affectant l'environnement commercial du Groupe.

Les chiffres d'affaires des Services DVD et de la Publicité, la Publicité étant restée plus résiliente pendant la pandémie, prendront probablement plus de temps à se redresser.

Les contraintes d'approvisionnement en composants affecteront également les activités de Maison Connectée. Pour y remédier, Technicolor a déjà engagé des discussions commerciales afin de répercuter ses surcoûts à ses clients.

Dans les Services de Production, les travaux sécurisés pour 2021 sont en ligne avec la forte activité de 2019. Services de Production a remporté de nombreux nouveaux projets, garantissant déjà plus de 75% de son pipeline de ventes prévu pour 2021 pour les effets visuels cinématographiques et épisodiques et pour l'Animation, et est en négociation pour plusieurs autres projets. Les projets confirmés pour 2021 incluent les adaptations en films pour Disney de La Petite Sirène et Pinocchio, ainsi que leur préquelle du Roi Lion récemment annoncée.

Le Groupe continuera d'améliorer son efficacité et sa productivité tout au long de la période et vise désormais un total de 325 millions d'euros d'économies de coûts d'exploitation à horizon 2022, soit une augmentation de 25 millions d'euros par rapport à l'annonce précédente, malgré un contexte difficile.

L'ambition du Groupe de normaliser la dynamique du besoin en fonds de roulement d'ici 2022 sera réalisée dès la fin du premier trimestre 2021, sans impact significatif sur ses besoins de liquidité.

Technicolor continuera d'améliorer significativement son EBITDA, EBITA et FCF en 2021 et 2022, et compte tenu du changement récent de périmètre (cession de Post Production) et du changement d'hypothèses de change, les prévisions 2021 et les prévisions 2022 actualisées sont les suivantes :

- En 2021 :
  - le chiffre d'affaires globalement stable en 2021 comparé à celui de 2020,
  - EBITDA ajusté d'environ 270 millions d'euros,
  - EBITA ajusté d'environ 60 millions d'euros,
  - flux de trésorerie disponible des activités poursuivies (avant résultats financiers et impôts) à l'équilibre ,
  - ratio de levier dette nette sur EBITDA attendue sous le niveau de 4X à fin 2021. ;
- En 2022 :
  - EBITDA ajusté de 385 millions d'euros,
  - EBITA ajusté de 180 millions d'euros,
  - Flux de trésorerie disponible des activités poursuivies (avant résultats financiers et impôts) d'environ 230 millions d'euros.

Activités Poursuivies – post IFRS 16 *(en millions d'euros, Exercice, Déc. post IFRS 16)*	**2020**	**2021e**	**2022e**
EBITDA ajusté des activités poursuivies	167	270	385
EBITA ajusté des activités poursuivies	(56)	60	180
Flux de trésorerie disponible des activités poursuivies avant résultats financiers et impôts	(124)	c.0	230

Les objectifs 2021 et 2022 sont calculés sur la base de taux de change constants.

En 2022, les impacts cumulés des fluctuations des taux de change et du changement de périmètre du Groupe lié à la cession de l'activité Post Production sont de (40) millions d'euros sur l'EBITDA ajusté et de (23) millions d'euros sur l'EBITA ajusté.

Pour plus d'informations sur les risques liés à la Covid-19, voir la section 2.5 « Informations relatives à la Covid-19 » et la section 3.1.1 « Risques de marché et risques sectoriels » sur le thème « Santé et Sécurité ».

1.4 CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT

1.4.1 Capital social

GRI *[102-2]*

NOMBRE D'ACTIONS ET DE DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2020

En 2020, la Société a effectué plusieurs opérations qui ont impacté le montant de son capital social et la valeur nominale de ses actions, notamment une importante augmentation de capital comme décrit ci-après :

1 Regroupement d'actions

En vertu de la délégation de pouvoirs qui lui a été accordée par l'Assemblée générale du 23 mars 2020, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 23 mars 2020, a décidé de mettre en œuvre le regroupement d'actions décidé par ladite Assemblée générale selon les modalités prévues dans sa troisième résolution.

Le 12 mai 2020, le Directeur général a pris acte de l'achèvement du regroupement d'actions et du fait que 414 461 178 actions anciennes d'une valeur nominale de 1 euro avaient été échangées contre 15 350 414 actions nouvelles d'une valeur nominale de 27 euros, sur la base d'un rapport d'échange d'1 action nouvelle contre 27 actions anciennes. Par conséquent, les actions anciennes (Code ISIN FR0010918292) ont été radiées du marché réglementé d'Euronext Paris en date du 12 mai 2020 et remplacées par les actions nouvelles (Code ISIN FR0013505062). Le montant du capital social de la Société est resté inchangé, à 414 461 178 euros suite à ce regroupement d'actions.

2 Réduction du capital social

En vertu des termes de sa quatrième résolution, l'Assemblée générale de la Société du 23 mars 2020 a décidé de réduire le capital social d'un montant total de 414 307 673,86 euros.

Cette réduction de capital a été réalisée par voie de diminution de la valeur nominale de chacune des 15 350 414 actions de la Société, ramenée de 27 euros à 0,01 euro.

À l'expiration de la période d'opposition des créanciers, le Directeur général, par délégation du Conseil d'administration, a constaté la réalisation définitive de la réduction du capital social. Il a donc pris acte que le capital social avait été ramené de 414 461 178 euros à 153 504,14 euros, divisé en 15 350 414 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro.

3 Émission d'actions dans le cadre du Plan d'intéressement à long terme (LTIP 2017)

Conformément à ce qui a été exposé aux pages 141 et 142 du Document d'enregistrement universel 2019, des actions de performance ont été livrées dans le cadre du Plan d'intéressement à long terme 2017 (LTIP 2017).

Le 18 février 2020, le Conseil d'administration a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance. En conséquence, il a décidé, en partant de cette base, d'attribuer 50 % des actions gratuites qui pouvant être livrées dans le cadre du LTIP 2017, sous réserve du respect de la condition de présence au 30 avril 2020.

Le 9 juin 2020, le Directeur général a décidé d'émettre 56 700 nouvelles actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,01 euro, lesquelles ont été livrées le même jour aux bénéficiaires du LTIP 2017.

Le capital social de la Société a par conséquent été porté à 154 071,14 euros, divisé en 15 407 114 actions.

4 Émission d'actions et de BSA en vertu des délégations de pouvoirs accordées par l'Assemblée générale du 20 juillet 2020 dans le cadre de la dernière étape du plan de sauvegarde

Le 20 juillet 2020, l'Assemblée générale de la Société a accordé au Conseil d'administration plusieurs délégations de pouvoir interdépendantes afin de mettre en oeuvre les opérations sur le capital social de la Société destinées, entre autres, à permettre la restructuration de la dette de la Société et de son Groupe conformément au projet de plan de sauvegarde financière accélérée approuvé, le 5 juillet 2020, par le Comité des établissements de crédit de la Société et autres entités assimilées et devant être approuvé conformément au jugement du Tribunal de commerce de Paris en date du 28 juillet 2020.

Conformément à ces délégations de pouvoir et sous réserve de remplir ou renoncer aux deux conditions suspensives cumulatives que sont l'approbation du plan de sauvegarde en vertu d'un jugement du Tribunal de commerce de Paris et le visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus relatif aux augmentations de capital social, le Conseil d'administration, avec une possibilité de subdélégation pour ce dernier, a été autorisé à procéder dans un délai de six (6) mois aux émissions de titres et augmentations de capital social suivantes :

(i) une augmentation de capital en numéraire, avec droit préférentiel de souscription (DPS), par l'émission d'un nombre maximum de 110 738 255 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro, associée à une prime d'émission de 2,97 euros, soit un prix d'émission de 2,98 euros par action ordinaire nouvelle, représentant une augmentation de capital social d'un montant total maximum (prime d'émission incluse) de 329 999 999,90 euros (l'« Augmentation de Capital avec DPS ») ;

(ii) une augmentation de capital en numéraire, sans droit préférentiel de souscription, par l'émission d'un nombre maximum de 92 178 770 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro, associée à une prime d'émission de 3,57 euros, soit un prix d'émission de 3,58 euros par action ordinaire nouvelle, représentant une augmentation de capital social d'un montant total maximum (prime d'émission incluse) de 329 999 996,60 euros, réservée au bénéfice exclusif des Créanciers détenant des créances sur la Société selon la définition visée ci-dessous [1] (l'« Augmentation de Capital Réservée ») (ensemble avec l'Augmentation de Capital avec DPS, les « Augmentations de Capital ») ;

(1) Les Créanciers susvisés sont les titulaires de créances dues par la Société en vertu (i) du contrat de crédit d'un montant d'environ 1 milliard euros daté du 6 décembre 2016 (le « Prêt à Terme B ») et (ii) de la facilité de crédit renouvelable de 250 millions d'euros conclue le 21 décembre 2016 (la « RCF » et, ensemble avec le Prêt à Terme B, les « Lignes de Crédit ») (les « Créances »).

(iii) l'émission et l'attribution gratuite d'un nombre maximum de 15 407 114 bons de souscription d'actions (BSA) au bénéfice des actionnaires de la Société, qui pourront être exercés pendant une période de quatre (4) ans à compter de la date de règlement-livraison de la dernière des Augmentations de Capital, sur la base de un (1) BSA pour une (1) action existante, étant entendu que cinq (5) BSA Actionnaires donneront droit à souscrire à quatre (4) actions ordinaires nouvelles, au prix de 3,58 euros par action nouvelle d'une valeur nominale de 0,01 euro associée à une prime d'émission de 3,57 euros (les « BSA Actionnaires ») ;

(iv) l'émission et l'attribution gratuite d'un nombre maximum de 17 701 957 bons de souscription d'actions (BSA), avec annulation du droit préférentiel de souscription des actionnaires en contrepartie du Nouveau Financement [(1)] et au bénéfice des prêteurs du Nouveau Financement (dont 842 950 bons de souscription d'actions attribués à Bpifrance Participations SA), qui pourront être exercés pendant une période de trois (3) mois à compter de la date de règlement-livraison de la dernière des Augmentations de Capital, sur la base de un (1) BSA pour une (1) action existante, étant entendu que un (1) BSA du Nouveau Financement donnera droit à souscrire une (1) action ordinaire nouvelle au prix de 0,01 euro par action nouvelle d'une valeur nominale de 0,01 euro sans prime d'émission (les « BSA Nouveau Financement »).

Le plan de sauvegarde a été approuvé par le Tribunal de commerce de Paris le 28 juillet 2020.

Le prospectus relatif aux augmentations de capital et son supplément ont respectivement été approuvés par l'Autorité des marchés financiers le 10 juillet et le 4 août 2020.

Toutes les conditions suspensives étant satisfaites eu égard à l'émission des titres de capital prévue et conformément au plan de sauvegarde, l'Augmentation de Capital avec DPS a été lancée le 7 août 2020.

Le 16 septembre 2020, la Société a annoncé les résultats de l'Augmentation de Capital avec DPS et l'émission des 110 738 255 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 2,98 euros, prime d'émission incluse, soit 329 999 999,90 euros :

- le nombre d'actions nouvelles souscrites à titre irréductible et à titre réductible s'est élevé à 20 039 121 actions représentant 18,10 % de l'Augmentation de Capital avec DPS, étant précisé que, conformément à son engagement de souscription, Bpifrance Participations SA a souscrit, à titre irréductible, 8 370 251 actions nouvelles (soit environ 25 millions euros) ;
- conformément aux termes du plan de sauvegarde et en vertu de leur engagement de garantie, les Créanciers détenant des créances contre la Société ont également souscrit à la part non souscrite de l'Augmentation de Capital avec DPS, soit 90 699 134 actions nouvelles représentant 81,90 % de l'Augmentation de Capital avec DPS, par voie de compensation de leurs créances en vertu des Lignes de Crédit pour un montant total (prime d'émission incluse) de 270 283 419,32 euros.

Le règlement-livraison et l'admission à la négociation des nouvelles actions émises en vertu de l'Augmentation de Capital avec DPS ont été effectifs le 22 septembre 2020. À la même date, la Société a également procédé aux actions suivantes :

- le règlement et la livraison de l'augmentation de Capital Réservée avec annulation du droit préférentiel de souscription des actionnaires au bénéfice des Créanciers détenant une créance sur la Société, d'un montant brut, prime d'émission incluse, de 329 999 996,60 euros, *via* l'émission de 92 178 770 actions nouvelles au prix unitaire de 3,58 euros, à souscrire exclusivement par compensation, au pair, avec le solde des créances non réaménagées ;
- la livraison aux prêteurs au titre du Nouveau Financement (dont Bpifrance Participations SA), en contrepartie du Nouveau Financement, de 17 701 957 BSA Nouveau Financement (dont 842 950 BSA Nouveau Financement de BPI) exerçables pendant une période de 3 mois, donnant droit à souscrire un nombre maximum de 17 701 957 actions nouvelles, au prix de 0,01 euro par action nouvelle avec une valeur nominale de 0,01 euro sans prime d'émission, et représentant environ 7,5 % du capital de la Société après les Augmentations de Capital mais avant l'exercice des BSA Actionnaires mentionnés ci-après ; et
- la livraison à tous les actionnaires de la Société inscrits au registre des actionnaires le 7 août 2020 de 15 407 114 BSA Actionnaires, sur la base d'un (1) BSA Actionnaire pour une (1) action existante, cinq (5) BSA Actionnaires donnant droit de souscrire à quatre (4) actions nouvelles pendant une période de 4 ans, ce qui pourrait aboutir à l'émission d'un nombre maximum de 12 325 691 actions nouvelles, au prix de 3,58 euros par action nouvelle. Les BSA Actionnaires ont été admis à la négociation sur Euronext Paris à compter du 22 septembre 2020 sous le Code ISIN FR0013526225.

Le 22 septembre 2020, le Directeur général, par délégation du Conseil d'administration, a constaté la réalisation définitive des Augmentations de Capital.

En conséquence de l'émission de 110 738 255 actions ordinaires nouvelles pour l'Augmentation de Capital avec DPS et de 92 178 770 actions ordinaires nouvelles pour l'Augmentation de Capital Réservée, il a pris acte du fait que le capital social de la Société a augmenté de 154 071,14 euros à 2 183 241,39 euros et a été divisé en 218 324 139 actions entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,01 euro.

Outre ce qui précède, et en conséquence de l'exercice d'une partie des BSA Nouveau Financement et des BSA Actionnaires émis et livrés le 22 septembre 2020, le capital social de la Société a encore augmenté comme suit en 2020 :

- suite à l'exercice d'un nombre total de 17 455 088 BSA Nouveau Financement pendant la période d'exercice (du 22 septembre au 22 décembre 2020), 17 455 088 actions ordinaires nouvelles ont été émises et attribuées aux Prêteurs au titre du Nouveau Financement (dont une part de 842 950 actions nouvelles attribuées à Bpifrance) ;
- suite à l'exercice de 20 320 BSA Actionnaires entre le 22 septembre et le 31 décembre 2020, 16 256 actions ordinaires nouvelles ont été émises et attribuées aux actionnaires.

Par délégation du Conseil d'administration, le Directeur général a pris acte de ces souscriptions et modifié en conséquence les statuts de la Société au 31 décembre 2020.

(1) Apport au Groupe d'une somme équivalant à 420 millions d'euros environ (nette de frais et commissions).

NOMBRE D'ACTIONS ET DE DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2020

Au 31 décembre 2020, le capital social de la Société était composé de 235 795 483 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro, entièrement libérées (Code ISIN FR0013505062) et 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 2020	235 795 483	Nombre de droits de vote théoriques [1] : 235 795 483 Nombre de droits de vote pouvant être exercés en assemblée générale [2] : 235 795 483

(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 dont le droit de vote est suspendu.
(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 2020 [1]			31 décembre 2019			31 décembre 2018		
Actionnaires	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [4]**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [4]**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [4]**
Public [2] [3]	94 080 034	39,8 %	39,8 %	199 603 756	48,16 %	48,16 %	223 609 006	53,95 %	54,09 %
Crédit Suisse Asset Management	28 493 063	12,1 %	12,1 %	-	-	-	-	-	-
Baring Asset Management Ltd.	24 406 573	10,4 %	10,4 %	-	-	-	-	-	-
Bain Capital Credit	16 593 636	7 %	7 %	29 062 798	7,01 %	7,01 %			
BNY Alcentra Group Holdings, Inc.	15 552 613	6,6%	6,6 %	-	-	-	-	-	-
Farallon Capital Management, LLC	14 574 603	6,2 %	6,2 %	-	-	-	-	-	-
Angelo, Gordon & Co., LP	11 808 783	5 %	5 %	-	-	-	-	-	-
ELQ Investors Ltd.	10 390 314	4,4 %	4,4 %	-	-	-	-	-	-
• Bpifrance Participations	10 381 145	4,4 %	4,4 %	21 853 869	5,27 %	5,27 %	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 %
Total Bpifrance Participations + Caisse des Dépôts et Consignations	10 381 145	4,4 %	4,4 %	32 970 309	7,95 %	7,95 %	32 982 928	7,96 %	7,98 %
Invesco Ltd.	9 142 348	3,9 %	3,9 %	29 964 739	7,23 %	7,23 %			
RWC Asset Management LLP	200 166	0,1 %	0,1 %	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 %
Kinney Asset Management LLC	-	-	-	22 928 815	5,53 %	5,53 %	22 928 815	5,53 %	5,55 %
Fidelity International	172 205	0,1 %	0,1 %	22 784 339	5,50 %	5,50 %			
OppenheimerFunds, Inc.	-	-	-	-	-	-	29 700 000	7,17 %	7,18 %
DNCA Finance, SA et DNCA Finance Luxembourg	-	-	-	-	-	-	26 510 000	6,40 %	6,41 %
TOTAL	**235 795 483**	**100 %**	**100 %**	**414 461 178**	**100 %**	**100 %**	**414 461 178**	**100 %**	**100 %**

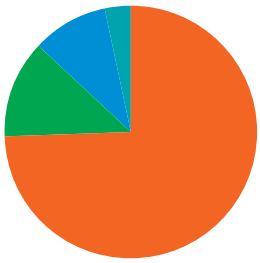
(1) Source : analyse mise à jour Top 50 des actionnaires de Nasdaq au 31 décembre 2020.
(2) Estimation obtenue par soustraction.
(3) Incluant les participations détenues par les principaux fonds actionnaires.
(4) Déduction faite des actions privées du droit de vote.

TOP 10 ACTIONNAIRES *

Rang	Nom	Nombre d'actions	Pourcentage du capital social et des droits de vote
1	Crédit Suisse Asset Management	28 493 063	12,08 %
2	Baring Asset Management Ltd.	24 406 573	10,35 %
3	Bain Capital Credit	16 593 636	7,04 %
4	BNY Alcentra Group Holdings, Inc.	15 552 613	6,60 %
5	Farallon Capital Management, LLC	14 574 603	6,18 %
5	Angelo, Gordon & Co., LP	11 808 783	5,01 %
7	Goldman Sachs (ELQ Investors Ltd.)	10 390 314	4,41 %
8	Total Bpifrance Participations + Caisse des Dépôts	10 381 145	4,40 %
9	Invesco Advisers, Inc.	9 142 348	3,88 %
10	Davidson Kempner Capital Management LP	7 624 211	3,23 %

* *Source : analyse mise à jour Top 50 des actionnaires de Nasdaq au 31 décembre 2020.*

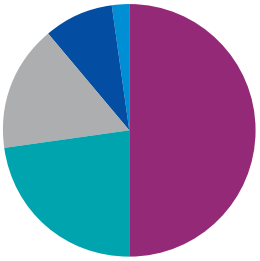
RÉPARTITION DU CAPITAL



- **74,7 %** Investisseurs institutionnels
- **9,6 %** Non identifié *
- **12,5 %** Investisseurs divers
- **3,2 %** Particuliers

** Les actions non identifiées sont susceptibles d'être détenues par des investisseurs divers et des particuliers.*

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS



- **50 %** Amérique du Nord
- **9 %** France
- **23 %** Royaume-Uni
- **2 %** Reste de l'Europe
- **16 %** Suisse

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 2020 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 2020

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 2020 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
The Goldman Sachs Group, Inc. (D&I AMF n°221C0472)	25 février 2021	Baisse	5 %	4,41 %	10 391 322
Crédit Suisse Asset Management *(D&I AMF n° 220C5569)*	22 décembre 2020	Baisse	10 %	9,77 %	22 422 938
The Goldman Sachs Group, Inc. *(D&I AMF n° 220C5275)*	27 novembre 2020	Hausse	5 %	5,94 %	13 632 447
Angelo, Gordon & Co., LP *(D&I AMF n° 220C3945)*	22 septembre 2020	Hausse	5 %	5,69 %	12 419 818
Barings LLC *(D&I AMF n° 220C3843)*	22 septembre 2020	Hausse	5 % et 10 %	10,26 %	22 406 573
BNY Alcentra Group Holdings, Inc. *(D&I AMF n° 220C3827)*	22 septembre 2020	Hausse	5 %	6,46 %	14 112 656
Bpifrance Participations et Caisse des Dépôts et Consignations *(D&I AMF n° 220C3822 et n° 220C3824)*	22 septembre 2020	Baisse	5 %	4,37 %	9 538 195
Crédit Suisse Group AG *(D&I AMF n° 220C3936)*	22 septembre 2020	Hausse	5 % et 10 %	12,74 %	27 810 934
Farallon Capital Management, LLC *(D&I AMF n° 220C3895)*	22 septembre 2020	Hausse	5 %	5,77 %	12 587 272
Invesco Ltd. *(D&I AMF n° 220C3825)*	22 septembre 2020	Baisse	5 %	4,11 %	8 983 319
RWC Asset Management LLP *(D&I AMF n° 220C2674)*	20 juillet 2020	Baisse	5 %	4,65 %	716 963
RWC Asset Management LLP *(D&I AMF n° 220C2192)*	23 juin 2020	Baisse	10 %	9,05 %	1 393 831
Bpifrance Participations et Caisse des Dépôts et Consignations *(D&I AMF n° 220C1827)*	3 juin 2020	Baisse	10 %	9,92 %	1 523 299
Bpifrance Participations et Caisse des Dépôts et Consignations *(D&I AMF n° 220C0950)*	10 mars 2020	Hausse	10 %	10,02 %	41 515 480
FIL Limited *(D&I AMF n° 220C0753)*	24 février 2020	Baisse	5 %	4,34 %	17 977 751
J O Hambro Capital Management Limited *(D&I AMF n° 220C0723)*	19 février 2020	Baisse	5 %	3,36 %	13 918 584
Kinney Asset Management LLC *(D&I AMF n° 220C0694)*	17 février 2020	Baisse	5 %	4,68 %	19 382 789

Au 31 décembre 2020 :

- Crédit Suisse Asset Management détenait 12,08 % du capital social et des droits de vote ;
- Baring Asset Management Ltd. détenait 10,35 % du capital social et des droits de vote ;
- Bain Capital Credit détenait 7,04 % du capital social et des droits de vote de la Société ;
- BNY Alcentra Group Holdings, Inc. détenait 6,60 % du capital social et des droits de vote ;
- Farallon Capital Management, LLC détenait 6,18 % du capital social et des droits de vote ;
- Angelo Gordon & Co., LP détenait 5,01 % du capital social et des droits de vote.

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 2020.

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 (pour davantage d'informations concernant la participation des membres du Conseil d'administration, voir la section 4.1.1.5 « Participation des mandataires sociaux au capital social de la Société » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et rémunération » du présent Document d'enregistrement universel).

MODIFICATIONS DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

GRI *[102-10]*

En 2020, les opérations sur le capital social ont conduit à de nombreux changements dans la base d'actionnariat de Technicolor.

Au cours de l'exercice, de nouveaux actionnaires sont arrivés au capital :

- Baring Asset Management Ltd. a acquis 10,35 % du capital social et des droits de vote ;
- BNY Alcentra Group Holdings, Inc. a acquis 6,60 % du capital social et des droits de vote ;
- Farallon Capital Management, LLC a acquis 6,18 % du capital social et des droits de vote ;
- Angelo Gordon & Co, LP a acquis 5,01 % du capital social et des droits de vote.

La participation de certains actionnaires dans le capital social et les droits de vote de la Société a été considérablement modifiée en 2020 :

- à la baisse depuis le 31 décembre 2019 :
  - RWC Asset Management LLP est passé d'une participation de 10,13 % à 0,08 %,
  - JO Hambro Capital Management Limited est passé d'une participation de 8,48 % à 0 %,
  - Kinney Asset Management, LLC est passé d'une participation de 5,53 % à 0 %,
  - Fidelity International est passé d'une participation de 5,50 % à 0,10 % ;
- à la hausse depuis le 31 décembre 2019 :
  - Crédit Suisse Group AG est passé d'une participation de 1,46% à 12,08 %,
  - Bain Capital Credit est passé d'une participation de 7,01 % à 7,04 %.

TOP 5 ACHETEURS ET VENDEURS EN 2020

Rang	Nom	Nombre d'actions au 31 décembre 2020	Pourcentage du capital social et des droits de vote		Variation nette
1	Baring Asset Management Ltd.	24 406 573	10,35 %	↗	24 406 573
2	Crédit Suisse Asset Management	28 493 063	12,08 %	↗	22 450 041
3	BNY Alcentra Group Holdings, Inc.	15 552 613	6,60 %	↗	15 552 613
4	Farallon Capital Management, LLC	14 574 603	6,18 %	↗	14 574 603
5	Angelo Gordon & Co, LP	11 808 783	5,01 %	↗	11 808 783
1	RWC Partners Limited	200 166	0,08 %	↘	(41 799 834)
2	Fidelity International	172 205	0,07 %	↘	(24 552 564)
3	Caisse des Dépôts et Consignations	10 381 145	4,40 %	↘	(22 589 164)
4	Invesco Advisers, Inc.	9 142 348	3,88 %	↘	(20 557 652)
5	Bain Capital Credit, LP	16 593 636	7,04 %	↘	(12 469 162)

* *Source : analyse mise à jour Top 50 des actionnaires de Nasdaq au 31 décembre 2020.*

En 2019, deux actionnaires ont constitué des positions significatives par achats d'actions 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, jusqu'à atteindre 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 atteint un taux de détention de 5,02 %, puis un taux de 10,13 % du capital social et des droits de vote de la Société ;
- Kinney Asset Management a atteint un taux de détention de 5,53 % du capital social et des droits de vote de la Société.

JO 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 taux de détention de 5,17 % au 31 décembre 2017 à un taux 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 taux de détention de 11,75 % au 31 décembre 2017 à un taux de 7,17 % au 31 décembre 2018.

ÉVOLUTION 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)*	Réserve spéciale à la clôture *(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**
Émission de nouvelles actions dans le cadre du MIP 2015 (du 1er au 29 janvier 2016)	533 909	533 909		1 308 865				1
Émission de nouvelles actions dans le cadre du MIP 2015 (du 1er février au 31 décembre 2016)	1 268 768	1 268 768		2 944 099				1
Affectation d'une perte nette au titre de 2015 au report à nouveau				(186 444 553)				
Dividendes et distributions				(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**
Allocation d'une perte nette au titre de 2017 aux réserves					(917 526 924)			
Au 31 décembre 2018			**414 461 178**		**0**		**414 461 178**	**1**
Au 31 décembre 2019			**414 461 178**		**0**		**414 461 178**	**1**
Regroupement d'actions : 1 action nouvelle d'une valeur nominale de 27 euros pour 27 actions anciennes d'une valeur nominale de 1 euro	(399 110 764)							27
Réduction de capital par voie de diminution de la valeur nominale des 15 350 414 actions de la Société, ramenée de 27 euros à 0,01 euro		(414 307 673,86)				414 307 673,86		0,01
Émission de nouvelles actions dans le cadre du Plan d'intéressement à long terme – LTIP 2017	56 700	567				(567)		0,01
Augmentation de capital en espèces, avec droit préférentiel de souscription (DPS) *via* l'émission d'actions nouvelles	20 039 121	200 391,21		59 516 189,37				0,01
Augmentation de capital, avec droit préférentiel de souscription (DPS) par la conversion de dette en titres de capital	90 699 134	906 991,34		269 376 427,98				0,01
Augmentation de capital réservée sans droit préférentiel de souscription par la conversion de dette en titres de capital	92 178 770	921 787,7		329 078 208,9				0,01
Exercice des BSA Actionnaires	16 256	162,56		58 033,92				0,01
Exercice des BSA Nouveau Financement	17 455 088	174 550,88						0,01
Affectation de 10 % du capital social à la réserve légale				(218 324,14)				
Imputation des commissions financières, juridiques et autres engagées dans le cadre de la restructuration financière en rapport avec l'« Augmentation de Capital »				(14 742 891,60)				
Au 31 décembre 2020			**2 357 954,83**		**643 067 644,43**	**414 307 106,86**	**235 795 483**	**0,01**

MODIFICATIONS POTENTIELLES DU CAPITAL SOCIAL

GRI *[102-10]*

Au 31 décembre 2020, un total de 261 568 options est en circulation dans le cadre des plans d'achat et/ou de souscription d'actions (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 présent Document d'enregistrement universel). Si toutes les options prévues par les plans d'achat d'actions étaient exercées, il en résulterait une émission de 261 568 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 236 057 051 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 0,11 % du nombre d'actions au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, un total de 2 943 339 actions de performance et gratuites 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 présent Document d'enregistrement universel). Si toutes les actions des Plans d'actions étaient émises, il en résulterait une émission de 2 943 339 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 238 738 822 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 1,25 % du nombre d'actions au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, 15 386 794 BSA Actionnaires (pour plus de détails sur ces BSA Actionnaires, voir ci-dessus dans le présent chapitre, section 1.4.1.4) pourraient au total être exercés. Si tous ces BSA Actionnaires étaient exercés, il en résulterait une émission de 12 309 435 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 248 104 918 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 5,22 % du nombre d'actions au 31 décembre 2020.

L'exercice cumulé de la totalité des options d'achat d'actions susvisées, l'acquisition de la totalité des actions susvisées et l'exercice de la totalité des BSA Actionnaires susvisés aboutirait à l'émission de 15 514 342 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 251 309 825 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 6,58 % du nombre d'actions au 31 décembre 2020. 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, les accords régissant la dette au titre du Nouveau Financement ainsi que les Prêts à Terme Réaménagés auxquels les sociétés du Groupe font partie 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 mis en place en 2020.

Aucun programme de rachat d'actions n'a été présenté pour approbation à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 juin 2020.

CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le dernier programme de rachat d'actions en vigueur a été résilié le 25 septembre 2019, avec la résiliation, à cette même date, du contrat de liquidité signé entre Technicolor SA et Natixis et suspendu depuis le 26 avril 2018.

DÉTENTION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS ET OBJECTIFS AFFECTÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Au 31 décembre 2020, la Société ne détenait aucune action propre.

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES ACTIONS ENTRE LE 1ER JANVIER 2020 ET LE 31 DÉCEMBRE 2020

La Société n'a pas réalisé d'opérations sur ses propres actions en 2020.

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 fournit une synthèse des délégations accordées au Conseil d'administration par l'Assemblée générale, en vigueur au 31 décembre 2020, et de l'utilisation qui en a été faite pendant l'exercice 2020.

Comme les quatre (4) délégations de pouvoir accordées au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixte du 20 juillet 2020 ont été entièrement utilisées en 2020 (voir détail à la section 1.4.1.3 du présent chapitre), elles ne sont plus en vigueur au 31 décembre 2020 et ne sont donc pas reportées dans le tableau ci-après.

I – DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES POUR AUTORISER DES INSTRUMENTS LIÉS AUX TITRES DE CAPITAL (HORS SALARIÉS OU MANDATAIRES SOCIAUX)

Nature de la délégation financière	Durée de l'autorisation et date d'expiration	Montant maximum de l'émission de titres de dette liés aux titres de capital *(en euros)*	Montant nominal maximum des Augmentations de Capital	Montant utilisé	Montant disponible
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 **(18ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	26 mois 30 août 2022	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	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 **(19ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	26 mois 30 août 2022	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	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 **(21ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	26 mois 30 août 2022	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	Néant	100 % du plafond
En cas de surallocation *(Greenshoe)*					
Augmentation du nombre d'actions à émettre en vertu des 18ème et 19ème résolutions susvisées de l'AG du 30 juin 2020 **(20ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	26 mois 30 août 2022	N/A	15 % de l'émission initiale	Néant	100 % du plafond
Limitations globales des émissions					
Limites globales applicables aux montants des émissions réalisées au titre de la 18ème à la 23ème résolution de l'AG du 30 juin 2020 **(24ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	N/A	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	Néant	N/A

II – DÉLÉGATIONS POUR AUTORISER DES INSTRUMENTS LIÉS AUX TITRES DE CAPITAL POUR LES SALARIÉS OU 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 du Groupe **(22ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	18 mois 31 décembre 2021	1 % du capital social à la date de la décision du Conseil d'administration de procéder à cette opération	Néant	100 % du plafond
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 du Groupe **(23ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	18 mois 31 décembre 2021	154 071 actions représentant 1 % du capital social le 30 juin 2020	Néant	100 % du plafond
Attribution d'actions gratuites à tous les salariés ou à certaines catégories de salariés et/ou aux mandataires sociaux **(25ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	36 mois 30 juin 2023	3,6 % du capital social à la date où il est fait usage de ce pouvoir	2 829 146 actions attribuées (1)	5 659 491 actions disponibles pour attribution, sur la base du capital au 31 décembre 2020 (2)
Attribution d'actions de performance supplémentaires gratuites à tous les salariés ou à certaines catégories de salariés et/ou aux mandataires sociaux **(26ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	36 mois 30 juin 2023	1,4 % du capital social à la date où il est fait usage de ce pouvoir	Néant	100 % du plafond
Limites globales applicables aux montants des émissions réalisées au titre de la 18ème à la 23ème résolution de l'AG du 30 juin 2020 **(24ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	N/A	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	N/A

(1) 2 829 146 actions ont été attribuées gratuitement par le Conseil d'administration en 2020. Elles seront émises en 2024 sous réserve de la réalisation des conditions de présence et (sauf pour les actions gratuites) de performance 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 2 829 146 actions attribuées en 2020, 5 659 491 actions restent disponibles pour affectation par le Conseil d'administration conformément à cette autorisation sur la base du capital au 31 décembre 2020. Ce chiffre est communiqué à des fins exclusives d'information et suppose que le montant maximum et le pourcentage d'actions susceptibles d'être émises en vertu de cette résolution soit calculé à la date où il est fait usage de l'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 2020 de distribuer de dividende au titre de l'exercice 2020.

Sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 a décidé de ne pas 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.

Par ailleurs, les documents relatifs au Nouveau Financement et aux Prêts à Terme Réaménagés comportent des clauses restreignant la possibilité pour la Société de déclarer ou payer des dividendes (voir la note 8.3 aux comptes consolidés : « Dettes financières »).

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

2.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS 34

2.2 RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2019 ET 2020 34

2.2.1 Analyse du chiffre d'affaires des activités poursuivies 34
2.2.2 Analyse de l'EBITDA ajusté et de l'EBITA ajusté 37
2.2.3 Analyse des charges d'exploitation et du résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts 38
2.2.4 Charges financières nettes 38
2.2.5 Impôts sur les résultats 39
2.2.6 Résultat net des activités poursuivies 39
2.2.7 Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession 39
2.2.8 Résultat net du Groupe 39
2.2.9 Indicateurs ajustés 39

2.3 TRÉSORERIE ET CAPITAUX 41

2.3.1 Vue d'ensemble 41
2.3.2 Flux de trésorerie 42
2.3.3 Ressources financières 43

2.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 44

2.5 INFORMATIONS RELATIVES À LA COVID-19 44

EBITDA AJUSTÉ ISSU DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2020

Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	*Corporate* & Autres
18 millions d'euros	**110** millions d'euros	**54** millions d'euros	**(14)** millions 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. Les chiffres figurant dans ce chapitre sont donc présentés en application de la norme IFRS 16.

2.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

GRI *[103-3 Performance économique] [201-1]*

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe a atteint 3 006 millions d'euros en 2020, en baisse de 20,9 % à taux de change courant et de 18,5 % à taux de change constant comparé à 2019. 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 167 millions d'euros en 2020, en baisse de 48,5 % à taux de change courant et de 46,0 % à taux de change constant par rapport à 2019. Cette baisse s'explique en majeure partie par les retombées de la pandémie de la Covid-19, atténuées par une nouvelle optimisation de la structure de coûts (plan d'économies Panorama). La marge d'EBITDA ajusté s'est élevée à 5,6 %, en baisse de 300 pts environ par rapport à 2019 à taux de change courant. 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 est une perte de 264 millions d'euros en 2020, contre une perte de 121 millions d'euros en 2019. 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 est un produit de 77 millions d'euros en 2020, contre une charge de 84 millions d'euros en 2019. 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 5 millions d'euros en 2020 comparé à une charge de 3 millions d'euros en 2019. 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 est une perte de 193 millions d'euros en 2020, contre une perte de 208 millions d'euros en 2019. 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 est une perte de 15 millions d'euros en 2020, contre une perte de 22 millions d'euros en 2019. 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 est une perte de 207 millions d'euros en 2020, contre une perte de 230 millions d'euros en 2019. Pour de plus amples informations, voir la section 2.2.8 « Résultat net du Groupe » du présent chapitre.

2.2 RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2019 ET 2020

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 2019 et 2020 sont présentés ci-dessous pour chacun des segments du Groupe – Services de Production, Maison Connectée, Services DVD 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)	2020	2019	Variation (1)
Chiffre d'affaires des activités poursuivies	**3 006**	**3 800**	**(18,5) %**
Services de Production	513	893	(41,4) %
Maison Connectée	1 764	1 983	(7,6) %
Services DVD	706	882	(18,6) %
Corporate & Autres	23	43	(45,6) %

(1) Variation à taux de change constant.

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies s'est élevé à 3 006 millions d'euros en 2020, en baisse de 20,9 % à taux de change courant et de 18,5 % à taux de change constant par rapport à 2019, résultant de la baisse du chiffre d'affaires dans tous les segments, notamment les Services de Production.

SERVICES DE PRODUCTION

Le chiffre d'affaires des Services de Production s'élève à 513 millions d'euros en 2020, en baisse de 41,4 % à taux constants et de 42,5 % à taux courants d'une année sur l'autre, en raison des impacts de la pandémie sur la production à Hollywood et dans le monde. La baisse du chiffre d'affaires a été partiellement atténuée par la croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires de Mikros Animation et par le lancement de MPC Episodic début 2020.

Faits marquants de l'activité

- **Effets visuels Film & Séries TV :** le chiffre d'affaires a été nettement inférieur d'une année sur l'autre, principalement en raison de l'impact de la pandémie sur les tournages de films en direct et du décalage des dates de sortie. Les équipes d'effets visuels ont travaillé sur environ 25 films de grands studios, y compris des sorties de 2020 comme *The Call of the Wild* (Fox), *The New Mutants* (Fox) et *Monster Hunter* (Constantin Film/Sony); et des versions 2021 très attendues comme *Cruella* (Disney), *Ghostbusters: Afterlife* (Sony), *Godzilla vs. Kong* (Legendary/Warner Bros.), *Snake Eyes* (Paramount), *Top Gun: Maverick* (Paramount) et *West Side Story* (Amblin) /Renard). Plus de 40 projets de Séries-TV et/ou films pour streaming/OTT, dont *The Alienist: Angel of Darkness* (Paramount / TNT), *Da 5 Bloods* (Netflix), *The Old Guard* (Netflix), *Raised by Wolves* (Scott Free Productions/HBO Max) et *WandaVision* (Marvel / Disney +). Au cours de l'année, MPC Film a remporté les Oscars® et BAFTA pour les meilleurs effets visuels pour son travail sur le film de Sam Mendes *1917* (Universal) ; et M. X a remporté un Emmy Award pour les meilleurs effets visuels dans un rôle de soutien pour son travail sur *Vikings* (MGM/Histoire) ;
- **Effets Visuels Publicité :** le chiffre d'affaires est en baisse par rapport à l'année précédente en raison de l'impact de la Covid-19 sur les dépenses des clients et les tournages de productions en direct particulièrement au cours du deuxième trimestre. Les activités de publicité de Technicolor ont continué de recevoir de nombreuses récompenses de l'industrie en 2020 - MPC a remporté le prix de la société VFX de l'année aux *Ad Age Creativity Awards* et deux prix VES (Visual Effects Society) pour Hennessy *The Seven Worlds*, tandis que The Mill a reçu le prix de l'Agence créative de production de l'année par *More About Advertising*. D'autres projets notables au cours de l'année incluent le clip vidéo de Dua Lipa *Hallucinate*, *Groundhog Day* (Jeep), *Famous Visitors* (Walmart), *Burberry Festive* (Burberry), *Être Ce Qui Va Arriver* (Chanel N°5), *The Last of Us Part II* (PlayStation), *Electrified* (Lexus International), *dévoile la bande-annonce* (EA Sports FIFA 21), *Unreal For All Creators* (Epic Games) et *Lovecraft Country: Sanctum* - une expérience VR sociale en trois parties pour la très acclamée série (HBO). Au Super Bowl LV de cette année, The Mill et MPC ont travaillé sur plus de 20 publicités, dont celles pour Bud Light, Doritos, Michelob, Paramount, Robinhood, Squarespace, Tide et Uber Eats ;
- **Animation & Jeux :** un chiffre d'affaires légèrement supérieur à celui de l'année précédente. Mikros a livré le film *The SpongeBob* de Paramount: *Sponge on the Run* en 2020, et est actuellement en production sur trois longs métrages, dont *PAW Patrol: The Movie* et *The Tiger's Apprentice* de Paramount. En animation épisodique, Technicolor continue de travailler sur de multiples projets pour des clients dont Disney, DreamWorks Animation, France Télévisions, M6, Nickelodeon, TF1 et Wild Canary. Technicolor Games a achevé au cours de l'année son travail sur plusieurs titres AAA comme *FIFA 21* (EA), *NHL 21* (EA), *Assassin's Creed Valhalla* (Ubisoft), *Destiny 2* (Bungie), *NBA 2K21* (2K), *Call of Duty: Black Ops Cold War* (Activision) et *Immortals Fenyx Rising* (Ubisoft) ;
- **Post Production :** un chiffre d'affaires inférieur à celui de l'année précédente, principalement en raison de l'impact de la pandémie sur les productions. Les projets de longs métrages sélectionnés en 2020 incluent *Minions: The Rise of Gru* (Illumination/Universal), *The SpongeBob Movie: Sponge on the Run* (Paramount), *West Side Story* (Amblin/Fox), *Borat Subsequent Moviefilm* (Amazon) et *Les sorcières* (HBO Max). Parmi les principaux projets de Séries-TV sélectionnés figurent *Bridgerton* (Netflix), *His Dark Materials* (HBO/BBC), *Gentleman Jack* (HBO/BBC), *Perry Mason* (HBO), *American Gods* (Starz), *This Is Us* (Fox/NBC) et *The Good Lord Bird* (Showtime).

MAISON CONNECTÉE

Le chiffre d'affaires de la Maison Connectée s'établit à 1 764 millions d'euros en 2020, en baisse de 7,6% d'une année sur l'autre à taux constants et de 11,0 % à taux courants. La division a connu un ralentissement de la demande et des contraintes d'approvisionnement en Eurasie et en Amérique latine, qui ont été partiellement compensées par une demande accrue des câblo-opérateurs nord-américains. La division maintient sa position de leader sur le marché haut débit et sur le segment vidéo basé sur Android.

Faits marquants de l'activité

- **Amérique du Nord**

  Le chiffre d'affaires est resté solide, en raison de la demande accrue des clients du câble pour des mises à niveau vers le haut débit à plus forte puissance afin de soutenir les activités de travail à distance et d'éducation liées à la pandémie. Cette tendance devrait se poursuivre en 2021 alors que les clients prévoient des mises à niveau de terminaux domestiques, tout en cherchant à assurer la continuité des approvisionnements et à anticiper d'éventuelles pénuries en raison des pics de demande, liés à la Covid, et provenant d'autres industries en concurrence pour l'utilisation de semi-conducteurs ;
- **Amérique latine**

  La situation macroéconomique difficile dans la région a continué de faire baisser la demande, en particulier au Brésil, en raison de la Covid ainsi que des effets, sur le pouvoir d'achat, de la dévaluation monétaire suite à la baisse des cours du pétrole ;
- **Europe Moyen-Orient & Afrique**

  Après un premier semestre impacté par les contraintes de fabrication, les ventes sont en baisse par rapport à l'année précédente, avec au second semestre une forte croissance du segment haut débit (+20 %) compensant la baisse du marché des décodeurs vidéo. Android TV est resté stable d'une année à l'autre, grâce à de nouveaux contrats gagnés auprès de prestataires de services adoptant cette technologie dans la région. La logistique entre l'Asie et l'Europe et les premières étapes de la mise en oeuvre du Brexit ont entrainé des retards supplémentaires à ceux générés par la situation du marché des semi-conducteurs ;

- **Asie-Pacifique**

  Les ventes ont été fortement impactées par les confinements dans les principaux pays desservis, avec une reprise lente, principalement en Inde et en Australie, combinée à des contraintes d'approvisionnement en semi-conducteurs. La demande vidéo est restée faible sur la période, tandis que le haut débit a commencé à se redresser avec de fortes projections pour 2021. Android TV a affiché une forte croissance (+ 25 %) avec une tendance solide sur le marché indien.

La division continue de se concentrer sur des investissements sélectifs avec des clients clés, des produits basés sur des plates-formes et des partenariats qui permettront d'améliorer les marges au cours de l'année.

L'offre limitée associée à une forte demande de semi-conducteurs crée des augmentations de coûts potentielles et des contraintes de production qui pourraient retarder les ventes au cours du premier semestre 2021. Pour y remédier, Technicolor a engagé des discussions commerciales afin de répercuter les surcoûts sur les clients.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION DE LA DIVISION MAISON CONNECTÉE

(en millions d'euros)		2020	2019	Variation [1]
Total chiffre d'affaires		**1 764**	**1 983**	**(7,6) %**
Dont	Amérique du Nord	980	865	+15,9 %
	Europe, Moyen-Orient & Afrique	336	453	(24,3) %
	Amérique latine	206	307	(22,7) %
	Asie-Pacifique	242	357	(30,5) %

(1) Variation à taux de change constant.

SERVICES DVD

Le chiffre d'affaires des Services DVD s'élève à 706 millions d'euros en 2020, en baisse de 18,6 % à taux constants et de 20,0 % à taux courants par rapport à 2019, principalement en raison de la baisse des volumes de réplication et d'emballage tous formats et de la conséquence d'une moindre activité de distribution consécutive à la Covid-19, qui a accru la tendance de baisse structurelle.

Faits marquants de l'activité

Les volumes totaux de réplication ont atteint 817,1 millions de disques en 2020, en baisse de 22,9% d'une année sur l'autre :

- Les volumes de DVD en définition standard ont diminué de 20 % en 2020, reflétant le manque de nouveaux contenus en raison des fermetures de salles de cinéma, mais les résultats globaux ont été meilleurs que prévu compte tenu de la poursuite de l'activité promotionnelle agressive des studios et des grands détaillants sur le catalogue ;
- les volumes Blu-ray™ ont baissé de 27 % en 2020, fortement impactés par le manque de contenu lié à des nouvelles sorties, et sans le bénéfice des promotions de catalogue ;
- les volumes de CD ont diminué de 33 % d'une année sur l'autre en raison d'une combinaison d'une baisse structurelle attendue et des impacts de Covid-19 sur le commerce de détail.

Tous les formats affichent un ralentissement du rythme de baisse au quatrième trimestre avec une forte demande pendant la période des fêtes, en particulier dans le segment des jeux.

Le contrat Disney/Fox a été conclu avec succès, tout comme le contrat Lionsgate. La réplication de Paramount (PHE) expirera à la mi-2021 et ne sera pas renouvelée; cet effet sera atténué par une accélération des plans de transformation des Services DVD. Technicolor continuera à desservir PHE pour les services de distribution.

DONNÉES EN VOLUMES DE LA DIVISION SERVICES DVD

(en millions d'unités)		2020	2019	Variation
Total des volumes		**817,1**	**1 059,1**	**(22,9) %**
Par format	DVD	560,2	701,9	(20,2) %
	Blu-ray™	218,0	298,8	(27,1) %
	CD	38,9	58,4	(33,5) %
Par segment	Film/TV	740,6	959,4	(22,8) %
	Jeux	27,5	29,7	(7,5) %
	Musique & Logiciels	49,0	70,0	(30,0) %

CORPORATE & AUTRES

Le segment *Corporate* & Autres inclut les activités de Licences de Marques.

***Corporate* & Autres a enregistré un chiffre d'affaires de** 23 millions d'euros en 2020, en baisse par rapport à l'année dernière. En 2019, le Groupe a bénéficié de 20 millions d'euros de revenus de licences de brevets conservés contre seulement 5 millions d'euros en 2020.

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)	2020	2019	Variation [1]
EBITDA ajusté total des activités poursuivies	**167**	**324**	**(46,0) %**
Services de Production	18	164	(88,0) %
Maison Connectée	110	79	+ 46,7 %
Services DVD	54	81	(32,3) %
Corporate & Autres	(14)	1	n.s.

(1) Variation à taux de change constant.

L'EBITDA ajusté des activités poursuivies s'est élevé à 167 millions d'euros, contre 324 millions d'euros en 2019.

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation [1]
EBITA ajusté total des activités poursuivies	**(56)**	**42**	**n.s.**
Services de Production	(78)	28	n.s.
Maison Connectée	41	23	+ 91,8 %
Services DVD	(0)	(6)	+ 94,1 %
Corporate & Autres	(18)	(2)	n.s.

(1) Variation à taux de change constant.

L'EBITA ajusté des activités poursuivies s'élève à (56) millions d'euros, contre 42 millions d'euros en 2019.

SERVICES DE PRODUCTION

L'EBITDA ajusté s'établit à 18 millions d'euros, en baisse de 144 millions d'euros à taux constants d'une année sur l'autre. Les coûts ont été fortement réduits pour compenser la baisse du chiffre d'affaires de 370 millions d'euros à taux constants dans un segment à forte marge. Cette évolution négative a également eu un impact sur l'EBITA ajusté par rapport à l'année précédente, partiellement compensée par la baisse des coûts de rendu dans le cloud. L'EBITA de la Publicité, malgré une forte baisse de son chiffre d'affaires liée à la pandémie, a atteint le même niveau qu'en 2019, montrant l'impact positif des actions de transformation sur la rentabilité.

MAISON CONNECTÉE

L'EBITDA ajusté s'élève à 110 millions d'euros en 2020, soit 6,2 % du chiffre d'affaires, en hausse de 37 millions d'euros à taux constants principalement dû aux initiatives de réduction de coûts mises en oeuvre en 2020. L'EBITA ajusté de 41 millions d'euros augmente de 21 millions d'euros par rapport à l'année précédente à taux constants. Cette évolution positive de la rentabilité est le résultat du plan de transformation important lancé il y a 2 ans.

SERVICES DVD

L'EBITDA ajusté s'élève à 54 millions d'euros à taux courants, soit 7,6 % du chiffre d'affaires, supérieur aux attentes du fait de volumes de disques plus forts que prévu et de l'accélération des actions de réduction des coûts. La marge intègre également le bénéfice de l'impact positif des contrats renégociés en 2019 et 2020. La baisse des D&A et le renouvellement de certains contrats a permis de dégager un EBITA ajusté à l'équilibre par rapport à une perte en 2019.

CORPORATE & AUTRES

L'EBITDA ajusté s'est élevé en 2020 à (14) millions d'euros et l'EBITA ajusté à (18) millions d'euros.

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 2 725 millions d'euros en 2020, soit 90,6 % du chiffre d'affaires, contre 3 375 millions d'euros en 2019, soit 88,8 % du chiffre d'affaires.

Le coût des ventes a diminué de 651 millions d'euros par rapport à 2019, reflétant ainsi l'impact de la diminution des ventes en raison de la pandémie de Covid-19 et d'une meilleure structure de coûts (économies du plan Panorama).

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 281 millions d'euros en 2020, soit 9,4 % du chiffre d'affaires, contre 425 millions d'euros en 2019, soit 11,2 % du chiffre d'affaires. Cette baisse de la marge brute en valeur reflète principalement l'impact de la diminution des ventes dans le segment Services de Production.

FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS

Les frais commerciaux et de marketing se sont élevés à 92 millions d'euros en 2020, soit 3,1 % du chiffre d'affaires, contre 111 millions d'euros en 2019, soit 2,9 % du chiffre d'affaires.

Les frais généraux et administratifs se sont élevés à 191 millions d'euros en 2020, soit 6,4 % du chiffre d'affaires, contre 212 millions d'euros en 2019, soit 5,6 % du chiffre d'affaires.

Cette diminution reflète l'optimisation de la structure de coûts opérée à l'échelle du Groupe afin d'atténuer l'impact de la baisse du chiffre d'affaires due à la Covid-19.

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 94 millions d'euros en 2020, soit 3,1 % du chiffre d'affaires, contre 114 millions d'euros en 2019, soit 3,0 % du chiffre d'affaires.

Pour de plus amples informations, voir la note 3.3.1 des comptes consolidés du Groupe.

COÛTS DE RESTRUCTURATION

En 2020, 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 100 millions d'euros en 2020, soit 3,3 % du chiffre d'affaires, dont 27 millions d'euros pour les Services de Production, dégagés par des actions de rationalisation des coûts, 31 millions d'euros pour le segment Maison Connectée, conformément au plan de transformation triennal, 33 millions d'euros pour le segment Services DVD, résultant principalement de l'optimisation des sites de réplication et de distribution, et 9 millions d'euros pour le segment *Corporate* & Autres (fonctions transversales du Groupe).

En 2019, les coûts de restructuration pour les activités poursuivies s'étaient élevés à 31 millions d'euros, soit 0,8 % du chiffre d'affaires.

PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS

En 2020, Technicolor a enregistré des pertes de valeur nettes de 75 millions d'euros, par rapport à une perte de valeurs nettes de 61 millions d'euros en 2019, provenant principalement dans les deux cas d'une dépréciation du *goodwill* de l'activité 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 un gain de 8 millions d'euros en 2020, contre une perte de 16 millions d'euros en 2019.

Pour de plus amples informations, voir la note 3.3.3 des comptes consolidés du Groupe.

RÉSULTAT NET 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 264 millions d'euros en 2020, soit (8,8) % du chiffre d'affaires, contre une perte de 121 millions d'euros, soit (3,2) % du chiffre d'affaires en 2019. Cela s'explique principalement par la baisse de la marge brute de 144 millions d'euros, la diminution des frais de vente et administratifs de 39 millions d'euros, la baisse des frais de R&D de 20 millions d'euros, la diminution des autres charges de 24 millions d'euros, partiellement compensées par la hausse des coûts de restructuration de 69 millions d'euros et l'augmentation de la perte de valeur nette sur actifs d'exploitation non courants de 12 millions d'euros.

Pour de plus amples informations, veuillez vous référer aux comptes consolidés du Groupe (voir note 6.1.1).

2.2.4 Charges financières nettes

Le résultat financier net des activités poursuivies du Groupe a été un produit de 77 millions d'euros en 2020, contre une charge de 84 millions d'euros en 2019.

CHARGES D'INTÉRÊTS NETTES

Les charges d'intérêts nettes se sont élevées à 78 millions d'euros en 2020 contre 69 millions d'euros en 2019, en raison principalement des taux d'intérêt sur le prêt relais en place de mars à juillet et de tirages plus importants sur les lignes de crédit.

Pour de plus amples informations, voir la note 8.5 des comptes consolidés du Groupe.

AUTRES PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS NETS

Les autres produits financiers se sont élevés à 155 millions d'euros en 2020 contre une charge de 15 millions d'euros en 2019, qui s'explique principalement par un gain hors trésorerie en 2020 sur la valorisation initiale des titres de capital et de dette, en application des normes IFRS, suite à la procédure de restructuration financière.

2.2.5 Impôts sur les résultats

Les activités poursuivies du Groupe ont supporté une charge nette d'impôts courants et différés de 5 millions d'euros en 2020, contre une charge de 3 millions d'euros en 2019.

Les charges d'impôts courants du Groupe résultent principalement des impôts courants comptabilisés en Pologne, en Inde, au Brésil et aux États-Unis.

Le produit net d'impôts différés s'est élevé à 10 millions d'euros en 2020, contre un produit net de 7 millions d'euros en 2019.

2.2.6 Résultat net des activités poursuivies

La perte nette des activités poursuivies s'est élevée à 193 millions d'euros en 2020 contre une perte nette de 208 millions d'euros en 2019.

2.2.7 Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession

Le résultat des activités arrêtées ou en cours de cession a été une perte de 15 millions d'euros en 2020, contre une perte de 22 millions d'euros en 2019.

2.2.8 Résultat net du Groupe

La perte nette consolidée s'est élevée à 207 millions d'euros en 2020 contre 230 millions d'euros en 2019. Il n'y a eu aucun résultat net attribuable aux intérêts minoritaires en 2020, comme en 2019. En conséquence, la perte nette attribuable aux actionnaires de Technicolor SA s'est élevée à 207 millions d'euros en 2020, contre 230 millions d'euros en 2019.

Le résultat par action de base et dilué s'est élevé à (2,81) euro en 2020, comparé à (15,01) euro en 2019, prenant en compte la consolidation des actions.

2.2.9 Indicateurs ajustés

Technicolor présente, en complément des résultats publiés conformément aux normes IFRS 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 2020 et 2019 sont directement identifiables dans les comptes 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, dépréciations 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 Technicolor 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 (168) millions d'euros en 2020 contre (109) millions d'euros en 2019.

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)	2020	2019	Variation [1]
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts/EBIT (a)	**(264)**	**(121)**	**(144)**
Total des ajustements de l'EBIT (b)	(168)	(109)	(59)
Dont coûts de restructuration, nets	*(100)*	*(31)*	*(69)*
Dont pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	*(75)*	*(63)*	*(12)*
Dont autres produits/(charges)	*8*	*(15)*	*23*
EBIT ajusté des activités poursuivies (a)-(b)	**(96)**	**(12)**	**(84)**
En % du chiffre d'affaires	(3,2) %	(0,3) %	(289) pdb
Amortissements et dépréciations [2]	261	305	(44)
Consommation de capacités informatiques de rendu d'images dans le métier Services de Production	2	31	(29)
EBITDA ajusté des activités poursuivies	**167**	**324**	**(157)**
En % du chiffre d'affaires	+5,6 %	+ 8,5 %	(298) pdb

(1) Variation à taux de change courant.
(2) Incluant les réserves (réserves pour risques, litiges et garanties)

(en millions d'euros, sauf mention contraire)	2020	2019	Variation [1]
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	**(264)**	**(121)**	**(144)**
En % du CA	(8,8) %	(3,2) %	(561) pdb
Dont :			
Services de Production	(103)	3	(106)
En % du CA	(20,0) %	+ 0,3 %	n.s.
Maison Connectée	(21)	(24)	3
En % du CA	(1,2) %	(1,2) %	1 pdb
Services DVD	(111)	(94)	(17)
En % du CA	(15,7) %	(10,6) %	(510) pdb
Corporate & Autres	(29)	(6)	(24)
EBIT ajusté des activités poursuivies	**(96)**	**(12)**	**(84)**
En % du CA	(3,2) %	(0,3) %	(289) pdb
Dont :			
Services de Production	(87)	19	(106)
En % du CA	(16,9) %	+ 2,2 %	n.s.
Maison Connectée	17	(12)	30
En % du CA	+ 1,0 %	(0,6) %	35 pdb
Services DVD	(9)	(16)	8
En % du CA	(1,2) %	(1,9) %	61 pdb
Corporate & Autres	(18)	(2)	(16)
EBITDA ajusté des activités poursuivies	**167**	**324**	**(157)**
En % du CA	+ 5,6 %	+ 8,5 %	(298) pdb
Dont :			
Services de Production	18	164	(145)
En % du CA	+ 3,6 %	+ 18,3 %	n.s.
Maison Connectée	110	79	31
En % du CA	+ 6,2 %	+ 4,0 %	225 pdb
Services DVD	54	81	(27)
En % du CA	+ 7,6 %	+ 9,1 %	(156) pdb
Corporate & Autres	(14)	1	(16)

(1) Variation à taux de change courant.

(en millions d'euros)	2020	2019
EBITDA ajusté des activités poursuivies	**167**	**324**
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs *	(103)	(96)
Sorties de trésorerie liées aux provisions pour retraites	(30)	(26)
Sorties de trésorerie liées aux provisions pour restructuration	(46)	(35)
Intérêts payés	(51)	(65)
Intérêts reçus	3	1
Impôts payés sur les résultats	(12)	(12)
Autres éléments	(9)	(21)
Flux de trésorerie provenant des activités poursuivies	**(81)**	**70**
Acquisition d'immobilisations corporelles	(33)	(70)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés	(75)	(99)
Flux de trésorerie net provenant des activités arrêtées ou en cours de cession	(18)	(11)
Flux de trésorerie disponible	**(207)**	**(111)**

* *incluant la capacité informatique externalisée pour le rendu d'image dans les Services de Production de (2) m€ en 2020 et (31) m€ en 2019.*

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 DE 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 dettes 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 2020, aucun dividende n'a été versé, mais le Groupe pourrait en reverser à nouveau à l'avenir.

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 330 millions d'euros au 31 décembre 2020. En plus de la trésorerie et équivalents de trésorerie, 56 millions d'euros de trésorerie étaient mis en nantissement au 31 décembre 2020 afin de sécuriser les lignes de crédit et les autres obligations du Groupe ;
- **trésorerie générée par les activités** ;
- **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 2020, le Groupe possédait une ligne de crédit confirmée d'un montant de 102 millions d'euros, garantie par des créances clients. 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)	2020	2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier	**65**	**291**
Variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies (I)	(81)	70
Variation nette de la trésorerie d'investissement des activités poursuivies (II)	(138)	(171)
Variation nette de la trésorerie de financement des activités poursuivies (III)	522	(91)
Variation nette de la trésorerie des activités arrêtées ou en cours de cession (IV)	(23)	(33)
Augmentation/Diminution nette de la trésorerie (I+II+III+IV)	**280**	**(226)**
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie	(16)	-
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE	**330**	**65**

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION

Activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies est une perte de 193 millions d'euros en 2020, contre une perte de 208 millions d'euros en 2019. La variation nette de la trésorerie d'exploitation utilisée par les activités poursuivies a atteint (81) millions d'euros en 2020, contre 70 millions d'euros générés en 2019. Les variations entre 2019 et 2020 sont analysées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat des activités poursuivies	**(193)**	**(208)**
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation :		
• amortissements et dépréciations d'actifs sans contrepartie de trésorerie	351	385
Résultat des activités poursuivies avant dépréciation, amortissement et pertes de valeur d'actifs	**158**	**177**
Décaissements liés aux provisions sur la période	(84)	(89)
Impact des provisions sur le compte de résultat hors trésorerie pour la période	100	41
Produit net de la restructuration financière	(158)	-
Autres ajustements divers	(38)	17
Flux de trésorerie provenant des activités poursuivies	**(22)**	**146**
Intérêts nets payés et reçus	(48)	(64)
Impôts payés sur les résultats	(12)	(12)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (I)	**(81)**	**70**

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT

Activités poursuivies

La trésorerie nette d'investissement utilisée par les activités poursuivies a atteint 138 millions d'euros en 2020, contre 171 millions d'euros en 2019, correspondant :

- aux investissements nets, qui se sont élevés à 108 millions d'euros en 2020 (contre 169 millions d'euros en 2019), du fait des sorties de trésorerie liées aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles. En 2020, les investissements nets se sont élevés à 33 millions d'euros dans le segment Services de Production. Ils sont principalement liés aux dépenses d'actifs incorporels et aux augmentations de capacité de production. Dans le segment Maison Connectée, ils ont atteint 62 millions d'euros, étant essentiellement liés à des projets capitalisés de R&D et à des investissements liés aux lancements des nouveaux produits. Dans le segment Services DVD, ces investissements nets se sont élevés à 12 millions d'euros, portant principalement sur des brevets ;
- aux acquisitions de titres et d'activités (nettes de la trésorerie acquise) pour (3) millions d'euros en 2020, contre (3) millions d'euros en 2019 ;
- aux encaissements provenant de la cession de titres et d'activités (nets de la trésorerie des sociétés cédées) pour 7 millions d'euros en 2020, contre 1 million d'euros en 2019 ;
- à l'attribution nette de prêts et de mises en nantissement pour (34) millions d'euros en 2020, contre (1) million d'euros en 2019.

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT

Activités poursuivies

La trésorerie nette de financement générée par les activités poursuivies s'est élevée à 522 millions d'euros en 2020, contre 91 millions d'euros de trésorerie utilisée en 2019.

En 2020, la trésorerie nette ainsi générée provenait des nouvelles dettes levées dans le cadre de la restructuration financière du Groupe.

La trésorerie nette utilisée en 2019 inclut principalement le paiement de dettes de location-financement et de location simple (IFRS 16).

Pour de plus amples informations, voir les notes 1.1.8 et 11.2 des comptes consolidés du Groupe.

Activités arrêtées ou en cours de cession

La trésorerie nette utilisée par les activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevée à 23 millions d'euros en 2020, contre 33 millions d'euros en 2019.

2.3.3 Ressources financières

La dette financière brute, valeur en IFRS, s'élève à 1 142 millions d'euros au 31 décembre 2020, contre 1 298 millions d'euros au 31 décembre 2019. Au 31 décembre 2020 la dette financière était principalement constituée de (i) prêts à terme émis par Technicolor USA Inc. en dollars US et d'un prêt à terme de droit new-yorkais émis par Tech 6 en euros (ensemble, la dette au titre du Nouveau Financement), (ii) de prêts à terme réaménagés émis par Technicolor SA en dollars US et en euros (les « Prêts à Terme Réaménagés ») composés du solde du prêt à terme et de la facilité de crédit renouvelable suite à leur conversion partielle en titres de capital dans le cadre de la restructuration financière du Groupe en 2020 et (ii) de dettes de loyers. Au 31 décembre 2019, la dette financière était principalement constituée de 980 millions d'euros d'emprunts à terme émis en 2016 et 2017 et de dettes de loyers. Les dettes financières dont les échéances de paiement étaient inférieures à un an étaient de 72 millions d'euros au 31 décembre 2020 et de 95 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2020, le Groupe possédait 330 millions d'euros de disponibilités et dépôts, contre 65 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Pour de plus amples informations sur la dette du Groupe, voir les notes des comptes consolidés du Groupe : note 1.1 pour la restructuration financière du Groupe et note 8.3 pour la dette du Groupe.

	Type de taux d'intérêt	Montant au 31 décembre 2020 *(en millions d'euros)*	Première échéance	Existence de couverture
Nouveau Financement/Dette Réaménagée	Variable	931	2021	Oui
Nouveau Financement/Dette Réaménagée – intérêts courus	NA	32	2021	Non
Dettes de loyers	Fixe	178	2021	Non
Autres dettes	Divers	1	2021	Non
TOTAL DETTE		**1 142**		
Disponibilités et dépôts	Variable	330	0 à 1 mois	Non
Lignes de crédit confirmées [1]	Variable	102		
TOTAL LIQUIDITÉ		**432**		

(1) Le montant disponible de ces lignes dépend de l'en-cours des créances (voir note 8.2.3).

DETTE ÉMISE EN 2020

Voir la note 1.1 des comptes consolidés 2020 du Groupe pour une description détaillée des émissions de dette réalisées par le Groupe en 2020 dans le cadre de sa restructuration financière.

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 355 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 375 millions d'euros au 31 décembre 2019). 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.

NOTATIONS DES AGENCES

Technicolor utilise les services d'agences de notation pour aider les investisseurs à évaluer la qualité de crédit du Groupe.

En septembre 2020, Standard & Poor's (S&P) a attribué la note CCC+ à Technicolor SA (notation de l'entreprise), la note B à la dette au titre du Nouveau Financement et la note CCC aux Prêts à Terme Réaménagés. Toutes ces notes sont assorties d'une perspective stable.

En septembre 2020, Moody's a attribué la note Caa2 à Technicolor SA (notation de l'entreprise), la note Caa1 à la dette au titre du Nouveau Financement et la note Ca aux Prêts à Terme Réaménagés. Toutes ces notes sont assorties d'une perspective stable.

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]*

Le 14 janvier 2021, le Groupe a annoncé la cession de son activité Post-Production à Streamland Media pour 30 millions d'euros. La vente de l'activité Post Production fait partie de la vision stratégique du Groupe à long terme de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour l'industrie de l'*entertainment*, ainsi que les technologies et services créatifs pour l'industrie de la publicité, qui apportent la valeur maximale aux clients du Groupe. La vente, soumise aux conditions de clôture habituelles, devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

2.5 INFORMATIONS RELATIVES À LA COVID-19

GRI *[102-10] [102-15] [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique] [103-1 Présence sur le marché] [103-2 Présence sur le marché] [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]*

La pandémie de la Covid-19 et les mesures sanitaires associées pour y faire face ont eu un impact significatif sur toutes les activités de Technicolor.

La 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.

- Services de Production :
  - suite à la conclusion d'un accord en septembre entre les principaux studios américains avec tous les principaux syndicats hollywoodiens, l'activité de production a commencé à s'accélérer au cours du quatrième trimestre 2020. En outre, un certain nombre de pays comme le Canada, la France et le Royaume-Uni ont lancé ou prolongé des programmes de soutien liés à la pandémie, notamment des subventions salariales et des régimes d'assurance/d'indemnisation de la production qui fournissent une couverture en cas de pandémie,
  - il y a toujours des arrêts et retards de production, car les dernières vagues de la pandémie restreignent temporairement les activités ou limitent les déplacements internationaux des talents et des équipes. Néanmoins, alors que les vaccinations continuent de se déployer dans le monde, le secteur est optimiste quant à un retour à la normale au cours du second semestre 2021,
  - dans l'ensemble, les Services de Production continuent d'observer un niveau croissant d'appels d'offres pour les projets, en particulier pour la distribution en streaming/OTT, en plus des grands films visant à accélérer la production une fois que la distribution du vaccin Covid-19 aura atteint une masse critique dans le courant de l'année ;
- Maison Connectée :
  - Maison Connectée est restée pleinement opérationnelle tout au long de la crise de la Covid-19 en raison de l'adoption précoce d'un modèle de travail à distance qui a permis de déplacer la moitié de tous les employés hors site afin de garantir la sécurité et le maintien de l'ouverture des principales installations,
  - l'impact de la Covid-19 est maintenant limité pour la fabrication basée en Asie, mais affecte toujours la capacité en Amérique latine pour les opérations de fabrication et de *back-end ;*
- Services DVD :
  - l'activité en matière de nouvelles sorties de films a été très limitée à compter du mois de mars 2020 en raison de l'épidémie de la Covid-19. Dans la plupart des cas, cela a également retardé la sortie des coffrets, impactant directement le chiffre d'affaires/volume d'activité de Services DVD,
  - la plupart des grands détaillants sont restés ouverts pendant la pandémie, mais le niveau des ventes a été inférieur à la normale, avec quelques signes d'amélioration au quatrième trimestre. Malgré l'absence de nouvelles sorties, certains détaillants continuent d'allouer de l'espace pour promouvoir des contenus de catalogue, qui devraient permettre de soutenir les volumes de réplication de DVD en 2021 ,
  - certaines installations de production ont connu des pénuries temporaires de personnel, mais l'impact global sur les opérations a été faible,
  - l'impact actuel de la Covid-19 dépendra de l'étendue et de la durée des restrictions en cours (en fonction du taux de croissance des nouveaux cas de la Covid). Le moment précis et l'ampleur de la réouverture des salles de cinéma auront un impact sur le niveau d'activité de sortie de nouveaux disques. Services DVD a accéléré certains aspects de ses futurs plans de restructuration afin de s'adapter à ces impacts.

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 54
3.1.3 Risques financiers 60
3.1.4 Litiges 65

3.2 CONTRÔLE INTERNE 66

3.2.1 Objectifs et mise en œuvre des procédures de contrôle interne 66
3.2.2 Cadre général de contrôle 67
3.2.3 Audit interne 68
3.2.4 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 69
3.2.5 Autres procédures de contrôle interne 70

3.3 ASSURANCE 72

Des efforts importants
de management et d'atténuation des risques

202 audits relatifs à la sécurité en 2020

Campagne 2020 de contrôle Interne 8TIC'S, **3 047** contrôles d'autoévaluation complétés par **278** 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 opérationnels, 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 à la page 68 du Document d'enregistrement universel de l'émetteur pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 ✪✪ en fonction de leur probabilité d'occurence et/ou de la gravité de leurs caractéristiques préjudiciables.

Les trois principaux risques auxquels le Groupe est confronté :

- conjoncture économique, politique et sociale ;
- liquidités ;
- dépendance vis-à-vis des fournisseurs et des principaux composants.

Risques de marché et risques sectoriels

• Santé et sécurité ✪	• Évolution de la conformité juridique et éthique ✪✪
• Conjoncture économique, politique et sociale ✪✪	• Cybersécurité ✪✪
• Attraction des talents et investissements dans la culture ✪✪	• Continuité des opérations
• Diversité et Droits de l'Homme	• Sécurité physique
• Gestion des compétences et des savoirs, formation et fidélisation ✪✪	

Risques opérationnels

Services de Production	Maison Connectée	Services DVD
• Gestion de projet client ✪	• Dépendance vis-à-vis des fournisseurs et des principaux composants ✪✪	• Dépendance vis-à-vis des matières premières et d'autres ressources clés ✪✪
• Évolution des crédits d'impôt	• Concentration des clients et dépendance vis-à-vis d'eux ✪✪	• Concentration de la clientèle et négociation des contrats
		• Chaîne d'approvisionnement et processus de production
		• Disponibilité de la main-d'œuvre

Risques financiers

• Liquidités ✪✪	• Pertes de valeur des actifs non-courants
• Endettement	• Plan de restructuration
• Variations des taux d'intérêt et des taux de change	

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 salariés du Groupe travaillent en général dans des immeubles de bureaux. Les risques environnementaux, d'hygiène et de sécurité se limitent donc à ce périmètre. Concernant les sites de production, le Groupe exploite trois sites de réplication de DVD et de Blu-ray™ (deux sites principaux au Mexique et en Pologne, et un plus petit en Australie), ainsi qu'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. Néanmoins, l'arrivée de la pandémie de Covid-19, ainsi que les recommandations formulées par l'Organisation mondiale de la santé, ont eu des impacts négatifs sur le groupe Technicolor. Au-delà de l'impact humain vis-à-vis des salariés de Technicolor, le Groupe a été contraint de fermer provisoirement plusieurs de ses sites en raison de restrictions gouvernementales et locales. La chaîne d'approvisionnement a été perturbée, notamment en Chine, en raison des limitations dans la capacité de production et d'acheminement des produits des fournisseurs. En outre, nos clients ont également été impactés en raison des fermetures administratives nationales et locales, qui ont entraîné une baisse sensible de la demande, en particulier dans les Services de Production et Services DVD (à quelques exceptions près). La pandémie pourrait avoir d'autres impacts négatifs sur les résultats financiers du Groupe, dans la mesure où les incertitudes demeurent concernant la durée et l'ampleur des perturbations qu'elle engendre.	En temps normal, des formations type sur l'hygiène et la sécurité sont régulièrement dispensées aux salariés du Groupe, aux intérimaires et aux sous-traitants travaillant sur nos sites. L'objectif est de prévenir les incidents et les accidents du travail dans le cadre de programmes de prévention généraux. Compte tenu de la pandémie de Covid-19, des mesures supplémentaires ont été mises en place, notamment en matière d'hygiène et de dépistage, pour minimiser le risque de contamination de nos salariés par la Covid-19. Les accidents du 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 de 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 ses 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 mis en place avec succès des mesures et outils permettant à ses salariés de télétravailler depuis leur domicile, et ce afin d'assurer la continuité des services dans l'ensemble du Groupe, notamment dans les divisions Services de Production et Maison Connectée. Les chaînes d'approvisionnement en Chine ont repris leur activité relativement rapidement, ce qui a fortement soutenu la division Maison Connectée de Technicolor. Afin d'apporter une réponse rapide et de prendre l'ensemble des mesures nécessaires, le Groupe a mis en place un groupe de travail sur la Covid-19 chargé de mettre en place les actions quotidiennes/hebdomadaires requises et d'en suivre les avancées (voir chapitre 2, section 2.5 « Informations relatives à la Covid-19 »). Pour plus d'informations sur les mesures d'hygiène et de sécurité mises en œuvre par Technicolor, voir le chapitre 5, section 5.1.5 « La Sécurité au travail » du présent Document d'enregistrement universel.

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE, POLITIQUE ET SOCIALE

GRI *[103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
La pandémie actuelle de Covid-19 a détérioré l'environnement macroéconomique et entamé la confiance des consommateurs. Elle a entraîné une diminution des volumes de certains produits et services du Groupe, impactant le revenu disponible et les dépenses. Par exemple, 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. Le secteur du cinéma pâtit énormément de cette pandémie. La fermeture prolongée des salles de cinéma et/ou les contraintes de capacité continueront de perturber les dates des nouvelles sorties, ce qui pourrait peser sur le chiffre d'affaires et les résultats des Services DVD et des Services de Production. De même, Technicolor a installé ses principaux sites de Services de Production dans des pays ou régions favorables à ses clients, en raison des 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 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. La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne peut également avoir un impact négatif sur les performances du Groupe. Par exemple, il existe un risque pour les activités des Services de Production en raison des retards dans la mobilité des talents, qu'il s'agisse d'embaucher et de faire venir des talents au Royaume-Uni ou d'obtenir des visas pour les talents britanniques pour qu'ils puissent travailler au sein de l'Union européenne. De même, la division Maison Connectée et les Services DVD peuvent subir des retards de livraison et/ou de nouveaux impacts sur les coûts transfrontaliers.	La présence du Groupe sur des marchés géographiquement diversifiés le rend moins sensible aux conditions économiques défavorables d'un marché donné ; particulièrement lors d'une pandémie mondiale où certains marchés clés retrouvent une relative normalité plus rapidement que d'autres. Les risques concernant l'environnement réglementaire, politique et social sont gérés par chacune des activités et au niveau du Groupe par le Comité Stratégique, 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. Sur le thème de la Covid-19, le Groupe a mis en place un groupe de travail spécifique qui a immédiatement préparé et diffusé un manuel de référence sur la gestion de la Covid-19 et continue de se réunir chaque semaine pour s'assurer de la mise en place des meilleures pratiques et le respect des réglementations locales. En ce qui concerne l'impact des conditions économiques générales sur les clients, le département financier du Groupe a mis en place depuis longtemps des politiques de suivi régulier des débiteurs et de vérification de la solvabilité des nouveaux clients, et le Groupe continue de surveiller de près le risque posé par le Brexit sur ses opérations. La division Maison Connectée évalue les options pour atténuer les retards logistiques et douaniers, y compris le recours à des courtiers externes pour alléger les charges et les retards administratifs, les charges administratives et les retards. Les Services DVD se sont montrés proactifs, préparant en amont des communications orales et écrites sur le Brexit à destination des clients. Les Services DVD n'ont subi aucun impact négatif lié au Brexit en 2020, et ils continueront de suivre la situation à mesure que l'activité reprendra en 2021. La division des Services de Production reste en communication constante avec les services d'immigration et les ressources humaines pour se tenir au courant des dernières réglementations ayant un impact sur la mobilité des talents au-delà des frontières. Aujourd'hui, Technicolor considère le Brexit comme un risque à relativement court terme pendant cette période de transition.

ATTRACTION DES TALENTS ET INVESTISSEMENTS DANS LA CULTURE

GRI *[103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation] [103-1 Diversité et égalité des chances] [103-2 Diversité et égalité des chances]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le Groupe dépend du recrutement et de l'implication continus de Ressources humaines clés, dotées de compétences techniques et d'une solide connaissance du secteur. Il s'agit notamment de réalisateurs, superviseurs ou coloristes d'effets visuels particuliers pour les Services de Production, d'ingénieurs pour la division Maison Connectée, ainsi que d'informaticiens/spécialistes de la sécurité des informations pratiquant des tests d'intrusion, etc. Les experts dans le domaine de la technologie sont aussi des collaborateurs essentiels en ce qu'ils contribuent à l'amélioration de la qualité de nos produits. De plus, le réservoir de talents dans lequel la Société 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 (dans le cadre du Brexit) pourrait également porter préjudice aux activités du Groupe. L'absence de stratégie/proposition de valeur ou de projets culturels en faveur de l'inclusion de la fonction People & Talent (anciennement Ressources humaines), conjuguée à des résultats financiers en baisse, pourrait réduire l'attractivité du Groupe. Le processus de recrutement du Groupe peut prendre plus de temps et/ou il se peut que les talents soient moins motivés pour y travailler. Et c'est sans compter les défis externes liés à la pandémie actuelle (chômage technique ou licenciements possibles). Le télétravail à domicile va clairement jouer un rôle majeur dans le nouvel environnement de travail. Le manque d'initiatives de renforcement de la culture collaborative et de la créativité peut conduire à un sentiment d'isolement ou à des problèmes de santé mentale. Cette situation peut aussi entraîner des comportements moins éthiques et/ou des inefficacités.	Pour limiter l'impact potentiel de ces risques, la fonction People & Talent a repensé sa mission, ses activités et ses programmes pour mieux répondre à l'environnement actuel et aux besoins du métier. Ces initiatives inclus notamment des programmes de recrutement, des évaluations annuelles des talents, ainsi qu'un programme mondial axé sur les thèmes de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, manière d'incarner son engagement à long terme : le Groupe met un point d'honneur à célébrer les différences et à promouvoir la diversité des communautés et des clients. En parallèle des activités de l'Academy Technicolor, véritable centre de formation dédié aux artistes numériques en herbe, les Services de Production ont lancé *The Focus* en 2018. Objectif : consolider le recrutement des talents dans toutes les *Business Units* afin d'améliorer le processus de recrutement mondial, d'identifier de nouveaux réservoirs de talents, de faciliter la mobilité internationale et de pourvoir les postes vacants sur les différents sites. En 2020, l'Academy Technicolor a ainsi formé plus de 188 artistes dans ses principaux centres de Montréal (Canada) et de Bangalore (Inde). En 2020, du fait des restrictions liées à la pandémie, ces sessions ont été dispensées en visioconférence, offrant flexibilité et évolutivité aux participants. Les nouvelles académies virtuelles soutiennent la formation et le développement des artistes dans les studios du monde entier. Elles leur permettent d'acquérir un ensemble cohérent de compétences qu'ils pourront directement mettre à profit. L'équipe *Focus* continue de bâtir des partenariats universitaires et de prodiguer des conseils sur les programmes pédagogiques pour garantir l'adéquation des compétences avec les besoins du marché. Elle propose aussi aux étudiants un accompagnement sous la forme de mentorat et participe au recrutement tout en veillant à promouvoir la diversité. Concernant la problématique de l'immigration, le Groupe a noué et entretient des relations de long terme, au niveau local, avec des conseillers externes et les administrations en charge de l'immigration pour les encourager à faciliter le processus d'immigration. Élément de différenciation pour attirer et fidéliser les collaborateurs, Technicolor s'efforce en permanence d'améliorer sa politique d'avantages sociaux. Des enquêtes ont été menées pour sonder le moral et l'état d'esprit des salariés, en particulier de ceux travaillant à leur domicile depuis longtemps. Nous avons dispensé une formation aux compétences relationnelles pour accompagner nos collaborateurs dans l'évolution des relations professionnelles. Nous avons également déployé, dans le monde entier, un projet axé sur les thèmes de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, couvrant toutes les catégories de salariés.

DIVERSITÉ 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'une certaine diversité des 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 secteurs des effets visuels ou 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 des environnements aussi bien créatifs qu'industriels, 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 du Groupe (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 autorités publiques constitue 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.

GESTION DES COMPÉTENCES ET DES SAVOIRS, FORMATION ET FIDÉLISATION

GRI *[103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le Groupe s'appuie dans une large mesure sur l'expertise de certains collaborateurs hautement qualifiés (qui occupent des postes stratégiques, par exemple, responsables financiers ou informaticiens), difficiles à remplacer. S'ils quittaient le Groupe, ils mettraient ce dernier dans une situation délicate. En outre, le fait de ne pas disposer d'outils et de processus appropriés pour le développement des employés existants (c'est-à-dire la formation des compétences générales et techniques) et l'identification des talents clés exposerait le Groupe à ne pas pouvoir retenir ses employés.	Nous avons mis en œuvre plusieurs programmes dans l'ensemble du Groupe dans le but d'assurer une bonne rétention des connaissances, notamment *via* la formalisation et/ou la documentation des actions de formation croisée et la formalisation de la documentation des activités clés soutenant les finances. Dans le cadre des nouvelles missions de la fonction People & Talent, celle-ci est chargée d'élaborer des plans de succession et d'identifier les experts clés. Les programmes de formation mondiaux ont été adaptés aux conditions générales de l'apprentissage à distance, y compris en ce qui concerne les compétences relationnelles.

ÉVOLUTION DE LA CONFORMITÉ JURIDIQUE ET ÉTHIQUE

GRI *[103-1 Conformité socio-économique] [103-2 Conformité socio-économique]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Dans la mesure où le Groupe est implanté dans de nombreux pays, il doit se conformer à des réglementations diverses et complexes. Les lois et réglementations auxquelles il est soumis s'appliquent à de nombreux domaines : pratiques commerciales, pratiques concurrentielles, lutte contre la corruption, gestion des données personnelles, protection des consommateurs, gouvernance d'entreprise, droit du travail, contrôles internes, réglementations fiscales locales et internationales, et conformité des produits de haute technologie destinés à l'exportation. Toute modification substantielle de ces lois et réglementations peut avoir une incidence sur les activités du Groupe. De plus, sans un cadre de gouvernance bien défini et solide (politiques du Groupe à jour, communication et formation), nous risquerions d'engager plus qu'avant la responsabilité du Groupe. 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. Le Conseil d'administration est chargé d'examiner les mises à jour nécessaires. Sous l'impulsion de la Direction et par le biais des actions mises en œuvre par le responsable de la conformité, le Groupe s'efforce d'améliorer en permanence ses programmes et ses campagnes de sensibilisation à l'intention des salariés. 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 salariés 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 traduites et adaptées en fonction des réglementations et de la culture locale. Le Groupe a actualisé et amélioré sa Charte Éthique en 2018.

CYBERSÉCURITÉ

GRI *[103-1 Confidentialité des données des clients] [103-2 Confidentialité des données des clients]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Du fait de l'existence de contenus ultra-sensibles et confidentiels, la gestion et la transmission sécurisées des informations de Technicolor et des clients est une composante essentielle des activités du Groupe. Le manque de fiabilité des systèmes et protocoles de sécurité des contenus (s'appliquant sur site et à distance dans le cadre du télétravail) peut compromettre aussi bien des informations sensibles que des actifs, tels que la Propriété intellectuelle : perte, divulgation, détournement, modification, partage ou accès non autorisés, etc. Le développement de certains produits peut se révéler plus coûteux ou le 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. Face à la prolifération et à la sophistication des piratages, et à d'autres types d'attaques malveillantes (comme le *phishing*), les produits et les données du Groupe peuvent être vulnérables. En cas d'attaque, la responsabilité juridique du Groupe peut être engagée et il risque d'encourir des dépenses supplémentaires au titre de mesures correctives ou compensatoires en cas de préjudice. En outre, depuis la pandémie de Covid-19, les environnements de télétravail se sont imposés comme une nouvelle norme dans le monde entier, ce qui, de fait, élargit pour ainsi dire les risques en matière de sécurité des contenus, le périmètre de sécurité étant passé de nos sites aux domiciles des salariés. Le manque de sensibilisation des collaborateurs aux cyber risques augmente par ailleurs le risque de *phishing* et d'introduction de programmes malveillants dans nos systèmes informatiques. Ces conséquences peuvent pousser des clients clés à retirer des projets à Technicolor et sont susceptibles d'exposer le Groupe à une charge financière importante, d'engager sa responsabilité juridique, d'entrainer une perte de réputation et un manque à gagner.	Les mesures de sécurité relatives aux réseaux de production de contenus des Services de Production 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 les besoins en matière de production évoluent, ou que de nouvelles technologies ou menaces apparaissent. Les centres Maison Connectée dédiés au développement de produits ou à la mise en œuvre de services intègrent des fonctions d'assurance qualité. Celles-ci sont chargées d'établir et de mesurer des indicateurs de qualité appropriés et d'élaborer des plans d'action pour améliorer la qualité des produits et services, avec des revues menées par la Direction aux étapes clés. 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 les risques induits ne se réalisent. 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 besoin est, un plan de remédiation aux coordinateurs de la sécurité présents sur place. En 2020, en collaboration avec des clients et des organisations du secteur, le Groupe a réussi sa transition vers des environnements et flux de travail sécurisés pour le télétravail à domicile, lorsqu'il s'avère nécessaire, en fonction des décisions publiques locales. Les normes de sécurité Technicolor sont régulièrement examinées et actualisées pour rester en phase avec le secteur et les politiques de sécurité en vigueur. En 2020, Technicolor a pris en charge 202 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. En 2020, le Groupe a dispensé une formation de sensibilisation à la sécurité à tous les salariés. Il a aussi largement communiqué autour du *phishing*, des logiciels malveillants et des pratiques générales en matière de sécurité, en mettant davantage l'accent sur les impacts du recours de plus en plus fréquent au télétravail.

CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS

GRI *[102-34]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le risque que les processus critiques soient impactés ou même contraints d'être interrompus du fait de catastrophes naturelles (par ex., pandémie, séisme, inondation, etc.) et/ou à cause d'incidents dus à l'activité humaine, n'est pas identifié et traité dans un Plan de continuité de l'activité (PCA). Le manque de visibilité sur la maturité des PCA dans les divisions, ainsi qu'au niveau du Groupe, peut fortement handicaper la reprise rapide de ses activités et peut avoir, à terme, un impact significatif sur sa situation financière. Le fait de ne pas intégrer aux PCA les enseignements tirés de cette crise sanitaire pourrait mettre le Groupe dans la même situation à l'avenir. Ce constat est valable aussi bien pour le Groupe que pour les tiers. Il y a un risque que les changements climatiques et environnementaux (Covid-19) entraînent une récession économique, impactant ainsi les activités de nos principaux partenaires (clients et fournisseurs) compte tenu des décisions gouvernementales. De plus, en cas de reprise sur sinistre (DR), il y a risque d'une mauvaise anticipation des capacités des systèmes d'information nécessaires pour restaurer les applications et services informatiques de manière méthodique et dans les meilleurs délais à la suite d'un incident majeur. Enfin, le risque de mauvaise coordination entre l'équipe informatique chargée de la reprise sur sinistre et l'équipe opérationnelle chargée du PCA, pourrait compromettre l'efficacité des solutions de continuité, comme la mise en œuvre de solutions de travail à domicile. Le manque d'exercices de simulation peut créer des lacunes si le risque devait se concrétiser.	Un cadre commun avec une gouvernance solide, appuyé par une organisation matricielle bien définie et une équipe de direction par division, existe au sein de Technicolor. Il est soutenu par le *Technicolor Security Office* (TSO). Des programmes de gestion de crise et de sécurité des salariés (CMES) ont été mis en place. Ils s'accompagnent d'outils SBI (*Significant Business Incident*, soit incident d'activité important), un processus sous-jacent auquel concourent les RH et le TSO. Des outils, processus et ressources existent pour anticiper les risques imprévus (comme une pandémie). Les programmes de PCA ont été déployés avec succès en 2020 et, après l'avènement de la crise, les plans et processus concernés ont été peaufinés dans l'ensemble du Groupe avec une gouvernance actualisée et une vue centralisée des PCA dans le Groupe.

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
Le Groupe est exposé à des risques de sécurité physique via ses obligations contractuelles de protection du contenu des clients dans l'ensemble des activités (par exemple, les services de chaîne d'approvisionnement de DVD fournis par la division, de la réception et du stockage des contenus originaux à la réplication sur des supports optiques, jusqu'à la livraison du produit fini chez le distributeur). Tout(e) copie illégale et/ou vol de produit fini peut entraîner une perte économique considérable pour le client. Par conséquent, tout manquement à la sécurité physique imputable à la division pourrait donner lieu à des sanctions financières, des pertes de contrats ou une détérioration de l'image et de la réputation du Groupe. Par ailleurs, le Groupe est également exposé à des risques de sécurité physique sur tous ses sites, qui concernent la protection de ses collaborateurs et de ses systèmes. L'insuffisance des mesures en place et de la logistique de maintenance peut poser des problèmes de sécurité et porter atteinte à l'image ainsi qu'à la réputation du Groupe auprès de ses salariés et de ses clients.	Des mesures et contrôles de sécurité rigoureux ont été mis en place par une équipe dédiée (service de prévention des pertes, sécurité, etc.) et sont appliqués sur tous les sites qui traitent 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 Cybersécurité). Les sites sont protégés par des systèmes efficaces de contrôle du périmètre et 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 (sur les sites à risque), 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. De plus, le Groupe souscrit des assurances qui couvrent le vol de produits (y compris des polices d'assurance qui couvrent les vols de biens et de marchandises).

3.1.2 Risques opérationnels

GRI *[102-15]*

SERVICES DE PRODUCTION

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. Grâce à son réseau de 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.

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 à certaines entreprises de bénéficier d'avantages financiers tels que des crédits d'impôt remboursables, des abattements fiscaux ou des allègements fiscaux en fonction de coûts de production engagés sur le lieu de production, sous réserve d'éligibilité. Par conséquent, Technicolor a installé ses principaux sites de la division Services 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 en diminuant la taille en fonction des préférences de ses clients. Le département 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.

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
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. 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 2020, les cinq premiers fournisseurs de la division ont fourni environ 58 % des composants. 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 visant à empêcher la propagation de la Covid-19 limitent actuellement les activités de la division Maison Connectée, dont les sites de production et d'assemblage en Chine et au Brésil ont vu leurs opérations interrompues en raison de perturbations des chaînes 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. En 2020, des tensions sont apparues sur le marché des circuits intégrés (CI), conduisant à d'importants décalages dans les délais de livraison (18 semaines début 2020 contre 26 semaines au 2nd semestre 2020 et davantage encore en 2021), faisant de la livraison au client un véritable défi à relever. 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.	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. Fin 2019, nous avons lancé un projet d'automatisation et d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement mondiale. Objectif : gérer la planification des ventes et des opérations, les prévisions relatives aux besoins des clients, les engagements, la planification des ressources en matériaux, l'échange électronique de données et la logistique. Mises en production courant 2020, les premières fonctionnalités offrent plus efficacité et une transparence accrues. Nous organisons régulièrement des réunions avec les fournisseurs pour analyser les performances de la chaîne d'approvisionnement et les demandes 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. 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. 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. 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 afin de compenser les variations de prix soudaines et inattendues. En 2020, la Société a mis en place un outil automatisé d'évaluation des risques fournisseurs. Elle investit aussi dans un outil supplémentaire de surveillance des risques de la chaîne d'approvisionnement.

CONCENTRATION DES CLIENTS ET DÉPENDANCE VIS-À-VIS D'EUX

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 2020, les ventes aux cinq principaux clients de la division ont représenté environ 53 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée et environ 31 % 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 accroître la profondeur de la relation. 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.

SERVICES DVD

DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES MATIÈRES PREMIÈRES ET AUTRES RESSOURCES 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 hauteur d'environ 53 % 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 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 Services DVD (notamment la réplication au Mexique, en Pologne et en Australie) consomment beaucoup d'électricité. 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 de façon systématique la volatilité des prix de ses 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.

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 2020, les cinq plus gros clients de la division Services DVD ont représenté environ 60 % du chiffre d'affaires du segment, soit environ 14 % 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. Le résultat opérationnel de la division pourrait être affecté si ses clients décident de résilier ces contrats (conformément à leurs stipulations), 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 2020, la division a renégocié avec succès des extensions et/ou des renouvellements avec deux grands studios clients avec des prix et des conditions plus favorables pour Technicolor. Suite au prolongement des négociations, le contrat de fabrication et de réplication avec Paramount arrivera à expiration au milieu de 2021 et ne sera pas renouvelé, tandis que le contrat de distribution associé avec Technicolor restera en vigueur. Les répercussions de cette situation seront atténuées par l'accélération des actions entreprises par les Services DVD en rapport avec ses plans de transformation des activités. 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*. Une autre action consiste à explorer activement les pistes de diversification de l'activité de fabrication dans le domaine des dispositifs microfluidiques à base de polymère utilisés dans des applications de diagnostic ou en sciences de la vie, entre autres.

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 « Dépendance vis-à-vis des matières premières et autres ressources clés ». 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 divers 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, notamment au regard des matières premières utilisées pour produire les DVD et les disques Blu-ray™. Les principaux sites disposent tous d'un Plan de continuité de l'activité (PCA) et la réactivité de l'entreprise a été renforcée au moyen de plans transverses de réponse aux incidents, lesquels ont été testés avec succès en 2020. 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 2020, cet indicateur s'est élevé à 0,075 % (ou 750 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 2020, Technicolor a employé entre 2 300 et 3 900 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.

3.1.3 Risques financiers

GRI *[102-15]*

LIQUIDITÉS	
Identification des risques	**Surveillance et gestion des risques**
Le risque de liquidité est le risque de ne pas disposer des fonds nécessaires pour répondre aux obligations financières à venir. Ce risque pourrait survenir si la situation financière du Groupe venait à se détériorer, limitant ses accès aux marchés financiers ou si les fournisseurs venaient à 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. Ce risque s'est concrétisé en 2020 du fait de la détérioration de la situation financière du Groupe et, en particulier, de son flux de trésorerie négatif en 2018-2020. Une situation exacerbée par la survenance de la pandémie de Covid-19 en 2020.	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. Elle a mis en place des politiques visant à garantir un accès permanent et ininterrompu aux marchés financiers, et ce dans des conditions raisonnables. Afin de satisfaire les besoins de liquidité, le Groupe négocie des lignes de crédit confirmées et contracte des emprunts auprès des marchés bancaires et financiers. Il réalise en outre une augmentation de capital auprès des marchés de capitaux. Afin de contrôler les liquidités du Groupe, l'équipe de la trésorerie centrale contrôle le ratio endettement/fonds propres, sa notation de crédit (notations de l'entreprise au 31 décembre 2020 : S&P : CCC+ stable/Moody's : Caa2 stable), les perspectives des marchés financiers ; elle s'appuie sur les prévisions de trésorerie consolidées du Groupe pour vérifier la capacité à respecter les échéances de remboursement de la dette (voir note 8.2.3 pour le calendrier des échéances de remboursement de la dette) et sur les autres besoins futurs de financement ainsi que les clauses prévues dans la documentation régissant ses emprunts. 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 en 2020 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 facilité de crédit à court terme a été mise en place en mars, mais en raison de la détérioration de la situation financière du Groupe et des marchés financiers liée à la pandémie de Covid-19, l'émission de droits et les extensions de lignes de crédit n'ont pas pu s'effectuer comme prévu. En juin 2020, le Groupe a annoncé un plan de restructuration financière consistant en 420 millions d'euros de produit net de nouvelles dettes, un désendettement de 660 millions d'euros *via* la conversion de la dette existante en titres de capital ainsi que l'extension de la facilité Wells Fargo de 125 millions de dollars. Ces transactions ont été exécutées avec succès et, en conséquence, le bilan du Groupe a été renforcé et son risque de liquidité considérablement réduit. Pour de plus amples informations sur cette restructuration financière, veuillez consulter la note 1.1 aux comptes consolidés du Groupe.

ENDETTEMENT

Identification des risques

Au 31 décembre 2020, la dette brute nominale totale du Groupe s'élevait à 1 227 millions d'euros (correspondant à 1 142 millions d'euros incluant l'ajustement IFRS de la juste valeur). Elle était composée principalement de la dette au titre du « Nouveau Financement » et des « Prêts à Terme Réaménagés », tous deux émis dans le cadre de la restructuration financière du Groupe, d'un montant nominal total de 1 016 millions d'euros (931 millions d'euros selon les normes IFRS) et des dettes de loyer pour 178 millions d'euros (voir note 8.3 aux comptes consolidés).

Le Groupe dispose d'une ligne de crédit garantie par des créances clients auprès de Wells Fargo, 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 comptes consolidés du Groupe.

L'importance de la dette du Groupe pourrait avoir des conséquences défavorables pour le Groupe et ses actionnaires.

Par exemple, les conditions de son Nouveau Financement obligent le Groupe à consacrer une part importante de tout produit net de cessions, qui ne fait pas l'objet d'un réinvestissement, au remboursement du principal impayé, réduisant ainsi la disponibilité de trésorerie à d'autres fins. En 2020, il n'y a pas eu de cessions nécessitant un remboursement obligatoire de la dette.

De plus, le haut niveau d'endettement (1 227 millions d'euros) par rapport à la génération de flux de trésorerie disponible du Groupe ((207) millions d'euros en 2020) :

- 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 régissant les emprunts financiers concernant la dette au titre du Nouveau Financement, libellé en USD, du Groupe et de ses Emprunts à terme restructurés, ainsi que sa ligne de crédit garantie par des créances clients, utilise comme taux de référence le taux *London Interbank Offered* (LIBOR). Le LIBOR devrait être supprimé d'ici fin 2021. Si ce taux (LIBOR) venait à disparaître, le Groupe devrait alors déterminer un autre index de référence avec ses prêteurs, qui pourrait s'avérer moins favorable que le précèdent. Tout manquement dans la gestion de ce risque pourrait avoir un impact sur la situation financière du Groupe, ainsi que sur ses résultats opérationnels.

La documentation régissant les emprunts financiers concernant l'endettement 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.

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 facilité de crédit à court terme a été mise en place en mars, mais en raison de la détérioration de la situation financière du Groupe et des marchés financiers liée à la pandémie de Covid-19, l'émission de droits et les extensions de lignes de crédit n'ont pas pu s'effectuer comme prévu. En juin 2020, le Groupe a annoncé un plan de restructuration financière consistant en 420 millions d'euros de produit net de nouvelles dettes, un désendettement de 660 millions d'euros *via* la conversion de la dette existante en titres de capital ainsi que l'extension de la facilité Wells Fargo de 125 millions de dollars. Ces transactions ont été exécutées avec succès et en conséquence, le bilan du Groupe a été renforcé et les risques liés à son endettement considérablement réduit. Pour de plus amples informations sur cette restructuration financière, veuillez consulter la note 1.1 aux comptes consolidés du Groupe.

ENDETTEMENT

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques

La documentation de la dette au titre du Nouveau Financement et de la ligne de crédit garantie par des créances clients du Groupe comprend notamment des engagements financiers que le Groupe doit respecter :
• un ratio de ratio de dette nette/EBITDA testé le 30 juin et le 31 décembre à compter de 2021, inférieur ou égal aux niveaux ci-dessous :
  • 30 juin 2021 : ≤ 6,00,
  • 31 décembre 2021 : ≤ 5,00,
  • 30 juin 2022 : ≤ 4,50,
  • 31 décembre 2022 et après : ≤ 3,50 ;
• un engagement de liquidité minimum qui impose au Groupe de conserver au moins 30 millions d'euros de trésorerie et de lignes de crédit disponibles à certaines dates.
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.	

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 2020, 89 % 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 2020, 72 % 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 de dollars US contre des euros, qui s'est élevé à environ 116 millions de dollars en 2020. 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 26 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. Pour chaque type de transaction, des limites et des autorisations sont approuvées par le Comité d'Investissement. 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 VALEUR DES ACTIFS NON-COURANTS

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 2020, les écarts d'acquisition du Groupe s'élevaient à un total de 716 millions d'euros et la valeur de ses immobilisations incorporelles ressortait à 535 millions d'euros. Sur ce total de 716 millions d'euros, 142 millions d'euros sont relatifs à la division Services DVD, contre 222 millions d'euros en 2019. Cet écart s'explique principalement par une dépréciation de 66 millions d'euros due à la baisse des prévisions de ventes, suite à la perte d'un contrat de réplication, et par l'absence de nouvelles sorties en 2021 (à cause de la pandémie persistante de Covid-19) (voir note 4.5.1 aux comptes consolidés du Groupe). 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 quinze 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 4.5 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.

PLAN DE RESTRUCTURATION

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le plan de restructuration Panorama permettra de réaliser d'importantes économies et de transformer l'ensemble du groupe. Le risque d'inefficacité dans l'exécution ou le suivi de la mise en œuvre du plan peut entraîner des dépenses de restructuration inattendues ou des économies de coûts inférieures aux prévisions, ce qui pourrait entraîner une baisse de la rentabilité de certaines divisions du groupe.	Les plans d'action de Panorama ainsi que les économies et les coûts qui en découlent sont étroitement suivi par un comité de pilotage. Les directeurs généraux et les directeurs financiers de chacune des divisions ont établi des plans spécifiques avec une granularité suffisante pour assurer un suivi strict et rapide de l'exécution du plan. Ces plans spécifiques par division ont été revus en détail par le Directeur des opérations et le Directeur financier du groupe. Chaque mois, le Directeur des opérations procède a une revue détaillée de l'avancement et l'exécution des plans avec chaque division. Lorsqu'un écart est observé, des mesures sont prises pour atténuer le risque d'économies manquantes ou de coûts de restructuration supplémentaires. Chaque mois, les plans sont consolidés et examinés par le Directeur Général du groupe.

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 comptes 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, 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 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, en février 2019, la Cour d'appel a demandé à la cour fédérale de district des États-Unis, qui avait approuvé, en juin 2015, le règlement d'un recours collectif intenté par un groupe d'acheteurs indirects de CRT (13,75 millions de dollars), de reconsidérer sa décision. Dans le cadre de ce processus de renvoi, l'accord de règlement entre les acheteurs indirects et les défendeurs a été modifié par accord des parties en septembre 2019, ce qui s'est traduit par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux défendeurs, dont Technicolor ; les plaignants de neufs états américains ont été exclus du règlement. Les accords de règlement modifiés ont été approuvés par la cour fédérale de district et l'ordonnance portant approbation de l'accord fait désormais l'objet d'un appel. En septembre 2019, des consommateurs de ces neuf états ont déposé des requêtes en intervention, mais le tribunal les a déboutés. Ils ont saisi la Cour d'appel d'un recours contre les ordonnances rejetant leurs requêtes en intervention. Technicolor estime que son exposition est limitée dans son ampleur et qu'il 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 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 une action en Turquie, laquelle a été rejetée pour vice de procédure par le tribunal de première instance, ainsi que par la cour d'appel régionale, en décembre 2020. Vestel a interjeté appel de cette décision devant la cour d'appel régionale ;
- aux Pays-Bas, une plainte déposée par trois fabricants brésiliens de téléviseurs en vertu du droit brésilien.

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 (i) dans une affaire au Royaume-Uni contre le fabricant turc Arcelik, qui a été transigée en février 2020 et (ii) en Allemagne, dans deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz), réglées en décembre 2020 pour ces derniers.

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 d'ayants droit d'anciens salariés) d'une ancienne usine à Taïwan (TCETVT). L'Association soutient que les plaignants ont été exposés à divers contaminants lorsqu'ils vivaient ou 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 Taïwan et un appel devant la Haute Cour Taïwanaise (première Cour d'appel), la Cour Suprême de Taïwan, en août 2018 :

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour de Justice de Taïwan d'accorder 517,75 millions de nouveaux dollars de Taïwan (env. 15,04 millions d'euros au taux de change du 31 décembre 2020) au titre de dommages et intérêts pour 260 plaignants ; et

(ii) a cassé la décision et renvoyé les plaintes de 246 plaignants devant la Haute Cour.

General Electric a versé presque tout le montant de la décision en décembre 2019.

Le 5 mars 2020, la Haute Cour de Taïwan a statué sur les 246 demandes renvoyées et a accordé 54,7 millions de nouveaux dollars de Taïwan (env. 1,59 million d'euros au taux de change au 31 décembre 2020) au titre de dommages et intérêts. Cette décision sera examinée en appel devant la Cour Suprême de Taïwan.

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 district de Taïpei a annoncé sa décision le 27 décembre 2019 et accordé environ 2,3 milliards de nouveaux dollars de Taïwan (env. 66,83 millions d'euros au taux de change du 31 décembre 2020) au titre de dommages et intérêts. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. En janvier 2020, Technicolor a interjeté appel de cette décision auprès de la Haute Cour de Taïwan.

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 été propriétaire de TCETVT pendant une vingtaine d'années d'activité.

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.

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 campagne annuelle 2020 a été réalisée et achevée avec succès. Une nouvelle campagne débutera en janvier 2021.

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 procédures de contrôle interne, telles que celles relevant 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 gestion de l'activité du Groupe par la Direction, ainsi que 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 2020, malgré les imprévus de la pandémie de Covid-19, le référentiel de risques et de contrôles a été revu et mis à jour avec l'évolution des risques. On y a introduit une distinction de classification claire sur les risques de niveau 1 et de niveau 2 ;

- 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 2020, environ 278 responsables de contrôles ont été chargés d'autoévaluer 3 047 contrôles concernant 56 des processus financiers et non financiers ;
- des tests indépendants gérés par l'audit interne, couvrant près de 20 % des contrôles autoévalués. Ces tests, effectués par les auditeurs internes et de certains experts internes formés, visent à garantir l'efficacité du référentiel de contrôle interne de Technicolor.

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 fréquemment 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, moyenne et basse 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. Ce dernier est chargé de traiter de l'ensemble des problèmes d'éthique qui pourraient survenir dans chacune des activités du Groupe. Il 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 plus fréquemment si nécessaire.

Au cours des dernières années, le Groupe a lancé de nombreux programmes de formation en éthique. Un ensemble de formations sur diverses règles et obligations en matière d'éthique a été lancé, notamment sur la corruption, la concurrence et la fraude.

Charte Éthique 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 11 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, 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.

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 ascendante et descendante, qui se résume comme suit :

- l'identification des risques par les membres du Comité Exécutif des divisions et leur sous-comité et incorporée (avec le concours de l'audit interne) dans le questionnaire consolidé rempli par chaque membre du Comité Exécutif et du Comité de Direction ; processus soutenu par des entretiens individuels menés 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 ou plusieurs responsables pour chacun des dix principaux risques. Ces responsables sont des membres du Comité Exécutif. 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 en matière de supervision du processus de gestion des risques de Technicolor.

Sous la responsabilité de la Directrice de l'audit, les départements d'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques d'entreprise procurent un cadre intégré efficace, qui favorise la coordination et les gains d'efficacité concernant l'identification/l'atténuation des risques et la maturité de l'environnement de contrôle interne. Il permet aux recommandations de l'audit interne d'être mieux intégrées au cadre du Contrôle interne. En outre, les lacunes signalées lors de la campagne de contrôle Interne 8TIC'S peuvent être suivies de près par le département d'audit interne, tout en garantissant une surveillance efficace (et un traitement, le cas échéant) des risques dans l'ensemble du Groupe.

Tout au long de l'année, 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 11 auditeurs qui bénéficient d'une expérience antérieure dans divers domaines tels que la finance, la comptabilité, les opérations, l'ingénierie et l'informatique/la sécurité, etc. L'équipe est répartie sur plusieurs sites clés du Groupe : Paris (France), Lawrenceville, Géorgie (États-Unis), New York (États-Unis), Montréal (Canada), Guadalajara (Mexique), Varsovie (Pologne) et Bangalore (Inde). Sur le plan administratif, elle rend compte au Directeur général, et sur le plan fonctionnel, au Comité d'Audit.

Le département d'audit interne intervient dans les domaines suivants : processus opérationnels et financiers, revue de projets ou de contrats spécifiques, audits de conformité, de prévention de la fraude et de sécurité, et suivi aux niveaux mondial et local des audits déjà réalisés.

En 2020, 12 missions d'audit ont été réalisées (aussi bien d'assurance que d'assistance), soit le même nombre que l'année passée.

Ces audits ont été réalisés conformément à la méthodologie et aux procédures définies par le département d'audit interne (dans le respect des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne), avec notamment :

- des ajustements rapides du calendrier d'audit en fournissant des services de conseil et d'assurance supplémentaires pendant la pandémie sans précédent de Covid-19, en assurant la liaison avec la division pour garantir un contrôle approprié et une valeur ajoutée dans les opérations ;
- la réalisation de tests (tests de passage et tests détaillés) et d'entretiens avec les responsables du contrôle et 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 2021, 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 (Services DVD, Services de Production, Maison Connectée et *Corporate* & 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. Il comprend un processus d'examen approfondi ascendant en plusieurs étapes, avec notamment :

- en octobre, des discussions sur les macro-hypothèses entre le Directeur général du Groupe, le Directeur financier du Groupe et les Directeurs des divisions : analyse de marché et projections, analyse des tendances, structure de la base de coûts, analyse de la base clients et fournisseurs et besoins en matière de dépenses en capital. Il inclut aussi des initiatives stratégiques clés et leur impact financier ;
- en novembre, la préparation du budget ascendant sur 3 ans pour chaque division, et sa présentation au Directeur général et au Directeur financier du Groupe ;
- en décembre, des revues supplémentaires entre le Directeur général du Groupe, le Directeur financier du Groupe et les Directeurs des divisions pour traiter des questions spécifiques si nécessaire ;
- l'approbation par la Direction générale des propositions de Plans d'actions et de budgets consolidés au niveau des divisions ;
- l'approbation du budget par le Conseil d'administration, au plus tard en début d'année suivante ;
- la 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 présentés par division et font l'objet d'une analyse et d'un suivi mensuel.

REVUE DE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE

Le département 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 moins deux fois par an, par chaque division, des prévisions pour le trimestre en cours et les trois trimestres suivants ; elles portent notamment sur les principaux indicateurs du compte de résultat tels que l'EBITA ajusté, 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 conformément aux 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 *[103-2 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 des clients]*
[103-2 Confidentialité des données des clients]
[103-3 Confidentialité des données des 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 (42 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 2020, plus de 200 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 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 »).

Fin 2020, le montant total des primes représente moins de 0,4 % 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 à ce jour 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 standard 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 une police d'assurance couvrant les risques liés à la responsabilité civile de ses administrateurs et Dirigeants, assortie de garanties 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 74

4.1.1 Conseil d'administration 77

4.1.2 Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration 101

4.1.3 Conventions réglementées 113

4.1.4 Règlement intérieur du Conseil d'administration 116

4.1.5 Comité Exécutif 121

4.2 RÉMUNÉRATION 123

4.2.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux 123

4.2.2 Ratio d'équité salariale 137

4.2.3 Rémunération des membres du Comité Exécutif 138

4.2.4 Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites 139

Un Conseil d'administration renforcé et indépendant :

- **10** administrateurs
- **2** censeurs
- **50 %** de femmes
- **50 %** d'hommes
- **100 %** d'indépendants

Une activité **particulièrement soutenue du Conseil et de ses comités**

Une politique de rémunération au service de la transformation du Groupe et de la création de valeur à long terme

4.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

GRI *[102-18] [102-22]*

L'année 2020 aura été la première année complète de management de Technicolor par une gouvernance renouvelée et renforcée du Conseil d'administration avec la nomination d'une nouvelle Présidente, Mme Anne Bouverot, et de cinq nouveaux administrateurs en 2019 ainsi que la nomination d'un nouveau Directeur général, M. Richard Moat, le 5 novembre 2019.

Ce renforcement s'est poursuivi tout au long de l'année 2020 avec (i) la nomination de Mme Cécile Frot-Coutaz au Conseil d'administration en tant qu'administratrice le 23 mars 2020, après y avoir participé en qualité de censeur, apportant sa connaissance du secteur des technologies et des médias ainsi que son expertise en matière de restructuration des entreprises et (ii) la nomination d'un second administrateur représentant les salariés, M. Marc Vogeleisen, le 23 décembre 2020. Mme Ana García Fau et M. Maarten Wildschut ont quitté le Conseil à l'expiration de leur mandat en juin 2020.

Le 7 mai 2020, un Comité Ad Hoc composé d'administrateurs indépendants a été constitué pour les besoins spécifiques de pilotage de la restructuration financière et est resté actif jusqu'au 26 octobre 2020.

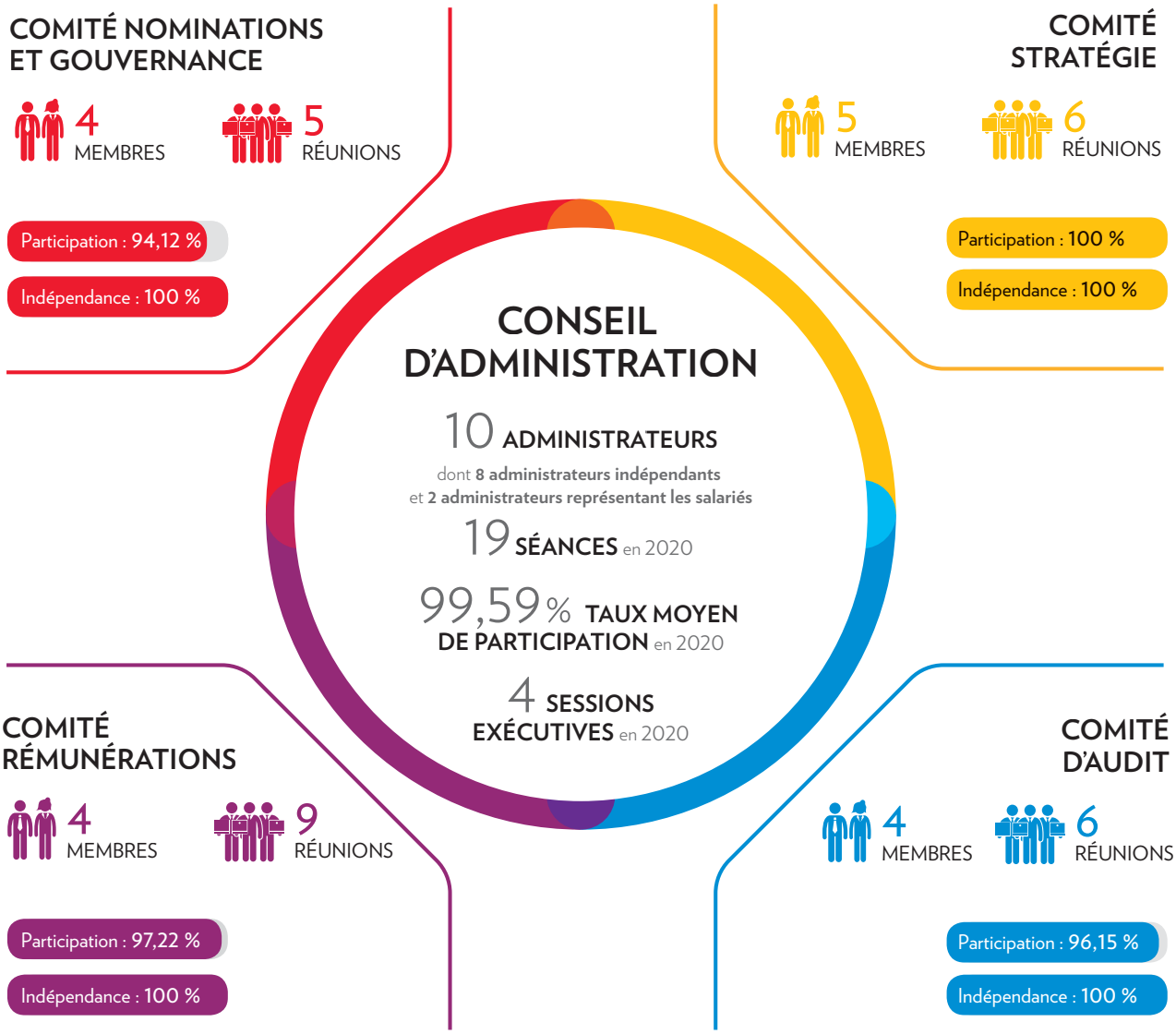
Une fois la restructuration financière de la Société finalisée en septembre 2020, le Conseil d'administration a décidé de nommer deux censeurs au sein du Conseil d'administration : M. Gauthier Reymondier, de Bain Capital Credit (le 23 septembre 2020) et Angelo Gordon, représenté par M. Julien Farre, le 17 décembre 2020. Les discussions du Conseil d'administration sont ainsi enrichies des opinions des actionnaires originairement prêteurs de la Société.

Il convient également de noter que, en raison des circonstances et surtout du calendier retardé de la restructuration financière, M. Richard Moat n'a pas pu, comme prévu initialement, investir personnellement dans le capital de la Société. En conséquence, six mois après sa nomination, le Directeur général ne remplissait pas la condition de détention d'actions requise pour demeurer administrateur. Sans aucun effet sur ses fonctions de Directeur général, M. Richard Moat a donc été démis de sa qualité d'administrateur en date du 5 mai 2020 tout en continuant toutefois d'assister aux réunions du Conseil. Le Conseil d'administration proposera à la prochaine Assemblée générale des actionnaires de nommer à nouveau M. Richard Moat en tant qu'administrateur, ce dernier ayant procédé à un ivestissement personnel significatif dans le capital de la Société en décembre 2020.

Le Conseil d'administration, ainsi que ses comités, a connu un niveau d'activité particulièrement élevé et soutenu, notamment du fait de la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et de la réalisation de la restructuration financière de Technicolor finalisée avec succès en septembre 2020.

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'administration était composé de 10 administrateurs, dont deux représentants les salariés, et deux censeurs. Sans tenir compte de la présence des censeurs et des administrateurs représentant les salariés, le Conseil d'administration était totalement indépendant et la parité hommes-femmes parfaite.

La composition des comités du Conseil a également évolué en 2020 et, de la même manière que pour le Conseil d'administration, le niveau d'indépendance s'en est trouvé renforcé.



Conseil d'administration compétent dans les domaines des Médias & Entertainment, de la Technologie, de la Finance, de la Maison Connectée, de la Stratégie, de la Cybersécurité, des Fusions et acquisitions, des Télécoms et ayant une connaissance approfondie du Groupe.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LA DATE DE PUBLICATION DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



P PRÉSIDENCE DE COMITÉ

COMITÉ NOMINATIONS ET GOUVERNANCE · COMITÉ STRATÉGIE · COMITÉ RÉMUNÉRATIONS · COMITÉ D'AUDIT

(1) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas été comptabilisés pour établir ce pourcentage.
(2) M. Florent Chabaud est en cours de remplacement au moment de la publication du présent Document d'enregistrement universel, suite à son départ du Groupe le 31 mars 2021.

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 de publication du présent Document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration se compose de :

- 10 administrateurs, dont la Présidente du Conseil d'administration, et se décompose comme suit :
  - 8 administrateurs indépendants, et
  - 2 administrateurs représentants les salariés : suite à son départ du Groupe en date du 31 mars 2021, M. Florent Chabaud est en passe d'être remplacé à l'heure où nous publions le présent Document d'enregistrement universel ;
  - 4 femmes ;
  - 2 administrateurs de nationalité étrangère et 3 administrateurs basés aux États-Unis ou au Royaume-Uni ou ayant des profils très internationaux.

Le Conseil d'administration compte également deux censeurs, lesquels siègent avec voix consultative.

L'exercice 2020 a été marqué par :

- la nomination, le 23 mars 2020, de Mme Cécile Frot-Coutaz en tant que nouvelle administratrice, faisant ainsi suite à sa précédente nomination en qualité de censeur en juin 2019 ;
- la fin du mandat de Mme Ana García Fau et de M. Maarten Wildschut le 30 juin 2020 ;
- la fin du mandat de M. Yann Debois, administrateur représentant les salariés, le 26 juillet 2020, et son remplacement à compter du 27 juillet 2020 par M. Florent Chabaud, désigné par le Comité d'entreprise de la Société ;
- la désignation, à compter du 23 décembre 2020, par le Comité d'entreprise européen du Groupe de M. Marc Vogeleisen comme second administrateur représentant les salariés, conformément aux nouvelles dispositions de l'article 11.3 des statuts de la Société tels que modifiés par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 ;
- la nomination de deux censeurs au Conseil d'administration dans le cadre et à la suite de la restructuration financière de 2020, M. Gauthier Reymondier, de Bain Capital Credit, et Angelo Gordon, représenté par M. Julien Farre.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020, ET JUSQU'À LA DATE DE PUBLICATION 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 2020 (1)	Brian Sullivan	M	Américaine	Juin 2019	AGOA 2023 (1)
Administrateurs ayant quitté le Conseil d'administration en 2020	Ana García Fau	F	Espagnole	Avril 2016	AGOA 2020 (1)
	Maarten Wildschut	M	Néerlandaise	Octobre 2018	AGOA 2020 (1)
	Yann Debois	M	Française	Juillet 2017	Juillet 2020
	Richard Moat	M	Anglaise et irlandaise	Novembre 2019	Mai 2020
Administrateurs ayant rejoint le Conseil d'administration en 2020	Cécile Frot-Coutaz	F	Française	Mars 2020	AGOA 2023 (1)
	Florent Chabaud	M	Française	Juillet 2020	Mars 2021
	Marc Vogeleisen (2)	M	Française	Décembre 2020	Décembre 2023
Censeurs ayant rejoint le Conseil d'administration en 2020	Gauthier Reymondier	M	Française	Septembre 2020	Mars 2022
	Angelo Gordon, représenté par Julien Farre	M	Canadienne et française	Décembre 2020	Juin 2022

(1) Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.
(2) Second administrateur représentant les employés désigné par le Comité d'entreprise européen du Groupe.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020, ET JUSQU'À LA DATE DE PUBLICATION DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

	Nom	Date de nomination au Comité	Date de départ du Comité
Comité d'Audit	Ana García Fau	Avril 2016	Juin 2020
	Maarten Wildschut	Octobre 2018	Juin 2020
	Christine Laurens	Septembre 2020	N/A
Comité Nominations & Gouvernance	Ana García Fau	Avril 2016	Juin 2020
	Maarten Wildschut	Octobre 2018	Juin 2020
	Cécile Frot-Coutaz	Septembre 2020	N/A
Comité Rémunérations	Yann Debois	Octobre 2018	Juillet 2020
	Florent Chabaud	Juillet 2020	Mars 2021
Comité Stratégie	Richard Moat	Novembre 2019	Mai 2020 (1)
	Maarten Wildschut	Juin 2019	Juin 2020
Comité *Ad Hoc* (2)	Anne Bouverot	Mai 2020	Octobre 2020
	Xavier Cauchois	Mai 2020	Octobre 2020
	Dominique D'Hinnin	Mai 2020	Octobre 2020
	Melinda J. Mount	Mai 2020	Octobre 2020
	Thierry Sommelet	Mai 2020	Octobre 2020

(1) Richard Moat continue d'assister aux réunions du Comité Stratégie après cette date en tant qu'invité permanent.
(2) Comité Ad Hoc créé en mai 2020 et actif jusqu'en octobre 2020.

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 2020

Âge	Sexe	Nationalité	Début du mandat	Échéance du mandat	Ancienneté (en années)	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (dont Technicolor)	Détention d'actions Technicolor	Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration	Taux de participation aux réunions des comités du Conseil	Comité d'Audit	Comité Nominations & Gouvernance	Comité Rémunérations	Comité Stratégie	Comité *Ad Hoc*
										(au 31 décembre 2020)				
Membres actuels du Conseil d'administration :														
Anne Bouverot, Présidente du Conseil d'administration indépendante														
55	F	Française	Juin 2019	AGOA 2022 (1)	1,5	2	39 533	100 %	100 %		Présidente		Présidente	Présidente
Melinda J. Mount, administratrice indépendante et Vice-Présidente														
61	F	États-Unis	Avril 2016	AGOA 2021 (1)	5	3	21 000 (2)	100 %	100 %	Présidente		Membre		Membre
Bpifrance Participations, représentée par Thierry Sommelet, administrateur indépendant														
51	M	Française	Janvier 2016	AGOA 2021 (1)	5	5	10 381 145	100 %	100 %		Membre		Membre	Membre
Xavier Cauchois, administrateur indépendant														
63	M	Française	Juin 2019	AGOA 2022 (1)	1,5	2	6 030	100 %	100 %	Membre		Président		Membre
Florent Chabaud, administrateur représentant les salariés														
51	M	Française	Juillet 2020	Mars 2021	0,5	1	888	100 %	100 %			Membre		
Dominique D'Hinnin, administrateur indépendant														
61	M	Française	Juin 2019	AGOA 2022 (1)	1,5	5	12 370	95 %	95 %		Membre		Membre	Membre
Cécile Frot-Coutaz, administratrice indépendante														
54	F	Française	Mars 2020	AGOA 2023 (1)	1	1	4 475	100 %	100 %		Membre		Membre	
Christine Laurens, administratrice indépendante														
50	F	Française	Juin 2019	AGOA 2022 (1)	1,5	1	555	100 %	82 %	Membre		Membre		
Brian Sullivan, administrateur indépendant														
59	M	États-Unis	Juin 2019	AGOA 2023 (1)	1,5	1	2 250	100 %	100 %	Membre			Membre	
Marc Vogeleisen, administrateur représentant les salariés														
53	M	Française	Décembre 2020	Décembre 2023	0,5	1	4	S/O	S/O					
Membres ayant quitté le Conseil d'administration en 2020 :														
Ana García Fau, administratrice indépendante														
52	F	Espagnole	Avril 2016	Juin 2020	5	5	2 000	100 %	100 %					
Maarten Wildschut, administrateur indépendant														
48	M	Néerlandaise	Octobre 2018	Juin 2020	2,5	1	0 (3)	100 %	100 %					
Yann Debois, administrateur représentant les salariés														
41	M	Française	Juillet 2017	Juillet 2020	3	1	1 607	100 %	100 %					
Richard Moat, administrateur jusqu'au 5 mai 2020														
66	M	Anglaise et irlandaise	Novembre 2019	Mai 2020	0,5	2	585 825 (4)	100 %	100 %					

(1) Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.
(2) Mme Melinda J. Mount détient 21 000 certificats américains de dépôt (« ADR ») de Technicolor, soit l'équivalent de 778 actions.
(3) À la date de publication du présent Document d'enregistrement universel, RWC détenait 200 166 actions (représentant 0,09 % du capital social).
(4) Il sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires de renouveler le mandat de M. Richard Moat en tant qu'administrateur.

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 mars 2021, 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, du point de vue des deux parties, elle est ou non suffisamment importante pour faire 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 10 administrateurs, 8 sont considérés comme indépendants. Voir ci-dessous le résumé de l'évaluation faite par le Conseil d'administration du 11 mars 2021.

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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Bpifrance Participations, représentée par Thierry Sommelet	Bpifrance Participations détient moins de 10 % du capital.							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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Xavier Cauchois	M. Cauchois remplit l'ensemble des critères requis pour être considéré comme administrateur indépendant.							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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Nom	Discussion							Indépendant
Florent Chabaud	M. Chabaud est un administrateur représentant les salariés.							Non
	Non salariée/ 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 %**	
	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Dominique D'Hinnin	M. D'Hinnin remplit l'ensemble des critères requis pour être considéré comme administrateur indépendant.							Oui
	Non salariée/ 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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
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**	**Commissariat 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**	**Commissariat aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Brian Sullivan	M. Sullivan remplit l'ensemble des critères requis pour être considéré comme administrateur indépendant.							Oui
	Non salariée/ 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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Marc Vogeleisen	M. Vogeleisen est un administrateur représentant les salariés.							Non
	Non salariée/ 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 %**	
	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

✓ *: condition remplie.*
x : condition non remplie.

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 • Expérience approfondie des marchés américain et anglais • 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
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
Florent Chabaud	• Expérience approfondie au sein du Groupe • 25 ans d'expérience dans la sécurité informatique • Expérience spécifique de la protection des données à caractère personnel et de la conformité au RGPD
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* • Expérience approfondie des marchés américain et anglais • Bonnes compétences stratégiques • Connaissance approfondie du secteur des Services de Production
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, en particulière en matière de fusions et acquisitions • Expérience approfondie dans le secteur de la Maison Connectée • Compétences stratégiques acquises à plusieurs postes de Direction
Marc Vogeleisen	• Expérience approfondie au sein du Groupe • Parfaite connaissance de la thématique de la Maison Connectée, grâce aux différents postes qu'il a occupés dans cette division

* *Expertise financière ou comptable spécifique requise par l'article L. 823-19 du Code de commerce en lien avec la composition des Comités d'Audit.*

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 visaient à développer ses compétences, sa complémentarité et son engagement. Les changements supplémentaires intervenus en 2020, notamment dans la composition des comités, visaient à atteindre le même objectif. 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, ce qui témoigne de sa capacité à traiter les questions clés et à 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 un indicateur de l'efficacité de son fonctionnement.

Les biographies des membres du Conseil d'administration sont détaillées au paragraphe 4.1.1.3 ci-dessous.



** En qualité de Censeur.*

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 l'optique de stimuler la qualité et la créativité des discussions et des décisions.

À cet égard, le Conseil d'administration a formulé une politique concernant sa composition afin de parvenir à une composition équilibrée et veiller à une représentation juste 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 du 11 mars 2021, des éléments suivants :

- les compétences de ses membres et la composition de ses comités sont variées et alignées sur la stratégie à long terme du Groupe ;
- une majorité d'administrateurs étrangers ou de profils hautement internationaux y siègent, ce qui reflète la diversité géographique des activités du Groupe ;
- les genres sont bien représentés au sein du Conseil et dans chaque comité (50 % des administrateurs sont des femmes, notamment la Présidente du Conseil d'administration).

Promotion du genre et de la diversité au sein des autres organes de direction

Depuis de nombreuses années, d'importants travaux, programmes et plans d'action ont été menés à bien et d'autres, toujours en cours, portent notamment sur la politique de non-discrimination, la promotion des genres et la politique en matière diversité à appliquer au sein du Groupe.

Cela concerne en particulier la représentation féminine dans les organes de direction, dont le Comité Exécutif, le Comité de Direction ainsi que les cadres dirigeants (niveaux de classification 4, 5 et 6). A fin 2020, le Groupe compte 13 289 employés dont 28,4% sont des femmes.

Avec 3 membres, les femmes représentent 27% du Comité Exécutif et avec 7 membres, elles représentent 37% du Comité de Direction. En prenant en compte ensemble le Comité Executif et le Comité de Direction, il y a 10 femmes représentant 33% des membres.

En ajoutant au Comité Executif et au Comité de Direction les comités executifs des secteurs d'activités et des fonctions transverses, il y a 25 femmes représentant 37% des membres, une proportion significativement plus élevée que la representation globale des femmes parmi les employés tous niveaux de classification confondus.

Le Conseil d'administration entend accélérer l'accès des femmes aux postes à responsabilité au sein du Groupe.

Le Conseil veillera donc à ce que la promotion du genre et de la diversité soit centrée sur des objectifs pertinents assortis de plans d'action appropriés pour les atteindre, et il suivra régulièrement les résultats de leur mise en œuvre.

Le Conseil d'administration a fixé les objectifs suivants, à atteindre en 2023, afin d'accroître la représentation féminine au sein de la Direction générale du Groupe :

- 35 % de femmes au sein du Comité Exécutif et du Comité de Direction pris ensemble ;
- 40 % de femmes au sein du Comité Executif, du Comité de Direction et des comités executifs des secteurs d'activité et des fonctions corporate (employés de niveau de classification 4, 5 et 6) pris ensemble ;

Un objectif extra-financier basé sur la promotion du genre et la diversité est inclus dans les objectifs de performance du Directeur général du Groupe depuis 2018.

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 2020.

Administrateurs membres du Conseil d'administration à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel



Adresse 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 :
39 533

Anne Bouverot

Présidente indépendante du Conseil d'administration

Fonction principale : Présidente du Conseil d'administration de Technicolor, *Senior Advisor* pour TowerBrook Capital Partners et administratrice de sociétés

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Maison Connectée
- Cybersécurité
- Stratégie
- Technologie
- Télécommunications

Participation aux comités :
- Comité Nominations & Gouvernance (Présidente)
- Comité Stratégie (Présidente)
- Comité *Ad Hoc* (Présidente) (en 2020)

Biographie

Mme Anne Bouverot est actuellement *Senior Advisor* pour TowerBrook Capital Partners, ainsi qu'administratrice de sociétés. Elle était auparavant Présidente et Directrice générale de Morpho (devenu depuis lors Safran Identity & Security), *leader* mondial des solutions de sécurité et d'identité, qui emploie plus de 8 600 personnes dans 55 pays et génère un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros. Avant Morpho, elle a été pendant 4 ans Directrice générale de la GSMA, l'association internationale des opérateurs de réseaux mobiles. Elle a commencé sa carrière comme chef de projet informatique chez Telmex au Mexique avant de passer les 18 années suivantes chez Orange à différents postes.

Mme Anne Bouverot est la Fondatrice et Présidente de la Fondation Abeona *(Data Science for Fairness and Equality)*. Ancienne élève de l'École Normale Supérieure et de Télécom Paris ainsi que titulaire d'un doctorat en Intelligence artificielle (1991), elle a été décorée Chevalier de l'Ordre National du Mérite et faite Chevalier de la Légion d'Honneur (France).

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Fondation Abeona *(Data Science for Fairness and Equality)*	Fondatrice et Présidente
À l'étranger	
Cellnex Telecom (1)	Administratrice
TowerBrook Capital Partners	*Senior Advisor*
Thomson Reuters Founders Share Company	Fiduciaire

(1) Sociétés cotées.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Capgemini SE (1)	Administratrice
Edenred SA (1)	Administratrice
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

(1) Sociétés cotées.



Adresse 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'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
21 000 certificats américains de dépôt équivalent à 778 actions

Melinda J. Mount

Administratrice indépendante et Vice-Présidente
Fonction principale : administratrice de sociétés

Ancienneté : 5 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Cybersécurité
- Finance
- Connaissance approfondie du Groupe
- *Media & Entertainment*
- Fusions et acquisitions

Participation aux comités :
- Comité d'Audit (Présidente)
- Comité Rémunérations
- Comité *Ad Hoc* (en 2020)

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 Melinda J. 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.

Mme Melinda J. Mount est actuellement administratrice indépendante chez Cerner Corporation, une société qui fournit des solutions de technologie d'informations médicales (*health information technology*, 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 Melinda J. 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.

Autres mandats en cours	
Société	**Fonctions et mandats exercés**
À l'étranger	
The Learning Care Group	Administratrice
Cerner Corporation (1)	Administratrice
Group Nine Acquisition Corp (1)	Administratrice

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)
None

(1) Sociétés cotées.



Adresse 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 :
6 030

Xavier Cauchois

Administrateur indépendant

Fonction principale : administrateur de sociétés

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- Finance
- *Media & Entertainment*
- Fusions et acquisitions
- Technologie
- Télécommunications

Participation aux comités :

- Comité d'Audit
- Comité Rémunérations (Président)
- Comité *Ad Hoc* (en 2020)

Biographie

M. Xavier Cauchois débute sa carrière chez PwC où il restera plus de 37 ans, cumulant des activités d'audit et de conseil. Il a ainsi 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. 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
En France	
Dassault Systèmes SE (1)	Administrateur

(1) Société cotée.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
PwC Business Services	*Manager*
GIE PricewaterhouseCooper	Administrateur
PwC Audit	Partner



Adresse 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 :
12 370

Dominique D'Hinnin

Administrateur indépendant

Fonction principale : Président d'Eutelsat Communications SA

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 95 %

Compétences :
- Maison Connectée
- Finance
- *Media & Entertainment*
- Stratégie
- Technologie

Participation aux comités :
- Comité Nominations & Gouvernance
- Comité Stratégie
- Comité *Ad Hoc* (en 2020)

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, la société américaine Golden Falcon Acquisition Corporation ainsi que 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
Golden Falcon Acquisition Corp (1)	Administrateur

(1) Sociétés cotées.

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) Sociétés cotées.



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 : 4 475

Cécile Frot-Coutaz

Administratrice indépendante

Fonction principale : *Head* EMEA de YouTube

Ancienneté : 1 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- *Media & Entertainment*
- Stratégie

Participation aux comités :

- Comité Nominations & Gouvernance
- 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 larestructuration 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	
En France	
Groupe M6 (1)	Administratrice
À l'étranger	
Fremantle Ltd. (filiale de RTL Group)	Administratrice

(1) Société cotée.



Adresse 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 :
555

Christine Laurens

Administratrice indépendante

Fonction principale : Directrice financière et Associée chez A.T. Kearney

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Cybersécurité
- Finance
- Fusions et acquisitions
- Stratégie
- Technologie

Participation aux comités :
- Comité d'Audit
- Comité Rémunérations

Biographie

Mme Christine Laurens est actuellement Directrice financière et Associée d'A.T. Kearney, basée à Chicago depuis 2014. Elle a débuté comme *Manager* au sein de la division 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)

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 :
10 381 145

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 : 5 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Maison Connectée
- Finance
- *Media & Entertainment*
- Stratégie
- Technologie

Participation aux comités :
- Comité Nominations & Gouvernance
- Comité Stratégie
- Comité *Ad Hoc* (en 2020)

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 vingt années en matière d'investissement dans des sociétés cotées et non cotées dans les secteurs des télécommunications et de la technologie, M. Thierry 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. Thierry 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	
Orange SA (1)	Administrateur
Idemia SAS	Administrateur
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
En France	
Verimatrix 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	
Worldline SA (1)	Administrateur
Talend SA (1)	Administrateur
Soitec SA (1)	Administrateur
Bleckwen SAS	Membre du Conseil de surveillance
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
En France	
Greenbureau SA	Membre du Conseil de surveillance
Ingenico SA (1)	Administrateur
Sipartech SAS	Membre du Conseil de surveillance
Cloudwatt SA	Membre du Conseil de surveillance

(1) Sociétés cotées.



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 2023

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : 2 250

Brian Sullivan

Administrateur indépendant

Fonction principale : administrateur de sociétés

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Finance ●
- *Media & Entertainment* ●
- Stratégie ●
- Technologie ●
- Télécommunications ●

Participation aux comités :
- Comité d'Audit
- Comité Stratégie

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 Directeur général 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 des opérations de Fox Networks Group. En 2019, il quitte Fox pour devenir *Senior Advisor* chez McKinsey & Co. dans le secteur *Consumer, Media & Technology*. En 2020, M. Brian Sullivan a pris la Direction de NEP Group, la première organisation mondiale de Services Diffuseurs de Contenu et de Services d'Événements en direct.

M. Brian Sullivan est ancien élève de l'Université Villanova en *Business Administration and Management*.

Autres mandats en cours

À l'étranger	
Groupe NEP	Directeur général
Astrolabs LLC	Administrateur

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) Sociétés cotées.



Adresse principale : Technicolor, 8-10, rue du Renard, 75004 Paris

Nationalité : française

Née le 10 novembre 1967

Début du mandat : décembre 2020

Échéance du mandat : décembre 2023

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : 4

Marc Vogeleisen

Directeur représentant les salariés jusqu'en décembre 2023

Fonction principale : *Head of Business Office*

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : non applicable en 2020

Compétences :
- Maison Connectée ●
- Connaissance approfondie du Groupe ●
- Stratégie ●

Participation aux comités :
- Aucune

Biographie

M. Marc Vogeleisen est *Head of Business Office* au sein de la division Maison Connectée. Il a rejoint Technicolor en 2002 et a occupé différents postes, notamment comme expert en stratégie. Il a ainsi assisté la Direction générale au niveau du Groupe, et appuyé les principaux désinvestissements du Groupe (TV, IC's & Components) contribuant à la diversification des activités (acquisitions de Technicolor, Grass Valley, Cisco...) avant de rejoindre la division Maison Connectée en 2016.

Dans le cadre de ses fonctions actuelles, M. Marc Vogeleisen est activement impliqué dans la planification sur 3 ans, la connaissance du marché, la stratégie de portefeuille, la gestion des produits, le marketing et la communication.

Outre ces années passées à travailler pour Technicolor, de 2008 à 2010, il a fondé une *start-up* dans le secteur des énergies renouvelables, dont il est actuellement le Président non exécutif.

M. Marc Vogeleisen est diplômé de l'Université de droit et d'économie de Paris et de l'ESSEC.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Enersolar	Président
Enerqos France	Directeur général
Montauban Solar	Directeur général
Moissac Solar	Directeur général

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société
Néant

Censeurs à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel



Adresse professionnelle principale : 23 Savile Row
London W1S 2ET
Royaume-Uni

Nationalité : canadienne et française

Né le 13 avril 1978

Début du mandat : décembre 2020

Échéance du mandat : juin 2022

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : Angelo Gordon détenait 16 955 219 actions à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel

Angelo Gordon, représenté par Julien Farre

Censeur

Fonction principale : Directeur général de la division *Distressed & Corporate Special Situations* chez Angelo Gordon

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : non applicable en 2020

Compétences :
- Finance
- *Media & Entertainment*
- Fusions et acquisitions
- Stratégie
- Télécommunications

Participation aux comités :
- Aucune

Biographie

M. Julien Farre a rejoint Angelo Gordon en 2012 et en est le Directeur général. Il se consacre spécifiquement aux titres de sociétés européennes en situations spéciales et de détresse du groupe. Avant de rejoindre Angelo Gordon, il était Directeur exécutif chez Goldman Sachs, et avait auparavant travaillé chez Bain & Company en tant qu'associé.

M. Julien Farre est titulaire d'une licence en commerce de l'université McGill et d'un MBA de la Wharton School de l'université de Pennsylvanie.

Mandats détenus en sa qualité de représentant permanent d'Angelo Gordon

Société	Fonctions et mandats exercés
Autres mandats en cours	
Néant	
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
En France	
FB Lux Holdings GP, SA	Membre du comité consultatif
Frans Bonhomme SAS	Membre du comité consultatif
Saur SAS	Membre du comité consultatif

Mandats détenus en son nom propre

Société	Fonctions et mandats exercés
Autres mandats en cours	
Néant	
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
Néant	



Adresse professionnelle principale : Bain Capital
1 Mayfair Pl
Mayfair
London W1J 8AJ
Royaume-Uni

Nationalité : française

Né le 22 novembre 1976

Début du mandat : septembre 2020

Échéance du mandat : mars 2022

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : Bain Capital détenait 19 492 010 actions à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel

Gauthier Reymondier

Censeur

Fonction principale : Directeur général de Bain Capital

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Finance
- *Media & Entertainment*
- Fusions et acquisitions
- Stratégie
- Télécommunications

Participation aux comités :
- Aucune

Biographie

M. Gauthier Reymondier a rejoint Bain Capital Credit en 2008. Il est Directeur général du bureau de Londres de Bain Capital Credit. Il est *Head of European Liquid and Structured Credit* et gestionnaire de portefeuille, en particulier des CLO européens et des comptes séparés de Bain Capital Credit. Auparavant, M. Gauthier Reymondier a été *Manager* chez Bain & Company, où il assistait des fonds de capital-investissement en Europe. Il a par ailleurs travaillé chez Schroder Salomon Smith Barney.

M. Gauthier Reymondier est diplômé de HEC Paris.

Autres mandats en cours	
Société	**Fonctions et mandats exercés**
Néant	

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
Société	**Fonctions et mandats exercés**
À l'étranger	
Metal & Waste Recycling Limited	Administrateur

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 : française

Né le 21 février 1970

Début du mandat :
juillet 2020

Échéance du mandat :
31 mars 2021

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
888

Florent Chabaud

Directeur représentant les salariés jusqu'au 31 mars 2021

Fonction principale : Vice-Président *Business Security*

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- Cybersécurité ●
- Connaissance approfondie du Groupe ●

Biographie

M. Florent Chabaud a rejoint Technicolor fin 2014, où il a formé l'équipe interne d'évaluation de la sécurité informatique. Il a également établi la gouvernance du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel ainsi que les politiques en matière de conformité avec le GDPR. En outre, il a initié la certification ISO 27001 des activités de réponse aux incidents et de gestion des clés cryptographiques pour les produits Maison Connectée, obtenue fin 2019.

M. Florent Chabaud a commencé sa carrière à la Délégation générale pour l'armement (DGA) en tant qu'expert en infrastructures à clé publique et en messagerie sécurisée. En 2000, il a rejoint le département qui allait devenir l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), où il a été nommé Directeur adjoint en 2004, en charge de l'expertise en matière de recherche et d'innovation. En 2010, il a été promu responsable de sécurité des systèmes d'information (FSSI) du ministère français de la Défense.

M. Florent Chabaud est diplômé de l'École Polytechnique (1989) et titulaire d'un doctorat en informatique et cryptographie (1996) sous la direction de Jacques Stern (École Normale Supérieure).

Autres mandats en cours	Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)
Néant	Néant

M. Florent Chabaud a quitté Technicolor le 31 mars 2021. Au moment de la publication du présent Document d'enregistrement universel, un nouvel administrateur représentant les salariés est en passe d'être nommé pour le remplacer.



Adresse principale :
Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : espagnole

Née le 3 novembre 1968

Début du mandat :
avril 2016

Échéance du mandat :
30 juin 2020

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
2 000

Ana García Fau

Administratrice indépendante jusqu'en juin 2020

Fonction principale : administratrice de sociétés

Ancienneté : 4 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Finance
- Connaissance approfondie du Groupe
- Fusions et acquisitions
- Stratégie

Biographie

Mme Ana García Fau a été 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 fusions-acquisitions 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 García 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
Finerge SA	Présidente non exécutive et administratrice
Euskaltel SA (1)	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 : 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 : 30 juin 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 200 166 actions (représentant 0,09 % du capital social)

Maarten Wildschut

Administrateur non indépendant jusqu'en juin 2020

Fonction principale : Co-responsable du Fonds RWC European Focus

Ancienneté : 2,5 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- Finance ●
- Fusions et acquisitions ●
- 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. Maarten 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 les fonds *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. Maarten Wildschut est membre du comité consultatif de Monolith Investment Management, un fonds européen de petites capitalisations dont la stratégie d'investissement est similaire à celle du Fonds RWC European Focus.

M. Maarten 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.

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	



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 : 1 607

Yann Debois

Administrateur représentant les salariés jusqu'en juillet 2020

Fonction principale : *Senior Project Manager* au sein des Services de Production

Ancienneté : 3 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- Maison Connectée ●
- Connaissance approfondie du Groupe ●

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. Yann Debois est diplômé en droit (2000) et est titulaire d'un diplôme de l'Université de Rennes, 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 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 :
5 mai 2020

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
585 825 *

Richard Moat

Administrateur non indépendant jusqu'en mai 2020

Fonction principale : Directeur général de Technicolor

Ancienneté (en tant qu'administrateur) : 6 mois

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Maison Connectée
- Finance
- Stratégie
- Télécommunications

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.

** Suite à l'investissement personnel de Richard Moat dans les actions de la Société réalisé en décembre 2020, sa reconduction en tant qu'administrateur sera proposée à la prochaine Assemblée générale des actionnaires.*

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
Eircom Holdings (Ireland) Limited	Administrateur
International Personal Finance PLC (1)	Administrateur
Tiaxa Inc.	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
Eircom MEP SA	Administrateur

(1) Sociétés cotées.

4.1.1.4 ARRANGEMENTS OU ACCORDS CONCLUS AVEC LES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES, CLIENTS, FOURNISSEURS OU AUTRES EN VERTU DESQUELS LES MANDATAIRES SOCIAUX ET MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF ONT ÉTÉ CHOISIS

GRI *[102-25] [102-44]*

Il n'existe pas d'arrangements ou d'accords avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels un mandataire social (administrateur, Présidente du Conseil d'administration ou Directeur général) ou un membre du Comité Exécutif aurait été choisi.

4.1.1.5 PARTICIPATION DES MANDATAIRES SOCIAUX AU 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. 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.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, la Présidente et le Directeur général sont tenus par une obligation de détention minimale d'actions Technicolor portant sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de rémunération moyenne de l'administrateur (précédemment désignés comme « jetons de présence »). Ce nombre d'actions est doublé en cas de renouvellement du mandat.

À l'exception des obligations précédemment évoquées, les mandataires sociaux 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 mandataires sociaux dans le capital de la Société à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel s'élève à :

Administrateurs	**Actions Technicolor**
Anne Bouverot	39 533
Melinda J. Mount	21 000 (1)
Bpifrance Participations	10 381 145
Xavier Cauchois	6 030
Dominique D'Hinnin	12 370
Cécile Frot-Coutaz	4 475
Christine Laurens	555
Brian Sullivan	2 250
Marc Vogeleisen (2)	4
Directeur général	
Richard Moat	585 825
TOTAL	**11 032 965**

(1) Mme Mount détient 21 000 certificats américains de dépôt (« ADR ») de Technicolor, soit l'équivalent de 778 actions.

(2) Les administrateurs représentant les salariés, qui ne perçoivent aucune rémunération en tant qu'administrateurs, sont exclus du champ d'application des exigences en matière d'actionnariat.

Le tableau ci-après fait état des opérations sur titres Technicolor réalisées au cours de l'exercice 2020 et jusqu'à la publication du présent Document d'enregistrement universel, et notifiées à l'AMF (Autorité des marchés financiers) conformément à l'article 19 du Règlement n° 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)*
Richard Moat	10 décembre 2020	Acquisition	Action	295 810	1,9291	570 647,07
Richard Moat	8 décembre 2020	Acquisition	Action	95 617	1,7399	166 364,02
Richard Moat	4 décembre 2020	Acquisition	Action	165 386	1,6997	281 106,58
Richard Moat	3 décembre 2020	Acquisition	Action	29 012	1,6994	49 302,99
Bpifrance Participations SA	7 octobre 2020	Exercice	Bon de souscription	842 950	0,0100	8 429,50
Bpifrance Participations SA	22 septembre 2020	Souscription	Action	8 370 251	2,9800	24 943 347,98
Bpifrance Participations SA	22 septembre 2020	Souscription	Bon de souscription	842 950	-	-
Bpifrance Participations SA	22 septembre 2020	Souscription	Bon de souscription	1 167 944	-	-
Anne Bouverot	11 septembre 2020	Acquisition	Action	10 000	2,750	27 500,00
Anne Bouverot	28 août 2020	Acquisition	Action	10 000	2,6100	26 100,00
Anne Bouverot	20 août 2020	Acquisition	Action	7 681	2,5500	19 586,55
Anne Bouverot	11 août 2020	Acquisition	Action	10 000	2,6909	26 909,00
RWC Asset Management LLP	29 juin 2020	Cessions	Action	39 530	2,7678	109 411,13
RWC Asset Management LLP	26 juin 2020	Cessions	Action	81 112	2,7261	221 119,42
RWC Asset Management LLP	25 juin 2020	Cessions	Action	109 165	2,8267	308 576,70
RWC Asset Management LLP	24 juin 2020	Cessions	Action	157 349	3,0628	481 928,51
RWC Asset Management LLP	23 juin 2020	Cessions	Action	161 724	3,6941	597 424,63
Bpifrance Participations SA	10 mars 2020	Acquisition	Action	1 300 000	0,2287	297 310,00
Bpifrance Participations SA	9 mars 2020	Acquisition	Action	3 191 351	0,2098	669 545,43
Bpifrance Participations SA	6 mars 2020	Acquisition	Action	2 071 107	0,2207	457 093,31
Bpifrance Participations SA	5 mars 2020	Acquisition	Action	3 118 183	0,2281	711 257,54

Les détails concernant les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance attribuées aux mandataires sociaux sont présentés ci-dessous dans 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 ET INCRIMINATION AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social (i) n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, (ii) n'a été associé à une faillite, mis sous séquestre ou liquidation, (iii) n'a fait l'objet d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (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 SERVICES ET AUTRES CONTRATS ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LE GROUPE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de service liant un mandataire social (administrateur, Présidente du Conseil d'administration et Directeur général) au Groupe ou à l'une de ses filiales, et prévoyant l'octroi d'avantages lorsque lesdits contrats prennent fin.

4.1.1.8 PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL 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 2020, la participation aux comités a été examinée aux mois de juillet et septembre.

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 ;

Le Conseil d'administration

- 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 actif) par tout membre du Groupe pour un montant supérieur à 25 millions d'euros, apprécié par opération ou par série d'opérations apparentées,
  - **(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 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 Directeur général 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 ;
- veille à l'exécution du Plan stratégique approuvé par le Conseil ;
- 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'à l'exterieur du Groupe ;
- 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.

La responsabilité de la Présidente est de présider le Conseil d'administration, il ne s'agit pas d'un rôle exécutif.

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.

En 2020, et pour les besoins spécifiques du plan de restructuration financière du Groupe, un Comité *Ad Hoc* composé uniquement d'administrateurs indépendants a été mis en place avec pour mission de superviser le processus relatif aux questions de droits et d'évaluer les différentes solutions possibles pour lever de nouveaux financements. Le Comité *Ad Hoc* a été dissous après l'achèvement de la restructuration financière de Technicolor.

Chaque comité formule dans son domaine de compétence – fixé par sa Charte – des propositions, des recommandations et des avis selon les 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 indépendant référent, ou, en l'absence d'administrateur indépendant 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 2020, 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 *vade-mecum* de l'administrateur 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.

4.1.2.3 ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

GRI *[102-18] [102-26] [102-27] [102-28] [102-31] [102-34]*

TAUX DE PARTICIPATION INDIVIDUELS DES ADMINISTRATEURS AUX SÉANCES DU CONSEIL TENUES EN 2020

Nom	Taux individuels
Mme Anne Bouverot	100 %
Mme Melinda J. Mount	100 %
Bpifrance Participations	100 %
M. Xavier Cauchois	100 %
M. Florent Chabaud (depuis juillet 2020)	100 %
M. Dominique D'Hinnin	95 %
Mme Cécile Frot-Coutaz	100 %
Mme Christine Laurens	100 %
M. Brian Sullivan	100 %
M. Yann Debois (a quitté le Conseil en juillet 2020)	100 %
Mme Ana García Fau (a quitté le Conseil en juin 2020)	100 %
M. Maarten Wildschut (a quitté le Conseil en juin 2020)	100 %
M. Richard Moat (a quitté le Conseil en mai 2020)	100 %
MOYENNE	99,59 %

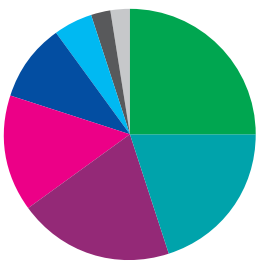
Conseil d'administration

19 RÉUNIONS EN 2020	12 PUIS 10 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 99,59 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 % *

Les activités en 2020 (questions récurrentes)

- **Questions financières :** a revu l'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle de la Société et le processus d'établissement de ces informations (budget annuel 2020, comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2019 et du premier semestre 2020, informations financières trimestrielles des premier et troisième trimestres 2020), a revu les informations financières et comptables provisoires conformément à l'article L. 232-2 du Code de commerce, a revu les principales questions comptables, les communiqués de presse à publier suite aux réunions du Conseil, ainsi que le Document d'enregistrement universel (les rapports du Conseil notamment), 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 assuré le suivi du Plan stratégique de la Société et des plans d'action correspondants, a été régulièrement mise à jour et a participé à des bilans commerciaux et stratégiques.
- **Rémunération et gouvernance :** a décidé de la rémunération de la Présidente et du Directeur général, a revu la composition du Conseil d'administration et l'indépendance de chacun des membres du Conseil, a délibéré sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ainsi que sur l'évaluation du Conseil.

* *Ce pourcentage n'inclut pas les administrateurs représentant les employés.*



- **25 %** Structure financière et renégociation de la dette
- **20 %** Stratégie
- **20 %** Budget et résultats financiers
- **15 %** Questions liées à la rémunération
- **10 %** Gouvernement d'entreprise
- **5 %** Gestion des risques
- **2,5 %** Rapports des Comités
- **2,5 %** Plans de succession

PRINCIPALES DÉCISIONS PRISES PAR LE CONSEIL EN 2020 (EN PLUS DES QUESTIONS RÉCURRENTES SUSVISÉES)

L'année 2020 a été une année particulièrement intense pour le Conseil d'administration et ses comités.

La préparation de la restructuration financière du Groupe (émissions de droits et opérations au titre de la dette) et du plan de sauvegarde financière accélérée a nécessité un certain nombre de réunions pour les discussions et approbations nécessaires.

Dans ce contexte, le Conseil a également préparé et convoqué en 2020 trois (3) Assemblées générales mixtes des actionnaires (23 mars, 30 juin et 22 juillet 2020).

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 30 JANVIER 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A examiné le budget préliminaire 2020 et le plan d'affaires 2020-2022
- A commencé à examiner les questions relatives aux capitaux propres et à la dette, ainsi que les opérations de financement correspondantes
- A alloué les jetons de présence 2019 aux administrateurs
- A attribué des actions sans condition de performance
- A approuvé un règlement de litige

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 5 FÉVRIER 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A examiné des questions relatives aux capitaux propres (regroupement d'actions, réductions du capital social et émission de droits) et aux créances, et a approuvé les décisions y afférentes
- A autorisé l'exécution de deux conventions réglementées avec RWC Asset Management et Bpifrance Participations relatives à des questions de capitaux propres
- A convoqué les actionnaires de la Société à une Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires le 23 mars 2020

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 18 FÉVRIER 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A approuvé les états financiers et les rapports y afférents de 2019
- A approuvé le budget 2020 et le plan d'affaires 2020-2022
- A approuvé les résultats de 2019 du plan de rémunération variable du Groupe
- A revu la politique de la Société en matière d'égalité salariale et professionnelle
- A évalué la rémunération variable de M. Frédéric Rose pour 2019
- A revu les résultats de l'évaluation du Conseil d'administration
- *Executive session* [1] concernant la rémunération variable du Directeur général au titre de l'exercice 2019
- *Executive session* [1]

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 9 MARS 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A procédé à l'examen annuel de l'indépendance des administrateurs
- A examiné la composition du Conseil d'administration
- A approuvé la structure du plan de rémunération variable et les objectifs 2020 du Groupe
- *Executive session* [1] pour fixer les objectifs de performance applicables à la rémunération variable du Directeur général pour 2020
- A adopté une Charte interne sur les conventions réglementées conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 23 MARS 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A examiné la situation et les premières incidences de la crise de Covid-19
- A mis en œuvre le regroupement des actions de la Société approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires tenue précédemment le même jour
- A sous-délégué les pouvoirs au Directeur général pour mener à bien la réduction du capital social décidée par l'Assemblée générale des actionnaires tenue le même jour

(1) 4 executive sessions ont eu lieu en 2020. Les executive sessions se tiennent hors la présence du Directeur général eu égard aux sessions consacrées à la rémunération du Directeur général, et hors la présence du Directeur général et du Secrétaire du Conseil d'administration pour les autres sessions.

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 7 MAI 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A considéré les difficultés – dues aux conditions du marché et à la crise de la Covid-19 – rencontrées pour le lancement de l'augmentation de capital initialement prévue et approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mars 2020, et a décidé de chercher un plan alternatif de restructuration financière
- A constitué un Comité *Ad Hoc* en relation avec la restructuration financière envisagée
- A examiné à nouveau la situation et les incidences de la crise de la Covid-19
- A approuvé un règlement de litige
- A mis à jour le budget 2020 et le plan d'affaires 2020-2022
- A examiné la composition du Conseil d'administration et approuvé les propositions à soumettre aux actionnaires à cet égard
- A convoqué l'Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires le 30 juin 2020

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 15 MAI 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A examiné le rapport du Comité *Ad Hoc* et a approuvé sa recommandation de valider le plan financier alternatif à l'augmentation de capital approuvée le 23 mars (ce projet consisterait à lever de nouveaux financements pour couvrir les besoins de Technicolor et permettre le remboursement fin juillet du crédit-relais de 110 millions de dollars américains, accompagné d'une restructuration de la dette, avec, dans un premier temps, l'ouverture d'une procédure de conciliation avec les créanciers de la Société)
- A approuvé les principales modalités d'un Plan d'intéressement à long terme (LTIP) et d'un Plan incitatif d'investissement, ainsi que les résolutions y afférentes à soumettre à l'assemblée générale des actionnaires
- A accordé une délégation au Directeur général pour l'octroi de cautions, d'avals et de garanties dans la limite d'un montant global de 450 millions d'euros

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 25 MAI 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation de l'avancée relative aux négociations en cours avec les créanciers et les prêteurs extérieurs
- Sollicitation de demandes de dérogation auprès de certains créanciers et relatives à la procédure de conciliation à venir

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 5 JUIN 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Nomination d'un expert indépendant pour évaluer l'équité de la restructuration de la dette proposée

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 11 JUIN 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives au plan de refinancement

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17 JUIN 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives aux négociations en cours avec les créanciers et les nouveaux prêteurs potentiels dans le cadre de la procédure de conciliation
- A autorisé l'exécution d'un accord réglementé (de *lock-up*) avec Bpifrance Participations conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce
- A approuvé la finalisation et l'exécution des lettres de renonciation avec les créanciers de la Société, les procédures financières accélérées ultérieures et les procédures de reconnaissance connexes au titre de la procédure américaine dite « Chapitre 15 »

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 22 JUIN 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives à la restructuration financière
- A convoqué une Assemblée générale mixte des actionnaires le 20 juillet 2020
- A approuvé les termes du plan de sauvegarde

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 2 JUILLET 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives à la restructuration financière et approbation du communiqué de presse qui sera publié par la Société concernant les résultats du vote des comités de créanciers
- A examiné la composition des comités du Conseil d'administration à la suite de l'assemblée générale annuelle

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 7 JUILLET 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 88,88 %

- Présentation des avancées relatives à la restructuration financière
- A examiné le rapport de l'expert indépendant
- A examiné le Prospectus devant être approuvé par l'AMF (Autorité des marchés financiers)

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 15 JUILLET 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives à la procédure de sauvegarde financière accélérée en cours
- A examiné et autorisé l'opération intermédiaire de nouveau financement et la signature des documents y afférents

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 30 JUILLET 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A approuvé les états financiers et le rapport semestriels
- Rapport du Comité Rémunérations
- Restructuration financière : mise en œuvre des délégations de pouvoirs approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 juillet 2020 sous réserve de l'approbation par l'AMF (Autorité des marchés financiers) du Supplément au Prospectus, et délégation de pouvoir au Directeur général pour constater la réalisation de la condition suspensive et procéder aux augmentations de capital et aux émissions de bons de souscription
- A examiné et autorisé certaines transactions au titre du nouveau financement et les prêts à terme réaménagés

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 23 SEPTEMBRE 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation de l'avancée relative à la restructuration financière après l'augmentation de capital
- A discuté d'un projet de cession de l'activité de post-production
- A nommé Gauthier Reymondier (Bain Capital Credit) en tant que censeur au sein du Conseil d'administration
- A revu la composition des comités du Conseil d'administration

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 5 NOVEMBRE 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Point sur les activités
- Informations financières et communiqué de presse
- *Executive session* [1]
- A examiné et discuté la présentation faite par le Comité d'entreprise de Rennes concernant le projet « PSE » (plan de licenciement) de la division Maison Connectée

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17 DÉCEMBRE 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A nommé Angelo Gordon en tant que censeur au sein du Conseil d'administration
- A attribué des actions sans condition de performance et des actions de performance dans le cadre du Plan d'intéressement à long terme 2020 (LTIP 2020)
- A approuvé le projet de cession de l'activité de post-production

(1) 4 executive sessions ont eu lieu en 2020. Les executive sessions se tiennent hors la présence du Directeur général eu égard aux sessions consacrées à la rémunération du Directeur général, et hors la présence du Directeur général et du Secrétaire du Conseil d'administration pour les autres sessions.

RAPPEL : ÉVALUATION EN 2020

Procédure : un questionnaire a été élaboré par le Comité des Nominations & Gouvernance et envoyé à tous les administrateurs *(pour les résultats et les points à améliorer de cette évaluation, voir le Document d'enregistrement universel 2019, chapitre 4, section 4.1.2.3 page 102)*

ÉVALUATION EN 2021

Procédure : questionnaire établi par le Comité des Nominations & Gouvernance envoyé à tous les administrateurs. Questionnaire similaire à celui de l'évaluation précédente, mais comprenant quelques questions supplémentaires liées à la restructuration financière.

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 et restructuration financière.

Résultat et analyse : tous les administrateurs ont rempli le formulaire d'évaluation du Conseil d'administration. Les points clefs sont les suivants :

- Consensus des administrateurs sur l'adéquation de leurs compétences avec les besoins de Technicolor, leur implication, leur engagement et la complémentarité de leur compétences ;
- Tous les administateurs estiment avoir une bonne connaissance des activités de la Société. Le flux d'informations s'est amélioré notamment grâce aux rapports du Directeur général ;
- Dans le contexte d'une année 2020 particulièrement difficile marquée par la Covid-19 et la restructuration financière de Technicolor, des améliorations significatives ont été soulignées en ce qui concerne l'information fournie, l'organisation des réunions, le *leadership* de la Présidente du Conseil d'administration et la qualité des *business sessions* ;
- Les membres du Conseil d'administration sont généralement satisfaits de leur contribution au Conseil. Contribution également positive du Comité *Ad Hoc* dans le contexte de la restructuration financière complexe ;
- La relation avec le Directeur général est transparente et permet au Conseil de mener à bien ses travaux.

Points d'amélioration :

- Plusieurs membres du Conseil souhaiteraient passer plus de temps sur la vision, les plans et objectifs stratégiques à moyen terme ;
- Certains ont demandé à continuer le travail sur la planification de la succession du Directeur général et du Comité Exécutif ;
- Les questions en matière ESG doivent être traitées de manière plus approfondie par le Conseil d'administration et, par exemple, par le Comité de Nomination et de Gouvernance.
- La revue des risques lors du Comité d'Audit et lors de la présentation au Conseil d'administration devrait être renforcée ;
- Le Conseil d'administration devrait tenir des *executive sessions* de manière plus fréquente ;
- Les documents d'information destinés aux membres du Conseil d'administration devraient être envoyés en temps plus opportun et de manière plus synthétique.

4.1.2.4 MISSIONS ET RÉALISATION DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

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 2020, 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. dirigé, en sa qualité de Présidente, 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. dirigé, en sa qualité de Présidente, les réunions du Comité *Ad Hoc*, ainsi que les discussions tenues en relation avec la restructuration financière (questions relatives aux capitaux propres et à la dette) ;
3. 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

GRI *[102-18] [102-26] [102-31] [102-34] [102-36]*

La composition des comités du Conseil d'administration a été examinée minutieusement par le Conseil le 14 juin 2019 à la suite de la nomination des nouveaux administrateurs par l'Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

En 2020, le Conseil d'administration a décidé d'apporter quelques modifications supplémentaires à cette composition à la suite de la nomination de Mme Cécile Frot-Coutaz en tant que nouvelle administratrice le 23 mars 2020, au départ de Mme Ana García Fau et de M. Maarten Wildschut le 30 juin 2020 au terme de leur mandat, et à la désignation par le Comité d'entreprise de la Société en juillet 2020 d'un administrateur représentant les salariés, en remplacement de M. Yann Debois dont le mandat est arrivé à échéance.

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.

6 RÉUNIONS EN 2020	4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 96,15 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- Mme Melinda J. Mount (Présidente, indépendante)
- M. Xavier Cauchois (indépendant)
- Mme Christine Laurens (indépendante)
- M. Brian Sullivan (indépendant)

Satisfait aux exigences de l'article L. 823-19 du Code de commerce. Trois membres ont des compétences spécifiques dans le domaine financier ou comptable.

Taux de participation individuelle aux réunions du Comité d'Audit qui se sont tenues en 2020

Membres en exercice :
- Mme Melinda J. Mount : 100 %
- M. Xavier Cauchois : 100 %
- M. Brian Sullivan : 100 %
- Mme Christine Laurens : 50 %

Anciens membres qui se sont retirés en 2020 :
- Mme Ana García Fau : 100 %
- M. Maarten Wildschut : 100 %

Mission

Définie par la loi, sa Charte et 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, hors la présence 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).

6 RÉUNIONS EN 2020	4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 96,15 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Principales activités du Comité d'Audit en 2020

- a examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2019 et du premier semestre 2020, et l'information financière des premier et troisième trimestres 2020 (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 2019, le premier trimestre 2020, le premier semestre 2020 et le troisième trimestre 2020 ;
- a examiné les questions comptables liées à la clôture des comptes pour l'exercice 2019, le premier semestre 2020 et l'exercice 2020, et en outre pour l'exercice 2020, a examiné la révision du processus annuel de documentation financière en mettant l'accent sur la nouvelle exigence de *reporting* liée à la restructuration financière et aux principaux éléments de clôture (examen de la dépréciation, résultat non courant, litiges et dispositions corrélatives) ;
- a examiné le budget 2020 et le plan d'affaires 2020-2022 ;
- 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 de la structure d'actionnariat de la Société ;
- a passé en revue les litiges du Groupe ;
- examine la politique de la Société en matière d'assurance.
- a revu l'organisation de l'audit interne, les plans d'audit semestriels et leurs résultats, les procédures de contrôle interne (y compris l'examen de l'autoévaluation de contrôle interne 2020) et les procédures en matière de sécurité pour le Groupe ;
- a revu de façon approfondie certains risques *(Technicolor Risk Management)* ;
- a examiné les questions et la stratégie en matière de cybersécurité ;
- a examiné le processus de surveillance des clauses restrictives liées à la dette dans le cadre de la restructuration financière ;
- a discuté de la conformité ;
- a examiné l'approche en matière d'audit et le plan d'audit des commissaires aux comptes et a revu la question de leur indépendance ;
- a examiné et approuvé, le cas échéant, les services autres que l'audit des commissaires aux comptes ;
- a examiné l'évaluation des commissaires aux comptes relatives aux contrôles internes du Groupe ;
- 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

5 RÉUNIONS EN 2020	4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 94,12 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- Mme Anne Bouverot (Présidente, indépendante)
- Mme Cécile Frot-Coutaz (indépendante)
- M. Dominique D'Hinnin (indépendant)
- M. Thierry Sommelet (indépendant)
- Tous les membres du Comité sont indépendants au regard du Code 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 2020

Membres en exercice :
- Mme Anne Bouverot : 100 %
- Mme Cécile Frot-Coutaz : 100 %
- M. Dominique D'Hinnin : 80 %
- M. Thierry Sommelet : 100 %

Anciens membres qui se sont retirés en 2020 :
- Mme Ana García Fau : 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.

Principales activités du Comité Nominations & Gouvernance en 2020

- a analysé la composition des Comités et du Conseil et a recommandé des changements ;
- a discuté et recommandé la nomination de deux nouveaux censeurs ;
- a revu le processus relatif à la nomination d'un second administrateur représentant les employés ;
- a procédé à l'examen annuel de l'indépendance des administrateurs avant de soumettre cette analyse au Conseil d'administration ;
- a examiné le plan de succession des membres du Comité Exécutif ;
- a passé en revue l'autoévaluation effectuée en 2020, et préparé et assuré le suivi de la nouvelle autoévaluation du Conseil d'administration pour 2021.

Le Comité Rémunérations

9 RÉUNIONS EN 2020	4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 97,22 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- M. Xavier Cauchois (Président, indépendant)
- M. Florent Chabaud (non indépendant)
- Mme Christine Laurens (indépendante)
- Mme Melinda J. Mount (indépendante)

Tous les membres du Comité, à l'exception de l'administrateur représentant les salariés qui n'est pas inclus dans le calcul du taux d'indépendance, sont indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF.

Taux de participation individuelle aux réunions du Comité Rémunérations qui se sont tenues en 2020

Membres en exercice :

- M. Xavier Cauchois : 100 %
- M. Florent Chabaud : 100 %
- Mme Christine Laurens : 88,88 %
- Mme Melinda J. Mount : 100 %

Anciens membres qui se sont retirés en 2020 :

- M. Yann Debois : 100 %

Mission

- émet des recommandations à l'intention du Conseil d'administration concernant la rémunération (i) du Directeur général (et des autres administrateurs exécutifs le cas échéant), (ii) de la Présidente du Conseil d'administration et (iii) des autres administrateurs, à soumettre à l'assemblée générale ;
- 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 du Directeur général (et des autres administrateurs exécutifs, le cas échéant) avec celle des autres dirigeants et celle des salariés.

Principales activités du Comité Rémunérations en 2020

- a revu le Plan de rémunération variable du Groupe et son application (résultats 2019 et objectifs 2020) ;
- a revu la politique de la Société en matière d'égalité salariale et professionnelle ;
- a examiné et proposé au Conseil d'administration des politiques de rémunération à approuver par l'assemblée générale des actionnaires en vertu du nouveau régime *say on pay ex ante* ;
- a proposé de nouvelles règles d'attribution concernant la rémunération des administrateurs et de la Présidente du Conseil d'administration ;
- a étudié la rémunération du Directeur général, notamment les objectifs de la rémunération variable proposés ;
- a travaillé à l'élaboration d'un nouveau projet de Plan d'intéressement à long terme sous forme d'actions sans condition de performance et d'actions de performance, comportant des règles spécifiques applicables au Directeur général et aux membres du Comité Exécutif éligibles uniquement aux actions de performance (LTIP 2020) et a effectivement fait sa proposition au Conseil d'administration pour l'émission du Plan ;
- a travaillé à l'élaboration d'un plan incitatif d'investissement en faveur du Directeur général et des autres membres éligibles du Comité Exécutif.

Le Comité Stratégie

6 RÉUNIONS EN 2020	5 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 100 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- Mme Anne Bouverot (Présidente, indépendante)
- M. Dominique D'Hinnin (indépendant)
- M. Thierry Sommelet (indépendant)
- M. Brian Sullivan (indépendant)
- Mme Cécile Frot-Coutaz (indépendante)

Le Directeur général, M. Richard Moat, a été membre du Comité Stratégie jusqu'au 5 mai 2020. Il a continué à participer à ce Comité après cette date en tant qu'invité permanent.

Taux de participation individuelle aux réunions du Comité Stratégie qui se sont tenues en 2020

- Mme Anne Bouverot : 100 %
- M. Richard Moat : 100 %
- M. Dominique D'Hinnin : 100 %
- M. Thierry Sommelet : 100 %
- M. Brian Sullivan : 100 %
- Mme Cécile Frot-Coutaz : 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.

Principales activités du Comité Stratégie en 2020

- a étudié les options permettant de relever les enjeux en matière de liquidité de 2020 ;
- a examiné le Plan stratégique et le plan de restructuration financière ;
- a identifié et discuté les possibilités d'investissement et de désinvestissement ;
- a examiné les options alternatives (projet B) pour la restructuration financière et a recommandé de mettre en place un Comité *Ad Hoc* ;
- a étudié les options stratégiques liées aux différentes activités de l'entreprise.

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.

Le Comité *Ad Hoc*

9 RÉUNIONS EN 2020	5 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 100 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- Mme Anne Bouverot (Présidente, indépendante)
- M. Dominique D'Hinnin (indépendant)
- M. Thierry Sommelet (indépendant)
- M. Xavier Cauchois (indépendant)
- Mme Melinda J. Mount (indépendante)

Les taux de participation individuels aux sessions du Comité *Ad Hoc* tenues en 2020

- Mme Anne Bouverot : 100 %
- M. Dominique D'Hinnin : 100 %
- M. Thierry Sommelet : 100 %
- M. Xavier Cauchois : 100 %
- Mme Melinda J. Mount : 100 %

Mission

- supervise les travaux relatifs à la restructuration financière : émission de droits, levée de nouveaux fonds et procédures judiciaires pertinentes ;
- formule des recommandations sur les décisions à prendre par le Conseil d'administration en ce qui concerne la restructuration financière et le suivi de la mise en œuvre de ces décisions.

Principales activités du Comité *Ad Hoc* en 2020

- a examiné le processus de Nouveau Financement (plan financier alternatif) ;
- a étudié les offres et propositions faites par les prêteurs et les investisseurs approchés ;
- a discuté de la structure de Nouveau Financement ;
- a examiné le calendrier, les différentes étapes de la restructuration financière et le plan de communication ;
- a étudié l'analyse préliminaire de l'expert indépendant ;
- après l'achèvement de la restructuration financière, a évalué les opérations et a examiné le plan de communication avec les investisseurs ;
- a reporté de ses travaux auprès du Conseil d'administration et a formulé des recommandations concernant toutes les décisions à prendre au regard des questions susmentionnées et la restructuration financière.

Le Comité Ad Hoc a été mis en place par le Conseil d'administration le 7 mai 2020 et est resté actif jusqu'au 26 octobre 2020, après l'achèvement complet de la restructuration financière de 2020.

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 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 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.

Conventions réglementées autorisées par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020 et déjà approuvées par les actionnaires

En février 2020, le Conseil d'administration a annoncé un renforcement complet de sa structure capitalistique comprenant une augmentation de capital d'environ 300 millions d'euros. RWC Asset Management LLP et Bpifrance Participations SA ont conclu chacun un engagement de souscription à cette augmentation de capital. Ces accords ont été conclus afin d'assurer le succès de l'émission de droits et constituaient une condition préalable à l'exécution d'un accord de prise ferme avec un syndicat bancaire.

Ces deux conventions ont été autorisées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 5 février 2020.

Elles ont également été approuvées par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 30 juin 2020, dans le cadre des 4ème et 5ème résolutions, sur la base du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées conclues en application de l'article L. 225-38 du Code de commerce. Pour consulter ce rapport, veuillez vous référer à la section 4.1.3.2 du Document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

Ces deux conventions ont été soumises à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 30 juin 2020, et approuvées dans le cadre des 4ème et 5ème résolutions.

Conventions réglementées autorisées par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020 et à approuver par les actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire

Les 8 et 17 juillet 2020, Technicolor a annoncé la conclusion de plusieurs conventions réglementées entre la Société et Bpifrance Participations SA.

Ces conventions ont été conclues dans le cadre du plan de restructuration de la dette annoncé dans le communiqué de presse publié le 22 juin 2020 (la « Restructuration »), dans le but de contribuer au succès de la Restructuration.

Au titre d'une première convention, Bpifrance Participations SA a pris divers engagements et principalement ceux de souscrire à l'augmentation de capital projetée et au Nouveau Financement tel que détaillé dans la note 1.1 des comptes consolidés 2020 (le « Nouveau Financement »).

L'exécution de cette convention a été autorisée par le Conseil d'administration du 17 juin 2020 conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce, et la convention a été conclue le 8 juillet 2020.

D'autres conventions réglementées ont été conclues par la Société et Bpifrance Participations SA.

Afin de financer les besoins opérationnels du Groupe pour les mois de juillet et août 2020 et de refinancer le crédit-relais avant sa date d'échéance, une part du Nouveau Financement, à savoir environ 240 000 000 euros, a été mise à disposition le 17 juillet 2020 (l' « Opération Intermédiaire de Nouveau Financement »). Dans le cadre de l'Opération Intermédiaire de Nouveau Financement, 140 millions d'euros ont été prêtés à Tech 6 SAS (filiale à 100 % de la Société) conformément à un contrat d'émission obligataire, régi par la loi de l'État de New York (le « Contrat d'Emission Obligataire ») conclu par la Société en tant que société mère, avec Tech 6 SAS en tant qu'émetteur, certaines entités dont Bpifrance Participations SA en tant que détenteurs d'obligations et Wilmington Saving Funds Society, FSB en tant que mandataire.

Bpifrance Participations SA a souscrit aux obligations pour un montant d'environ 11,3 millions d'euros.

Pour garantir le Contrat d'Emission Obligataire, plusieurs sûretés ont été consenties notamment par la Société et certaines filiales de la Société au profit des détenteurs d'obligations.

À cette fin, la Société a conclu plusieurs accords dans lesquels Bpifrance Participations SA avait un intérêt indirect.

Le Conseil d'administration a autorisé l'exécution de ces conventions le 15 juillet 2020, conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce, et les conventions autorisées ont été conclues le 17 juillet 2020.

Les conventions susmentionnées sont décrites dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (voir section 4.1.3.2 ci-dessous) et seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à approuver les états financiers 2020.

Conventions réglementées approuvés par les actionnaires au cours des exercices précédents et restées en vigueur au cours de l'exercice 2020

Néant.

Procédure d'examen annuel des conventions courantes et conclues à des conditions normales

Conformément à l'article L. 22-10-12 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 consultable sur le site Internet de la Société. Elle formalise le processus mis en place pour identifier les conventions réglementées, rappelle le cadre réglementaire qui s'y applique, et définit une procédure au sein de Technicolor SA pour un examen adéquat 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 par le Comité d'Audit à l'examen du Conseil d'administration. L'avis des commissaires aux comptes peut être sollicité. Le Comité d'Audit présente chaque année un rapport sur la mise en œuvre de cette procédure d'évaluation au Conseil d'administration.

L'examen de ces conventions pour l'exercice 2020 a été effectué par le Comité d'Audit le 9 mars 2021 et le rapport préparé par le Comité d'Audit a été présenté au Conseil d'administration le 11 mars 2021.

Conflits d'intérêts

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.

4.1.3.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

GRI *[102-56]*

Exercice clos le 31 décembre 2020.

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 déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Engagements de souscription et convention de blocage conclue dans le cadre du plan de restructuration financière

Entité contractante : Bpifrance Participation SA

Nature et objet : Convention annoncée le 8 juillet 2020 comprenant divers engagements de Bpifrance Participations dont la souscription à une augmentation de capital et au nouveau financement.

Modalités :

Dans le cadre de cet accord, Bpifrance Participations SA s'est engagée à :

- souscrire à titre irréductible à l'augmentation de capital envisagée, pour un montant proportionnel à sa participation dans la société, soit un montant total maximum de 25,5 millions d'euros en numéraire ;
- souscrire pour un montant total de 20 millions d'euros au nouveau financement ;
- voter en faveur des résolutions à soumettre à l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires pour mettre en œuvre la Restructuration (sauf contraintes légales ou règlementaires l'empêchant de voter, selon le cas) ; et
- ne pas réduire le nombre d'actions qu'elle détient d'ici à la date de réalisation de l'augmentation de capital.

Motifs : Cette convention a été conclue dans le cadre du plan de restructuration financière et du nouveau financement afin d'en assurer le succès.

Conseil d'administration : Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'administration lors de sa réunion le 17 juin 2020 (M. Thierry Sommelet, représentant Bpifrance Participations SA n'ayant pas pris part aux délibérations ni au vote).

Opérations intervenues dans le cadre de l'opération intermédiaire de nouveau financement

Entité contractante : Bpifrance Participation SA

Nature et objet : Contrat d'émission obligataire et suretés annoncé le 17 juillet 2020 consenties à l'effet de garantir ce contrat au profit des porteurs d'obligations dont Bpifrance Participation fait partie.

Modalités :

Ces conventions ont été conclues dans le cadre du projet de plan de restructuration de la dette annoncé le 22 juin 2020, et plus spécifiquement dans le cadre de l'opération intermédiaire de nouveau financement.

Afin de financer les besoins opérationnels du Groupe au titre des mois de juillet et août 2020 et de refinancer le crédit relais existant avant sa date d'échéance du 31 juillet 2020, une part du nouveau financement, soit un montant d'environ 240 millions d'euros a été mise à disposition en juillet 2020, dont :

- 110 millions de dollars US aux termes d'un contrat de crédit conclu entre les prêteurs et Technicolor USA ; et
- 140 millions d'euros aux termes d'un contrat d'émission obligataire conclu par la société en qualité de société mère avec Tech 6 en qualité d'émetteur, certaines entités, en ce compris Bpifrance Participations en qualité de porteurs d'obligations et Wilmington Saving Funds Society, FSB en qualité d'agent.

Bpifrance Participations a souscrit aux obligations à hauteur d'un montant d'environ 11,3 millions d'euros :

À l'effet de garantir le contrat d'émission obligataire, plusieurs suretés ont été consenties notamment par la Société et certaines filiales au profit des porteurs d'obligations.

À cet effet, votre société a conclu plusieurs contrats au titre desquels Bpifrance Participations détient un intérêt indirect.

Motifs : Ces conventions ont été conclues dans le cadre du plan de restructuration financière et sont nécessaires pour garantir le succès de l'opération intermédiaire de nouveau financement.

Conseil d'administration : Ces conventions a été autorisées par votre Conseil d'administration lors de sa réunion le 15 juillet 2020 (M. Thierry Sommelet, représentant Bpifrance Participations SA n'ayant pas pris part aux délibérations ni au vote).

Conventions approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Nous vous informons d'autre part, que l'engagement des actionnaires RWC Asset Management LLP et Bpifrance Participations SA de souscrire à l'augmentation du capital dont le projet a été annoncée le 13 février 2020 et approuvé par l'assemblée générale du 30 juin 2020 n'a pas trouvé à s'appliquer en raison de l'abandon de l'opération.

Paris-La Défense, le 24 mars 2021

Les commissaires aux comptes

Mazars
Jean-Luc Barlet
Associé

Deloitte & Associés
Bertrand Boisselier
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 de publication du présent Document d'enregistrement universel, le Comité Exécutif est composé de 11 membres. Le tableau suivant indique leurs responsabilités et l'année de leur nomination.

Nom du membre du Comité Exécutif	Âge	Responsabilité	Nommé
Richard Moat	66	Directeur général	2019
Irène Cambourakis	58	Directrice juridique et Secrétaire Générale du Groupe	2020
Laurent Carozzi	56	Directeur financier	2018
Olga Damiron	52	Vice-Présidente exécutive des Personnes & Talents et de la Responsabilité sociale de l'entreprise	2020
David Holliday	64	Président de *Home Entertainment Services*	2020
Luis Martinez-Amago	58	Directeur général adjoint, Président de Maison Connectée	2016
David Patton	53	Directeur *Customer Experience & Advertising*, Services de Production	2019
Sherri Potter	48	Directrice services de Post-Production Monde	2020
Christian Roberton	48	Président de la division Services de Production	2019
Tim Sarnoff	61	Responsable mondial de la stratégie et du développement	2014
Tim Spence	49	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 leparagraphe 4.1.1.3 ci-dessus.

Mme Irène Cambourakis est Directrice juridique et Secrétaire Générale du Groupe. Dans le cadre de ses fonctions, elle est chargée des affaires juridiques, de la conformité et des assurances pour le Groupe, et assiste le Conseil d'administration dans ses travaux. Irène Cambourakis a rejoint Technicolor en août 2020 et a été nommée au Comité Exécutif. Elle est l'ancienne Directrice juridique du Groupe et Secrétaire générale de Zodiac Aerospace, fabricant mondial de systèmes et d'équipements pour l'industrie aérospatiale, coté à la Bourse de Paris, où elle a passé 9 ans. Avant cela, elle était Directrice juridique du Groupe et membre du Comité Exécutif français du groupe de distribution Marionnaud, qui fait partie du groupe de distribution chinois AS Watson. Auparavant, Mme Cambourakis a exercé en tant qu'avocate inscrite dans un barreau français pendant 15 ans dans des cabinets d'avocats internationaux de premier plan à Paris et à Londres, où elle s'est concentrée sur les fusions et acquisitions, le capital-investissement et les questions commerciales générales.

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 Vice-Présidente exécutive des Personnes & Talents et de la Responsabilité sociale de l'entreprise, et est devenue membre du Comité Exécutif 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 et 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. David Holliday a été nommé Président de *Home Entertainment Services* en mai 2020. Au sein d'HES, David Holliday insuffle sa riche expérience de Direction, après avoir passé près de 40 ans à l'étranger (Moyen-Orient, Europe, Asie du Sud Est, Asie, Afrique et Amérique du Sud), à créer, diriger ou restructurer des entreprises de télécommunications mobiles, fixes et à haut débit dans les secteurs public et privé. Plus récemment, David Holliday a été le PDG de Digicel au Salvador, le PDG de TelBru dans le Sultanat de Brunei (Fonds souverain de Brunei), le PDG de Mobicom (société KDDI et Sumitomo), ainsi que le PDG de Zain Zambia PLC. Dans toutes ses missions, il s'est attiré les éloges des actionnaires et des Conseils d'administration pour avoir constamment dépassé leurs attentes. Citoyen britannique, David Holliday croit en la valeur de l'engagement positif des entreprises dans les communautés où il a opéré. Il a notamment travaillé pour rassembler certains ministres britanniques et des agences comme l'UNICEF afin d'établir avec succès des mécanismes nationaux pour protéger les jeunes enfants vulnérables.

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, dont les divisions *Fixed Broadband Networks*, *Applications Business* et *Wireless Transmission*. Auparavant, il a été Directeur opérationnel de la division Intégration et Services de la Société. 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. 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, il 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 après que la Société a acquis les actifs canadiens d'Alpha Cine et de Command/Toybox, où elle était Vice-Présidente des ventes pour le Canada. En 2008, elle a déménagé à Los Angeles pour diriger l'équipe de vente de Technicolor North America. Avant d'être nommée à ses fonctions actuelles, elle a occupé plusieurs postes de responsabilité au sein des services de post-production. Elle a étudié au Northern Alberta Institute of Technology de l'Alberta, au Canada. Elle est membre associé de l'*American Society of Cinematographers* et membre actif de l'*Academy of Motion Picture Arts and Sciences*.

M. Christian Roberton est Président de la division Services de Production depuis octobre 2020 et membre du Comité Exécutif depuis avril 2019. Avant cela, depuis novembre 2017, il était Responsable des divisions Effets visuels Film & Séries et Services de Production. 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 où il a accédé aux fonctions de Directeur en charge de tous les aspects liés à l'activité, du volet commercial à la production de films.

M. Tim Sarnoff est le Responsable mondial de la stratégie et du développement depuis octobre 2020, soutenant la croissance et la rentabilité à long terme du Groupe dans toutes les divisions commerciales. M. Sarnoff a rejoint Technicolor en 2009, en tant que Président de Technicolor Digital Production avant de devenir Président des Services de Production. 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. 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 et fort de plus de 18 ans d'expérience 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.

4.1.5.3 RÔLE DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif se réunit toutes les 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 11 mars 2021 par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité Rémunérations. Il décrit, conformément à l'article L. 22-10-8 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 mandataires sociaux auxquels les principes de rémunération s'appliquent sont les administrateurs, la Présidente du Conseil d'administration et le Directeur général.

La politique de rémunération s'appliquera à partir du 1er janvier 2021 à toutes les personnes qui occupent un poste de mandataire social au sein de la Société.

En vertu de l'article R. 22-10-14 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.

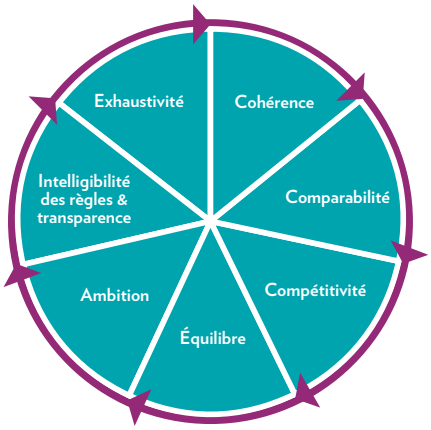
Ce rapport sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

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 la moitié de son chiffre d'affaires aux États-Unis, 5 des 11 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. Ceséléments 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 environ 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.

4.2.1.1.2 Politique de rémunération des administrateurs

La politique de rémunération des administrateurs vise à attirer des administrateurs aux profils et compétences variés, contribuant ainsi au bon fonctionnement du Conseil d'administration.

Enveloppe annuelle globale

L'enveloppe annuelle totale actuelle pour la rémunération des administrateurs est de 850 000 euros. Elle est restée inchangée depuis l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2016.

Règles d'attribution

La rémunération globale accordée aux administrateurs se compose d'une rémunération fixe et variable, ainsi que d'une indemnité de déplacement pour les administrateurs qui se rendent à l'étranger.

Les niveaux de rémunération, définis dans la politique de rémunération, doivent rester raisonnables et compétitifs.

Les administrateurs ne peuvent bénéficier d'aucun autre élément de rémunération tel que des *stock-options*, des actions de performance ou tout autre élément de rémunération à long terme, et ne bénéficieront d'aucun engagement en cas de cessation de leurs fonctions.

Il est également rappelé que les administrateurs doivent respecter une obligation de détention d'actions de la Société pendant la durée de leur mandat conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration (voir section 4.1.2.5 ci-dessus) et qu'en cas de manquement de la part d'un administrateur, 50 % de sa rémunération fixe ne lui sera pas allouée. Les administrateurs représentant les employés n'ont droit à aucune rémunération en leur qualité d'administrateur et l'obligation de conservation des actions ne leur est pas applicable.

La rémunération variable, qui est prédominante, dépend exclusivement du degré de présence des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités.

En considération de la persistance de la pandémie de Covid-19 en 2021, le Conseil d'administration et ses Comités tiennent leurs réunions par voie de vidéoconférence à titre "non-optionnel". Dans ce contexte, le Conseil d'administration a décidé d'ajuster la rémunération variable due aux administrateurs.

Les règles régissant l'attribution de la rémunération aux administrateurs pour 2021, tant que durera la pandémie, seront les suivantes :

- une rémunération fixe de 30 000 euros pour chaque administrateur ;
- un montant de rémunération variable de 3 000 euros pour chaque réunion du Conseil d'administration ;

(1) Sur recommandation du Comité Rémunérations du 17 février 2020, 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. Le groupe de pairs a fait l'objet d'une nouvelle revue par le Comité Rémunérations en mars 2021 sans nouveaux changements.

- un montant de rémunération 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 ;
- un montant de rémunération variable pour chaque réunion de comité, à savoir :
  - 2 500 euros pour le Comité d'Audit,
  - 1 500 euros pour les autres comités ;
- une somme maximum de 15 000 euros peut être attribuée aux administrateurs qui ont assumé une mission spécifique au cours de l'exercice.

À noter :

- aucune rémunération variable ne sera versée pour les réunions exceptionnelles d'une durée inférieure à une heure ;
- aucune rémunération n'est attribuée au Directeur général et aux administrateurs salariés ;
- tous les éléments de rémunération indiqués ci-avant peuvent être réduits en cas de nombreuses réunions afin de respecter l'enveloppe annuelle de rémunération accordée par l'Assemblée générale annuelle.

Les censeurs nommés en 2020, à savoir M. Gauthier Reymondier et Angelo Gordon, représenté par M. Julien Farre, ne perçoivent aucune rémunération.

Le Conseil d'administration pourra revoir au cours de l'exercice 2021 les règles d'attribution et notamment les niveaux de rémunération variable, en fonction de l'évolution de la pandémie de Covid-19 et des facultés de participer à nouveau physiquement aux réunions du Conseil d'administration et des comités dans des conditions de sécurité sanitaire satisfaisantes.

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	Avantages en nature
(en tant que Présidente)	(conformément aux règles applicables à tous les administrateurs de la Société à l'exception du Directeur général et des administrateurs représentant les salariés)	

Le Conseil d'administration a décidé de rémunérer sa Présidente exclusivement *via* 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 ou d'achat d'actions ou d'actions de performance, ni d'une quelconque 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 la rémunération fixe à 150 000 euros pour 2021 (sans changement par rapport à 2020), en tenant compte du périmètre étendu des responsabilités de la Présidente (voir article 2.5 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, disponible à la sous-section 4.1.4 « Règlement intérieur du Conseil d'administration » ci-avant).
- **La rémunération des administrateurs** (précédemment désignée « jetons de présence ») sera due comme pour tous les autres administrateurs. Pour rappel, les règles régissant l'attribution de la rémunération des administrateurs prévoient 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 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 à la sous-section 4.2.1.1.1 « Politique générale de rémunération des mandataires sociaux » ci-avant.

La Présidente du Conseil d'administration n'est pas liée à la Société, ni à aucune autre société du Groupe, par un contrat de travail. Elle est toutefois assimilée à un salarié pour les besoins de la sécurité sociale et peut donc bénéficier d'avantages en nature qui sont habituelles pour tous les cadres et employés du Groupe (régime de retraite obligatoire, assurance maladie et couverture invalidité), à l'exclusion de la couverture chômage.

Le Conseil d'administration peut également 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

La politique de rémunération du Directeur général a été revue en profondeur dans le cadre de la nomination de M. Richard Moat au poste de Directeur général en novembre 2019.

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 grâce 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 prendraient fin.

Cette politique de rémunération révisée a été approuvée par 99,9 % des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 30 juin 2020.

Le Conseil d'administration estime donc que cette politique de rémunération est conforme aux attentes des actionnaires et peut être renouvelée sans changement majeur pour 2021.

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.

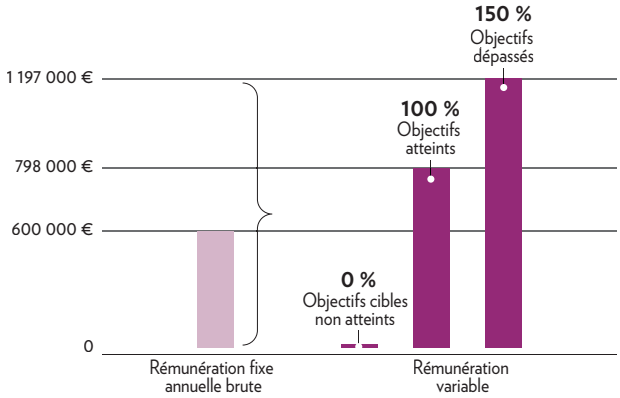
Le Conseil d'administration examine le montant de la rémunération fixe à intervalles relativement longs. Toutefois, s'il était décidé d'augmenter le montant de la rémunération fixe, le motif d'une telle révision serait clairement communiqué aux actionnaires.

La rémunération fixe annuelle du Directeur général est fixée à 600 000 euros (sans changement par rapport à 2020) payables par versements mensuels sur 12 mois.

Rémunération variable annuelle

Le Directeur général a droit à une rémunération variable annuelle 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.

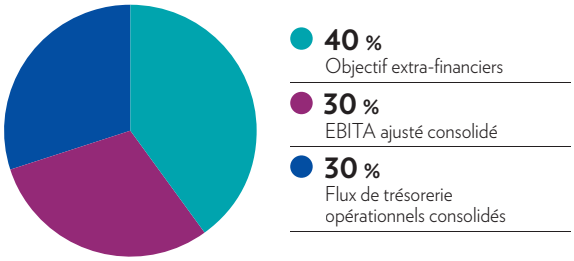


Sous réserve de la réalisation des objectifs de performance, la rémunération variable annuelle s'élèvera à :

- 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 2021 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) :
  - 15 % de la rémunération cible dépendra d'un objectif stratégique fournissant au Conseil d'administration une vision et une stratégie à 3 ou 5 ans pour Technicolor,
  - 15 % de la rémunération cible dépendra d'un objectif relatif à la gestion des Talents visant à assurer que la transformation est conduite de manière à inspirer et à motiver les équipes (enquête auprès des employés), à attirer et à retenir les talents clés, à atténuer les risques liés au capital humain en garantissant la mise en œuvre de plans d'action solides pour la planification des successions,
  - 10 % de la rémunération cible dépendra d'un objectif RSE lié à la promotion de la diversité au sein de l'organisation et à la limitation de l'impact environemental.



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 annuelle, conformément à l'article L. 22-10-34 II 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

La rémunération fondée sur des actions, comprenant les deux éléments suivants, a été approuvée le 30 juin 2020 par les actionnaires dans le cadre de la politique de rémunération du Directeur général :

- comme mentionné ci-dessous, un Plan d'incitation à long terme consistant en l'attribution d'actions de performance assortie d'une période d'acquisition de 3 ans au profit de cadres dirigeants dont le Directeur général a été approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires aux termes de sa 25ème résolution ;
- le deuxième élément tel que présenté ci-dessous consistant en un Plan incitatif d'investissement basé sur l'attribution d'actions de performance supplémentaires, assortie d'une période d'acquisition de 2 ans, au profit de cadres dirigeants dont le Directeur général, a été été approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires aux termes de sa 26ème résolution.

Le Directeur général ne pourra bénéficier en 2021 d'aucun autre plan de rémunération fondé sur des actions autre que les deux plans déjà approuvés et partiellement attribués en 2020.

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 suivante

- **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 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 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 en dessous duquel 50 % des instruments attribués seront acquis,
  - un niveau minimum de performance en dessous duquel aucune action additionnelle de performance ne sera acquise,
  - entre le niveau minimum de performance et le niveau de performance cible, le nombre d'instruments 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 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.

Mise en œuvre du LTIP 2020 au profit du Directeur général

Faisant usage partiellement de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 dans le cadre de la 25ème résolution, le Conseil d'administration a mis en oeuvre le 17 décembre 2020 un Plan d'intéressement à long terme (« LTIP 2020 ») du management au profit du Directeur général et d'autres employés du Groupe (voir section 4.2.4.2 pour les caractéristiques détaillées de l'attribution).

Ce Plan consiste, pour le Directeur général, en l'attribution de 543 833 actions de performance.

Il est à noter que lors de la mise en oeuvre du Plan, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité Rémunérations, a décidé

d'ajuster légèrement la période de référence des conditions de performance interne et externe mentionnées ci-dessus afin de prendre en considération la date effective de mise en oeuvre du Plan (i.e. le 17 décembre 2020). En raison de la crise de Covid-19 et des difficultés majeures du marché, la restructuration financière qui était initialement prévue au premier trimestre 2020 a été reportée. Le plan de restructuration a mobilisé le Conseil d'administration, la Direction et les équipes des fonctions support jusqu'en octobre 2020. Le Conseil d'administration n'a donc été en mesure de mettre en oeuvre le Plan d'intéressement à long terme (LTIP) prévu seuelement à la fin de l'exercice 2020.

Ce Plan d'intéressement à long terme vise à mobiliser la Direction pour mener à bien le Plan stratégique annoncé, de 2020 à 2022. Ceci suppose d'aligner la période d'évaluation des conditions de performance sur celle du Plan stratégique, ce Plan stratégique gouvernant également la *guidance* utilisée pour fixer les objectifs de performance financière interne.

L'exercice 2020 étant presque achevé à la date de mise en oeuvre du Plan (i.e. le 17 décembre 2020), le Conseil a estimé qu'il serait contestable d'inclure formellement cet exercice financier dans la période de référence pour l'évaluation des conditions de performance susmentionnées.

En conséquence, il a été décidé d'aligner la période de référence sur les deux années restantes du Plan stratégique (c'est-à-dire 2021 et 2022, au lieu de 2020, 2021 et 2022). En complément de ce nécessaire ajustement, le Conseil d'administration a décidé de fixer une « période d'acquisition de 3 ans », à compter de la date d'attribution des actions de performance.

Ainsi, la durée totale du plan demeure inchangée à 3 ans, et le LTIP reste aligné sur le Plan stratégique 2020-2022 et sur les caractéristiques présentées et approuvées par les actionnaires.

Il convient de noter que la 25ème résolution approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires réunie le 30 juin 2020 autorise une attribution au Directeur général représentant au maximum 15 % de l'ensemble des allocations faites en une ou plusieurs fois en vertu de cette résolution, étant précisé que la valeur total de cette allocation selon les normes IFRS ne peut pas dépasser 150% de la rémunération fixe et de la rémunération variable cible du Directeur général. Le Directeur Général pourra donc bénéficier en 2021 d'attributions complémentaires d'actions de performance en vertu du Plan d'intéressement à long terme approuvé au titre de cette résolution.

Plan Incitatif d'Investissement

Le Conseil d'administration prévoit de 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 des cadres senior. L'objectif principal est de veiller à ce que le Directeur général et la Direction générale soient totalement engagés dans la transformation du Groupe et sa stratégie à long terme, tout en alignant leurs intérêts sur ceux des actionnaires. À cette fin, les bénéficiaires 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 en 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 en dessous duquel 50 % des actions additionnelles de performance attribuées seront acquis,
  - un niveau minimum de performance en dessous duquel aucune action additionnelle de performance ne 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 management* 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 telle qu'autorisé par l'assemblée générale des actionnaires) ;
- 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 du plan ;
- 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.

Report à 2021 du Plan incitatif d'investissement destiné au Directeur général

En raison des circonstances spécifiques mentionnées ci-dessus en lien avec le report en cours d'année de la restructuration financière, le Plan incitatif d'investissement reste encore à mettre en oeuvre en 2021, étant donné que le Directeur général a investi significativement, en décembre 2020, en actions de la Société et est donc éligible à recevoir des actions de performance supplémentaires dans les conditions mentionnées ci-dessus.

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 Directeur 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 approuvées par le 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 du Conseil d'administration

La rémunération de Mme Anne Bouverot en tant que Présidente du Conseil d'administration 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 la rémunération moyenne des administrateurs par mandat de 3 ans, soit environ 90 000 euros à la date de la décision du Conseil d'administration. Ce nombre d'actions est doublé en cas de renouvellement de son mandat d'administrateur. À la date des présentes, Mme Bouverot détient 39 533 actions et a investi 138 435 euros pour l'acquisition de ces actions.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II 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 Anne Bouverot (résolution qui sera soumise à l'approbation des actionnaires à l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020).

Éléments de rémunération versés ou attribués à Mme Anne Bouverot au titre de l'exercice 2020

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION FIXE	**140 625 euros**	La rémunération fixe de Mme Anne Bouverot, établie à 150 000 euros par an, vise à rémunérer de façon adéquate son engagement en tant que Présidente du Conseil d'administration, tout en tenant compte de l'étendue accrue de ses responsabilités. Dans le contexte de la crise de Covid-19, Mme Anne Bouverot (ainsi que M. Richard Moat, Directeur général) a décidé, de façon volontaire, de réduire sa rémunération fixe de 25 % sur une période de trois mois (d'avril à juin 2020), afin de soutenir l'entreprise.
RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS	**102 000 euros**	Mme Anne Bouverot a perçu une rémunération en sa qualité d'administratrice (précédemment désignée « jetons de présence ») pour un montant total de 102 000 euros, selon les mêmes règles de répartition que les autres administrateurs, à savoir : • une part fixe de 30 000 euros ; • une part fixe de 10 000 euros pour la présidence du Comité Stratégie ; • une part fixe de 5 000 euros pour la présidence du Comité des Nominations & Gouvernance (depuis juillet 2020) ; • une part variable en fonction de sa présence aux réunions du Conseil d'administration et des comités fixée à 4 000 euros (en cas de présence physique) ou 2 000 euros (en cas de vidéoconférence) par réunion du Conseil et à 2 000 euros (en cas de présence physique) ou 1 000 euros (en cas de vidéoconférence) par réunion du Comité Nominations & Gouvernance, du Comité Stratégie et du Comité *Ad Hoc* pour un montant total de 57 000 euros.

Au titre de l'exercice 2020, Mme Anne Bouverot ne s'est pas vue attribuer, ni n'a bénéficié des éléments de rémunération suivants : rémunération variable annuelle ou pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, options de souscription ou d'achat d'actions, actions de performance ou autres instruments à long terme, indemnité de prise de fonction, indemnité de départ, indemnité de non-concurrence ou régime de retraite supplémentaire. Assimilée à un salarié au titre du régime français de sécurité sociale, elle a pu bénéficier des avantages en nature qui sont d'usage pour l'ensemble des cadres et employés du Groupe (régime de retraite obligatoire, assurance maladie et invalidité), à l'exclusion de l'assurance chômage.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MME ANNE BOUVEROT (TABLEAU N° 1 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

(en euros)	2019	2020
Rémunérations dues	131 542	242 625
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	**131 542**	**242 625**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MME ANNE BOUVEROT (TABLEAU N° 2 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	2019		2020	
(en euros)	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Fixe	81 875 (1)	81 875 (1)	140 625	140 625
Variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	49 667 (2)	N/A	102 000 (3)	49 667 (2)
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	**N/A**	**N/A**	**242 625**	**190 292**

(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 des rémunérations aux administrateurs dus au titre de 2019 et versés en 2020.
(3) Montant des jetons de présence destinés aux administrateurs dus au titre de 2020 et versés en 2021.

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. Richard Moat, Directeur général

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, M. Moat est tenu au respect d'une condition d'investissement minimum en actions Technicolor. L'obligation porte sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de rémunération d'administrateur moyenne par mandat de 3 ans, soit environ 90 000 euros à la date de la décision du Conseil, qui est doublée en cas de renouvellement de son mandat. À la date des présentes, M. Richard Moat détient 585 825 actions et a investi 1 067 420 euros pour l'acquisition de ces actions.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II 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 (résolution qui sera soumise à l'approbation des actionnaires à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020).

Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Richard Moat au titre de l'exercice 2020

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION FIXE	**562 500 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. Dans le contexte de la crise de Covid-19, M. Richard Moat (tout comme Mme Anne Bouverot, Présidente du Conseil d'administration) a décidé, de façon volontaire, de réduire sa rémunération fixe de 25 % sur une période de trois mois (d'avril à juin 2020), afin de soutenir l'entreprise.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	**863 835 euros**	La rémunération variable de M. Moat était fonction de la réalisation d'objectifs précisément définis et déterminés selon les résultats du Groupe après clôture de l'exercice. La rémunération cible représentait 133,33 % de la rémunération fixe annuelle brute en cas de réalisation des objectifs et pouvait atteindre, à objectifs dépassés, jusqu'à 150 % de la rémunération cible.
		
		Rappel des objectifs de performance fixés par le Conseil d'administration pour 2020 :
		La part variable de la rémunération de M. Moat dépendait, pour l'exercice 2020, des objectifs de performance suivants :
		<u>Objectifs financiers (représentant 60 % du montant de la rémunération cible) :</u>
		• un objectif lié à l'EBITA ajusté consolidé représentant 30 % du montant de la rémunération cible :
		  • si l'EBITA ajusté consolidé n'est pas atteint à hauteur de (88) millions d'euros, aucune rémunération ne sera versée au titre de cet objectif,
		  • si l'EBITA ajusté consolidé s'élève à (58) millions d'euros, 100 % de la rémunération cible sera versée au titre de cet objectif,
		  • si l'EBITA ajusté consolidé excède (58) millions d'euros, la rémunération versée au titre de cet objectif pourrait représenter jusqu'à 150 % de la rémunération cible ;
		• un objectif lié aux flux de trésorerie opérationnels consolidés représentant 30 % du montant de la rémunération cible :
		  • si l'objectif de flux de trésorerie opérationnels consolidés n'est pas atteint à hauteur de (24) millions d'euros, aucune rémunération ne sera versée au titre de cet objectif,
		  • si les flux de trésorerie opérationnels consolidés s'élèvent à 6 millions d'euros, 100 % de la rémunération cible sera versée au titre de cet objectif,
		  • si les flux de trésorerie opérationnels consolidés excèdent 6 millions d'euros, la rémunération versée au titre de cet objectif pourrait représenter jusqu'à 150 % de la rémunération cible.

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	**863 835 euros**	Objectifs extra-financiers (représentant au total 40 % du montant de la rémunération cible) : la réalisation de chacun des quatre objectifs extra-financiers suivants, représentant ensemble 40 % du montant de la rémunération cible, a été évaluée par le Conseil d'administration. • 10 % dépendront du succès de la réalisation de l'augmentation de capital autorisée par l'Assemblée des actionnaires le 23 mars 2020 dans le cadre de la 5ème résolution ; cet objectif ayant été ajusté par le Conseil d'administration le 30 juillet 2020, comme expliqué ci-dessous (1) comme suit : 10 % dépendront du succès de la réalisation des augmentations de capital autorisées par l'Assemblée des actionnaires le 22 juillet 2020 ; • 10 % dépendront d'un objectif stratégique consistant à fournir au Conseil d'administration des options permettant d'assurer la mise en œuvre 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 % dépendront 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 % dépendront d'un objectif lié à la promotion de la diversité au sein de l'organisation. Les objectifs financiers retenus reposent sur les indicateurs de performance définis par le Groupe dans le cadre de sa communication financière. Les objectifs financiers retenus reposent sur les indicateurs de performance définis par le Groupe dans le cadre de sa communication financière. Ce sont également ceux retenus pour la détermination des rémunérations variables de l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant de telles rémunérations. **Évaluation des objectifs de performance 2020 :** Objectifs financiers (représentant 60 % du montant de la rémunération cible) : Le 11 mars 2021, le Conseil d'administration a évalué la performance de M. Richard Moat pour 2020 (2) : • l'EBITA ajusté consolidé étant de (55,7) millions d'euros, l'objectif d'EBITA ajusté consolidé fixé à (58) millions d'euros a été atteint à hauteur de 1,015 (sur une échelle de 0 à 1,5) ; • les flux de trésorerie opérationnels consolidés étant de 15,8 millions d'euros, l'objectif de flux de trésorerie opérationnels consolidés fixé à 6 millions d'euros a été atteint à hauteur de 1,06 (sur une échelle de 0 à 1,5) ; Objectifs extra-financiers (représentant au total 40 % du montant de la rémunération cible) : En ce qui concerne les objectifs extra-financiers, le Conseil d'administration a notamment pris connaissance des réalisations suivantes : • la présentation formelle au Conseil d'administration d'un plan stratégique sur trois ans incluant le désinvestissement de la ligne de services post-production en cours d'achèvement ; • la présentation formelle au Comité Nominations & Gouvernance d'un plan de revue des talents et de succession pour les dirigeants clés ; • l'amélioration de l'index global d'égalité des salaires d'une année sur l'autre. En conséquence, le Conseil d'administration a évalué comme suit la réalisation des objectifs extra-financiers : • le critère relatif au succès de la réalisation de l'augmentation de capital a été réalisé à hauteur de 1,5, • le critère relatif à la fourniture au Conseil d'administration d'options permettant d'assurer la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et de démontrer un progrès tactique continu a été réalisé et évalué à 1, • le critère relatif à la gestion des talents a été atteint et évalué à 1, • le critère relatif à la diversité a été atteint et évalué à 1. Par conséquent, les objectifs extra-financiers ont été considérés comme atteints à hauteur de 1,15 (sur une échelle de 0 à 1,5). Le taux global de réalisation des objectifs de M. Moat pour 2020 est donc de 108,25 % et sa rémunération variable s'élève ainsi à 863 835 euros. Le paiement de la rémunération variable du Directeur général sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce. Il est rappelé qu'un montant de 124 133 euros a été versé en 2020 à M. Richard Moat au titre de sa rémunération variable pour l'exercice 2019, après son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 (voir p. 124 du Document d'enregistrement universel 2019).

	Montants bruts	Commentaires

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE — **863 835 euros**

Rémunération variable annuelle de M. Richard Moat (au titre de l'exercice 2020)

	2020					
	Règles fixées en début d'exercice				Appréciation par le Conseil	
	Montant cible		Montant maximum			
	En % de la rémunération fixe	Montant cible *(en euros)*	En % de la rémunération fixe	Montant maximum *(en euros)*	Objectif	Montant correspondant *(en euros)*
Objectif d'EBITA	30 %	239 400 €	45 %	359 100 €	101,5 %	242 991 €
Objectif de flux de trésorerie opérationnels	30 %	239 400 €	45 %	359 100 €	106 %	253 764 €
Objectifs extra-financiers	40 %	319 200 €	60 %	478 800 €	115 %	367 080 €
Total du variable	**100 %**	**798 000 €**	**150 %**	**1 197 000 €**	**108,25 %**	**863 835 €**
Rémunération variable annuelle *(en euros)*						**863 835 €**

ACTIONS DE PERFORMANCE — **554 613 euros**

M. Richard Moat, comme d'autres cadres dirigeants du Groupe, a été bénéficiaire en 2020 du Plan d'intéressement à long terme 2020 (LTIP 2020) instauré par le Conseil d'administration du 17 décembre 2020 en vertu de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale annuelle du 30 juin 2020 dans le cadre de sa 25ème résolution.
Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à M. Richard Moat 543 833 actions de performance (soit 0,2 % du capital social au 31 décembre 2020) sous réserve des règles du plan du LTIP 2020 applicables au Directeur général.
Pour plus de détails sur le LTIP 2020, voir ci-dessus la sous-section 4.2.1.1.4 « Politique de rémunération du Directeur général » et ci-dessous la sous-section 4.2.4.2 « Plan d'actions de performance et d'actions attribuées sans condition de performance » du présent Document d'enregistrement universel.
Il est à noter, comme mentionné dans la sous-section 4.2.1.1.4 que la période financière de référence pour l'évaluation des conditions de performance du Plan a été ajustée par le Conseil d'administration en considération de la date de mise en oeuvre du Plan.

INDEMNITÉ DE DÉPART — **N/A**

M. Moat ne percevra pas d'indemnité de départ.

INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE — **N/A**

M. Moat ne percevra pas d'indemnité de non-concurrence.

AVANTAGES EN NATURE — **6 694 euros**

Honoraires des conseillers fiscaux conformes aux politiques appliquées au sein du Groupe pour l'expatriation et la mobilité des cadres supérieurs

(1) Le 30 juillet 2020, le premier objectif extra-financier représentant 10 % du montant de la rémunération cible a été ajusté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité Rémunérations. Cet objectif a été initialement énoncé et approuvé par les actionnaires, comme suit : « 10 % de la rémunération cible dépendra du succès de la réalisation de l'augmentation de capital autorisée par l'Assemblée générale des actionnaires le 23 mars 2020 dans le cadre de la 5ème résolution ».

Comme mentionné ci-avant, en raison de la crise de Covid-19 et des difficultés majeures du marché, la restructuration financière qui était initialement prévue au premier semestre 2020 a été reportée. L'émission de droits portant sur 300 millions d'euros, approuvée le 23 mars 2020, n'a pas pu être lancée. Une restructuration financière alternative a été mise en œuvre, dont deux augmentations de capital de 330 millions d'euros autorisées par l'Assemblée générale des actionnaires le 22 juillet 2020. Le Conseil d'administration a en conséquence décidé le 30 juillet 2020 d'ajuster cet objectif extra-financier comme suit : « 10 % de la rémunération cible dépendra du succès de la réalisation des augmentations de capital autorisées par l'Assemblée générale des actionnaires le 22 juillet 2020. La restructuration financière a été finalisée avec succès en septembre 2020 ».

Le Conseil d'administration a estimé que cet ajustement restait pleinement conforme à la politique de rémunération du Directeur général approuvée pour 2020 et en ligne avec les intérêts des actionnaires.

(2) Chiffre calculé à taux budget (EUR = 1,10 USD) et impact IFRS 16 inclus (voir note 3.1 des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020).

Au titre de l'exercice 2020, M. Moat ne s'est pas vu attribuer, ni n'a bénéficié de rémunération variable pluriannuelle, de rémunération exceptionnelle, d'options de souscription d'actions, d'indemnité de prise de fonction, de régime de retraite supplémentaire ou d'une rémunération d'administrateur.

Les charges patronales payées par les sociétés du Groupe au titre des rémunérations de M. Richard Moat se sont élevées à 323 895 euros en 2020.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. RICHARD MOAT (TABLEAU N° 1 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Montants bruts *(en euros)*	**2019**	**2020**
Rémunérations dues	219 371	1 433 029
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	N/A	554 613
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	**219 371**	**1 987 642**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. RICHARD MOAT (TABLEAU N° 2 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	2019		**2020**	
Montants bruts *(en euros)*	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Fixe	95 238	95 238	562 500	562 500
Variable annuelle	124 133	N/A	863 835	124 133
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	6 694	6 694
TOTAL	**219 371**	**95 238**	**1 433 029**	**693 327**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. RICHARD MOAT

	2019	**2020**
	Montants dus	**Montants dus**
Fixe	95 238	562 500
Variable	124 133	863 835
Jetons de présence	N/A	N/A
Avantages en nature	N/A	6 694
Variable pluriannuelle	N/A	N/A
TOTAL	**219 371**	**1 433 029**
Actions de performance (LTIP) : nombre d'actions de performance attribuées	N/A	543 833
Valeur des actions à la date de l'attribution	N/A	554 613

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES À M. RICHARD MOAT DURANT L'EXERCICE 2020 (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

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS EXERCÉES PAR M. RICHARD MOAT DURANT L'EXERCICE 2020 (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 ATTRIBUÉS À M. RICHARD MOAT DURANT L'EXERCICE 2020 (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
LTIP 2020 (17 décembre 2020)	543 833	554 613	17 décembre 2023	Au plus tard le 30 avril 2024	Oui (voir la section 4.2.4)

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. RICHARD MOAT DEVENUES DISPONIBLES EN 2020 (TABLEAU N° 7 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Actions de performance devenues disponibles en 2020	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

4.2.1.3 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

GRI *[102-35] [102-37]*

Le Comité Rémunérations propose au Conseil d'administration le montant de la rémunération totale des administrateurs à soumettre à l'approbation 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 d'attribution des rémunérations des administrateurs payables au titre de l'exercice 2020 sont définies dans la Politique de rémunération des administrateurs approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle du 30 juin 2020 (voir Document d'enregistrement universel 2019, section 4.2.1.1.2, p. 116).

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES EN 2019 ET 2020 (TABLEAU N° 3 DE L'ANNEXE DU CODE AFEP-MEDEF)

	Montants bruts dus au titre de l'exercice 2019 et versés en 2020 *(en euros)*			Montants bruts dus au titre de l'exercice 2020 et versés en 2021 *(en euros)*		
Nom	**Rémunération des administrateurs**	**Dont un montant variable de**	**Autres rémunérations**	**Rémunération des administrateurs**	**Dont un montant variable de**	**Autres rémunérations**
Anne Bouverot	49 667	28 000	81 875 (1)	102 000	57 000	140 625 (1)
Bpifrance Participations	76 000	46 000	-	83 000	53 000	-
Xavier Cauchois	53 667	32 000	-	100 500	60 500	-
Yann Debois (2)	-	-	-	-	-	-
Florent Chabaud (2)	-	-	-	-	-	-
Dominique D'Hinnin	44 250	28 000	-	80 000	50 000	-
Cécile Frot-Coutaz	-	-	38 250 (3)	50 000	36 000	16 000 (3)
Ana García Fau (4)	91 000	51 000	-	46 000	26 000	
Bruce Hack (5)	28 833	10 500	68 125 (5)	-	-	-
Christine Laurens	49 750	33 500	-	74 000	44 000	-
Richard Moat	-	-	-	-	-	-
Melinda J. Mount	119 000	79 000	-	108 000	63 000	-
Laura Quatela (6)	41 333	23 000	-	-	-	-
Brian Sullivan	55 750	39 500	-	78 000	48 000	-
Maarten Wildschut (7)	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**609 250**	**370 500**	**188 250**	**721 500**	**437 500**	**156 625**

(1) Conformément aux principes de rémunération applicables à la Présidente du Conseil d'administration, Mme Anne Bouverot perçoit une rémunération fixe de 150 000 euros. Pour l'exercice 2020, ce montant a été réduit en raison de la crise de Covid-19. 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. La rémunération fixe due pour l'année N est versée au cours de l'année N.

(2) M. Florent Chabaud a succédé à M. Yann Debois en qualité d'administrateur salarié en juillet 2020.

(3) Mme Cécile Frot-Coutaz, qui occupait la fonction de censeur jusqu'à sa nomination au poste d'administratrice par l'Assemblée générale annuelle du 30 juin 2020, a été rémunérée selon les mêmes principes que ceux applicables aux administrateurs (conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration). En sa qualité de censeur, elle a perçu un montant de 16 000 euros pour sa participation aux réunions du Conseil d'administration en 2020, ainsi qu'un montant de 38 250 euros en 2019.

(4) Le mandat d'administratrice de Mme Ana García Fau a pris fin en juin 2020.

(5) Le mandat d'administrateur de M. Bruce Hack a pris fin en juin 2019. Conformément aux principes de rémunération applicables au Président du Conseil d'administration, M. Bruce Hack a perçu 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. La rémunération fixe due pour 2019 a été versée en 2019.

(6) Le mandat d'administratrice de Mme Laura Quatela a pris fin en juin 2019.

(7) Le mandat d'administrateur de M. Maarten Wildschut a pris fin en juin 2020. En application de la politique de RWC, M. Maarten Wildschut n'a perçu aucun jeton de présence.

Les censeurs nommés en 2020, à savoir M. Gauthier Reymondier et Angelo Gordon, représenté par M. Julien Farre, n'ont perçu aucune rémunération.

4.2.2 Ratio d'équité salariale

GRI *[102-38] [102-39]*

Les informations suivantes, communiquées en application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et des lignes directrices de l'AFEP sur les multiples de rémunération mises à jour en février 2021, comprennent :

- les ratios entre la rémunération de chaque dirigeant mandataire social (respectivement le Président du Conseil d'administration et le Directeur général) et la rémunération moyenne et médiane des salariés, sur une base équivalent temps plein, de la Société (Technicolor SA) ;
- les ratios entre la rémunération de chaque dirigeant mandataire social (respectivement le Président du Conseil d'administration et le Directeur général) et la rémunération moyenne et médiane des salariés, sur une base équivalent temps plein, de l'ensemble des entités françaises du Groupe, ce périmètre étant considéré comme plus représentatif que celui de Technicolor SA ;
- l'évolution de ces ratios sur les cinq derniers exercices financiers du plus ancien au plus récent ;
- la comparaison de cette évolution avec celle des performances financières de Technicolor sur la même période.

Conformément aux lignes directrices de l'AFEP, les éléments de rémunération pris en compte dans le calcul des ratios d'équité salariale ci-dessous comprennent :

- Pour les salariés : les rémunérations fixes, les primes fixes, les rémunérations variables versées en année N et dues au titre de l'année N-1, les rémunérations exceptionnelles, les avantages en nature, l'épargne salariale compenrant l'intéressement et/ou la participation au sens du droit français, les actions de performance et autres actions attribuées gratuitement durant l'exercice évaluées à leur juste valeur (norme IFRS) à la date d'attribution ;
- Pour le Président du Conseil d'administration : la rémunération fixe en tant que Président du Conseil d'administration, la rémunération en tant qu'administrateur versée en année N et due au titre de l'année N-1, les avantages en nature ;
- Pour le Directeur général : la rémunération fixe, la rémunération variable versée en année N et dues au titre de l'année N-1, les rémunérations exceptionnelles, les avantages en nature, et les actions de performance et autres actions attribuées gratuitement durant l'exercice évaluées à leur juste valeur (norme IFRS) à la date d'attribution.

PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Exercice	2016	2017	2018	2019	2020
Évolution (en %) de la rémunération du Président du Conseil d'administration	1 %	74 %	15 %	(9) %	(8) %
Périmètre: Technicolor SA (base équivalent temps plein)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne	17 %	(6) %	(9) %	(1) %	(13) %
Ratio – rémunération moyenne	1.0	1.9	2.4	2.2	1.8
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	(14) %	85 %	26 %	(8) %	(19) %
Ratio – rémunération médiane	1.6	2.8	3.4	3.0	2.6
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	(4) %	73 %	19 %	(10) %	(15) %
Périmètre: France (base équivalent temps plein)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne	2 %	(1) %	(5) %	5 %	2 %
Ratio – rémunération moyenne	1.7	3.0	3.6	3.1	2.8
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	(1.4) %	76 %	20 %	(14) %	(10) %
Ratio – rémunération médiane	2.2	3.8	4.4	3.9	3.5
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	0.4 %	71 %	16 %	(11) %	(12) %

DIRECTEUR GENERAL

Exercice	2016	2017	2018	2019	2020
Évolution (en %) de la rémunération du Directeur général	92 %	(25) %	(53) %	(5) %	28 %
Périmètre: Technicolor SA (base équivalent temps plein)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne	17 %	(6) %	(9) %	(1) %	13 %
Ratio – rémunération moyenne	32.0	25.6	13.1	12.6	14.3
évolution du ratio N/N-1 (en %)	64 %	(20) %	(49) %	(4) %	13 %
Ratio – rémunération médiane	50.4	37.8	18.2	17.2	20.4
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	82 %	(25) %	(52) %	(5) %	19 %
Périmètre: France (base équivalent temps plein)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne	2 %	(1) %	(5) %	5 %	2 %
Ratio – rémunération moyenne	52.6	39.9	19.5	17.7	22.2
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	88 %	(24) %	(51) %	(9) %	26 %
Ratio – rémunération médiane	68.6	50.6	23.7	22.3	27.3
Evolution du ratio N/N-1 (en %)	91 %	(26) %	(53) %	(6) %	22 %

PERFORMANCE DE TECHNICOLOR

Exercice	2016	2017	2018	2019	2020
EBITDA ajusté *- en millions d'euros	565	341	266	246	99
Évolution N/N-1 (en %)	0 %	(40) %	(22) %	(8) %	(60) %
Résultat net (part du Groupe) - en millions d'euros	(26)	(173)	(67)	(230)	(207)
Évolution N/N-1 (en %)	(117) %	(562) %	60 %	(238) %	10 %

* *L'EBITDA ajusté est avant IFRS 16. Pour 2016 il comprend encore les activités Licences de Brevets et Recherche & Innovation.*

4.2.3 Rémunération des membres du Comité Exécutif

GRI *[102-35]*

4.2.3.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

En 2020, 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 2020 s'est élevé à 8,2 millions d'euros pour un total de 12 membres (en excluant les charges et en incluant la part variable – plans de rémunération court terme – de 3,2 millions d'euros calculée en partie sur la base des résultats financiers du Groupe en 2019).

En 2019, 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 8,2 millions d'euros (en excluant les charges et en incluant la part variable de 2,7 millions d'euros calculée sur la base des résultats financiers du Groupe en 2018).

Le montant total provisionné pour les pensions, retraites et autres avantages similaires accordés aux membres du Comité Exécutif s'est élevé à 40 milliers d'euros en 2020.

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 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT 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 ou d'achat d'actions en vertu des articles L. 225-177 à L. 225-186 et L. 22-10-56 à L. 22-10-58 du Code de commerce au cours de l'exercice 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa 15ème 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. Cett 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.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'OPTIONS EN VIGUEUR AU 31 DÉCEMBRE 2020 (TABLEAU N° 8 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Date de l'assemblée générale des actionnaires	**Plan MIP 2015**	**Plan MIP 2016**	**Plan MIP juin 2017**	**Plan MIP octobre 2017**
	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 initialement attribuées, après ajustement (2) (3) le cas échéant, dont :	653 893	197 028	9 612	63 334
Nombre d'options attribuées aux administrateurs et mandataires sociaux (1) :				
Frédéric Rose (Directeur général jusqu'au 5 novembre 2020)	**103 217**	-	-	-
Nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés	*166 335*	*68 817*	*9 612*	*48 522*
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

Date de l'assemblée générale des actionnaires	Plan MIP 2015		Plan MIP 2016		Plan MIP juin 2017		Plan MIP octobre 2017	
	23 mai 2013		23 mai 2013		23 mai 2013		23 mai 2013	
Conditions de performance et point de départ de la période d'exercice	Génération de flux de trésorerie disponible consolidé		Génération de flux de trésorerie disponible consolidé		Génération de flux de trésorerie disponible consolidé		Génération de flux de trésorerie disponible consolidé	
Tranche n° 1	au titre de l'exercice 2014, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	50 % : 23 mai 2015	au titre de l'exercice 2015, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	50 % : du 20 juin 2016 au 21 octobre 2016	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	50 % : 26 juin 2017	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 240 millions d'euros	50 % : 19 octobre 2017
Tranche n° 2	au titre de l'exercice 2015, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	75 % : 23 mai 2016	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	75 % : du 20 juin 2017 au 21 octobre 2017	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 75 millions d'euros	75 % : 26 juin 2018	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 260 millions d'euros	75 % : 19 octobre 2018
Tranche n° 3	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	100 % : 23 mai 2017	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 75 millions d'euros	100 % : du 20 juin 2018 au 21 octobre 2018	au titre de l'exercice 2018, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	100 % : 26 juin 2019	au titre de l'exercice 2018, égale ou supérieure à 320 millions d'euros	100 % : 19 octobre 2019
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2020 (après ajustements) (2) (3)		262 405		1 539		-		-
Nombre d'options annulées depuis le début du plan (après ajustements) (2) (3)		239 929		97 440		6 728		54 258
Nombre d'options annulées au cours de l'exercice 2020 (après ajustements) (2) (3)		76 940		19 970		-		6 480
Nombre d'options en circulation en fin d'exercice (après ajustements) (2) (3)		151 559		98 049		2 884		9 076
Prix d'exercice (après ajustements) (2) (3)	23 mai : 86,13 euros 7 juin : 86,13 euros 24 octobre : 106,11 euros 18 décembre : N/A (3) 26 mars : 122,31 euros		20 juin : 156,33 euros 21 octobre : 132,84 euros 9 avril : 157,41 euros		26 juin : 158,76 euros		19 octobre : 191,97 euros	

(1) Informations fournies au titre de l'article L. 225-184 du Code de commerce.
(2) Novembre 2015 – augmentation du capital social – coefficient d'ajustement : 1,037937866.
(3) Novembre 2020 – regroupement d'actions (voir chapitre 1 – section 1.4.1 pour les détails relatifs à cette opération) – coefficient d'ajustement : 27.

Au 31 décembre 2020, le total des options en circulation en vertu des plans représentait 261 568 options de souscription au profit de 55 participants. Si la totalité des options de souscription des Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessus était exercée, le capital social de Technicolor serait composé de 236 057 051 actions ordinaires, à savoir une augmentation de 0,11 % du nombre d'actions par rapport au nombre existant au 31 décembre 2020.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté qu'aucune option n'a été accordée ni exercée en 2020.

4.2.4.2 PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE OU 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 et d'actions sans condition de performance en vertu des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 et L. 22-10-59 à L. 22-10-60 du Code de commerce au cours de l'exercice 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa 28ème 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.

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 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 remise le 30 avril 2019. Ce plan n'est plus actif après l'annulation des actions.

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**.

Le Conseil d'administration du 18 février 2020 a revu le degré de réalisation des conditions de performance prévues par le Plan et constaté que, bien que l'objectif d'EBITDA ajusté total était atteint au titre de l'exercice 2019, l'objectif de flux de trésorerie disponible du Groupe au titre dudit exercice n'était quant à lui pas atteint.

Conformément aux règles du LTIP 2017, 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. En conséquence, 56 700 actions ont été définitivement acquises à cette date et ont été livrées le 9 juin 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2019, dans sa 20ème 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 12 mois et était valable jusqu'au 13 juin 2020. Les actions à émettre au titre de cette autorisation ne représentaient pas plus de 0,72 % du capital social à la date du 30 décembre 2018.

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)**.

L'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020, dans le cadre de sa 25ème 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 36 mois et est valable jusqu'au 30 juin 2023. Les actions à émettre au titre de cette autorisation ne représenteront pas plus de 3,6 % du capital social à la date d'utilisation de l'autorisation.

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le 17 décembre 2020, le Conseil d'administration, faisant usage de cette autorisation, a approuvé l'établissement d'un Plan d'intéressement à long terme conçu pour fidéliser et valoriser 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 2020)**.

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 GRATUITES EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020 (TABLEAU N° 9 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Date de l'assemblée générale des actionnaires	LTIP 2017 29 avril 2016	LTIP 2018 29 avril 2016	LTIP 2019 14 juin 2019	LTIP 2020 30 juin 2020	
Date du Conseil d'administration	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 30 janvier 2020	17 décembre 2020	17 décembre 2020
Type d'actions	Actions de performance	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions gratuites
Nombre d'actions initialement attribuées, dont :	4 507 500	637 000	2 907 000	2 074 490	754 656
Nombre d'actions initialement attribuées, après ajustement le cas échéant [1], dont :	166 855	23 586	107 601	N/A	N/A
Nombre d'actions attribuées aux administrateurs et mandataires sociaux [2] :					
Frédéric Rose (Directeur général jusqu'au 5 novembre 2020)	**14 074**	**-**	**-**	**N/A**	**N/A**
Richard Moat (Directeur général depuis le 5 novembre 2020)	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**543 833**	**N/A**
Nombre d'actions attribuées aux 10 premiers attributaires salariés :	*55 885*	*21 291*	*37 031*	*459 192*	*196 788*
Date d'acquisition des droits	30 avril 2020	30 avril 2021	14 juin 2022	17 décembre 2023	17 décembre 2023
Fin de la période de blocage	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance	Oui	Oui	Non	Oui	Non
	50 % si la somme des EBITDA ajustés annuels évalués sur une période de trois ans (entre 2017 et 2019) est égale ou supérieure à 782 millions d'euros	50 % si la somme des EBITDA ajustés annuels évalués sur une période de trois ans (entre 2018 et 2020) est égale ou supérieure à 557 millions d'euros		50 % si la somme des EBITA ajustés annuels évalués sur une période de deux ans (entre 2021 et 2022) est égale ou supérieure à l'objectif cible cumulé	
	50 % si la somme des Flux de trésorerie disponible annuels du Groupe évalués sur une période de trois ans (entre 2017 et 2019) est égale ou supérieure à 50 millions d'euros	50 % si la somme des Flux de trésorerie disponible annuels du Groupe évalués sur une période de trois ans (entre 2018 et 2020) est égale ou supérieure à (245) millions d'euros		50 % si le prix moyen pondéré del'action des 20 prix moyens de clôture sur les 20 jours de Bourse précédant le 31 décembre 2022 est égal ou supérieur à l'objectif cible des TSR	

Date de l'assemblée générale des actionnaires	LTIP 2017 29 avril 2016	LTIP 2018 29 avril 2016	LTIP 2019 14 juin 2019	LTIP 2020 30 juin 2020	
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2020 (après ajustements) [1]	56 700	-	-	-	-
Nombre d'actions caduques depuis le début du plan (après ajustements) [1]	110 155	3 038	13 956	-	-
Nombre d'actions caduques annulées au cours de l'exercice 2020 (après ajustements) [1]	64 102	1 668	12 190	-	-
Nombre d'actions susceptibles d'être acquises au 31 décembre 2020 (après ajustements) [1]	-	20 548	93 645	2 074 490	754 656

(1) Novembre 2020 – regroupement d'actions (voir chapitre 1 – section 1.4.1 pour les détails relatifs à cette opération) – coefficient d'ajustement : 27 (nombre d'actions avant/après ajustement divisé par 27, arrondi à l'unité inférieure).

(2) Information fournie au titre de l'article L. 225-184 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2020, le nombre total d'actions en circulation en vertu des plans s'élevait à 2 943 339 actions, soit 1,25 % du capital social au 31 décembre 2020.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté que 56 700 actions ont été acquises en 2020 au titre de ces plans.

Plan d'intéressement à long terme – LTIP 2020

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020, dans sa 25ème résolution, a décidé d'attribuer des actions de performance et des actions sans condition de performance.

Les actions sans condition de performance sont soumises à tous les termes et conditions du plan LTIP 2020, à l'exception des conditions de performance qui s'appliquent uniquement aux actions de performance.

Le Directeur général et les membres du Comité Exécutif ne sont éligibles qu'à l'attribution d'actions de performance.

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de ces attributions.

Plans d'intéressement à long terme 2020 – LTIP 2020

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	30 juin 2020 (25ème résolution)	
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	16 décembre 2020	
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	17 décembre 2020	
	Actions de performance	Actions gratuites
Nombre de bénéficiaires, au 31 décembre 2020 [1]	101	100
Nombre d'actions en circulation, au 31 décembre 2020	2 074 490 actions représentant 0,9 % du capital social	754 656 actions représentant 0,3 % du capital social
Période d'acquisition	Au 3ème anniversaire de la date d'attribution	Au 3ème anniversaire de la date d'attribution
Date d'acquisition	17 décembre 2023	
Période de blocage	Aucune sauf pour : • le Directeur général qui doit conserver, au nominatif, jusqu'au terme de son mandat, 20 % des actions de performance acquises ; • les membres du Comité Exécutif qui doivent conserver, jusqu'à la fin de leur contrat, au moins 10 % des actions de performance acquises [1].	
Date de livraison	Au plus tard le 30 avril 2024	

(1) L'attribution d'actions de performance aux membres du Comité Exécutif dans le cadre du LTIP 2020 a été décidée par le Conseil d'administration le 24 mars 2021. 1 424 899 actions de performance ont été attribuées et réparties entre les membres du Comité Exécutif. Ces actions de performance ont les mêmes caractéristiques que celles attribuées au Directeur général (sauf au titre de quelques exceptions tenant aux conditions d'emploi continu qui sont spécifiques au Directeur général). Pour cette attribution accordée le 24 mars 2021, la date d'acquisition est fixée au 24 mars 2024.

Caractéristiques du LTIP 2020 – Actions de performance

Conditions de performance	2 objectifs complémentaires reflétant les indicateurs clés suivis par les investisseurs et les analystes.	
	La livraison d'un maximum de 50 % des actions de performance sera soumise à un objectif d'EBITA ajusté, évalué sur une période de deux (2) ans, de 2021 à 2022 (la « Période de deux ans »). Le Conseil d'administration de Technicolor aura fixé à la Date d'attribution : **(i)** un seuil minimum cumulé d'EBITA (« Seuil minimum d'EBITA ») ; **(ii)** un seuil intermédiaire d'EBITA cumulé (« Seuil intermédiaire d'EBITA ») ; **(iii)** un seuil moyen cumulé d'EBITA (« Seuil moyen d'EBITA ») ; **(iv)** un seuil maximal cumulé d'EBITA (« Seuil maximal d'EBITA »). Le nombre d'actions de performance à acquérir sous réserve de cette condition sera déterminé comme suit : • si l'EBITA cumulé réalisé au cours de la Période de deux ans (2) est inférieur au Seuil minimum d'EBITA, 0 % des actions de performance seront acquises ; • si l'EBITA cumulé réalisé au cours de la Période de deux ans (2) est égal au Seuil intermédiaire d'EBITA, 5 % des actions de performance seront acquises ; • si l'EBITA cumulé réalisé au cours de la Période de deux ans (2) est égal au Seuil moyen d'EBITA, 40 % des actions de performance seront acquises ; • si l'EBITA cumulé réalisé sur la Période de deux ans (2) est égal ou supérieur au Seuil maximum d'EBITA, 50 % des actions de performance seront acquises. Les actions de performance seront acquises progressivement, de manière linéaire, dans le respect des fourchettes visées.	La livraison d'un maximum de 50 % des actions de performance sera soumise à la réalisation par Technicolor d'un objectif de Rendement total pour l'actionnaire (« TSR »). L'objectif de TSR sera évalué et déterminé le 31 décembre 2022 (le « Point de référence »), à l'expiration d'une période de deux (2) exercices financiers courant de 2021 à 2022 (la « Période du TSR »). L'objectif de TSR réalisé sera déterminé sur une période de négociation de 20 jours précédant le Point de référence, et calculé comme la moyenne des 20 cours de clôture sur cette période. Le Conseil d'administration de Technicolor aura fixé à la Date d'attribution : **(i)** un seuil d'objectif de TSR minimum (« Seuil de TSR ») ; **(ii)** un seuil d'objectif de TSR moyen (« Seuil moyen de TSR ») ; **(iii)** un objectif de TSR maximal (« Seuil maximal de TSR »). Le nombre d'actions de performance à acquérir sous réserve de cette condition sera déterminé comme suit : • si l'objectif de TSR réalisé est égal au Seuil de TSR, 5 % des actions de performance seront acquises ; • si l'objectif de TSR réalisé est égal au Seuil moyen de TSR, 20 % des actions de performance seront acquises ; • si l'objectif de TSR réalisé est égal ou supérieur au Seuil maximum de TSR, 50 % des actions de performance seront acquises. Les actions de performance seront acquises progressivement, de manière linéaire, dans le respect des fourchettes visées.
Objectifs détaillés/Cibles	Les objectifs détaillés (cibles) ont été déterminés par le Conseil d'administration en décembre 2020. Ils seront communiqués en 2023.	Les objectifs détaillés (cibles) ont été déterminés par le Conseil d'administration en décembre 2020. Ils seront communiqués en 2023.
Examen du degré de réalisation des conditions de performance	La réalisation de ces conditions fera l'objet d'un examen par le Conseil d'administration en 2023.	

Caractéristiques du LTIP 2020 – Conditions d'attribution des unités d'actions sans condition de performance

Conditions de performance	Néant

Caractéristiques du LTIP 2020 – Condition de présence

Cas d'annulation	Le bénéficiaire 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.
Exception spécifique applicable au Directeur général	En cas de révocation (sauf motif grave) ou de démission après le 1er janvier 2022, les droits seront maintenus au *prorata* sous réserve de l'atteinte des seuils minimaux des conditions de performance pour la dernière année civile précédant le départ.

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 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 20ème 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 (20ème résolution)			
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	16 et 24 avril 2019	23 juillet 2019	4 novembre 2019	23 janvier 2020
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	14 juin 2019	24 juillet 2019	5 novembre 2019	30 janvier 2020
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2020)	165			
Nombre d'actions en circulation (au 31 décembre 2020)	93 645 actions représentant 0,04 % 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 28ème 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 (28ème résolution)	
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	-	21 avril 2018
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	25 avril 2018	25 juin 2018
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2020)	11	
Nombre d'actions en circulation (au 31 décembre 2020)	20 548 actions représentant 0,01 % 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		Total	
	Objectifs retenus pour les besoins du plan	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif cumulé**	**Réalisé**
	EBITDA ajusté	250 millions d'euros	270 millions d'euros	206 millions d'euros	244 millions d'euros	101 millions d'euros	106 millions d'euros	557 millions d'euros	620 millions d'euros
	Flux de trésorerie disponible du Groupe	40 millions d'euros	(47,9) millions d'euros	(22) millions d'euros	(161) millions d'euros	(263) millions d'euros	(255) millions d'euros	(245) millions d'euros	(463,9) millions d'euros
Examen du niveau de réalisation des conditions de performance	Le Conseil d'administration du 11 mars 2021 a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance du plan et constaté que : • les actions de performance sont acquises à hauteur de 50 %.								

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 28ème 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 (28ème 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 30 avril 2020 (date d'acquisition des droits)	175			
Nombre d'actions acquises livrées le 9 juin 2020	56 700 actions représentant 0,02 % du capital social			
Période d'acquisition	3 ans			
Période de blocage	Aucune sauf pour : • le Directeur général qui doit conserver, au nominatif, jusqu'au terme de son mandat, 20 % des actions de performance acquises ; • 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 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 réuni en date 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 n'a donc pu 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.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

5

5.1 ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE DU GROUPE 150

5.1.1 Modèles économiques 150
5.1.2 Risques liés à la RSE 151
5.1.3 Matrice de matérialité 152
5.1.4 Approche du Développement Durable 153
5.1.5 Covid-19 153

5.2 CAPITAL HUMAIN 155

5.2.1 Gestion et développement des talents 155
5.2.2 Gestion des cycles d'activité 164
5.2.3 Diversité, équité et inclusion 165
5.2.4 Transformation du Groupe et dialogue social 167
5.2.5 La sécurité au travail 168
5.2.6 Absentéisme 170
5.2.7 Impact communautaire et développement régional 171
5.2.8 Relations avec les parties prenantes externes 172

5.3 DROITS HUMAINS ET CONDITIONS DE TRAVAIL 173

5.3.1 Droits de l'Homme et conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement 173
5.3.2 Lutte contre le harcèlement et la discrimination 175

5.4 CHANGEMENT CLIMATIQUE 175

5.4.1 Émissions de carbone 176
5.4.2 Efficacité énergétique 178
5.4.3 Énergie renouvelable 179

5.5 ÉCONOMIE CIRCULAIRE 180

5.5.1 Recyclage des déchets et optimisation des matières premières 182
5.5.2 Empreinte environnementale des produits 183
5.5.3 Gestion durable de l'eau 184
5.5.4 Autres aspects environnementaux 185
5.5.5 Collecte des données et méthodologie de consolidation 187

5.6 SÉCURITÉ DES CLIENTS ET PROTECTION DE LEURS CONTENUS 189

5.6.1 Conformité des produits et interdiction des matières dangereuses 189
5.6.2 Sécurité des contenus, cyber-risques et respect de la Propriété intellectuelle 190

5.7 ÉQUITÉ DES PRATIQUES COMMERCIALES 191

5.7.1 Règles de concurrence et anticorruption 191
5.7.2 Gestion fiscale 192

5.8 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE RSE 193

5.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 194

5.10 PLAN DE VIGILANCE 197

Des politiques ambitieuses d'**acquisition** et de **développement** des Talents, et de **diversité, équité et inclusion**

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 normes GRI, 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 et divulgations non financières 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 Commercialisation et étiquetage] [103-1 Santé et sécurité des consommateurs] [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 coopération 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 en charge des Personnes & Talents et de la Responsabilité sociale de l'entreprise, membre du Comité Exécutif du Groupe. Ce dernier définit les priorités stratégiques en matière de Ressources humaines et de 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 les modèles économiques associés, sont présentés aux sections 1.2 « Organisation et description des activités du Groupe » et 1.3 « Stratégie ».

5.1.2 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 la législation nationale relative aux Droits de l'Homme est renforcée.	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 environnementalement responsables (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 professionnelle 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.*

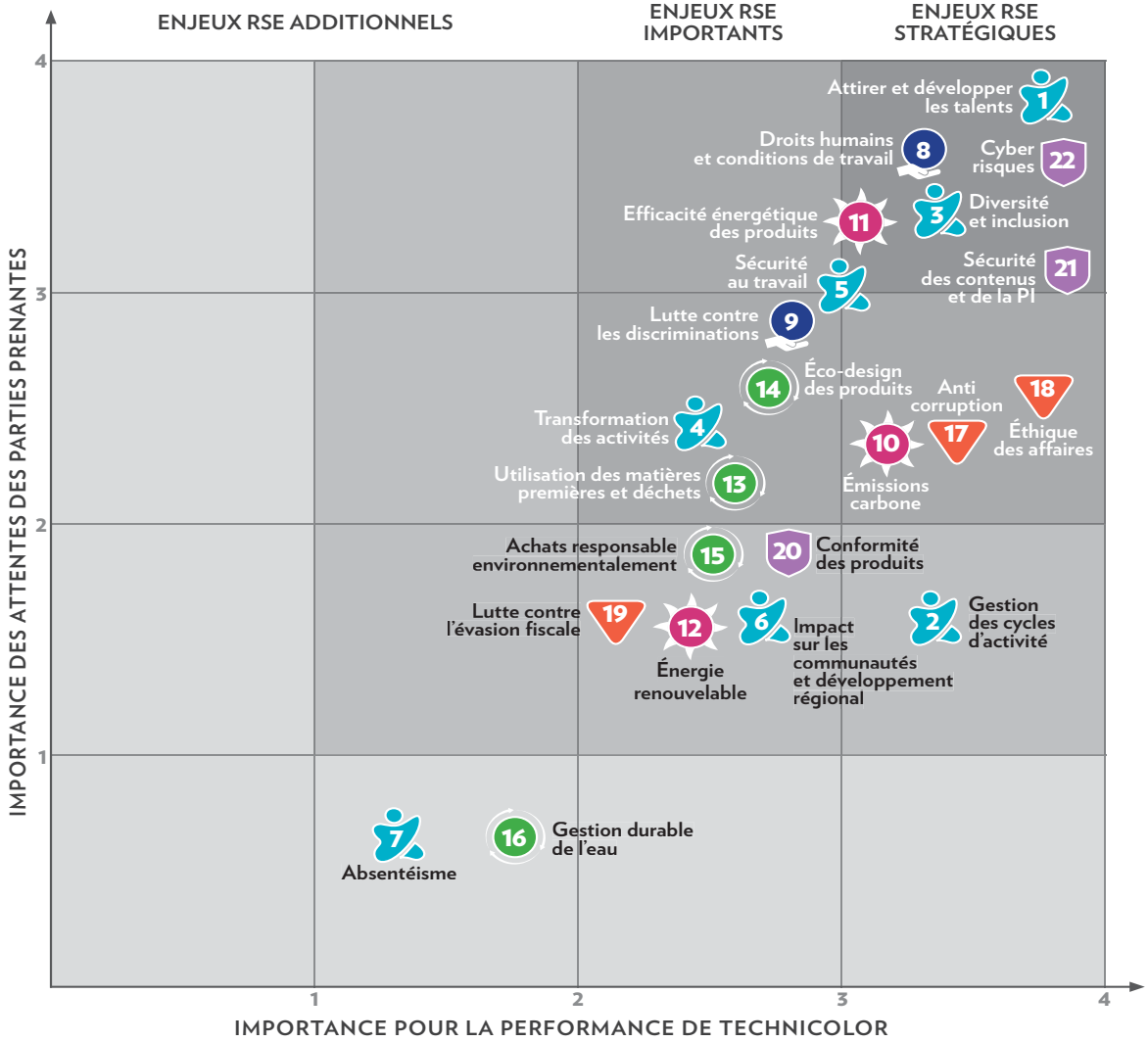
Cette liste d'enjeux résulte de la matrice de matérialité qui classe par ordre de priorité les 22 enjeux de RSE.

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.

Au-delà de ces enjeux, la pandémie de la Covid-19 a eu un impact transversal. Dans ce contexte, la sécurité au travail, dans une perspective de prévention, devient plus stratégique, et son tracé sur la matrice a été modifié pour refléter son importance.

5.1.3 Matrice de matérialité

GRI *[102-42] [102-44] [102-46] [102-47]*



MACRO-RISQUES

- CAPITAL HUMAIN
- DROITS HUMAINS ET CONDITIONS DE TRAVAIL
- CHANGEMENT CLIMATIQUE
- ÉCONOMIE 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 clients sur les enjeux et problématiques RSE ;
- 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 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.

5.1.5 Covid-19

GRI *[103-1 Impacts économiques indirects] [103-2 Impacts économiques indirects] [103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-1 Santé et sécurité au travail] [103-2 Santé et sécurité au travail] [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation] [103-1 Communautés locales] [103-2 Communautés locales] [203-2] [403-1] [403-2] [403-3] [403-4] [403-5] [403-6]*

Début 2020, à l'aube de la pandémie, Technicolor a réagi avec vigueur pour, dans un premier temps, protéger la santé et la sécurité de tous les travailleurs. Le Groupe a ensuite lancé de multiples programmes et groupes de travail afin de s'adapter en toute sécurité aux conditions nouvelles et changeantes de la pandémie tout en continuant à accompagner l'ensemble des clients et des secteurs d'activité. De nombreux aspects, tels que l'évolution et le suivi des exigences et des conditions sur les sites et au sein des différents pays, les questions de gestion globale, la prise en charge des salariés, des familles et des communautés, et la continuité des affaires et des opérations, ont été supervisés et suivis par un « Comité de crise mondiale de la Covid-19 » présidé par le Directeur général. Ce Comité intégrait l'ensemble des Directeurs opérationnels des divisions d'affaires et les représentants des fonctions transversales. Deux autres niveaux de gestion de la crise mondiale de la Covid-19 ont été mis en œuvre :

- par division d'affaires, sous la supervision des Directeurs de chaque division et leurs Directeurs opérationnels ;
- par pays, sous la supervision du réseau des Ressources Humaines.

Sur la base de l'expérience acquise auprès des travailleurs situés non loin des régions du monde touchées par les épidémies de SRAS et de H1N1, Technicolor a pu rapidement adapter sa politique et ses pratiques afin de proposer des conditions de travail saines et sûres pour tous les travailleurs essentiels intervenant sur site, tout en offrant la possibilité de travailler à distance à presque tous les autres membres du personnel. Même si chacune des activités principales est gérée de manière quelque peu différente en fonction des besoins des clients et des infrastructures spécifiques, les approches adoptées ont toujours reposé sur des groupes de travail multipartites afin de mettre à jour la politique et établir des exigences écrites claires et de mettre en place des formations et des communications, du matériel et des équipements, des contrôles de gestion et des pratiques de travail au quotidien adaptées à l'évolution rapide des aléas liés à la pandémie de Covid-19.

Le principal objectif de cette démarche était de protéger la santé et la sécurité des travailleurs en suivant les directives des organisations internationales de santé, telles que l'Organisation mondiale de la santé ou les *Centers for Disease Control*, tout en maintenant la conformité avec l'ensemble des exigences réglementaires aux niveaux national et local pour chacun des sites sur lesquels Technicolor intervient. Comme ces orientations changeaient fréquemment et parfois de manière notable, les groupes de travail ont fait appel à un panel d'experts internes et externes en la matière, afin de gérer la mise en œuvre continue de la politique et des pratiques de travail sûres.

Au niveau organisationnel, il a été décidé de déployer un plan d'urgence standard relatif à la pandémie dans le cadre du plan de continuité des activités (PCA) de chaque *Business Unit* (BU), ainsi que dans le cadre du PCA de chaque site industriel. Dans le cadre de ce travail, des évaluations écrites des risques ont été élaborées afin que les décisions concernant les équipements de protection individuelle (EPI), le dépistage sanitaire des personnes (travailleurs, invités ou fournisseurs), les exigences en matière de formation et de communication, les matériaux et les plannings de nettoyage et de désinfection, les exigences de distanciation sociale, et autres pratiques pertinentes, puissent toutes se conformer de manière réfléchie aux bonnes pratiques actuelles et aux recommandations de tous les organes directeurs, tout en tenant compte des connaissances opérationnelles locales et des préoccupations des travailleurs concernés sur chaque site.

Des tableaux de bord alimentés en temps réel concernant l'état du site ont été mis en place selon deux axes. L'un pour connaître l'état du site (ouvert, fermé ou partiellement ouvert à différents niveaux), avec une indication du nombre d'employés sur place. L'autre pour tracer et suivre le développement et l'état de préparation de l'organisation au regard du plan écrit de lutte contre la pandémie, l'évaluation écrite des risques et la formation requise.

Une fois que la pandémie de la Covid-19 a été reconnue par le plus grand nombre en tant que maladie émergente, pratiquement tous les déplacements ont été suspendus au sein de Technicolor et, lorsque cela était possible, il a été conseillé à tout le personnel de travailler à distance – ces deux mesures visant à protéger la santé des travailleurs et à prévenir la transmission de la maladie. Bien que la mise en place d'une capacité sécurisée de travail à distance à grande échelle, tout en protégeant le contenu et les droits de Propriété intellectuelle de tous les clients, ait posé de nombreux défis techniques, un nouveau besoin de formation et de communication sur le thème de la santé et de la sécurité des travailleurs en cas d'isolement prolongé sur un lieu de travail distant a été identifié. En ce sens, une formation et des conseils spécifiques ont été élaborés et communiqués à l'ensemble du personnel, notamment des rappels fréquents pour lutter contre la « fatigue liée à la Covid-19 » au fil des mois. Au final, certains déplacements ont été autorisés sur la base d'une justification au cas par cas et de l'approbation de la Direction. De la même manière, les travailleurs à distance ont été autorisés à retourner sur leur lieu de travail en fonction des besoins de l'entreprise et de l'approbation de la Direction du site, et selon la réglementation édictée par les autorités publiques locales.

À différents stades de la pandémie, en fonction du rythme de l'évolution des connaissances fondamentales sur la Covid-19 et de l'environnement réglementaire, des groupes de travail et des comités à différents niveaux du Groupe se sont réunis de façon quotidienne ou hebdomadaire afin de veiller à ce que toutes les mesures prises soient bien adaptées aux conditions et exigences actuelles et que les bonnes pratiques étaient rapidement améliorées sur tous les sites Technicolor. Des EPI (essentiellement des masques) ont été achetés et distribués dans le monde entier afin de gérer équitablement les besoins en la matière pour l'ensemble du personnel sur site, tout en gérant la chaîne d'approvisionnement qui est montée en puissance afin de répondre à la demande mondiale.

Bien sûr, il était généralement impossible pour le personnel opérant sur les sites industriels de travailler à distance. Ainsi, la plupart des activités industrielles de Technicolor sont restées ouvertes tout au long de la pandémie. Il a été conseillé à ces travailleurs de vérifier leur état de santé tous les jours avant de se rendre sur le lieu de travail. Des contrôles ont été mis en place à l'arrivée pour vérifier les symptômes ou les expositions récentes, y compris des contrôles de température lorsque la réglementation locale l'autorisait. Des EPI ont été fournis et des mesures d'atténuation des risques ont été mises en place au sein des installations (augmentation de la fréquence de nettoyage et de désinfection des surfaces fortement sollicitées ou révision de l'agencement des lignes pour renforcer la distance sociale). Une capacité réduite a été définie pour les ascenseurs et monte-charges du fait des exigences de distanciation sociale et, dans la mesure du possible, les escaliers ont été dédiés uniquement à la montée ou à la descente, afin de limiter les risques d'exposition. Les systèmes de ventilation ont été passés en revue afin de vérifier qu'ils faisaient l'objet d'une maintenance complète et régulière, avec une filtration maximale et un apport d'air frais. Dans les cas où il était impossible de limiter le nombre de personnes dans le cadre de réunions avec les clients, des dispositifs supplémentaires de purification de l'air ont été utilisés au niveau du studio ou de la salle de réunion afin d'améliorer la qualité de l'air du bâtiment. Ces dispositifs utilisent les techniques de filtration HEPA pour l'élimination des particules ou d'irradiation UV-C pour la désinfection des particules pulvérisées, voire les deux.

Parfois, lorsque les pouvoirs publics ont ordonné de fermer les commerces, de se mettre en confinement ou de limiter considérablement les opérations dans le but de protéger la santé publique, le personnel s'en est trouvé affecté, du fait de la fermeture du site, du manque de travail ou des retards dans les projets. Dans ces cas, Technicolor s'est efforcé de conserver le personnel en utilisant les programmes de congés disponibles localement lorsque cela était possible et recevable. Ces programmes de congés étaient généralement destinés à fidéliser le personnel et subventionner la rémunération en tout ou en partie jusqu'à ce que les activités reprennent. Technicolor a toujours estimé que la fidélisation du personnel était un axe essentiel afin de garantir le redémarrage ou la réouverture des projets et des sites sans délai, sans avoir à rechercher et à réembaucher les talents récemment arrivés. Afin de limiter les départs, lorsque les congés et autres programmes similaires s'avéraient impossibles ou irrecevables ou en cas de pénurie de travail et de retard de projets liés à la pandémie, il a

été conseillé aux salariés d'envisager de réduire temporairement leur temps de travail ou leur rémunération, dans les juridictions où la loi le permettait. Des informations sur les prestations, la couverture du régime de santé et les aides publiques ont également été communiquées aux employés concernés, pays par pays. Lorsque de tels programmes n'étaient pas disponibles, nous avons malheureusement dû adapter les effectifs à la nouvelle situation. Les intérimaires étrangers mis au chômage partiel et souhaitant regagner leur pays d'origine pour des raisons personnelles ont parfois été affectés par les restrictions imposées par les autorités publiques au niveau du transport aérien. Dans ce cas, nous leur avons proposé une aide pour trouver un vol.

Lorsque les services sur place étaient essentiels à la réalisation d'un film, d'une publicité ou d'un projet épisodique, des initiatives telles que SafeSets™ (https://practicesafesets.co/), en conformité avec les exigences de travail du syndicat SAG-AFTRA (https://www.sagaftra.org/) ont été mises en œuvre afin de protéger la santé et la sécurité de l'ensemble des personnes collaborant pendant chaque session.

Il a été constamment conseillé aux travailleurs à risque concernant leur propre santé – ou qui s'occupaient ou se trouvaient à proximité de membres de leur famille à risque du fait de leur âge ou de leur état de santé – de ne pas se rendre sur le lieu de travail, et de rester plutôt isolés.

Tout au long de l'année, de nombreuses communications au sujet de la Covid-19 ont été régulièrement adressées à l'ensemble du personnel, *via* diverses méthodes et supports, de la page Intranet dédiée à la Covid-19, à une série de réunions vidéo mensuelles avec le Directeur général et le personnel exécutif. En outre, diverses communications intermédiaires ont été assurées par courrier électronique ou lors de réunions d'équipe, ou encore par le biais d'affiches, de tableaux de communication ou d'autres supports physiques.

Les travailleurs étaient tenus d'informer Technicolor s'ils se sentaient malades ou s'ils recevaient un résultat positif au test de la Covid-19. S'ils se trouvaient sur site durant cette période, il leur était demandé de quitter l'établissement dès que possible et de se faire soigner conformément aux pratiques et aux organismes de soin locaux. Leur espace de travail a ensuite été soumis à un nettoyage et une désinfection en profondeur, une recherche des contacts a été effectuée et deux niveaux de communication ont été établis avec le personnel du site – tous les salariés ont été informés que le site avait accueilli une personne effectivement infectée et il a été conseillé à toute personne ayant été en contact rapproché de s'isoler pendant un laps de temps conforme aux directives locales, généralement 14 jours. Dans tous les cas, Technicolor est resté en contact avec tous les salariés afin de leur offrir un soutien et leur donner des informations sur les prestations sociales durant cette période de convalescence, mais également définir les conditions de retour au travail, ce jusqu'à ce que chaque employé reçoive le feu vert pour réintégrer son poste, que ce soit en télétravail ou sur site.

Afin d'aider la communauté au sens large dans le cadre de cette pandémie, Technicolor :

- a offert une aide logistique aux communautés et aux gouvernements, en utilisant les installations de Services DVD, alors qu'ils faisaient face à une demande croissante de fournitures médicales ;
- a contacté les gouvernements, les ONG et les organisations de santé pour offrir des services créatifs gratuits depuis les studios pour des campagnes publiques d'éducation ;
- a analysé les opportunités permettant de soutenir les clients du secteur des télécommunications qui fournissaient des services de haut débit aux populations à faible revenu nécessitant un accès Internet.

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 une grande majorité 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 ;
- 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;
- 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.

La gestion et le développement des talents nécessitent donc une organisation flexible pour répondre à ces différentes exigences. En 2020, Technicolor a lancé un programme de réingénierie de son modèle opérationnel avec la mise en place de l'organisation Personnes & Talents & RSE. Membre du Comité Exécutif de Technicolor, la Directrice de la fonction Personnes & Talents & 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 Personnes & Talents & RSE, identifie les besoins organisationnels et les ressources associées et pilote les initiatives en la matière dans l'ensemble des activités du Groupe. L'organisation compte quatre dimensions :

- **des centres mondiaux d'excellence (*Global Centers of Excellence* ou CoE)** qui définissent la stratégie dans leurs domaines de compétences respectifs. Ils assurent la cohérence et la mise en place des programmes RH et fournissent des conseils d'experts dans les domaines suivants :
  - *la rémunération globale*, qui met l'accent sur l'ensemble de la rémunération et des avantages sociaux, des bonus, des mesures incitatives, des programmes de mobilité internationale, de la gestion de la performance, des plans de retraites, de l'assurance médicale et des autres avantages,
  - la *numérisation, la performance et la transformation*, y compris des systèmes d'information et des procédures, des indicateurs clés de performance (KPI) RH, qui permettent de diriger et de gérer les projets de réingénierie des systèmes et de gestion des données, et de se concentrer sur la mise en œuvre d'outils conviviaux, agiles, cohérents et durables. Elle comprend également les fonctions suivantes :
    - *apprentissage et développement* au niveau mondial, qui vise le développement du personnel pour renforcer la contribution individuelle à la performance des équipes,
    - *diversité, équité et inclusion* (DEI) au niveau mondial, qui met l'accent sur les programmes d'inclusion et d'équité et les initiatives destinées à attirer et à fidéliser nos talents ;
  - *la responsabilité sociale d'entreprise* (RSE) et de conformité, qui cible tous les domaines liés au développement durable : droits de l'homme, santé et sécurité, protection de l'environnement, éthique et responsabilité sociale, conformité ;
- ***Talent & Business Partners*** : les responsables de cette fonction définissent les besoins et les objectifs opérationnels en matière de talents, en partenariat étroit avec leurs divisions respectives. Ils collaborent étroitement avec les dirigeants des divisions 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 la stratégie opérationnelle. Ils jouent un rôle clé dans les domaines de la conception organisationnelle. Ils définissent les plans de carrière et les stratégies de développement spécifiques, adaptées aux priorités de l'entreprise. Sur la base des plans de ressources et de développement établis chaque année par les divisions, les membres de la fonction *Talent & Business Partners* définissent et pilotent, avec la Direction de leur organisation, une stratégie RH pour leur périmètre, qui est fondée sur 4 piliers : acquisition et développement des talents, performance des personnes et des équipes, reconnaissance et fidélisation
- Les ***People Partners*** fournissent, aux niveaux régional et local, les services de Ressources humaines aux activités, notamment :
  - l'identification et le développement des talents,
  - les relations avec les salariés,
  - la gestion de la performance,
  - la gestion de la rémunération globale,
  - le paiement des salaires, la gestion des heures de travail et de présence,
  - la conformité des conditions d'emploi et les relations sociales,
  - les initiatives locales autour de la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) ou axées sur le bien-être

  Ils assurent une approche RH cohérente à travers l'ensemble des sites et des fonctions, au sein de chaque zone géographique, et garantissent la conformité aux pratiques et lois locales en matière de droit du travail. Les *People Partners* contribuent également à la mise en œuvre des programmes Personnes & Talents de l'Entreprise et favorisent la cohérence des communications locales. Ils sont organisés en quatre régions : les Amériques, comprenant l'Amérique du Nord et du Sud, l'Europe, l'Inde-Australie et l'Asie. Au sein de chaque pays, les *People Partners* peuvent être partagés entre les divisions et les fonctions transversales ou dédiés à une seule activité lorsque le domaine d'activité du site est spécifique ;
- La fonction ***Global People Services*** se concentre sur la fourniture de services de gestion des données, de services transactionnels et de services de recrutement. Son modèle d'exploitation repose sur la prestation de services à l'échelle mondiale pour tous les pays. Elle est basée en Inde.

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 Personnes & Talents est mobilisée afin de recruter les meilleurs talents pour nos activités, nos projets et notre culture.

Dans le cas des 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 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, et la *Technicolor Academy*.

The Focus, en tant que marque, utilise son propre et unique 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, durant les années normales (hors pandémie), 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 et 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 et en 2020, respectivement 3100 et 722 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 a développé la plateforme en ligne de *The Focus* en créant des profils d'utilisateurs, des messages d'alerte (notifications *push*) personnalisés, des académies virtuelles et des *masterclasses*. 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. La pandémie a induit une pression pour accélérer ce mouvement.

Pour toutes les autres activités et fonctions transversales, 30 recruteurs dans toutes les organisations et régions ont eu recours et ont bénéficié, pour leur usage professionnel, de plateformes en ligne de suivi de candidats et d'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 développe localement depuis de nombreuses années, dans des pays comme l'Inde, une marque 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 FIDÉLISATION

GRI *[102-36] [401-2] [403-6] [404-3]*

Depuis 2010, Technicolor évalue la performance individuelle de tous les employés.

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 parties prenantes concernées qui ont travaillé avec la personne évaluée (retour d'information multisource).

Après la phase pilote, TEAM s'étend progressivement aux autres unités d'affaires. 35 % des salariés l'utilisent désormais, ainsi que 62 % des salariés bénéficiant d'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 utilise un système de classification selon la méthodologie *Willis Towers Watson*, basé sur des grades et des bandes renforçant le lien solide qui existe 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 pour l'évaluation des rémunérations, assurant 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 déployé en 2019 et pleinement mis en œuvre au cours de l'année 2020.

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. Ainsi, Technicolor continue d'attirer, de motiver et de fidéliser les hauts potentiels et les 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).

	2020	2019	2018
Évolution de la rémunération	1,62 %	5,01 %	4,50 %

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 2020, les élargissements suivants ont été mis en place :

Domaine d'action	Nature de l'action	Description de l'action d'élargissement	Pays
Santé	Modification des prestations	Inclusion d'une co-participation de 10 % (sera prise en compte pour les consultations électives, les urgences et les examens simples).	Brésil
Santé	Amélioration des prestations	Les conditions préexistantes sont désormais couvertes suite à un changement d'assureur pour les employés étrangers au niveau local.	Chine
Santé	Amélioration des prestations	Mise à niveau gratuite MG (médecin généraliste) de 300 à 320 dollars de Hong Kong par visite et PS (praticien spécialisé) de 600 à 620 dollars de Hong Kong par visite. La lettre de recommandation d'un médecin est désormais valable six mois à compter de la date de délivrance. Elle n'est pas nécessaire pour les spécialistes relevant de l'administration hospitalière et du ministère de la santé. La lettre de recommandation destinée à un oncologue clinique ou médical ne sera plus nécessaire lors du renouvellement.	HK
Santé	Amélioration des prestations	Augmentation du montant assuré de Technicolor Mexicana de 2 à 2,5 millions de pesos mexicains. Suppression des délais de carence pour certaines affections (endométriose, cataracte oculaire, calculs rénaux, chirurgie de la hanche pour cause de maladie, ...). Augmentation du montant des examens médicaux (10 000 dollars pour chaque examen limité à 30 par an) pour Technicolor HES.	Mexique
Assurance-vie et invalidité	Amélioration des prestations	Augmentation de la provision Vie pour toutes les entités afin d'amener les prestations à la médiane du marché (4 x le salaire annuel). Augmentation de la provision Invalidité pour toutes les entités (sauf Moving Picture Company) afin d'amener les prestations à la médiane du marché (70 % du salaire pendant 5 ans ou 50 % du salaire jusqu'à l'âge de la pension d'État pour The Mill). Les prestations de l'assurance invalidité comprennent un programme d'assistance aux employés (PAE), comprenant 6 séances de conseil en présentiel et accessible à tous les employés.	Royaume Uni

Domaine d'action	Nature de l'action	Description de l'action d'élargissement	Pays
Santé	Amélioration des prestations	Extension du plan de trésorerie à toutes les entités (sauf MPC Film).	Royaume Uni
Santé	Modification des prestations	Lancement du « 100 % santé » sur les soins optiques et dentaires (nouvelle exigence réglementaire). Campagne de communication sur le vaccin contre la grippe.	France
Assurance-vie	Amélioration des prestations	Augmentation des prestations liées à un décès accidentel (s'il est dû à un accident de la circulation ou à un accident du travail) pour l'assurance vie parrainée par l'employeur. Augmentation des prestations de décès, décès accidentel (s'il est dû à un accident de la circulation ou à un accident du travail), atteinte à la santé, décès d'un enfant, orphelinat d'un enfant, maladie grave pour l'assurance-vie volontaire.	Pologne
Santé et retraite	Bien-être	Lancement d'un nouveau programme d'avantages Bien-être et Mode de vie : une série de 12 activités ciblées sur la prévention médicale et dentaire, un programme de télémédecine et des webinaires et consultations financières pour faire participer les employés et leurs familles. L'incitation à la réduction de la prime médicale s'applique aux employés qui accomplissent quatre des activités Mode de vie.	États-Unis
Santé	Bien-être	Mise en œuvre du « Mercredi du bien-être » (avant la Covid-19) : des massages sur chaise de 12 et 24 minutes dispensés sur place par des thérapeutes professionnels sont proposés aux employés dans des lieux prédéfinis (en février et mars – 85 séances).	États-Unis
Santé	Médical	Accès aux *Blue Distinction Centers*, mis à la disposition des membres d'Anthem : établissements de soins de santé hautement cotés pour la fourniture de traitements sûrs et efficaces dans le cadre de protocoles médicaux complexes, comme les affections cardiaques, le remplacement du genou ou de la hanche, la chirurgie du dos ou les affections liées au cancer.	États-Unis
Santé	Médical	Mise en place d'un deuxième avis virtuel pour permettre aux membres d'Anthem de s'assurer que le diagnostic est correct, de comparer les options de traitement et d'obtenir un deuxième avis d'expert.	États-Unis
Santé	Médical	Mise en œuvre d'un programme relatif aux troubles du spectre autistique (pour les membres d'Anthem) afin de fournir des services de gestion personnalisés pour soutenir le traitement de santé comportementale propre à l'autisme.	États-Unis
Tous les régimes de prestations	Communications & Engagement Numérisation	Mise en place d'un Centre de ressources de prestations Covid-19 sur www.MyTechnicolorBenefits.com, dont une Foire Aux Questions (FAQ) comportant 30 questions ayant pour objectif de fournir aux salariés des ressources utiles et des informations opportunes sur leurs prestations en ces temps d'incertitude.	États-Unis
Tous les régimes de prestations	Communications & Engagement	Lancement d'un site Internet bilingue sur les prestations sociales afin d'informer les employés sur tous les programmes d'avantages sociaux. Simple d'utilisation, ce site fournit des informations utiles « en un coup d'œil », des vidéos, des guides sur les avantages sociaux, etc. www.TechnicolorPlus.com.	Canada
Retraite	Mise en place	Mise en place d'une nouvelle ligne d'investissement pour le plan de retraite.	Canada

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.

Au cours des dernières années, Technicolor a mené des enquêtes annuelles sur la satisfaction et l'engagement des salariés dans certaines activités et sur certains sites. En raison de la pandémie de Covid-19 et de la mise en place du télétravail pour bon nombre de nos salariés, d'une part, et de la montée en puissance du mouvement *Black Live Matters*, d'autre part, ces enquêtes ont été réorientées pour répondre aux attentes découlant de ces événements et situations. Deux enquêtes mondiales se sont attachées à :

- évaluer le moral et l'état d'esprit des employés ayant travaillé à domicile sur de longues périodes, en raison des effets probables des différentes mesures de confinement et des restrictions ;
- enquêter sur la diversité de nos salariés et comprendre comment ils perçoivent la manière dont la diversité est gérée par l'entreprise et leurs attentes. Comme la diversité s'entend au sens large, cette enquête n'a pas pu être menée dans certains pays où les législations nationales empêchent la collecte de telles informations (confidentialité des données et de certaines informations à caractère personnel).

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, en guise de points de contact essentiels tout au long de leur parcours. Nous nous engageons aussi en permanence, au cours de l'année, auprès des comités de salariés ou des 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 au sein de l'entreprise. La nouvelle campagne avait été lancée en janvier 2020, juste avant l'apparition de la pandémie, et a couvert plus de 4 000 salariés.

La division Effets visuels Film & Séries est déterminée à recevoir les retours des salariés et à y donner suite – en utilisant une stratégie de communication interne du type « Vous l'avez souhaité, 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 sur cette intégration auprès de tous les salariés pour leur montrer que nous prenons leurs commentaires au sérieux.

En outre, une enquête sur l'engagement des salariés couvrant tous les sites de postproduction canadiens a été réalisée.

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'excellence de développement des talents conseille les responsables opérationnels et les *Talent & Business Partners* sur tous les aspects de la formation et du développement, notamment sur les éléments de *leadership* et de *management*. Les *Talent & Business Partners* coordonnent l'élaboration et le suivi des plans de développement au niveau des divisions ou des fonctions. Des formations sont organisées au niveau local par les *People Partners* qui sont chargés de s'assurer que les initiatives de formation sont optimisées entre les divisions et conformes aux réglementations locales. Si ce modèle était encore d'actualité, la crise de la Covid-19 qui s'est déclarée en 2020 a mis en lumière des priorités spécifiques, notamment :

- la nécessité immédiate de migrer toutes les formations vers des espaces virtuels ;
- un accent accru sur le développement des compétences non techniques ; et
- une attention particulière au bien-être personnel.

Le transfert de la formation vers des plateformes en ligne a été adopté et a permis d'accélérer l'apprentissage. L'accent mis sur les compétences non techniques et le bien-être a permis d'axer davantage les séances sur la manière de s'adapter à cette nouvelle normalité. Des campagnes sur le télétravail, la gestion du changement et le retour au bureau ont été lancées, ainsi qu'une formation sur les préjugés inconscients. Un cours approfondi sur les préjugés inconscients a été suivi par 127 des principaux cadres et *leaders* du Groupe, puis a été diffusé en cascade dans toute l'organisation afin de faire prendre conscience du lien qui existe entre les biais et le potentiel humain. Des groupes de travail pour la diversité, l'équité et l'inclusion, la réponse à la Covid-19 et le retour au bureau ont été créés. Ils ont tous collaboré avec le centre d'excellence de formation afin de s'assurer que les salariés étaient équipés d'outils, de mécanismes d'adaptation et de connaissances pour continuer à fonctionner tout au long de la crise mondiale à laquelle nous avons été confrontés en 2020.

	Femmes	Hommes	Total
Nombre d'heures de formation dispensées	26 550	58 720	85 270
Nombre de salariés formés	2 774	6 206	8 980
Nombre d'heures de formation par salarié formé	9,57	9,46	9,50

Globalement, les initiatives de formation proposées en 2020 comprenaient 95 220 heures de formation destinées tant aux salariés qu'aux intervenants externes travaillant sous la supervision du Groupe, dont 85 270 heures destinées aux salariés de Technicolor. Cela représente 9,50 heures de formation par salarié sur une base annualisée. L'écart entre le nombre d'heures de formation par employé formé et par sexe est contrôlé pour s'assurer que la formation est dispensée sur une base égale aux femmes et aux hommes, dans le cadre de notre stratégie visant à prévenir un écart structurel de rémunération entre les sexes.

La division Services de Production

Formation et développement

- En 2018, la division Services de Production a lancé *The Focus* pour renforcer le recrutement de talents dans toutes les unités commerciales Effets visuels Film & Séries, afin de rendre la procédure de recrutement mondiale plus efficace, d'identifier de nouveaux réservoirs de talents, de faciliter la mobilité internationale et de nourrir le développement des capacités. Le déploiement de *The Focus* se poursuit dans les autres lignes de la division Services de Production.
- En 2020, la division Services de Production a repositionné *The Focus* comme un « pôle carrières » selon un modèle qui associe gestion des talents et apprentissage tout au long de la vie, en utilisant des données en temps réel pour soutenir de manière effective et efficace la croissance de l'activité. De même, au cours de l'exercice, la *Technicolor Academy* s'est adaptée aux outils virtuels de formation sous *Academy @ The Focus*, en permettant à la division d'accroître son rayonnement mondial, en particulier dans le contexte de la pandémie.

Développement mondial des artistes

Les Services de Production de Technicolor ont continué à proposer des sessions de formation artistique de haute qualité aux diplômés et, en 2020, ces sessions ont été dispensées en visioconférence, offrant flexibilité et évolutivité aux participants. Les nouvelles Académies virtuelles soutiennent la formation et le développement des artistes dans les studios du monde entier. Elles leur permettent d'acquérir un ensemble cohérent de compétences qu'ils pourront directement mettre à profit. En 2020, 33 435 heures de formation ont été dispensées auprès de 188 stagiaires de l'Académie qui ont pour la plupart obtenu

leur diplôme (inclus dans le tableau ci-dessus). Une partie de cette formation a été dispensée sur site, puis virtuellement, après l'apparition de la pandémie (voir la section 5.2.7.1).

Notre équipe de formation d'artistes créatifs collabore étroitement avec les différents services afin d'appuyer les compétences virtuelles croisées et d'organiser des *masterclasses* pour permettre à nos artistes expérimentés de se perfectionner et de garantir le déploiement rapide des dernières techniques. Outre le lancement de plusieurs académies virtuelles en 2020, la formation d'intégration et continue a été transférée en ligne afin de raccourcir le délai d'acquisition des compétences pour les nouvelles recrues à tous les niveaux et dispensée à distance si nécessaire.

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.

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 implique les responsables à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction. Tous ces acteurs participent au processus d'identification des salariés ayant le bon niveau de potentiel et de performance, afin d'alimenter le vivier de futurs cadres 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'excellence 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.

  2020 a apporté encore plus d'agilité pour soutenir le développement des compétences relationnelles des salariés durant une année marquée par le changement et l'incertitude. Les initiatives de développement lancées en 2020 ont davantage été centrées sur l'adaptation au changement et la collaboration entre toutes les activités et à tous les niveaux. Il en a résulté des formations d'accompagnement plus accessibles pour mieux aider les salariés à faire face aux changements et à se sentir bien dans leurs équipes, leur entreprise et dans un environnement incertain. En 2020, presque toutes les sessions étaient virtuelles et plus courtes, ce qui a permis à un plus grand nombre de participants d'être en contact avec davantage de collègues à travers le monde. Le Centre d'expertise en talents et développement a ainsi parrainé 3 724 heures de formation individuelle, axées sur la création d'une base de premier ordre pour les compétences humaines des salariés. Les *Talent & Business Partners* ont tenu ce Centre informé des changements à mesure qu'ils se présentaient, et ce dernier s'est adapté, a géré et a facilité les programmes afin d'accompagner les changements. Les formations choisies ont globalement été axées sur la gestion du changement, le télétravail, l'écoute, l'efficacité personnelle et professionnelle, l'instauration de la confiance et de l'influence, les compétences en gestion de projets et le retour d'information ;

- *All Access Pass* de FranklinCovey :

  En complément des programmes de formation dits « métier » (techniques ou non techniques) dispensés au sein des divisions, le programme *All Access Pass* de FranklinCovey a joué un rôle important dans le soutien apporté par le Groupe aux 600 *managers* de tous les types d'activité et divisions ou fonctions. En utilisant leurs méthodologies de classe mondiale dédiées à l'efficacité personnelle, la gestion du personnel et le *leadership*, les *managers* ont été formés sur la base d'une approche mixte d'apprentissage virtuel en direct et à la demande, de fiches de conseils ponctuelles pour la résolution de problèmes en temps réel et de sessions de renforcement du *coaching*.

  La division HES a mené un programme virtuel *High-Potential* auprès de trente salariés clés qui ont utilisé cette ressource pour réduire les préjugés inconscients, établir la confiance et l'influence, augmenter l'efficacité et gérer le changement.

Les divisions

Un programme de leadership dans la division Services de Production

En 2020, la division Services de Production a mis en place le programme de formation LEAP *(Lead, Energize, Accelerate, Performance)* auprès des *managers*, au sein de ses marques VFX. Porté par *The Focus*, ce programme canalise les connaissances et l'expérience spécifiques de nos *managers* afin de créer un ensemble de formations sur mesure conçues pour améliorer les compétences des *leaders*, qu'ils soient débutants ou expérimentés. Des sessions d'apprentissage virtuel, des articles et des ressources facilement accessibles sont partagés avec une communauté de *managers via* une plateforme commune pour créer un sentiment d'appartenance et permettre un apprentissage partagé.

Mise en œuvre de la progression et de la succession au sein de la division Services de Production

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. Accessible dans toutes les marques Effets visuels Film & Séries, l'application *Continuous Feedback* (retour d'information continu) 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.

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 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 ;
- sommes distribuées en 2020 au titre de l'exercice 2019 : 1 863 749 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 2020, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe dans le cadre du Plan d'Epargne Entreprise (PEE) du Groupe, par les salariés et anciens salariés dans le cadre des Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE) s'élevait à 16 950 actions. Cet état ne prend pas en compte les actions de la Société détenues directement au nominatif par les salariés ou anciens salariés.

5.2.1.7 EFFECTIFS

GRI *[102-7] [102-8] [401-1] [405-1]*

Au 31 décembre 2020, le Groupe employait 13 289 salariés (71,6 % d'hommes et 28,4 % de femmes), dont 260 intermittents, contre 17 414 salariés au 31 décembre 2019, soit une baisse de 23,7 %.

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. Du fait de la pandémie de la Covid-19, les tournages de films ont été interrompus et nous avons assisté à une réduction drastique des projets affectés à la division Services de Production, ainsi que des sorties de DVD pour la division Services DVD. Par conséquent, nous avons dû adapter les effectifs.

Le tableau ci-dessous indique les effectifs totaux (avec et sans les intermittents basés en France) de Technicolor au 31 décembre des années 2020, 2019 et 2018, ainsi que la répartition du personnel par zone géographique.

	2020 avec les intermittents	2020 sans les intermittents	2019	2018
Europe	2 999	2 739	3 194	3 886
Amérique du Nord	4 030	4 030	6 013	6 745
Asie [1]	4 808	4 808	6 291	5 361
Amérique latine [2]	1 452	1 452	1 691	1 753
NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS	**13 289**	**13 029**	**17 189**	**17 745**
Nombre de salariés des filiales mises en équivalence	-	-	42	45
Contrats à durée indéterminée	*11 228*	*11 228*	*14 079*	*14 225*
Contrats à durée déterminée	*2 061*	*1 801*	*3 110*	*3 520*
(1) Y compris l'Inde :	*4 318*	*4 318*	*5 374*	*4 687*
(2) Y compris le Mexique :	*1 255*	*1 255*	*1 466*	*1 425*

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 » figurent dans le tableau ci-dessus uniquement lorsque cela est spécifié. Ils représentent l'équivalent de 179 emplois à temps plein sur l'année 2020 et leur nombre est passé de 225 en décembre 2019 à 260 en décembre 2020. Au cours de l'année, 501 salariés « intermittents » ont travaillé pour Technicolor. À la fin de l'année, les femmes représentaient 32,3 % des salariés intermittents.

	2020	2019	2018
Nombre d'intermittents ayant travaillé en décembre	260	225	235
Équivalent temps plein sur l'année	179	168	272

Le tableau ci-dessous présente le nombre de salariés par segment au 31 décembre 2020. Les contrats français de type « intermittent » ne figurent pas dans ce tableau.

Segment	Nombre de salariés	Pourcentage
Services de Production	3 704	27,9 %
Maison Connectée	1 249	9,4 %
Services DVD	7 194	54,1 %
Corporate & Autres	1 142	8,6 %
TOTAL	**13 289**	**100 %**

Répartition par âge et sexe

Au 31 décembre 2020, le Groupe employait 3 769 femmes (28,4 % des effectifs de Technicolor) et 9 520 hommes (71,6 % des effectifs), y compris les intermittents. La répartition par âge est la suivante :

Âge	Femmes	Hommes	Total
< 20 ans	6	4	10
20 à 29 ans	800	2 093	2 893
30 à 39 ans	1 266	3 765	5 031
40 à 49 ans	888	2 157	3 045
50 à 59 ans	639	1 151	1 790
60 ans et +	170	350	520
TOTAL	**3 769**	**9 520**	**13 289**

Embauches et licenciements

En 2020, 2 692 salariés ont été embauchés, dont 687 en tant qu'employés permanents. 3 198 salariés ont été licenciés. Les « intermittents » ne font pas partie de ce tableau.

	2020	2019	2018
Embauche de salariés permanents	687	2 470	3 088
Embauche de salariés en contrat à durée déterminée	2 005	6 030	5 415
Acquisitions	-	-	-
Cessions	-	204	253
Fin de contrats à durée déterminée et démissions	2 226	5 420	3 464
Dont fin de contrats à durée déterminée	*1 197*		
Dont démissions de contrats à durée déterminée	*1 029*		
Licenciements	3 198	1 118	1 199
Démissions des contrats permanents	1 371	2 260	2 080
Autres (retraites...)	57	54	69

L'augmentation des licenciements, la réduction des embauches et des démissions sont des conséquences directes de l'impact de la pandémie sur les activités.

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 Impacts économiques indirects] [103-2 Impacts économiques indirects] [103-3 Impacts économiques indirects] [103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-3 Emploi] [203-2]*

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 2020, Technicolor comptait en moyenne 175 employés travaillant moins de 5 jours par semaine. Au cours de l'année, sur le total des employés à temps partiel, 97 % 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 71 % des travailleurs à temps partiel. Les contrats français de type « intermittent » ne sont pas considérés comme des emplois à temps partiel. La légère augmentation des salariés à temps partiel par rapport à 2019 résulte de l'impact de la pandémie. En effet, nous comptions quelques salariés supplémentaires travaillant 4 jours par semaine afin d'atténuer le manque de travail et les retards de lancement de certains projets. Les chiffres du temps partiel au début et à la fin de l'année 2020 sont plus en ligne avec les chiffres de 2019.

Certaines activités de Technicolor connaissent des pics de travail saisonniers (comme les Services DVD) et nécessitent, outre les heures supplémentaires, un nombre important de travailleurs intérimaires et de travailleurs temporaires (à durée déterminée) pour répondre aux besoins des clients, principalement sur les sites de distribution et d'entreposage. Ces travailleurs saisonniers sont généralement engagés directement sur une période de quelques mois (temporaires) ou sous contrat par l'intermédiaire d'une société de services de main-d'œuvre tierce (intérimaires), tandis que les heures supplémentaires sont davantage liées à la réalisation à court terme et viennent combler les pics d'activité très limités dans le temps (fabrication ou développement de 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 compétences, 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 3 069 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 2 071 emplois à temps plein à l'échelle des activités du Groupe.

Pour l'ensemble de Technicolor, le total des heures supplémentaires représente environ un équivalent temps plein de 316 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.

	2020	2019	2018
Nombre moyen de salariés à temps partiel	175	142	205
Pourcentage de salariés à temps partiel travaillant au moins à mi-temps	97 %	96 %	96 %
Pourcentage de salariés à temps partiel travaillant au moins 4 jours par semaine	71 %	59 %	63 %
Nombre équivalent temps plein de contrats à durée déterminée (« intermittents » compris)	2 071	3 831	2 723
Nombre d'intérimaires en équivalent temps plein	3 069	4 415	5 414
Équivalent temps plein des heures supplémentaires (« intermittents » compris)	316	606	598

5.2.3 Diversité, équité et inclusion

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, ÉQUITÉ 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. Ce plan visait à améliorer nos processus de façon globale, afin de s'assurer que nos pratiques étaient à tous égards non discriminatoires au niveau du Groupe, mais également à 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 quatre thèmes principaux du plan étaient la diversité des genres, le handicap, l'âge et l'ethnicité.

En 2020, à la suite des événements tragiques survenus aux États-Unis et de l'initiative du mouvement BLM *(Black Live Matters)* qui s'est ensuivi, il est devenu évident qu'une culture beaucoup plus forte et plus active en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) était nécessaire de la part de tous les *leaders* du marché mondial. Au mois de juin, Technicolor a donc créé un groupe de travail DEI à l'échelle mondiale et dans toute l'entreprise afin de s'imposer en tant qu'employeur inclusif et solidaire. En utilisant le processus cyclique d'écoute, d'apprentissage et de *leadership (Listen-Learn-Lead)*, Technicolor a instauré des groupes et des réseaux de parties prenantes spécifiques, a recueilli des données et des évaluations et a établi des indicateurs critiques à tous les niveaux de l'entreprise. La structure qui s'est développée intègre une *Task Force* de haut niveau qui soutient plusieurs groupes de travail thématiques, tous œuvrant aux fins d'équilibrer les domaines d'intérêt communs : les indicateurs clés ; les programmes, politiques et initiatives ; l'apprentissage et le développement ; et la communication. Dans le même temps, la première vague de groupes de travail a été lancée en vue de prendre en charge les thèmes suivants : la parité des genres ; les LGBTQ+ ; le *Black Employee Network* ; et les questions d'ethnicité et de race. Tous ces groupes de travail se sont alignés sur des principes directeurs cohérents, tout en adoptant des facteurs spécifiques au niveau des entreprises, au niveau local, et dans chacun des thèmes spécifiques des groupes de travail.

L'une des premières actions d'écoute concerne une enquête anonyme et volontaire, menée à l'échelle du Groupe, qui sera renouvelée tous les six mois. Cette première enquête a aidé la *Task Force* DEI à mieux cerner la diversité de nos salariés, à comprendre comment ils perçoivent la manière dont la diversité est gérée par l'entreprise, et à recueillir leurs attentes en termes d'actions et de soutien de la part de l'entreprise. Elle permet également de déterminer les indicateurs clés de performance (KPI) critiques et gérables qui doivent être suivis. Des questions critiques ont été posées à tous les participants, notamment : avez-vous été le témoin ou la victime d'un acte de discrimination au cours de l'année écoulée ou avez-vous observé les effets de la discrimination sur le lieu de travail au cours de l'année écoulée. Les réponses nous ont permis d'avoir une idée de l'environnement de travail actuel, sur la base des différents détails que le participant était disposé à partager. Les résultats de ces enquêtes périodiques serviront de guide et d'orientation permanente pour la politique, le programme et les projets de la *Task Force* DEI.

Le travail initial, réalisé en 2020, consistait à identifier les occasions de rendre service et à intervenir lorsque des lacunes étaient identifiées. Parmi les initiatives, citons la formation sur les préjugés inconscients, les *podcasts « Share Our Stories »* (Partageons nos histoires), le centre de ressources Intranet my.technicolor.com, une étude mondiale de la *Task Force* DEI et la création de groupes de travail. En 2021, nous poursuivrons les initiatives suivantes : définir des KPI pour la DEI, faire appel à une série d'intervenants externes, créer des groupes de travail supplémentaires (Générations, Cognition, Caste et Capacité), publier des *podcasts* mensuels *Share Our Stories* (Partageons nos histoires), mettre continuellement à jour l'Intranet et créer un calendrier mondial de la DEI pour célébrer les événements clés. L'objectif de la série *Share Our Stories* (Partageons nos histoires) est de mettre en lumière des histoires personnelles en rapport avec la DEI afin de mieux comprendre les différents problèmes rencontrés au niveau mondial. Le personnel peut se joindre aux événements en direct et poser des questions, ou peut écouter les enregistrements plus tard.

PARITÉ DES GENRES

Un premier programme a été lancé en 2014 sous le parrainage du Comité Exécutif (EXCOM), afin d'améliorer la parité des genres et d'augmenter le ratio de femmes dans les rôles opérationnels, les postes de *managers* et les viviers de *leaders*. Reconnaissant qu'en tant qu'entreprise Technicolor a un intérêt et une responsabilité dans l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la mission actuelle est de défendre, de promouvoir et de mettre en œuvre la parité des genres et l'habilitation des femmes au sein des activités, marques, lieux de travail et communautés d'affaires environnantes. Technicolor basera ses objectifs et initiatives en matière de parité des genres sur les principes d'autonomisation des femmes (WEP) de l'Entité des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes). Ces objectifs incluent l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, des pratiques de la chaîne d'approvisionnement tenant compte des différences entre les sexes et une tolérance zéro contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Les actions spécifiques relatives à différents types de processus se sont poursuivies en 2020 et des progrès ont été réalisés en la matière :

- trois femmes siègent au Comité Exécutif, ce qui représente 27 % du nombre total de membres au 31 décembre 2020. Au niveau du Comité de *Management* (MCOM), la composition est de sept femmes pour douze hommes. Le pourcentage de femmes représente 33 % 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 parité 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.

Deux des premiers *podcasts* de *Share Our Stories* (Partageons nos histoires) ont porté sur les thèmes « Femmes en Inde » et « Femmes dans la technologie ». D'une durée d'une heure chacun, ils ont impliqué 6 à 8 intervenants travaillant chez Technicolor.

Au-delà des réglementations nationales ou locales spécifiques exigeant la publication des indices d'écart de rémunération entre les sexes de manière très variable et non comparable, un indice mondial d'équité salariale entre les sexes a été mis en place en interne aux fins de mesurer et suivre l'écart de rémunération global consolidé (en pourcentage) entre les femmes et les hommes pour des postes locaux similaires et d'identifier les écarts et les variations entre les rémunérations.

L'écart de rémunération global entre les sexes mesure par contre le défaut de parité pour les femmes dans les différents quartiles de rémunération. Il reflète, entre autres, la distorsion de la représentation des femmes dans les différents niveaux de responsabilité, l'inégalité de rémunération amplifiant cette distorsion. L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes est largement tributaire de l'activité et de la géographie, car le profil de rémunération peut varier considérablement d'une activité à l'autre et d'un pays à l'autre, de sorte que cet indicateur ne peut être suivi que par entreprise et par zone géographique. Technicolor entend accroître la représentation des femmes dans le quartile supérieur, *via* les promotions et les embauches.

Les initiatives visant à promouvoir la parité des genres sont également encouragées à l'échelon local, par exemple en France, au Royaume-Uni, en Pologne et au Brésil :

- en France, depuis 2019, un plan d'actions est déployé dans le domaine de l'égalité des genres. Conformément à l'accord collectif 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 ;
- 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. Les femmes sont représentées dans la même proportion que l'emploi au sein du Comité des représentants des parties prenantes du site, qui examine les changements opérationnels et apporte sa contribution à la Direction. Dans le cadre d'une nouvelle initiative pour 2020, un système de bureau à domicile flexible (télétravail) a été prévu pour les bureaux de Varsovie en réponse à la demande du personnel féminin, désireux d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- au Brésil, les activités liées à l'initiative Octobre rose englobent des conférences, des examens et des consultations médicales liés à la prévention et au diagnostic précoce du cancer du sein, tandis que les activités liées à Novembre bleu portent sur le cancer de la prostate chez l'homme.

BLACK EMPLOYEE NETWORK

Le *Black Employee Network* de Technicolor (TBEN) est un groupe de travail intégré à la *Task Force* DEI. Il est ouvert à tous ceux et toutes celles qui s'allient à la cause de l'amélioration de la vie des personnes noires. L'objectif du groupe de travail est de sensibiliser et résoudre les problèmes qui touchent les personnes descendants d'Africains indigènes sur le lieu de travail parce que *Black Lives Matter* (« La vie des Noirs compte »). Le TBEN fournira des conseils et contribuera à la réalisation de l'objectif de Technicolor qui est de favoriser un lieu de travail diversifié, inclusif, équitable et accueillant pour tous. Le réseau soutient les collègues et la communauté en leur donnant la parole, en leur fournissant des ressources afin d'améliorer leur situation, en offrant un espace de travail sûr et en mettant à l'honneur les personnes noires.

Le premier *podcast* de *Share Our Stories* (Partageons nos histoires) s'intitulait « BLM aux États-Unis » et, au tout début de l'année 2021, le deuxième *podcast* aura pour titre « Technicolor accueille Xernona Taylor ». Ils dureront tous deux environ une heure. En outre, un club de cinéma virtuel est désormais proposé. Les premières diffusions sont *I am not your Negro* de Raoul Peck et *One Night in Miami* de Regina King, chacune suivie de réunions ouvertes propices à la discussion.

Les premiers programmes lancés en 2021 couvriront la sensibilisation des collègues aux thèmes du patrimoine, des luttes et des besoins des personnes noires par la formation, le *leadership* éclairé et la mise en avant de la richesse culturelle, le développement d'un programme de mentorat et de parrainage pour assurer le développement professionnel des personnes noires, un partenariat avec des organisations existantes afin de proposer des bourses d'études et le recrutement actif de personnes noires.

LGBTQ+

En 2020, tous les sites des divisions Effets visuels Film & Séries ont continué à travailler avec leurs comités locaux d'équilibre DEI. Ces comités se sont agrandis afin d'inclure différentes représentations de la diversité telles que la communauté LGBTQ+, les religions et 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 studios, pour aider à diffuser le message et à célébrer la diversité. Il y a aussi *Pride* (Fierté), ouvert à tous, qui cherche à créer un espace d'accueil pour tous les salariés LGBTQ+.

L'un des premiers *podcasts* de *Share Our Stories* (Partageons nos histoires) lancé en 2021 s'intitule « Le G dans LGBTQ+ ». Les profils du personnel sont désormais facilités au niveau mondial de manière à ce que chaque salarié puisse désigner le pronom qu'il souhaite utiliser.

ETHNICITÉ ET RACE

Le groupe de travail sur l'ethnicité et la race cherche à comprendre et à fournir des recommandations à l'attention de l'entreprise Technicolor au sens large, en particulier sur le sujet de l'ethnicité et de la race. Ces recommandations doivent avoir une pertinence à la fois mondiale, nationale et locale, et être en mesure de s'étendre et de créer un impact significatif. Les stratégies et les plans doivent être inclusifs et tenir compte des exigences et des nuances locales tout en respectant, célébrant et mobilisant le caractère unique des individus, ainsi que leurs perspectives et leurs talents. Le résultat attendu consiste à créer un impact au sein de Technicolor, au niveau mondial, national et local, par le biais de l'engagement, de l'éducation, de l'analyse et du *reporting*, de la sensibilisation des communautés, de la philanthropie, ainsi que du recrutement et du développement des talents. Une mesure clé de

la réussite permettra de démontrer que chaque salarié, quelle que soit son origine ethnique ou sa race, se sent en sécurité et respecté sur le lieu de travail et a un sentiment d'appartenance.

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 porteuses de handicap fait partie de notre politique de non-discrimination. Technicolor a déjà intégré et continue à vouloir intégrer les besoins de ces travailleurs, y compris en adaptant les tâches, les horaires et les postes de travail :

- en France, un accord signé en 2019 avec des représentants syndicaux soutient 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 : accroître 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, 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 à la gouvernance.

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. Le *One Mill Forum* est un groupe mondial de DEI qui cherche à promouvoir, sensibiliser et éduquer les salariés au regard de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Des conférenciers experts sont invités à des sessions mensuelles sur des sujets comme l'autisme et la santé mentale. Le personnel des Ressources humaines a suivi une formation de secouriste en santé mentale, et aide le personnel à gérer les maladies mentales. 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 « The Mill Masters »*. The Mill continue d'animer la dynamique en faveur de la diversité dans l'industrie créative, en promouvant les carrières dans le domaine des effets visuels dans le monde entier, et en ciblant les talents d'âge scolaire et de premier niveau. The Mill a adhéré au pacte *Disability Confident*. Grâce à *Disability Confident*, nous veillons à ce que les personnes handicapées et celles qui souffrent de problèmes de santé de longue durée aient la possibilité de travailler avec The Mill, d'exploiter leur plein potentiel et de réaliser leurs rêves. The Mill a lancé un questionnaire Diversité comprenant des questions sur le handicap.

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 au profit de 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.

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 au niveau mondial du segment Maison Connectée a été lancé en 2019 pour adapter cette activité et pour répondre aux changements radicaux que connaît ce secteur et le marché correspondant (voir la section 1.2.2). Il a été mis en œuvre en France et en Belgique en 2020, incluant un plan de diminution de l'emploi. Un dialogue s'est engagé avec les représentants des employés sur le projet de transformation et les mesures qui l'accompagnent, afin de minimiser l'impact sur les salariés, et des accords ont été signés. Une part importante des salariés concernés avait déjà trouvé un nouveau métier à la fin de l'année 2020.

La division Services DVD s'efforce d'anticiper l'évolution des marchés de DVD et d'optimiser progressivement son empreinte opérationnelle (voir la section 1.2.3).

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 le Comité européen de représentants du personnel (le « Comité européen »), 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 trois fois en 2020.

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 2020, Technicolor a signé 19 conventions collectives : 3 en Belgique, 5 au Brésil, 7 en France, 3 au Mexique 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 2020. En raison également de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur les activités, notamment le manque de travail, les négociations générales de révision annuelle des salaires n'ont été menées que dans les pays ou entreprises où cela était obligatoire.

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, 5 accords sur la santé et la sécurité ont été signés au Mexique et au Brésil.

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 2020, 24 847 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.

PLANS DE PRÉVENTION ET PRÉPARATION DES EMPLOYÉS AUX SITUATIONS D'URGENCE

Voir la section 5.5 pour sa description.

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* aux fins de se conformer aux normes de la GRI en matière de Développement durable (Normes GRI).

PERFORMANCE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

Ci-dessous figurent les chiffres consolidés des données de sécurité clés suivies en 2020.

En 2020, Technicolor a enregistré une baisse de 25 % de son taux d'accidents du travail et maladies professionnelles [1] passant de 0,68 en 2019 à 0,51. Le taux d'accidents du travail et maladies professionnelles avec arrêt de travail [2] a diminué de 20 % pour atteindre 0,24 alors qu'il était de 0,30 en 2019.

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 (0,03765). Ce taux peut aussi être défini comme le nombre de jours moyens perdus par accident (14,7) ou encore comme le nombre de jours moyens perdus par travailleur équivalent temps plein (0,0753).

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]
2018	225	0,99	132	0,58
2019	163	0,68	71	0,30
2020	91	0,51	43	0,24

(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 2020 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)
Production Services	5	0,06	1	0,01
Maison Connectée	2	0,16	2	0,16
DVD Services	83	1,14	39	0,54
Corporate & Autres	1	0,44	1	0,44

(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 2020 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.

Les sites australiens de Services DVD de Sydney et de Melbourne ont tous deux obtenu la certification ISO 45001:2018, norme internationale de gestion de la santé et de la sécurité au travail (OH&S), basée sur les bonnes pratiques communément admises. Les deux sites travaillaient à cet objectif depuis 2019.

Au Mexique, l'usine de Servies DVD de Guadalajara a maintenu son programme de vaccination et ses campagnes sanitaires annuelles. Le site de Tultitlan a continué à relayer les campagnes publiques de santé, et a maintenu son travail sur les thèmes professionnels habituels tels que l'ergonomie, la santé mentale, etc.

Les sites Services de Production ont continué à faciliter les opérations grâce à des postes de travail adaptables sur le plan ergonomique, tels que des bureaux assis/debout réglables en hauteur ou des modules de positionnement d'écran d'ordinateur réglables verticalement pour répondre à des besoins spécifiques connus. Certains sites ont facilité le télétravail en transférant des équipements tels que des chaises, des écrans ou des ordinateurs au personnel travaillant à domicile pendant la pandémie. Montreal Mikros Image a également organisé des événements en ligne afin de permettre au personnel de rester en contact, ainsi que divers séminaires sur la santé mentale.

L'esprit d'équipe en temps de crise fait du bien à tout le monde, car il donne le sentiment de tendre vers un objectif et d'être utile. Certains sites ont été particulièrement actifs au regard de l'engagement des collaborateurs aux fins d'aider les populations touchées par des catastrophes naturelles (comme à Guadalajara, au Mexique) ou les populations affectées par l'impact économique de la Covid-19.

Comme par le passé, les sites Services de Production ont continué à faire preuve d'innovation en concevant et en développant des supports, tels que MPC New York, en travaillant avec plusieurs institutions dont la Ghetto Film School, ou The Mill à Chicago, en participant au salon des lycées de l'État afin d'informer les jeunes au sujet des carrières proposées dans le monde des contenus créatifs d'effets visuels. Les salariés de The Mill à New York se sont lancés dans le financement d'organisations à but non lucratif implantées dans la ville. Le site Mikros de Paris a organisé l'achat et la distribution de masques pour les petits studios d'effets visuels et post production de la ville.

L'équipe Maison Connectée de Chennai a contribué à la démarche *via* des dons en nature, des livres et des fournitures au profit du *Good Life Orphanage* ou sous forme de nourriture au profit des fournisseurs. Le site Technicolor Camarillo a fait don de fournitures à la YMCA locale. Ce sont là quelques exemples de comportements et de dons recensés parmi les salariés du Groupe tout au long de l'année 2020.

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 2020, au niveau du Groupe, le taux moyen d'absentéisme pour maladie et absence non autorisée s'élevait à 2,5 %.

	2020	2019	2018
Taux d'absentéisme *(en %)*	2,5 %	3,1 %	3,2 %

Le calcul du taux d'absentéisme n'inclut pas les absences directes non médicales dues à la pandémie de la Covid-19 : les congés, les sites fermés à la demande des autorités publiques, les conséquences du protocole sanitaire mis en place par le Groupe (cas contacts renvoyés au domicile à l'initiative du Groupe) n'ont pas été pris en compte. Il est également plus difficile à suivre car un nombre important de salariés travaillent en permanence depuis leur domicile.

Cependant, comme une part très importante des salariés des divisions Services de Production et Maison Connectée ont dû travailler à domicile du fait de la pandémie dans un contexte général de confinement, les absences déclarées ont diminué pour ces dernières. Par conséquent, le taux d'absentéisme global diminue légèrement.

MÉTHODE DE CALCUL DU TAUX D'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 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 techniques du cinéma en France et au Québec.

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), à travers des *masterclasses*. La pandémie a toutefois interrompu la plupart des initiatives en 2020.

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.

5.2.7.1 LA TECHNICOLOR ACADEMY

Histoire et validation de l'Academy

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 été inaugurées 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 2 000 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 une reconnaissance de compétences puis un emploi chez MPC Film, MPC Episodic et Mr. X. 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.

En 2020, 188 artistes stagiaires (54 femmes et 134 hommes) sont passés par l'Academy et ont bénéficié de 33 435 heures de formation, les amenant au niveau d'expertise requis pour nos productions.

Partenariats universitaires et sensibilisation

L'équipe *The Focus* continue de bâtir des partenariats universitaires et de prodiguer des conseils sur les programmes pédagogiques, afin de garantir l'adéquation des compétences avec les besoins du marché. Elle propose en outre aux étudiants un accompagnement sous la forme de mentorat et participe au recrutement.

Par exemple, en 2020, nous avons renforcé notre relation avec *Escape Studios/Pearson College*, à Londres, en proposant aux étudiants un mentorat par des formateurs de niveau mondial, dans le cadre de cours de compositing et de 3D. Nous avons également participé à un nouveau cours conjoint *Escape Studios/Epic Games (Unreal Engine)* afin de fournir un retour d'information et de bénéficier des derniers développements en matière de compétences de production en temps réel.

Nos principaux artistes, formateurs et superviseurs continuent de contribuer à ce programme et à d'autres programmes de sensibilisation.

Nous avons pour objectif de trouver bon nombre de nos futurs jeunes talents, toutes disciplines confondues, 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 largement leurs 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 quelques 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 Services de Production, des Services de DVD et des équipements de la Maison Connectée. Elles nécessitent des talents créatifs au service de l'innovation pour les technologies et les services ainsi que 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.

En 2020, la satisfaction client a été suivie et gérée *via* des visioconférences régulières, des communications par courriel et une analyse, réalisée par la Direction, de toute plainte formulée par un client. De plus, en raison du nombre élevé de clients concernés par ses activités, le segment Maison Connectée mène également des enquêtes de satisfaction (13 en 2020). 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 181 événements (*roadshows*, conférences téléphoniques et conférences), a rencontré 171 investisseurs institutionnels et a échangé avec 58 analystes. Le Groupe a organisé un total de 213 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 HUMAINS 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 RSE. 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 bonne entreprise citoyenne 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.

33 audits sur la responsabilité des fournisseurs ont été réalisés en 2020 par Technicolor, soit sur site soit à distance, portant sur 32 sites, un site 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.

Aucun manquement grave n'a été noté en 2020. 56 % des violations détectées concernent l'hygiène et la sécurité, et 33 % les heures de travail. Les violations en matière de santé et de sécurité représentent 82 % des violations majeures. Les autres catégories de violations majeures détectées sont, par ordre décroissant, le travail et le système de gestion.

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 2020, cette catégorie représentait 91,2 % des dépenses totales du Groupe.

Les fournisseurs représentant près de 80,9 % 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 de l'activité 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 pour l'activité Maison Connectée, les activités Services de Production et Services DVD ayant peu recours à la sous-traitance. De même, les pics saisonniers d'activité ont un impact fort sur l'activité Services DVD 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 aux normes RSE 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 ISO 45001.

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 a été développé. Il permet 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, 52 cas de discrimination et harcèlement ont été signalés en 2020.

3 543 heures de formation sur la lutte contre les préjugés inconscients, la discrimination et le harcèlement ont été dispensées auprès de 1 814 salariés en 2020.

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 2020 :

- 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). 384 salariés ont participé à cette formation, ce qui représente 576 heures en 2020. 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 ;
- 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 2020, une formation à la sensibilisation aux maladies mentales et aux préjugés inconscients a été mise en place en début d'année.

Dans tous les comités d'équilibre des marques VFX, il y a un volet 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.

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 2020.

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 (Personnes et Talents) 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 49 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 de la 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. Compte tenu des produits et services fournis, certaines activités peuvent avoir des effets néfastes sur l'environnement.

Du fait de la diversité des activités du Groupe, les aspects et impacts possibles sur le plan environnemental varient, et certains sites peuvent ne pas être concernés par la totalité des indicateurs. 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 49 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 2019-2022

Technicolor a fixé à l'ensemble de ses sites de nouveaux objectifs à atteindre à la fin 2022 concernant le changement climatique :

- 30 % minimum pour la part d'électricité provenant de sources renouvelables ;
- *reporting* aux fins de se conformer aux normes de la GRI en matière de Développement durable (Normes GRI).

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 2020, la consommation énergétique des sites dans le monde s'est élevée à environ 1 006,1 térajoules, soit une baisse d'environ 17 % par rapport à 2019. L'électricité et les énergies fossiles représentent respectivement 88,9 % (dont 20 % produits avec des énergies renouvelables) et 9,7 % de l'énergie consommée, la vapeur achetée et l'eau glacée ne représentant que 1,5 %. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, l'intensité énergétique représente une moyenne de 0,335 térajoules par million d'euros en 2020 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)*
2018	1 368 (1)	1 200	151	0,342
2019	1 214 (2)	1 073	137	0,319
2020	1 006,1 (3)	893,9	97,3	0,335

(1) Le total inclut environ 18 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.
(2) Le total inclut environ 4 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.
(3) Le total inclut environ 15 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN 2020

	Énergie totale *(en térajoules)*	% du total Groupe *(en %)*	Électricité *(en térajoules)*	% total du segment *(en %)*	Énergies fossiles *(en térajoules)*	% total du segment *(en %)*
Services de Production	208,0 (1)	20,7 %	202,1	97,2 %	4,4	2,1 %
Maison Connectée	49,8 (2)	4,9 %	35,7	71,7 %	0,7	1,4 %
Services DVD	746,5	74,2 %	655,4	87,8 %	91,1	12,2 %
Corporate & Autres	1,85	0,2 %	0,778	42,1 %	1,071	57,9 %

(1) Le total inclut environ 1.5 Tj de vapeur achetée..
(2) Le total inclut environ 13,4 Tj d'eau glacée 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 2020, un total de 5 512 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)*
2018	8 638
2019	7 846
2020	5 512

Les émissions indirectes provenant de la consommation d'électricité, de vapeur et d'eau glacée (Périmètre 2) s'élèvent à 110 604 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)*
2018 (1)	172 836
2019	134 064
2020	110 604

(1) Les années précédentes, les émissions du périmètre 2 étaient estimées à l'aide des facteurs d'émission de la version 4.5 du protocole des GES de 2014.

Au-delà des émissions de gaz à effet de serre des périmètres 1 et 2, les contributions les plus importantes aux émissions de gaz à effet de serre du périmètre 3 sont indiquées ci-dessous, par ordre décroissant 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 2020 à 887 000 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. Les facteurs d'émissions utilisés ont été sélectionnés parmi les Facteurs d'émission spécifiques à l'électricité pour le réseau électrique, Ecometrica (2011) ;
- 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 2020 pour les produits DVD était de 49 072 tonnes d'éq. CO_2. Les facteurs d'émissions utilisés ont été sélectionnés parmi les Facteurs de conversion des GES du gouvernement britannique pour les marchandises de fret (2020) ;
- 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 2020 pour les produits de l'activité Maison Connectée était de 14 937 tonnes d'éq. CO_2. Les émissions ont été estimées par TK'Blue, société externe spécialisée, en se concentrant sur l'impact des activités de transport et de logistique sur le changement climatique ;
- transport quotidien des salariés ;
- déplacements professionnels ;
- 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 2020 à 14 267 tonnes d'éq. CO_2. Les facteurs d'émission utilisés ont été sélectionnés parmi les Facteurs d'émission de l'Agence internationale de l'énergie (2018).

En 2020, Technicolor a participé pour la treizième 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 2020 est estimé à 14 267 tonnes d'éq. CO_2. Les facteurs d'émission utilisés ont été sélectionnés parmi les Facteurs d'émission de l'Agence internationale de l'énergie (2018).

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. L'activité Maison Connectée respecte toutes les lois, les réglementations et les recommandations du secteur approuvées par Technicolor. Il comprend :

- le Code de conduite de l'Union européenne sur l'efficacité énergétique des services de télévision numérique et la consommation d'énergie des équipements à haut débit ;
- l'Accord sectoriel volontaire de l'Union européenne pour l'amélioration de la consommation d'énergie des décodeurs complexes (CSTB) ;
- l'Accord volontaire des États-Unis pour l'amélioration continue de l'efficacité énergétique des décodeurs (STB) ;
- l'Accord volontaire des États-Unis pour l'amélioration continue de l'efficacité énergétique des petits équipements de réseau (SNE) ;
- l'Accord volontaire du Canada 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.

Technicolor a été le premier fournisseur de CPE (terminaux domestiques) 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 promeut 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 évaluée à 5 ans, on estime l'incidence globale de tous les équipements du segment Maison Connectée produits en 2020 à 887 000 tonnes d'éq. CO_2. 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 de l'activité 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 %)*
2018	19,0 %	16,6 %
2019	24,1 %	21,3 %
2020	20,0 %	17,7 %

Activités Segment	En pourcentage d'électricité *(en %)*	En pourcentage du total de l'énergie *(en %)*
Services de Production	50,8 %	49,3 %
Maison Connectée	24,3 %	17,4 %
Services DVD	10,2 %	9,0 %
Corporate & Autres	15,4 %	6,5 %

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 2020. 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 2020 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 :

- au niveau de l'activité Maison Connectée, le site d'assemblage de Manaus en Amazonie, au Brésil, a remplacé les systèmes de ventilation d'air d'ancienne génération par des systèmes plus efficaces,

et continue à utiliser des panneaux solaires pour alimenter les dispositifs d'éclairage extérieur ;

- au niveau des Services DVD, les sites s'efforcent d'adapter leur empreinte aux différentes exigences de production, en abandonnant des équipements tels que les tours de refroidissement inutiles, tout en modernisant les équipements nécessaires grâce à de nouvelles solutions technologiques, en réorganisant l'agencement des étages et des lignes de production pour une meilleure efficacité énergétique, comme à Melbourne et Sydney, en Australie, ou à Rugby, au Royaume-Uni. Le site de Piaseczno, en Pologne, continue de réduire sa consommation d'électricité de 452 mWh par an grâce à l'installation, cette année, de deux machines offset plus efficaces au service impression. Le site de Rugby, au Royaume-Uni, a calculé que, dans une zone donnée, l'ajout de capteurs infrarouges passifs (PIR) et le remplacement des lampes halogènes par des lampes au plomb permettaient de réduire de 167 kg d'éq. CO_2 par agencement (279 d'entre eux), générant une réduction de 45 % de la consommation d'énergie ;
- au niveau des Services de Productions, l'un des impacts énergétiques critiques est lié à l'utilisation des centres de données. Pour économiser de l'énergie, le site The Mill à New York a décidé de déplacer les équipements les plus gourmands en énergie de son centre de données interne et utilise désormais un centre de données externe et colocalisé, plus efficace et spécialement conçu à cet effet. Afin de réduire de façon générale leur empreinte climatique, certains sites situés dans des zones où le réseau national ne garantit pas la fourniture d'électricité issue de sources renouvelables ont choisi de conclure des contrats de fourniture d'électricité verte, tels que les sites MPC de New York et de Londres, les sites The Mill de New York et de Londres et le site Post-production de Londres. Les sites canadiens bénéficient d'un réseau national alimenté par l'hydroélectricité. D'autres initiatives de réduction ont été mises en œuvre. Le site de Bangalore, en Inde, a notamment installé des écrans solaires sur les fenêtres des façades, ajouté des ventilateurs EC pour les unités de climatisation des centres de données et installé des capteurs de proximité dans les salles de réunion. Le site MRX d'Adélaïde a organisé un système de réservation afin de calibrer précisément les besoins en matière de CVC et d'éclairage pour les travaux effectués en dehors des heures de travail normales. Le site MPC de Shanghai a remplacé son système de chauffage, de ventilation et de climatisation par un équipement plus performant.

Bien sûr, du fait de la Covid-19, les déplacements professionnels ont été considérablement réduits. Par nécessité, les systèmes de vidéoconférence sont devenus le principal outil de collaboration à l'échelle mondiale, ce qui permet, par ailleurs, de réduire considérablement les émissions de carbone liées aux déplacements. Ce nouveau mode de travail facilite les échanges entre les sites et les équipes situés à des milliers de kilomètres de distance ou entre les équipes internes et les clients, fournisseurs, partenaires, et plus généralement avec toutes les parties prenantes. L'accélération du télétravail a, certes, posé quelques difficultés. En ce sens, l'équipe RH a élaboré et publié sur l'Intranet du Groupe des principes directeurs relatifs au télétravail.

En outre, sur certains sites et dans certains cas, quelques membres du personnel ont délaissé les transports publics au profit de la marche ou du vélo dans le cadre du trajet domicile-travail. De ce fait, certains sites se sont vus proposer des mesures incitatives afin d'utiliser le système de transport public et davantage de places ont été créées pour les vélos sur d'autres sites, avec une prime aux salariés qui utilisaient leur vélo personnel. Sur le site Mr. X de Montréal, des abonnements à des programmes municipaux de vélo ont été proposés. Le site de Bangalore a continué à offrir des options de transport.

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 2020.

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 2020, deux incidents classés « SBI » liés à l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité ont été recensés, n'entraînant aucune pénalité ou amende.

AUDITS ET GOUVERNANCE 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 2020, en raison de l'impact de la Covid-19 sur les déplacements, aucun site industriel n'a été audité. En revanche, dix sites non industriels ont été examinés à distance dans le cadre de l'objectif de Technicolor d'assurer le suivi des sites au moins tous les trois ans. Ces examens permettent d'identifier les axes de progrès et donnent lieu à l'élaboration de plans d'actions correctives.

ACQUISITIONS ET FERMETURES

Technicolor a mis en place un processus d'examen des sites avant leur acquisition et lors de leur fermeture, afin d'identifier et d'appréhender la probabilité et l'étendue d'une éventuelle contamination environnementale liée aux activités des sites. Ce processus permet non seulement de limiter la responsabilité financière, mais aussi de comprendre le type et le niveau de soutien requis pour veiller à ce que les politiques et les lignes directrices du Groupe soient effectivement mises en œuvre. 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 2020, 24 847 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* aux fins de se conformer aux normes de la GRI en matière de Développement durable (Normes GRI).

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 22 016 tonnes (environ 2,2 % de la quantité totale a été générée par les sites non industriels). Le taux de recyclage était de 62,7 %, en forte baisse par rapport à 2019. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la quantité moyenne de déchets produits par l'ensemble des activités était de 7,32 tonnes par million d'euros en 2020.

DÉCHETS

	Quantité totale générée *(en tonnes)*	**% Dangereux** *(en %)*	**% Recyclés** *(en %)*	**Total/CA** *(en tonnes par million d'euros)*
2018	35 657	2,4 %	75,6 %	8,93
2019	37 288	2,5 %	69,9 %	9,81
2020	22 016	2,4 %	62,7 %	7,32

PRODUCTION DE DÉCHETS EN 2020

	Quantité totale générée *(en tonnes)*	**% Total** *(en %)*	**% Dangereux** *(en %)*	**% Recyclés** *(en %)*
Services de Production	391,4	1,8 %	0,7 %	53,2 %
Maison Connectée	414,8	1,9 %	3,2 %	86,2 %
Services DVD	21 207,4	96,3 %	2,4 %	62,4 %
Corporate & Autres	2,8	-	0 %	18,9 %

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 2020, la part des déchets ayant fait l'objet d'un *reporting* spécifique par ces sites représentait une part significative d'environ 2,2 % du tonnage total des déchets du Groupe, avec quelque 16 tonnes de déchets dangereux issus des sites non industriels (piles, ampoules contenant du mercure, déchets d'équipements électroniques). Le compostage des déchets organiques dans le cadre du recyclage des déchets a commencé à être suivi en 2016, avec environ 35 tonnes recensées en 2020.

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 2020 sont :

MATIÈRES PREMIÈRES

(en tonnes)	
Polycarbonate pour injection	13 681
Emballage papier et carton	8 255
Emballage bois	6 967
Colle de pressage pour DVD	832
Matières plastiques d'emballage	744

FAITS MARQUANTS SUR LES DÉCHETS

Les efforts entrepris pour réduire les déchets, les réutiliser et les recycler se sont poursuivis en 2020. 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.

En 2020, l'usine de DVD de Guadalajara, au Mexique, a mis en œuvre un projet visant à recycler en interne davantage de polycarbonate provenant des disques métallisés. Les programmes de recyclage des palettes se sont poursuivis et développés sur les sites de Mexicali et de Huntsville, ce qui a permis de réduire l'achat de nouvelles palettes. À Piaseczno, en Pologne, le site a réduit les déchets plastiques de 23 tonnes par an et les déchets de carton de 4 tonnes. Le site de Rugby a renforcé ses efforts en matière de tri des déchets.

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 familles de produits. Une analyse rigoureuse des performances environnementales des produits a permis à Technicolor d'évaluer l'impact des innovations et de cibler les principaux secteurs d'intervention. Sur la base de l'évaluation du cycle de vie du produit, Technicolor fournit des conseils et accompagne ses clients afin de réduire l'impact écologique de leurs activités, abordant des aspects de la conception de base des produits à court terme (par exemple, la réduction de la consommation énergétique durant le cycle de vie du produit, l'élimination des substances dangereuses dans les cartes et composants électroniques, les gaines et les matériaux de câblage, les accessoires, l'utilisation de matériaux recyclés et la contribution à une économie plus circulaire), ainsi que sur les éléments connexes destinés à réduire les plastiques à usage unique et l'emballage et à limiter les émissions de carbone liées au transport. Technicolor s'attache également à collaborer avec ses clients pour les soutenir dans leurs ambitions de réduction d'empreinte carbone et de transition vers des activités neutres en carbone. 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 3,1 millions d'appareils, soit 4 380 tonnes de déchets, ont pu être évitées. 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 2020, la consommation d'eau des sites Technicolor inclus dans le périmètre de *reporting* a diminué d'environ 20,7 % par rapport à 2019, s'élevant à 405,2 milliers de mètres cubes. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la consommation d'eau représente une moyenne de 135 m^3 par million d'euros en 2020.

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 2020 s'est élevée à environ 3 382 m^3.

CONSOMMATION D'EAU

	Consommation totale *(en milliers de mètres cubes)*	Total/CA *(en mètres cubes par million d'euros)*
2018	596	149
2019	511	134
2020	405,2	135

CONSOMMATION D'EAU EN 2020

	Consommation totale *(en milliers de mètres cubes)*	% Total *(en %)*
Services de Production	53	13,08 %
Maison Connectée	9,3	2,3 %
Services DVD	342,3	84,47 %
Corporate & Autres	0,6	0,15 %

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 2020, les effluents industriels rejetés après traitement ont représenté 67 639 mètres cubes et le total estimé des « polluants prioritaires » rejetés s'est élevé à 46 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 3,382 mètres cubes d'eau de pluie en 2020). 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)*
2018	123	30,8
2019	80	21,0
2020	46	15,3

De plus, 3 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 2020 des totaux rejetés estimés à 2 244 kilogrammes (DBO) et 180 kilogrammes (DCO).

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

Si Technicolor n'est pas une entreprise à forte consommation d'eau, des efforts sont faits pour économiser l'eau partout où cela est possible : sur les sites industriels mais aussi sur les sites non industriels, les sites implantés dans des zones à forte consommation d'eau étant particulièrement attentifs à une gestion rigoureuse de l'eau. Le site de Melbourne a continué à utiliser des réservoirs de collecte des eaux de pluie et a également installé une caméra dans les fosses à eaux usées pour contrôler la quantité d'eaux usées provenant des zones de nettoyage des masques afin de maîtriser l'utilisation de l'eau et de réduire au minimum la collecte des eaux usées. Sur les sites non industriels, des initiatives telles que la réduction de la consommation d'eau en bouteille par l'installation de distributeurs d'eau gazeuse ont été déployées à divers endroits, certains sites ont ajouté des aérateurs dans les robinets et les lave-vaisselle ont été réglés sur des cycles de lavage écologique pour économiser à la fois l'eau et l'énergie.

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.

En 2020, six sites industriels au total étaient certifiés ISO 14001. 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	DVD Services	octobre 2004
Manaus	Maison Connectée	février 2004
Melbourne	DVD Services	décembre 2005
Piaseczno	DVD Services	décembre 2004
Rugby	DVD Services	novembre 2004
Sydney	DVD Services	décembre 2005

INVESTISSEMENTS POUR LA PRÉVENTION DE LA POLLUTION ET DÉPENSES DE RÉHABILITATION ENVIRONNEMENTALE

GRI *[306-3] [307-1]*

En 2020, les dépenses de réhabilitation environnementale du Groupe se sont élevées à environ 2,24 millions 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 General Electric pour se répartir la prise en charge des travaux de dépollution du sol et des nappes phréatiques (pour des informations plus détaillées, voir la section 3.1.4.2) ;
- 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 2020.

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 49 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 2020, 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 New York, Mikros Image Montréal) ou en installant des planches de culture (Mr. X Adelaïde) ou encore en accueillant des ruches (Mikros Image Montréal, The Mill Chicago). A Montréal, Mikros Image donne des fonds pour planter des arbres dans les grandes forêts du Nord du Québec, afin de compenser les déplacements en avion.

BRUIT

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 49 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. Afin de garantir une publication opportune et cohérente des informations issues de ses sites implantés dans le monde entier, le Groupe a développé son propre outil de déclaration électronique. 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 2020 au 31 décembre 2020.

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 :

			2018		2019		2020	
Site	**Segment (réf. 2020)**	**Localisations**	**Profil Industriel**	**Profil Non Industriel**	**Profil Industriel**	**Profil Non Industriel**	**Profil Industriel**	**Profil Non Industriel**
Adelaïde Mr. X (ex Mill Film)	Services de Production	Australie				X		X
Avon	DVD Services	France		X		X		X
Bangalore	Services de Production	Inde		X		X		X
Beijing	Maison Connectée	Chine		X		X		X
Berlin	Services de Production	Allemagne						X
Boulogne (1)	Services de Production	France		X		X		
Burbank	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Camarillo	DVD Services	Californie, États-Unis		X		X		X
Camarillo MFL	DVD Services	Californie, États-Unis	X		X		X	
Chennai	Maison Connectée	Inde		X		X		X
Chicago The Mill	Services de Production	Illinois, États-Unis		X		X		X
Culver City MPC	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Edegem	Maison Connectée	Belgique		X		X		X
Guadalajara	DVD Services	Mexique	X		X		X	
Guadalajara FSSC	*Corporate* & Autres	Mexique		X		X		X
Hollywood	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Huntsville	DVD Services	Alabama, États-Unis	X		X		X	
Issy (1)	*Corporate* & Autres	France		X				
LaVergne	DVD Services	Tennessee, États-Unis	X		X		X	
Lawrenceville	Maison Connectée	Géorgie, États-Unis		X		X		X
Londres MPC	Services de Production	Royaume Uni		X		X		X

			2018		2019		2020	
Site	Segment (réf. 2020)	Localisations	Profil Industriel	Profil Non Industriel	Profil Industriel	Profil Non Industriel	Profil Industriel	Profil Non Industriel
Londres Post	Services de Productiont	Royaume Uni		X		X		X
Londres The Mill	Services de Production	Royaume Uni		X		X		X
Los Altos (1)	*Corporate* & Autres	Californie, États-Unis		X				
Los Angeles The Mill	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Manaus	Maison Connectée	Brésil	X		X		X	
Melbourne	DVD Services	Australie	X		X		X	
Memphis	DVD Services	Tennessee, États-Unis	X		X		X	
Mexicali	DVD Services	Mexique	X		X		X	
Montréal Mr. X	Services de Production	Canada		X		X		X
Montréal Mikros Image	Services de Production	Canada		X		X		X
Montréal Mr. X (ex Mill Film)	Services de Production	Canada				X		X
Montréal MPC	Services de Production	Canada		X		X		X
Montreal Post (1)	Services de Production	Canada		X				
Mumbai	Services de Production	Inde		X		X		X
New York MPC	Services de Production	New York, États-Unis		X		X		X
New York The Mill	Services de Production	New York, États-Unis		X		X		X
Olyphant (1)	DVD Services	Pennsylvanie, États-Unis	X					
Paramount	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Paris Renard	*Corporate* & Autres	France				X		X
Paris Hauteville	Services de Production	France				X		X
Piaseczno	DVD Services	Pologne	X		X		X	
Princeton (1)	*Corporate* & Autres	New Jersey, États-Unis		X				
Rennes – Cesson	Maison Connectée	France		X		X		X
Rugby	DVD Services	Royaume-Uni	X		X		X	
Séoul	Maison Connectée	Corée du Sud		X		X		X
Shanghaï MPC	Services de Production	Chine		X		X		X
Sydney	DVD Services	Australie	X		X		X	
Tokyo	Maison Connectée	Japon		X		X		X
Toronto Services DVD	DVD Services	Canada	X		X		X	
Toronto Mr. X	Services de Production	Canada		X		X		X
Toronto Post	Services de Production	Canada		X		X		X
Tultitlan	DVD Services	Mexique	X		X		X	
Vancouver MPC (1)	Services de Production	Canada		X		X		
Vancouver Post	Services de Production	Canada		X		X		X
Varsovie	*Corporate* & Autres	Pologne		X		X		X

(1) Ces sites ont été déplacés, fermés ou vendus.

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.

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 (de façon non exhaustive) 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 impactant la conception et le développement des passerelles et décodeurs de marque Technicolor en fournissant des données à la Commission européenne, entre autres *via* son adhésion à l'organisation *Digital Europe* qui réunit des *leaders* européens du secteur des technologies numériques, notamment au regard des exigences d'éco-conception relatives au nouveau Règlement sur la consommation d'électricité à vide et l'efficacité moyenne de l'alimentation électrique externe 2019/1782 et au Règlement 801/2013/UE sur la mise en veille et le réseau de veille. 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.

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 externe et les projets de réglementation sur les normes énergétiques applicables aux décodeurs et aux équipements de réseau. 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) et de l'*Accord volontaire canadien pour l'amélioration de l'efficacité énergétique des petits équipements de réseau* (CEEVA SNE). 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 2021, dans le contexte de la Directive-cadre sur les déchets, l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA) établira la base de données des substances préoccupantes dans les produits (SCIP) et les entreprises qui fournissent des articles contenant des substances extrêmement préoccupantes (SVHC) devront soumettre une notification sur ces articles à la nouvelle base de données SCIP de l'UE. En 2020, la division Maison Connectée a étudié et développé un nouveau programme et des processus aux fins de soutenir les communications de données de la chaîne d'approvisionnement requises pour se conformer à la nouvelle base de données européenne REACH SCIP (y compris, de façon non exhaustive, la sensibilisation et la formation des fournisseurs, des instructions et des modèles de collecte de données).

En 2010, les États-Unis ont été l'un des premiers pays à mettre en place une législation pour lutter contre le commerce des minéraux provenant de zones de conflit. Depuis 2014, les sociétés incluses dans le champ d'application du droit américain doivent vérifier et signaler toute utilisation de minéraux provenant de zones de conflit dans leurs produits. À partir de 2021, le nouveau Règlement sur les minéraux provenant de zones de conflit (UE) 2017/821 crée des obligations de diligence raisonnable à l'égard de la chaîne d'approvisionnement. Elles commenceront par s'appliquer aux importateurs de minerais et de concentrés 3T implantés au sein de l'UE, ainsi que d'or au-dessus de seuils définis. En tant que membre de la RBA, notre approche consiste

à utiliser le modèle de rapport et le tableau de bord de diligence raisonnable de la *Responsible Business Alliance* (RBA) (anciennement *Electronics Industry Citizenship Coalition*) et de la *Global e-Sustainability Initiative* (GeSI) comme questionnaire standard pour les enquêtes sur l'utilisation de minéraux provenant des zones 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 provenant des zones de conflit (étain, tantale, tungstène et or) fournis à Technicolor. À noter que d'après les connaissances actuelles et l'étude des fournisseurs de 2020, 100 % des fonderies identifiées dans la chaîne d'approvisionnement de la division 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 commencé à mener des enquêtes sur les fournisseurs et à vérifier la provenance du cobalt. En 2020, Technicolor a initié des enquêtes sur les fournisseurs de Mica, afin d'établir si le mica est inclus dans les produits et pièces fournis à Technicolor. Ce minéral vient principalement d'Inde, dans des régions difficiles où les conditions de travail sont parfois dangereuses et le travail des enfants est monnaie courante.

Technicolor prend des mesures pour se conformer à la *California Proposition 65*, programme officiellement connu sous le nom de *Safe Drinking Water and Toxic Enforcement Act* de 1986. Cette Proposition protège les sources publiques d'eau potable contre la pollution par des produits chimiques connus pour provoquer des cancers, des malformations congénitales ou des troubles de la reproduction. Elle oblige les entreprises à informer les Californiens au regard de l'exposition à ces produits chimiques. En vertu des directives de l'OEHHA (*Office of Environmental Health Hazard Assessment* de Californie), les entreprises sont tenues de signaler si leurs produits risquent d'exposer les consommateurs ou les employés à un produit chimique répertorié dépassant le niveau du seuil de la « sphère de sécurité ».

Technicolor 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, Technicolor 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 des clients] [103-2 Confidentialité des données des clients] [103-3 Confidentialité des données des 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 3.1.1 « Risques de marché et risques sectoriels » :

- 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, Maison Connectée, Services DVD) 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*. Du fait du contexte de la Covid-19, le champ d'application de la certification a été maintenu inchangé pour l'audit de suivi 2020. 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 ;
- la Charte Éthique du Groupe et la 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 ;
- la cartographie des risques : notre cartographie des risques a été revue en 2020 afin d'identifier de nouveaux risques spécifiques à la conduite des affaires et de réévaluer tous les risques ;
- les 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. La formation en ligne ciblée et la formation sur site pour certaines catégories d'employés, comme les équipes de vente, les équipes juridiques, les équipes financières ou les équipes de Ressources humaines ont été mises en place ;
- 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 ;
- les 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 « Cadre général de contrôle ».

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, 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.

GOUVERNANCE

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 dernières années, Technicolor a été évalué par ISS ESG (anciennement Oekom Research), EcoVadis, Vigeo Eiris et Gaïa-Ethifinance. Le Groupe est membre de la *Responsible Business Alliance* (RBA), qui effectue également des vérifications sur certaines parties de la chaîne d'approvisionnement de Technicolor. Depuis 2015, le rapport de Développement durable du Groupe est préparé en conformité avec les Normes GRI : option de conformité étendue.

Organisme de notation ou d'évaluation	Notation en 2018	Notation en 2019/2020	Commentaire
ISS ESG	C+ – *Prime*	Non évalué en 2020	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 2020	Classé « Meilleure performance »
Gaïa – Ethifinance	82/100	91/100	Classé Numéro 1 sur 390 sociétés
RBA *(Responsible Business Alliance)*	Membre en pleine conformité	Membre en pleine conformité	Depuis 2017

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 2020

À 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 2020 (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 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 qu'au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière 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 2e 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 plus de 30 % des effectifs consolidés et entre 20 et 78 % des données environnementales 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.

(1) Pandémie Covid-19, conséquences et mesures d'atténuation mises en place en matière sociale, environnementale et sociétale ; enjeux d'inclusion et de diversité ; mesures d'atténuation mises en place face au changement climatique ; politique d'achats responsables.

(2) Effectifs au 31 décembre ; répartition des effectifs par sexe ; nombre d'embauches, nombre de départs et nombre de licenciements ; nombre de travailleurs intérimaires en équivalent temps plein, nombre de travailleurs en CDD et intermittents en équivalent temps plein ; 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 – indicateurs environnementaux), Piaseczno (Pologne – indicateurs environnementaux, santé et sécurité).

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes entre décembre 2020 et mars 2021.

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 dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

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 24 mars 2021

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Bertrand Boisselier
Associé, Audit

Éric 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 des risques	
L'analyse de matérialité des risques, mise en place par le Comité d'Éthique 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 d'affaires. Les requêtes RSE reçues et les points d'intérêt exprimés par les parties prenantes 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 91,2 % des dépenses du Groupe. Près de 80,9 % 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 du programme de Responsabilité 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).
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.

Périmètre : Activités du Groupe et de ses filiales	Périmètre : Activités des sous-traitants ou des fournisseurs
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 2020 DE TECHNICOLOR 200

6.1.1 Compte de résultat consolidé 200
6.1.2 État du résultat global consolidé 201
6.1.3 État de la situation financière consolidée 202
6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés 204
6.1.5 Variation des capitaux propres consolidés 205

6.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS 206

6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020 271

6.4 COMPTES SOCIAUX 2020 DE TECHNICOLOR SA 277

6.4.1 Compte de résultat 277
6.4.2 Bilan 278
6.4.3 Variation des capitaux propres 279

6.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX 280

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) 307

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2020 308

6.8 COMMISSAIRES AUX COMPTES 313

6.8.1 Tableau des honoraires des commissaires aux comptes 313
6.8.2 Commissaires aux comptes titulaires 313
6.8.3 Commissaires aux comptes suppléants 313

CHIFFRE D'AFFAIRES 2020

Services de Production
513 millions d'euros

Maison Connectée
1 764 millions d'euros

Services DVD
706 millions d'euros

6.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2020 DE TECHNICOLOR

GRI *[201-1]*

6.1.1 Compte de résultat consolidé

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Note	2020	2019
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires		3 006	3 800
Coût de l'activité		(2 725)	(3 375)
Marge brute		**281**	**425**
Frais commerciaux et administratifs	(3.3)	(284)	(323)
Frais de recherche et développement	(3.3)	(94)	(114)
Coûts de restructuration	(10.1)	(100)	(31)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(4.5)	(75)	(63)
Autres produits (charges)	(3.3)	8	(15)
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies		**(264)**	**(121)**
Produits d'intérêts		4	1
Charges d'intérêts		(82)	(70)
Produit net de la restructuration financière		158	-
Autres produits (charges) financiers nets		(3)	(15)
Produits (charges) financiers nets	**(8.5)**	**77**	**(84)**
Résultat des sociétés mises en équivalence		-	(1)
Impôt sur les résultats	(6)	(5)	(3)
Résultat net des activités poursuivies		**(193)**	**(208)**
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION			
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(12)	(15)	(22)
Résultat net de l'exercice		**(207)**	**(230)**
Attribuable aux :			
• *actionnaires de Technicolor SA*		*(207)*	*(230)*
• *participations ne donnant pas le contrôle*		-	-

Les annexes de la page 206 à 270 font partie intégrante des états financiers consolidés.

(en euros, sauf le nombre d'actions)	*Note*	Exercice clos le 31 décembre 2020	2019
RÉSULTAT NET PAR ACTION			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires de base disponibles (actions propres déduites)	(7.3)	73 681 647	15 320 744
Résultat net par action des activités poursuivies			
• de base		(2,61)	(13,60)
• dilué		(2,61)	(13,60)
Résultat net par action des activités arrêtées ou en cours de cession			
• de base		(0,20)	(1,41)
• dilué		(0,20)	(1,41)
Résultat net total par action			
• de base		(2,81)	(15,01)
• dilué		(2,81)	(15,01)

Les annexes de la page 206 à 270 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 2020	31 décembre 2019
Résultat net de la période		**(207)**	**(230)**
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat			
Gains/(Pertes) actuarielles sur les avantages postérieurs à l'emploi	(9.2)	(14)	(44)
Impôts 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)*	(4)	3
Impôts liés		-	1
Écarts de conversion			
• écarts de conversion de la période		(112)	23
• impacts des reclassements en résultat liés à la cession ou à la liquidation d'activités à l'étranger		(5)	10
Impôts liés		(3)	-
Total autres éléments du résultat global		**(138)**	**(8)**
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE		**(345)**	**(238)**
Attribuable aux :			
• *actionnaires de Technicolor SA*		*(345)*	*(238)*
• *participations ne donnant pas le contrôle*		-	-

Les annexes de la page 206 à 270 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.3 État de la situation financière consolidée

(en millions d'euros)	*Note*	31 décembre 2020	31 décembre 2019
ACTIF			
Écarts d'acquisition	(4.1)	716	851
Immobilisations incorporelles	(4.2)	535	632
Immobilisations corporelles	(4.3)	140	191
Droits d'utilisation	(4.4)	148	285
Autres actifs d'exploitation non courants	(5.1)	27	32
Total actifs d'exploitation non courants		**1 566**	**1 991**
Participations non consolidées	(8.1)	14	17
Autres actifs financiers non courants	(8.1)	47	22
Total actifs financiers non courants		**61**	**39**
Titres des sociétés mises en équivalence	(2.4)	1	1
Impôts différés actifs	(6.2)	45	52
Total actifs non courants		**1 674**	**2 082**
Stocks	(5.1)	195	243
Clients et effets à recevoir	(5.1)	425	507
Actifs sur contrat client		63	79
Autres actifs d'exploitation courants	(5.1)	224	184
Total actifs d'exploitation courants		**907**	**1 013**
Créance d'impôt		14	36
Autres actifs financiers courants	(8.1)	17	13
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(8.1)	330	65
Actifs destinés à être cédés	(12)	76	-
Total actifs courants		**1 344**	**1 127**
TOTAL ACTIF		**3 018**	**3 210**

Les annexes de la page 206 à 270 font partie intégrante des états financiers consolidés.

(en millions d'euros)	*Note*	31 décembre 2020	31 décembre 2019
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capital social (235 795 483 actions au 31 décembre 2020 avec une valeur nominale de 0,01 euro)	(7.1)	2	414
Actions propres	(7.2)	-	-
Titres super subordonnés		500	500
Primes d'émission et réserves		126	(540)
Écarts de conversion		(456)	(339)
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Technicolor SA		**173**	**36**
Participations ne donnant pas le contrôle		-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES		**173**	**36**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(9.2)	325	342
Autres provisions	(10.1)	33	30
Passifs sur contrat client		2	3
Autres dettes d'exploitation non courantes	(5.1)	21	25
Total dettes d'exploitation non courantes		**381**	**400**
Dettes financières	(8.3)	948	979
Dettes de loyers	(8.3)	122	224
Autres dettes non courantes	(8.1)	-	1
Impôts différés passifs	(6.2)	15	27
Total dettes non courantes		**1 466**	**1 631**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(9.2)	30	33
Autres provisions	(10.1)	90	70
Fournisseurs et effets à payer		710	825
Provisions pour dettes sociales		142	134
Passifs sur contrat client		41	40
Autres dettes d'exploitation courantes	(5.1)	215	302
Total dettes d'exploitation courantes		**1 228**	**1 404**
Dettes financières	(8.3)	16	8
Dettes de loyers	(8.3)	56	87
Dettes d'impôt courant		21	41
Autres dettes courantes	(8.1)	2	2
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	(12)	56	-
Total dettes courantes		**1 379**	**1 542**
TOTAL PASSIF		**2 845**	**3 173**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		**3 018**	**3 210**

Les annexes de la page 206 à 270 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	***Note***	**2020**	**2019**
Résultat net de l'exercice		**(207)**	**(230)**
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		(15)	(22)
Résultat net des activités poursuivies		**(193)**	**(208)**
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation			
Amortissements d'actifs		263	322
Pertes de valeur d'actifs		88	63
Variation nette des provisions		16	(48)
(Gain) pertes sur cessions d'actifs		(14)	17
Charges (produits) d'intérêts	(8.5)	78	69
Produit net de la restructuration financière		(158)	-
Autres (dont impôts)		(2)	-
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs		(101)	(69)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**(22)**	**146**
Intérêts payés sur dettes de loyers		(19)	(21)
Intérêts payés		(32)	(44)
Intérêts reçus		3	1
Impôts payés sur les résultats		(12)	(12)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (I)		**(81)**	**70**
Acquisition de titres de participation, net de la trésorerie acquise	(11.1)	(3)	(3)
Produit de cession net de titres de participations	(11.1)	7	1
Acquisition d'immobilisations corporelles		(33)	(70)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés		(75)	(99)
Trésorerie mise en nantissement		(35)	(6)
Remboursement de trésorerie mise en nantissement		1	5
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (II)		**(138)**	**(171)**
Cession d'actions propres	(11.2)	-	1
Augmentation de capital	(11.2)	60	-
Augmentation des dettes financières	(11.2)	760	1
Remboursement des dettes de loyers	(11.2)	(85)	(91)
Remboursement des dettes financières	(11.2)	(158)	(5)
Frais liés aux opérations de financement	(11.2)	(60)	(1)
Autres		5	4
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (III)		**522**	**(91)**
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (IV)	**(12.1.2)**	**(23)**	**(33)**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE		**65**	**291**
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie (I+II+III+IV)		**280**	**(226)**
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie		(16)	-
Trésorerie a la clôture de la période		**330**	**65**

Les annexes pages 206 à 270 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 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)**	**-**	**(238)**
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**
Résultat net	-	-	-	-	-	(207)	-	(207)	-	(207)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(21)	-	(117)	(138)	-	(138)
Résultat global sur la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**(21)**	**(207)**	**(117)**	**(345)**	**-**	**(345)**
Affectation de la réduction de capital à la réserve spéciale créée à la suite de la décision de l'AG du 23 mars 2020	(414)	-	-	-	414	-	-	-	-	-
Augmentation de capital par souscription de 20 039 121 actions à 2,98 euros net des frais à la suite de la décision de l'AG du 22 septembre 2020	2	-	45	-	-	-	-	47	-	47
Conversion de la dette à la juste valeur en capitaux propres	-	-	598	-	(202)	-	-	397	-	397
Émission de bons de souscription	-	-	-	-	38	-	-	38	-	38
Dotation de 10 % du capital social à la réserve légale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres achetées et vendues (montant net)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock-options accordées aux employés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transfert des plans expirés des autres réserves vers les réserves consolidées	-	-	-	-	(54)	54	-	-	-	-
Autres effets impôts sur les capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**2**	**-**	**643**	**500**	**61**	**(579)**	**(456)**	**173**	**-**	**173**

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

Les annexes de la page 206 à 270 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	207
NOTE 2	Périmètre de consolidation	214
NOTE 3	Information par segment et par zone géographique	216
NOTE 4	Écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	221
NOTE 5	Autres informations opérationnelles	229
NOTE 6	Impôt	231
NOTE 7	Capitaux propres et résultat par action	234
NOTE 8	Actifs financiers, passifs financiers et instruments financiers dérivés	238
NOTE 9	Avantages au personnel	249
NOTE 10	Provisions et risques	259
NOTE 11	Opérations spécifiques présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés	262
NOTE 12	Activités arrêtées ou en cours de cession et activités destinées à être cédées	265
NOTE 13	Événements postérieurs à la clôture	267
NOTE 14	Honoraires des commissaires aux comptes	268
NOTE 15	Liste des principales entités consolidées	269

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] [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique] [103-3 Performance économique] [201-4]*

1.1.1 SAUVEGARDE FINANCIÈRE ACCÉLÉRÉE ET RESTRUCTURATION FINANCIÈRE DU GROUPE

Pour mémoire, le Groupe a annoncé le 13 février 2020 la mise en œuvre d'un Plan stratégique sur 3 ans (2020-2022), accompagné d'un renforcement à court terme de la structure financière du Groupe, devant se traduire notamment par une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'un montant de 300 millions d'euros. Cette augmentation du capital de la Société, ainsi que le regroupement des actions de la Société (1 action nouvelle pour 27 actions anciennes) et la réduction de capital de la Société non motivée par des pertes, lui précédant, ont été approuvées dans leur principe par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société le 23 mars 2020. Le regroupement d'actions et la réduction de capital ont été définitivement réalisés en mai 2020. Le Groupe a mis en place en mars 2020 un prêt relais pour un montant nominal de 110 millions de dollars US pour couvrir ses besoins jusqu'à l'augmentation de capital.

Cependant, depuis l'annonce de ce Plan stratégique, le Groupe a été impacté par l'épidémie de la Covid-19 et les mesures de confinement mises en place pour empêcher la propagation du virus. Ces effets sont détaillés dans la note 1.1.2. Cette sous-performance a par ailleurs accru les besoins de liquidités à court terme du Groupe. Or, dans ces circonstances, la possibilité de lancer cette augmentation de capital s'est elle-même réduite.

Aussi, compte tenu de la situation du Groupe, la Société a estimé devoir rechercher de nouvelles sources de financement auprès de ses partenaires financiers historiques ou de nouveaux investisseurs, afin de palier à l'augmentation de capital avortée et rembourser le prêt relais de 110 millions de dollars US à échéance au 31 juillet 2020. Après avoir initié des premiers contacts avec des investisseurs potentiels, la Société a considéré que la nomination de conciliateurs lui permettrait (i) de faciliter, d'encadrer et de sécuriser la poursuite de ses discussions, et (ii) d'envisager les termes d'une restructuration plus globale de l'endettement du Groupe.

Dans ces conditions, le 26 mai 2020, la Société a informé le marché de son intention d'entamer des discussions avec ses partenaires financiers et de solliciter l'accord des prêteurs actuels du Groupe afin de pouvoir envisager l'ouverture d'une procédure de conciliation sans que cela ne constitue un cas de défaut au titre des documents de financement existants.

Ces accords ont tous été obtenus le 1er juin 2020 et, par ordonnance du 2 juin 2020, le Président du Tribunal de commerce de Paris a nommé la SELARL FHB, représentée par Me Hélène Bourbouloux et Me Gaël Couturier, en qualité de conciliateurs de la Société, avec pour mission d'assister le Groupe :

1. dans la poursuite de ses discussions avec ses partenaires financiers en vue de l'obtention d'un financement lui permettant de couvrir les besoins immédiats de trésorerie du Groupe ;
2. dans ses discussions avec l'ensemble de ses partenaires financiers sur le réaménagement de l'endettement du Groupe ; et
3. dans l'étude de toute solution de nature à mettre un terme à ses difficultés.

À la suite des discussions menées entre les différentes parties prenantes à la procédure de conciliation sous l'égide des conciliateurs, la Société a élaboré les principaux termes et conditions de sa restructuration financière. L'urgence de la situation a cependant empêché de réunir l'accord unanime des créanciers financiers concernés de la Société dans le temps imparti, et a rendu impossible la mise en œuvre de la restructuration dans le cadre de la procédure de conciliation. Pour autant, l'état des discussions a permis d'envisager la voie d'une procédure de sauvegarde financière accélérée, afin de désendetter le Groupe et de répondre à ses besoins d'exploitation.

C'est dans ces circonstances que, par jugement du 22 juin 2020, le Tribunal de commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, la procédure de sauvegarde financière accélérée. Aux termes de ce jugement, le Tribunal de commerce de Paris a notamment désigné la SELARL FHB, représentée par Maître Hélène Bourbouloux et Maître Gaël Couturier, en qualité d'administrateurs judiciaires et fixé au 21 juillet 2020 la date de l'audience d'examen du projet de plan de sauvegarde. La Société a en outre sollicité et obtenu le même jour le bénéfice des dispositions du Chapitre 15 du *Federal Bankruptcy Code* américain, afin de voir les effets de la procédure de sauvegarde financière accélérée reconnus sur le territoire américain.

À cette même date, la Société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le projet de plan de sauvegarde (qui formalise les termes et conditions de l'accord susmentionné) a été approuvé par le Comité des établissements de crédit et assimilés le 5 juillet 2020. En parallèle, l'accord de principe entre la Société et les créanciers concernés a été formalisé dans le cadre d'accords juridiquement contraignants (accord de *lock-up* ou de soutien à la restructuration) venant confirmer les principaux termes et conditions de la restructuration financière de la Société. Aux termes de ces accords, les parties se sont engagées à soutenir et réaliser toute démarche ou action raisonnablement nécessaire à la mise en œuvre et la réalisation de la restructuration financière de la Société. Les principales opérations de restructuration du plan de sauvegarde et du Nouveau Financement, pleinement réalisées à la clôture de l'exercice, sont les suivantes :

1. Apport d'une somme équivalente à environ 420 millions d'euros (net de frais et commissions) pour les besoins de la poursuite du Plan stratégique 2020-2022 (mis à jour de l'impact Covid-19), du financement des opérations courantes du Groupe et pour le refinancement intégral du prêt relais exigible le 31 juillet 2020 (le « Nouveau Financement »)

Une première partie de ce Nouveau Financement a été apportée fin juillet au cours de la période d'observation de la procédure de sauvegarde financière accélérée, c'est-à-dire après l'ouverture de ladite procédure mais avant l'adoption par le Tribunal de commerce de Paris du plan de sauvegarde financière accélérée (le « **Financement Intermédiaire** »), comme suit :

- 110 millions de dollars US (net des frais et commissions [1]) ont été apportés à Technicolor USA, Inc. pour les besoins du refinancement du prêt relais exigible le 31 juillet 2020 par l'octroi d'un crédit à terme soumis au droit de l'État de New York (États-Unis) :
  - durée : remboursement *in fine* juin 2024,
  - intérêts réglés ou capitalisés (selon le cas) semestriellement :
    - intérêts *cash* : LIBOR (avec *floor* à 0 %) + 6 %/an, payables semestriellement, plus
    - intérêts PIK (capitalisés) : 6 %/an capitalisés semestriellement ;
- 140 millions d'euros (net des frais et commissions [2]) ont été apportés à Tech 6 (filiale à 100 % de la Société) pour les besoins du financement de l'exploitation des sociétés du Groupe. Ce financement résulte d'une émission obligataire par Tech 6 soumise au droit de l'État de New York (États-Unis) :
  - durée : remboursement *in fine* juin 2024,
  - intérêts :
    - intérêts *cash* : EURIBOR (avec *floor* à 0 %) + 6 % l'an, payables semestriellement, plus
    - intérêts PIK (capitalisés) : 6 % l'an capitalisés annuellement ;
- le Nouveau Financement a été garanti par des fiducies-sûretés sur les actions détenues par les sous-holdings du Groupe, qui détiennent (après certaines réorganisations intra-groupe) la plupart des filiales du Groupe (les « Fiducies ») ; étant précisé que la mise en place de la Fiducie pour le solde du Nouveau Financement France a été soumise à un vote consultatif de l'AGE, conformément à la recommandation de l'AMF n° 2015-05 sur les transferts d'actifs. Le Nouveau Financement a été également garanti par certaines autres sûretés.

Le solde du Nouveau Financement (181 millions d'euros en principal net des frais et commissions) a été apporté début septembre 2020 sous la forme d'une deuxième émission obligataire par Tech 6 soumise au droit de l'État de New York (États-Unis), et avec la même maturité et les mêmes conditions financières que la première tranche. Des sûretés additionnelles ont été consenties en garantie du remboursement de ces nouveaux apports, en particulier la fiducie-sûreté sur les titres de Gallo 8 (filiale à 100 % de la Société), laquelle a été approuvée par l'Assemblée générale du 20 juillet 2020.

En contrepartie de l'apport des fonds dans le cadre du Nouveau Financement, les prêteurs au titre du Nouveau Financement (en ce inclus BPI) se sont vus octroyer des BSA gratuits (chacun au prorata de sa participation dans le Nouveau Financement), exerçables pendant 3 mois à compter du 22 septembre 2020, à la valeur nominale de l'action, et représentant environ 7,5 % du capital post augmentations de capital prévues (mais avant dilution des BSA attribués aux actionnaires) (B). Afin de limiter la dilution des actionnaires du fait de ces BSA au titre du Nouveau Financement, le projet de plan de sauvegarde prévoit l'émission de BSA gratuits au profit des actionnaires, exerçables pendant 4 ans, au même prix que l'augmentation de capital réservée aux créanciers (3,58 euros par action) et représentant environ 5 % du capital post dilution de l'ensemble des émissions prévues.

2. Restructuration de l'endettement existant afin de le ramener à un niveau en adéquation avec les perspectives d'activité du Groupe, à savoir

- Le réaménagement de 46,5 % des créances (à savoir les créances au titre (i) du Prêt à Terme B (ii) de la Facilité de Crédit Renouvelable) au sein de nouveaux emprunts à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros en principal, à échéance le 31 décembre 2024 *(in fine)* et l'octroi en garantie de nouvelles sûretés sur les actifs du Groupe ; les conditions financières de la dette réaménagée sont les suivantes :
  - tranche Euro (454 millions d'euros) : EURIBOR (avec *floor* à 0 %) + 3 % l'an d'intérêts *cash* + 3 % l'an d'intérêts PIK (capitalisés),
  - tranche USD (141,5 millions de dollars) : LIBOR (avec *floor* à 0 %) + 2,75 % l'an d'intérêts *cash* + 3 % l'an d'intérêts PIK (capitalisés) ;
- une augmentation de capital de la Société, avec droit préférentiel de souscription des actionnaires, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 2,98 euros par action, entièrement garantie par les prêteurs des emprunts à terme et de la Facilité de Crédit Renouvelable par compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ; Bpifrance Participations souscrira à l'augmentation de capital en espèces au prorata de sa participation pré-opération (environ 7,6 % de souscription à titre irréductible) pour un montant global allant jusqu'à 25 millions d'euros ; le produit en espèces de l'augmentation de capital a été intégralement utilisé pour rembourser les prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable à la valeur nominale ;
- une augmentation de capital de la Société réservée, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 3,58 euros par action, au bénéfice des prêteurs des emprunts à terme et de la Facilité de Crédit Renouvelable, et qui a été entièrement souscrite par voie de compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ;

(1) Commission initiale de 5 % ; commission de souscription de 3,5 % ; commission d'engagement de 1,5 % l'an du montant non tiré.
(2) OID (Original Issue Discount) de 5 % plus frais de souscription de 3,5 % et 1,5 % de commission d'engagement sur les montants non tirés.

- la facilité de crédit d'un montant de 125 millions de dollars US mis à disposition de Technicolor USA Inc. le 6 novembre 2017 et de certains autres affiliés américains du Groupe a été modifiée, notamment pour étendre la date d'échéance finale à décembre 2023, et pour permettre la mise en œuvre de toutes les opérations envisagées afin de réaliser la Restructuration.

Les conditions suspensives à la mise en œuvre du plan de sauvegarde, c'est-à-dire l'arrêté du plan de sauvegarde par le Tribunal de commerce de Paris le 28 juillet 2020 et le vote favorable de l'assemblée générale sur l'ensemble des mesures nécessaires à la mise en œuvre du plan de sauvegarde accélérée, ayant été levées, les dernières opérations du plan de sauvegarde, c'est-à-dire la mise en place des emprunts réaménagés, ainsi que le remboursement et la conversion en capital des dettes non réaménagées, ont été finalisées le 22 septembre 2020. Les Lignes de Crédit non réaménagées ont en conséquence été remboursées en espèces pour un montant de 59 716 580,58 euros et converties en capital à hauteur de 600 283 419,22 euros.

Par ailleurs, le 11 septembre 2020, le Tribunal américain compétent en matière de faillites, présidant la procédure dite de *Chapter 15* de Technicolor a rendu une ordonnance de clôture de cette procédure. Ceci marque l'étape finale de la procédure engagée par la Société aux États-Unis.

Après la réalisation de ces opérations, la structure de l'actionnariat a été grandement modifiée ; les actions émises et les principaux actionnaires au 31 décembre 2020 sont présentés en note 7.

Effets de ces événements sur les états financiers au 31 décembre 2020

Le Groupe a considéré les opérations de Nouveau Financement, de conversion de dette en capital et de réaménagement des créances comme une seule transaction complexe avec de multiples éléments. Ces opérations ont été en effet négociées conjointement par les mêmes parties.

Cette transaction complexe a abouti :

- à la décomptabilisation de la dette précédente ;
- à la réception de disponibilités ;
- à la reconnaissance de nouvelles dettes financières (Nouveau Financement et lignes de crédit à terme) ;
- à l'émission d'instruments de capitaux propres à destination des prêteurs (actions et BSA).

Les nouveaux éléments sont reconnus à la juste valeur, différente des montants nominaux ou nets de frais présentés dans la description du plan de sauvegarde. Les différentes opérations permettant de mettre en place le Nouveau Financement devant s'analyser comme un ensemble, la juste valeur initiale du Nouveau Financement et des BSA associés n'est pas présumée égale aux disponibilités reçues mais mesurée en fonction des données de marché disponibles.

La différence entre la dette décomptabilisée et les nouvelles ressources obtenues est reconnue en résultat financier (« Produit net de la restructuration financière »), en conformité avec les IFRS applicables aux opérations de restructuration financière (IFRS 9, IFRIC 19). Ce résultat se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	
Liquidités reçues (Nouveau Financement)	416
Dette annulée (Valeur au bilan)	1 218
BSA Nouveau Financement émis à la Juste valeur	(38)
Augmentation de capital souscrite en numéraire (1)	(60)
Augmentation de capital par compensation de créances mesurée à la juste valeur (1)	(399)
Dette de Nouveau Financement (comptabilisation initiale à la juste valeur) (2)	(478)
Dette réaménagée (comptabilisation initiale à la juste valeur) (3)	(466)
RÉSULTAT DE L'OPÉRATION	**193**
Honoraires au compte de résultat	(35)
RÉSULTAT NET D'OPÉRATION	**158**

(1) Augmentation de capital nominale de 660 millions d'euros.
(2) Valeur nominale du Nouveau Financement de 453 millions d'euros.
(3) Valeur nominale des lignes de crédit à Terme de 574 millions d'euros.
Les montants en dollars US sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de chaque transaction (1,16 pour le Nouveau Financement et 1,17 pour les prêts à terme).

Les mesures de juste valeur retenue sont les suivantes :

- valeur de l'action retenue pour l'évaluation des instruments de capitaux propres (actions et BSA Nouveau Financement) : 2,18 euros (cours à la date de livraison de ces instruments, 22 septembre 2020) ;
- valeur de la dette (cours vendeur en dates de réception des fonds – 23 juillet et 2 septembre) Nouveau Financement : 105,5 % du Nominal ;
- valeur des nouvelles lignes de crédit à terme (cours vendeur en date de vigueur de nouvelles lignes, 22 septembre) : 81,25 % du Nominal.

Le taux effectif du Nouveau Financement et de la dette réaménagée est présenté en note 8.3.1. Pour mémoire, le taux effectif est le taux d'actualisation qui égalise la valorisation initiale de la dette (à la juste valeur) avec les flux futurs de remboursement, sans considération des gains ou pertes initiaux inclus dans le résultat de transaction.

Les frais attribuables à l'opération, soit 56 millions d'euros ont été comptabilisés en capitaux propres (15 millions d'euros), au résultat financier (35 millions d'euros) ou en diminution du Nouveau Financement (6 millions d'euros) selon leur nature.

L'endettement nominal et l'endettement tel qu'il ressort en IFRS sont disponibles en note 8.3.1.

Le tableau suivant présente de manière synthétique les sécurités et la soumission à des clauses financières des dettes du Groupe à l'issue de l'exécution du plan de sauvegarde financière accélérée. Le fonctionnement de ces sécurités est plus amplement décrit en note 8.3.2.

Dette	Emprunteur	Sécurités	Clauses financières
Nouveau Financement US	Technicolor USA Inc.	Nantissements de premier ou second rang sur les actifs américains, Fiducie Gallo 8, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Nouveau Financement France	Tech 6	Fiducie Gallo 8 et Tech 7, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Dette réaménagée	Technicolor SA	Deuxième rang sur (i) la fiducie Gallo 8 et (ii) les nantissements sur certains actifs de Technicolor SA	Non
Facilité de crédit Wells Fargo	Technicolor USA Inc.	Nantissement de premier ou second rang sur les actifs américains	Oui

1.1.2 IMPACTS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

La pandémie de la Covid-19 et les mesures sanitaires associées pour y faire face ont eu un impact significatif sur toutes les activités de Technicolor. La note suivante résume ses principales incidences financières estimées, conformément aux observations formulées par l'Autorité des normes comptables.

Ces observations recommandent soit d'utiliser une approche ciblée se concentrant sur les principaux impacts, les impacts incrémentaux et observables, soit une approche globale, afin d'isoler les impacts *via* un compte de résultat et bilan complets de la Covid-19. Le Groupe a adopté une approche ciblée sur chacun de ses principaux segments. Pour certains indicateurs, la description de l'impact sera principalement qualitative.

Les coûts d'exploitation liés à l'inactivité partielle ou totale et les coûts fixes non absorbés des ventes sont restés dans les coûts d'exploitation (« coût de l'activité », « frais de recherche et développement », « frais commerciaux et administratifs »). Les frais de sous-activité ont été comptabilisés dans les frais de fonctionnement. Les coûts de licenciement sont présentés en résultat opérationnel lorsque les baisses d'activité semblaient limitées à la période de confinement et ont été présentés en coûts de restructuration lorsque le licenciement est intervenu à la suite au redimensionnement de l'activité à une situation de marché post-Covid.

Les aides publiques sont comptabilisées selon IAS 20 et sont donc classées principalement en résultat opérationnel, tout comme les remises négociées avec les fournisseurs.

Services de Production

- à partir de mars 2020, les Services de Production de films et d'effets visuels épisodiques ont été considérablement touchés, étant donné que tous les tournages de films en direct ont été suspendus et les salles de cinéma fermées. En conséquence, de nouveaux projets ont été mis en attente au cours des deuxième et troisième trimestres 2020. Suite à la conclusion d'un accord entre les grands studios américains et tous les principaux syndicats hollywoodiens en septembre, l'activité de production s'est accélérée au cours du quatrième trimestre 2020. En outre, certains pays comme le Canada, la France et le Royaume-Uni ont lancé des programmes de soutien liés à la pandémie, notamment des subventions salariales et des régimes d'assurance/d'indemnisation de la production qui fournissent une couverture en période de pandémie ;
- l'activité de Publicité s'est ralentie à partir du deuxième trimestre 2020 en raison de la situation macro-économique mondiale, ce qui a amené les annonceurs à retarder les campagnes et à réduire les budgets marketing. Cependant, l'activité a été moins impactée que l'activité VFX Film et Episodic, car les marques ont souhaité maintenir un lien avec leurs clients ;
- l'activité Animation et Jeux, avec la capacité de poursuivre efficacement la production en télétravail, a réalisé une solide performance, s'inscrivant en croissance par rapport à 2019 ;
- l'activité de Post-production a également été fortement impactée par les arrêts de tournages en direct.

Les Services de Production se sont organisés pour être en mesure d'exécuter les contrats existants et d'en prendre de nouveaux en utilisant le travail à distance des salariés autant que possible. Les principaux obstacles provenaient du confinement strict en Inde et de l'augmentation progressive du télétravail. Cela a entraîné des coûts d'inactivité de la main-d'œuvre et des coûts fixes associés, car de nombreux artistes Technicolor n'ont pas été en mesure de travailler ou n'avaient pas de travail au cours du deuxième trimestre 2020. En revanche, le Groupe a bénéficié d'un soutien gouvernemental pour les employés en chômage partiel en Australie, au Canada, en France et au Royaume-Uni ; le Groupe peut également être éligible à des allégements supplémentaires de la part des autorités américaines mais ne peut en déterminer les montants au 31 décembre 2020.

Maison Connectée

Les impacts de la Covid-19 sur la chaîne d'approvisionnement de la Maison Connectée étaient liés à la perturbation de la fabrication, provoquant également des pénuries de composants et des difficultés logistiques en Chine puis en Asie du Sud-Est au premier trimestre de l'année. L'impact de la Covid-19 a ensuite été limité à sa chaîne de fabrication et d'approvisionnement basée en Asie, mais affectait toujours les capacités en Amérique latine pour les opérations de fabrication et de *back-end*.

Les mesures de confinement ont exposé les consommateurs à la nécessité d'avoir un service haut débit et d'une connexion WIFI de qualité, à domicile pour le travail à distance et le divertissement numérique. Cette situation a rendu la demande de connexions large bande très résistante au cours de cette période. Le marché américain a montré une augmentation de la demande et un taux de désabonnement très faible, et en raison de sa position sur le marché, le Groupe a connu une augmentation significative de la demande.

Les pays d'Amérique latine ont souffert, en plus des conséquences de la Covid-19, d'une crise monétaire importante due à la baisse drastique des cours du pétrole. Cela a affecté les plans de toutes les entreprises de la région, y compris les prestataires de services qui ont ajusté leur demande en conséquence.

La Maison Connectée est restée opérationnelle en raison de l'adoption précoce d'un modèle de travail à distance qui a réussi à déplacer la moitié de tous les employés hors site pour s'assurer que les principales installations d'ingénierie restent sécurisées et accessibles.

Services DVD

- Les nouvelles sorties de titres ont été très limitées en 2020 à partir de mars en raison de l'épidémie de la Covid-19, de nombreuses dates de sortie de titres clés étant repoussées jusqu'en 2021, ce qui, dans la plupart des cas, retarde également la sortie pour le visionnage à domicile, ce qui a impacté directement le chiffre d'affaires des Services DVD ;
- L'impact des commandes à domicile variait selon la région (c'est-à-dire selon le pays, l'état et la ville) et le moment/durée. Le niveau des fermetures de détaillants variait également selon les pays/régions, mais là où les vendeurs étaient ouverts, les ventes de titres de catalogue étaient relativement solides. La vente en ligne a été forte après un court ralentissement de la demande, les e-commerçants ajustant temporairement leur chaîne d'approvisionnement pour accroître l'activité des produits essentiels. La plupart des grands détaillants ont rouvert, mais le niveau des ventes est resté inférieur à la normale. Sans l'apport des nouvelles sorties, certains détaillants ont augmenté la taille des rayons destinés au contenu de catalogue/bibliothèque, ce qui a aidé à maintenir les volumes de réplication de DVD plus élevés que prévus en 2020 ;
- Certains sites de production ont connu des pénuries de personnel intérimaire, mais l'impact global sur les opérations a été faible.

La période précise et l'ampleur de la réouverture des salles de cinéma auront un impact sur le niveau d'activité des nouvelles sorties sur disque. Les Services DVD ont accéléré certains éléments de ses futurs plans de restructuration afin de s'adapter à ces impacts. Malgré ces efforts et la rentabilité attendue de la division, une nouvelle dépréciation a été enregistrée suite à la révision des hypothèses du test de dépréciation réalisé en juin 2020, entraînant une perte de 66 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, il n'y a aucun indicateur de dépréciation supplémentaire.

1.2 Description des principes comptables appliqués par le Groupe

GRI *[102-48] [102-49]*

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 2020 et adoptées par l'Union européenne au 11 mars 2021.

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 11 mars 2021. 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 12 mai 2021.

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 2020 (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 2020

Nouvelles normes et interprétations	Principales dispositions
Amendements limités à IFRS 3 – « Définitions d'une entreprise »	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. Ces amendements sont sans impact sur les comptes consolidés du Groupe mais pourrait avoir un impact sur les exercices futurs si le Groupe opère des regroupements d'entreprises.
Amendements à IFRS 7, IFRS 9 et IAS 39 – « Réforme des taux d'intérêt de référence » – phase 1	Les amendements à IFRS 9 et IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation, modifient certaines dispositions en matière de comptabilité de couverture dans le cadre de la réforme des taux de référence. De plus, ces amendements obligent les entités à fournir aux investisseurs des informations supplémentaires sur leurs relations de couverture qui sont directement affectées par ces incertitudes. Ces amendements sont sans impact sur les comptes consolidés du Groupe du fait que le Groupe n'a pas de relation de couverture de taux significative au-delà de la date prévue de réforme des taux d'intérêts de référence.
Amendements à IAS 1 et IAS 8 – Définition du terme « significatif »	**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 aux références au Cadre Conceptuel	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. Ces amendements sont sans impact sur les comptes consolidés du Groupe.

1.2.2.2 Principales 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
Amendement à IFRS 16 « Contrats de location : Allégements de loyer liés à la Covid-19 »	1er juin 2020	Le projet de modification *Allégements de loyers liés à la Covid-19 (projet de modification d'IFRS 16)* vise à modifier la norme de manière à : (1) accorder aux preneurs une exemption de la nécessité d'évaluer si un allègement au titre d'un loyer accordé en raison de la Covid-19 constitue une modification du contrat de location ; (2) exiger que les preneurs appliquent l'exemption afin de ne pas devoir comptabiliser un allègement au titre d'un loyer accordé en raison de la Covid-19 comme une modification du contrat de location ; (3) exiger que les preneurs qui appliquent l'exemption présentent l'information s'y rapportant ; et appliquent l'exemption de manière rétrospective selon IAS 8, sans qu'ils aient à retraiter les chiffres de la période précédente. Elle s'applique aux allègements de loyer liées à la Covid-19 qui réduisent les paiements de location dus au plus tard le 30 juin 2021.
Amendements à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels : contrats déficitaires – Coût d'exécution du contrat »	1er janvier 2022 (non encore adoptés par l'UE)	Les amendements modifient la norme IAS 37 pour préciser que les coûts d'exécution d'un contrat incluent à la fois les coûts marginaux, tels que les coûts de la main-d'œuvre directe et des matières, et l'imputation d'autres coûts directement liés au contrat, comme par exemple l'imputation de la charge d'amortissement relative à une immobilisation corporelle utilisée entre autres pour l'exécution du contrat.
Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers : classification de passifs comme courants ou non-courants »	1er janvier 2023 (non encore adoptés par l'UE)	Les modifications définitives d'IAS 1 sur le classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants, touchent seulement la présentation des passifs dans l'état de la situation financière, et non le montant ou le calendrier de la comptabilisation d'un actif, d'un passif, d'un revenu ou d'une charge, ou les informations que les entités fournissent à leur sujet. Elles : (1) clarifient que le classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants doit être fonction des droits qui existent à la fin de la période de présentation de l'information financière et harmonisent le libellé de tous les paragraphes concernés pour utiliser le terme « droit » de différer le règlement du passif pour au moins douze mois et indiquer explicitement que seuls les droits qui existent « à la fin de la période de présentation de l'information financière » influent sur le classement d'un passif ;

Nouvelles normes et interprétations	Date d'application	Principales dispositions
Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers : classification de passifs comme courants ou non-courants »	1er janvier 2023 (non encore adoptés par l'UE)	**(2)** clarifient que le classement n'est pas touché par les attentes quant à l'exercice du droit de l'entité de différer le règlement du passif; et **(3)** précisent que par règlement on entend le transfert à l'autre partie d'éléments de trésorerie, d'instruments de capitaux propres, d'autres actifs ou de services.
Amendements à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises : référence au cadre conceptuel »	1er janvier 2022 (non encore adoptés par l'UE)	Le principe de comptabilisation de la norme IFRS 3 exigeait que les actifs et les passifs comptabilisés dans un regroupement d'entreprises doivent satisfaire aux définitions d'actifs et de passifs du Cadre de préparation et de présentation des états financiers publié en 1989 (1989 Framework). Le Board a remplacé cette référence par une référence à la dernière version du Cadre conceptuel de l'information financière publié en mars 2018 (2018 Conceptual Framework). Les définitions des actifs et des passifs dans le cadre conceptuel de 2018 diffèrent de celles du cadre de 1989. Le deuxième amendement ajoute à la norme IFRS 3 une exception à son principe de comptabilisation. Pour les passifs et les passifs éventuels entrant dans le champ d'application des normes IAS 37 ou IFRIC 21, l'acquéreur doit appliquer respectivement les normes IAS 37 ou IFRIC 21, au lieu du Cadre conceptuel, pour identifier les obligations qu'il a assumées lors d'un regroupement d'entreprises. Le troisième amendement ajoute à la norme IFRS 3 une mention explicite pour informer qu'un acquéreur ne devrait pas comptabiliser les actifs éventuels acquis lors d'un regroupement d'entreprises.
Améliorations annuelles 2018-2020 des IFRS	1er janvier 2022 (non encore adoptés UE)	Les amendements comprennent notamment : • **IFRS 9 – Instruments financiers : Inclusion des honoraires dans le critère des 10 % relatif à la décomptabilisation de passifs financiers** Pour déterminer s'il y a lieu de décomptabiliser un passif financier qui a été modifié ou échangé, l'entité évalue si les conditions sont substantiellement différentes de celles du passif financier initial. L'IASB se propose de préciser les honoraires dont l'entité doit tenir compte lorsqu'elle évalue si les conditions d'un nouveau passif financier ou d'un passif financier modifié sont substantiellement différentes de celles du passif financier initial ; • **Modification proposée des exemples illustratifs qui accompagnent IFRS 16 – Contrats de location** Avantages incitatifs à la location : l'IASB se propose de modifier l'exemple illustratif 13 qui accompagne IFRS 16 – Contrats de location afin de supprimer l'exemple traitant des paiements au titre des améliorations locatives versés par le bailleur. La modification proposée éliminerait toute confusion possible au chapitre du traitement des avantages incitatifs à la location en application d'IFRS 16.

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, et des montants récupérables pour les droits d'utilisation testés individuellement (voir note 4.4) ;
- présentation des autres produits (charges) (voir note 3.3.3) ;
- identification du niveau d'analyse de la restructuration financière et de la juste valeur des nouvelles dettes et des capitaux propres (voir note 7 et note 8) ;
- 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	
	2020	2019	2020	2019
Dollar US (USD)	1,2271	1,1234	1,1452	1,1206
Livre sterling (GBP)	0,8990	0,8508	0,8864	0,8776
Dollar Canadien (CAD)	1,5633	1,4598	1,5320	1,4878

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 associées 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 aux 31 décembre 2020 et 2019 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 2020	France	Europe (hors France)	USA	Autres	Total
Société mère et filiales consolidées	17	33	19	29	98
Sociétés mises en équivalence	1	-	1	1	3
TOTAL	**18**	**33**	**20**	**30**	**101**

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**

2.2 Changements dans le périmètre de consolidation en 2020

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

Il n'y a eu aucune acquisition ou cession significative au cours de 2020. La mise en place des fiducies sûretés est sans impact sur le périmètre ; une description des fiducies-sûretés, incluant l'analyse de leur contrôle, est disponible en 8.3.2.

2.3 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, déjà acquéreur de l'activité Licences de Brevets en 2018. 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.

2.4 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 2020, le Groupe a procédé à deux cessions de co-entreprises canadiennes non significatives à Deluxe services Group dans le cadre de la transaction conclue en 2020.

En 2019, il n'y avait 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, Maison Connectée et Services DVD.

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.

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.

SERVICES DVD

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

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)	Exercice clos le 31 décembre 2020 Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	*Corporate* & Autres	Total
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	513	1 764	706	23	3 006
Chiffre d'affaires inter-segments	-	-	-	-	-
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	**(103)**	**(21)**	**(111)**	**(29)**	**(264)**
Dont :					
Amortissements des incorporels issus des acquisitions	(8)	(24)	(8)	-	(40)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(3)	(2)	(70)	-	(75)
Coûts de restructuration	(27)	(31)	(33)	(9)	(100)
Autres produits (charges)	14	(6)	2	(2)	8
EBITA ajusté	**(78)**	**41**	**-**	**(18)**	**(56)**
Dont :					
Amortissements et dépréciations	(94)	(70)	(52)	(4)	(220)
Consommation de capacités informatiques de rendu d'images dans le métier Services de Production	(2)				(2)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie [1]	-	1	(2)	-	(1)
EBITDA ajusté	**18**	**110**	**54**	**(14)**	**167**
État de la situation financière					
Actifs sectoriels	475	1 216	528	251	2 470
Actifs non affectés					548
Total actif consolidé					**3 018**
Passifs sectoriels	209	780	230	390	1 609
Passifs non affectés					1 236
Total passif consolidé hors capitaux propres					**2 845**
Autres informations					
Investissements nets	(33)	(62)	(12)	(1)	(108)
Capitaux mis en œuvre	236	104	115	188	643

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

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

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

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) ;
- 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 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.

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.

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 2020	Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	*Corporate* & Autres	31 décembre 2019
Revenus reconnus à la livraison des biens et services	2 866	396	1 764	706	-	3 329
Revenus reconnus à l'avancement [1]	117	117	-	-	-	429
Revenus des brevets [2]	23	-	-	-	23	43
REVENUS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**3 006**	**513**	**1 764**	**706**	**23**	**3 800**

(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 186 millions d'euros au 31 décembre 2020 ; elles seront reconnues pour l'essentiel en 2021.

INFORMATION SUR LES PRINCIPAUX CLIENTS

Au 31 décembre 2020, un client représente plus de 23 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (705 millions d'euros), et un client représente plus de 5 % (139 millions d'euros).

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).

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							
2020	524	128	133	1 558	488	175	**3 006**
2019	749	235	163	1 718	708	227	**3 800**
Actifs sectoriels							
2020	526	220	61	1 276	282	106	**2 470**
2019	619	265	68	1 581	332	134	**2 999**

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)	**2020**	**2019**
Frais de recherche et de développement, bruts	(87)	(105)
Projets de développement inscrits en immobilisations incorporelles	35	41
Amortissement des actifs incorporels de recherche et de développement	(44)	(53)
Subventions reçues [(1)]	2	3
FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT, NETS DES SUBVENTIONS	**(94)**	**(114)**

(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)	**2020**	**2019**
Frais commerciaux et de marketing	(92)	(111)
Frais généraux et administratifs	(192)	(212)
FRAIS COMMERCIAUX ET DE MARKETING	**(284)**	**(323)**

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)	**2020**	**2019**
Plus ou moins values de cession d'actifs	14	(17)
Litiges et autres	(6)	2
AUTRES PRODUITS (CHARGES)	**8**	**(15)**

Les plus ou moins-values sur cession d'actifs comprennent principalement au 31 décembre 2020 :

- un complément de prix définitif d'environ 9 millions de dollars US (8 millions d'euros) versé dans le cadre de la transaction signée lors du premier semestre 2020 mettant fin au partenariat stratégique avec Deluxe services Group ;
- 5 millions d'euros de gain suite à la cession de la filiale du Groupe en Thaïlande du fait du recyclage des réserves de conversion.

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

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 2020 (voir note 4.5 pour plus de détails sur les tests de dépréciation).

(en millions d'euros)	Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	Total
Au 31 décembre 2018	**186**	**430**	**270**	**886**
Écarts de conversion	6	7	5	18
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-	-	(53)	(53)
Autres	-	-	-	-
Au 31 décembre 2019	**192**	**437**	**222**	**851**
Écarts de conversion	(13)	(37)	(14)	(64)
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-	-	(66)	(66)
Autres [(1)]	(5)	-	-	(5)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**174**	**400**	**142**	**716**

(1) Transfert en activités destinées à être cédées du goodwill alloué à l'activité Post-Production.

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 incorporels 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 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
Mouvements périmètre	-	-	-	-
Acquisitions	-	10	76	85
Cessions	-	-	-	-
Amortissements	-	(67)	(79)	(146)
Pertes de valeurs d'actifs	(1)	(3)	-	(3)
Autres [(1)]	-	3	(23)	(20)
Au 31 décembre 2019, net	**261**	**249**	**122**	**632**
Brut	*269*	*753*	*482*	*1 504*
Amortissements cumulés	*(8)*	*(504)*	*(360)*	*(872)*
Écarts de conversion	(18)	(17)	(10)	(45)
Acquisitions d'activités	-	-	-	-
Acquisitions	-	-	69	69
Cessions	-	-	-	-
Amortissements	-	(44)	(69)	(113)
Pertes de valeurs d'actifs	(1)	-	(4)	(5)
Autres	-	-	(3)	(3)
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**242**	**188**	**105**	**535**
Brut	*250*	*698*	*496*	*1 444*
Amortissements cumulés	*(8)*	*(510)*	*(391)*	*(909)*

(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 2020, les marques du Groupe ont une valeur nette comptable de 242 millions d'euros. Elles comprennent principalement la marque Technicolor® pour 184 millions d'euros, la marque RCA® pour 29 millions d'euros et la marque The Mill® pour de 21 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 événement 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 ou dans le cas de volumes décroissants selon la méthode des unités de production 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.

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 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 [2]	-	-	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)*
Écarts de conversion	-	(1)	(4)	(6)	(11)
Acquisitions	-	-	-	37	37
Acquisitions de filiales	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-	-
Amortissements	-	(2)	(32)	(29)	(63)
Pertes de valeurs	-	-	(4)	(1)	(5)
Autres variations [3]	-	(1)	20	(27)	(9)
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**3**	**12**	**48**	**77**	**140**
Brut	*3*	*52*	*884*	*269*	*1 208*
Amortissements cumulés	*-*	*(40)*	*(836)*	*(192)*	*(1 068)*

(1) Incluent les immobilisations corporelles en cours.
(2) En 2019, inclut la reclassification des droits d'utilisation.
(3) Correspond au transfert d'immobilisations corporelles en cours vers les installations techniques, matériels et outillages, ainsi qu'au transfert en actifs destinés à être cédés.

4.4 Droits d'utilisation

Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019. La norme fournit un modèle de comptabilisation des contrats de location unique, obligeant le preneur à comptabiliser les actifs et les passifs pour tous les contrats de location, sauf si la durée du contrat de location est inférieure ou égale à 12 mois ou si l'actif sous-jacent a une faible valeur. La valeur initiale des droits d'utilisation à l'actif est égale à la somme de la valeur actuelle des loyers sur la période de location et des frais directs encourus lors de la conclusion ou de la modification du contrat de location. Le Groupe amortit ses droits d'utilisation à l'actif selon la méthode linéaire, à partir du moment où l'actif droit d'utilisation est prêt à être utilisé jusqu'à la fin du bail.

L'analyse de la période de location, principalement pour les immeubles, prend en compte la durée du contrat non résiliable, la durée du contrat résiliable et les options d'extension, lorsque le Groupe est raisonnablement certain d'exercer ces options d'extension. Le Groupe réévalue s'il est raisonnablement certain en appréciant les informations suivantes :

- la durée d'amortissement des aménagements ;
- l'évolution des loyers par rapport aux prix du marché ;
- la visibilité sur l'activité commerciale de chaque site.

(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
Transfert	-	-	-
Amortissement	(68)	(31)	(99)
Pertes de valeurs d'actifs	(3)	-	(3)
Autres	7	2	9
Au 31 décembre 2019, net	**241**	**44**	**285**
Nouveaux contrats	4	6	10
Modification de contrat (1)	10	-	10
Transfert (2)	(48)	-	(48)
Amortissement	(54)	(27)	(81)
Pertes de valeurs d'actifs (3)	(14)	-	(14)
Autres	(10)	(4)	(14)
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**129**	**19**	**148**

(1) Réévaluation des droits d'utilisation du fait de changement dans les termes contractuels.
(2) Inclut des droits d'utilisation présentés en actifs disponibles à la vente.
(3) Voir note 4.5 « Pertes de valeur nettes sur actifs d'exploitation non courants ».

Au 31 décembre 2020, les actifs loués comprennent principalement des bureaux et autres baux immobiliers (87 %) et du matériel informatique (13 %).

Le total des sorties de trésorerie sur les contrats de location (hors coûts de location annuels sur les contrats de location à court terme et les contrats de location d'actifs de faible valeur) s'est élevé à 76 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Une analyse de l'échéance du passif de location est présentée à la note 8.2.3.

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'acquisition 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 et les droits d'utilisation 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 exclu 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	Maison Connectée	Services DVD	Activités en cours de cession	Total
2020					
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	-	(66)	-	(66)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	(3)	(1)	-	(1)	(5)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(9)	(2)	(7)	(2)	(20)
Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants	**(12)**	**(3)**	**(73)**	**(3)**	**(91)**
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
PERTE DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS	**(12)**	**(3)**	**(73)**	**(3)**	**(91)**
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	-	-	-	-	-
PERTE DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS	**(1)**	**-**	**(59)**	**(1)**	**(61)**

Les tests de dépréciation effectués en 2020 sur les actifs de l'UGT Services DVD ont donné lieu à la comptabilisation d'une perte de valeur sur écarts d'acquisition de (66) millions d'euros. La révision des hypothèses a notamment tenu compte de l'absence de ventes liées aux nouvelles sorties pendant la crise pandémique.

Au 31 décembre 2020, le Groupe a comptabilisé une perte de valeur sur les droits d'utilisation à l'actif de (13) millions d'euros. Cette perte de valeur a été comptabilisée dans la ligne « Coûts de restructuration ». Elle reflète les efforts du Groupe pour réduire son empreinte immobilière en particulier dans ses implantations en Amérique du Nord (États-Unis et Canada). La valeur nette comptable des droits d'utilisation dépréciés et activement commercialisés, soit 3 millions d'euros, a été placée en actifs destinés à être cédés conformément à la norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées.

Dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable des actifs pour dépréciation, les principales hypothèses concernent les scénarios de produits de sous-location ont été déterminés compte tenu de la conjoncture économique actuelle et des valeurs de marché disponibles.

4.5.1 PRINCIPALES HYPOTHÈSES AU 31 DÉCEMBRE 2020

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	Maison Connectée	Services DVD
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 2020	2,0 %	1,0 %	*
• au 31 décembre 2019	2,0 %	0,0 %	*
Taux d'actualisation après impôt utilisé :			
• au 31 décembre 2020	11,1 %	10,2 %	10,2 %
• au 31 décembre 2019	8,0 %	9,0 %	8,0 %

* *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 pour une grande partie de l'activité sur une durée de vie limitée d'environ quinze 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 (66) millions d'euros au 31 décembre 2020. Une perte de valeur sur écarts d'acquisition de (53) millions d'euros a été constatée au 31 décembre 2019.

4.5.2 SENSIBILITÉ DES PERTES DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2020

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 62 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2020 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 77 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 49 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.

Pour Maison Connectée :

- une augmentation de 1 point du taux d'actualisation après impôt générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 86 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA ajusté à partir de 2020 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 188 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 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 4 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une augmentation de 0,5 point du coût moyen pondéré du capital générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 9 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une diminution de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2023 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 29 millions d'euros, générant une dépréciation de 9 millions d'euros ;
- une baisse du chiffre d'affaires Fret de 10 % en année terminale générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 3 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)	2020	2019
Avances sur contrats clients et remises payées d'avance	8	13
Autres	19	19
AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS	**27**	**32**
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(4)	(8)
Autres	(17)	(17)
AUTRES DETTES D'EXPLOITATION NON COURANTES	**(21)**	**(24)**

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 contrats 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)	2020	2019
Matières premières	63	83
En-cours	4	10
Produits finis et marchandises	153	172
Valeur Brute	**220**	**265**
Provisions pour dépréciation	(25)	(22)
TOTAL STOCKS ET EN-COURS	**195**	**243**

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)	2020	2019
Clients et effets à recevoir	445	531
Provisions pour dépréciation	(20)	(24)
TOTAL CLIENTS ET EFFETS À RECEVOIR	**425**	**507**

Les créances clients comprennent aux 31 décembre 2020 et 2019 des montants échus de respectivement 79 millions d'euros et 94 millions d'euros pour lesquels des dépréciations ont été comptabilisées pour 20 et 24 millions d'euros.

L'exposition au risque de crédit sur les créances clients du Groupe correspond à la valeur nette comptable de ces actifs (425 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 507 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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)	2020	2019
TVA déductible	43	31
Crédit d'impôt recherche et subventions	5	5
Charges constatées d'avance	26	37
Autres	150	111
AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION COURANTS	**224**	**184**
Impôts à payer	(46)	(41)
Redevances – courantes	(36)	(44)
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(14)	(17)
Autres	(119)	(200)
AUTRES DETTES D'EXPLOITATION COURANTES	**(215)**	**(301)**

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)	2020	2019
Impôt courant		
France	-	(1)
Étranger	(15)	(9)
Total impôt courant	**(15)**	**(10)**
Impôt différé		
France	-	-
Étranger	9	7
Total impôt différé	**10**	**7**
TOTAL CHARGE D'IMPÔT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**(5)**	**(3)**

En 2020, la charge d'impôt courant résulte principalement des impôts courants comptabilisés en Inde, au Brésil et en Pologne.

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

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 32 %) et la charge d'impôt comptabilisée. Les éléments de rapprochement sont décrits ci-dessous :

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat net consolidé des activités poursuivies	**(193)**	**(208)**
Impôt sur les résultats	(5)	(3)
Résultat des activités poursuivies avant impôts	**(188)**	**(205)**
	32 %	*34 %*
Charge d'impôt théorique	**60**	**70**
Variation des impôts différés actifs non reconnus (1)	(26)	(46)
Effet des différences permanentes	38	(23)
Effet des différents taux d'impôt appliqués (2)	(14)	(2)
Effet des modifications de taux d'impôts appliqués localement	(61)	(1)
Retenues à la source non imputées	(3)	(1)
Charge d'impôt des activités poursuivies	**(5)**	**(3)**

(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 2020, le montant inclut essentiellement l'impact des modifications de taux d'imposition en France et Allemagne.

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 ; ou
- 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 2018	**210**	**(193)**	**17**
Variations impactant le résultat des activités poursuivies	(27)	33	7
Autres mouvements	(131)	132	1
Au 31 décembre 2019	**52**	**(27)**	**25**
Variations impactant le résultat des activités poursuivies	(30)	40	10
Autres mouvements [1]	23	(28)	(5)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**45**	**(15)**	**30**

(1) Principalement compensation des impôts différés actifs et passifs d'échéance identique par entité fiscale et l'impact fiscal sur les autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2020, les actifs nets d'impôts différés de 30 millions d'euros résultent de la reconnaissance des pertes reportables et d'impacts de divers différences temporaires au Canada, Inde, Mexique, Pologne et Australie.

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.

6.2.2 ANALYSE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS PAR NATURE

(en millions d'euros)	2020	2019
Effet fiscal des reports déficitaires	**1 108**	**1 278**
Effet fiscal des différences temporelles liées aux :		
Immobilisations corporelles	32	20
Écarts d'acquisition	3	10
Immobilisations incorporelles	(50)	(86)
Participations financières et autres actifs non courants	3	3
Stocks et en-cours	9	7
Créances clients et autres actifs courants	19	19
Dettes financières	140	142
Provisions pour retraites et avantages assimilés	55	59
Provisions pour restructuration	9	3
Autres provisions	6	19
Autres dettes courantes et non courantes	12	38
Total des impôts différés sur différences temporelles	**238**	**234**
Impôts différés actifs (passifs), bruts	**1 346**	**1 512**
Provision pour dépréciation des impôts différés actifs	(1 316)	(1 487)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	**30**	**25**

Les reports fiscaux déficitaires dont le Groupe bénéficie dans les pays où il exerce encore une activité s'élèvent à 2,3 milliards d'euros.

Ces reports déficitaires proviennent principalement de la France, du Royaume-Uni et des États-Unis. En 2020, les pertes fiscales reportées aux États-Unis ont été partiellement perdues du fait de la restructuration financière considérée comme un changement d'actionnariat.

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, sauf le nombre d'actions en unités)	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social en euros
Capital social au 31 décembre 2019	**414 461 178**	**1**	**414 461 178**
Regroupement d'actions (27 anciennes pour 1 nouvelle)	15 350 414	27	414 461 178
Réduction de capital par diminution de la valeur nominale (de 27 euros à 0,01 euro)	15 350 414	0,01	153 504
Émission de nouvelles actions dans le cadre du LTIP 2017 (1)	56 700	0,01	567
Augmentation de capital avec DPS par émission de nouvelles actions	20 039 121	0,01	200 391
Augmentation de capital avec DPS par compensation de créances	90 699 134	0,01	906 991
Augmentation de capital réservée par compensation de créances	92 178 770	0,01	921 788
Émission de nouvelles actions suite à l'exercice de bons de souscription d'actions « Actionnaires » (4 nouvelles actions pour 5 anciennes)	16 256	0,01	163
Émission de nouvelles actions suite à l'exercice de bons de souscription d'actions « Nouveau Financement »	17 455 088	0,01	174 551
CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2020	**235 795 483**	**0,01**	**2 357 955**

(1) Les plans sont décrits en note 9.3.

Au cours de l'exercice 2020, la Société a procédé aux opérations sur le capital décrites ci-après :

REGROUPEMENT D'ACTIONS

Concomitamment, le Conseil d'administration agissant en vertu des pouvoirs qui lui ont été conférés par l'Assemblée générale extraordinaire du 23 mars 2020, a décidé de procéder au regroupement des actions de la Société par échange de 27 anciennes actions de 1 euro de valeur nominale contre 1 action nouvelle de 27 euros de valeur nominale.

RÉDUCTION DE CAPITAL

L'Assemblée générale extraordinaire qui s'est tenue le 23 mars 2020 a décidé de :

- réduire le capital social d'un montant total de 414 307 673,86 euros, ayant pour effet de ramener le capital social de 414 461 178 euros à 153 504,14 euros ;
- réaliser ladite réduction de capital par voie de diminution de la valeur nominale unitaire des actions d'un montant de 26,99 euros par action, ayant pour effet de ramener la valeur nominale de chacune des 15 350 414 actions composant le capital social à l'issue de la réalisation de la mise en paiement des opérations de regroupement de 27 euros (valeur nominale à l'issue des opérations de regroupement) à 0,01 euro.

AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Le 9 juin 2020, le Directeur général, faisant usage de la délégation accordée par le Conseil d'administration du 7 mai 2020 a constaté que 56 700 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro devraient être livrées dans le cadre du LTIP 2017.

Le Directeur général, usant des pouvoirs qui lui ont été conférés par le Conseil d'administration en date du 30 juillet 2020 et conformément à la délégation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 juillet 2020 aux termes de sa 1re résolution, par des décisions en date 15 septembre 2020, a notamment :

- constaté qu'à l'issue de la période de souscription de l'Augmentation de Capital avec DPS, 20 039 121 actions avaient été souscrites, à titre irréductible et réductible (soit 18,10 % de l'Augmentation de Capital avec DPS) ; et
- décidé de mettre en œuvre l'Engagement de Garantie octroyé par les Créanciers à hauteur des 90 699 134 actions nouvelles non souscrites, représentant un prix de souscription total de 270 283 419,32 euros à libérer par compensation avec les Créances devant être remboursées ou converties en capital dans le cadre de l'Augmentation de Capital avec DPS.

Il a par ailleurs constaté que le montant total de la souscription par les Créanciers Garants soit 270 283 419,32 euros, a été intégralement libéré comme suit :

- 215 532 572,94 euros par compensation avec la créance au titre du Prêt à Terme B ; et
- 54 750 846,38 euros par compensation avec la créance au titre de la Facilité de Crédit renouvelable (« RCF »).

Il a ainsi décidé que l'Augmentation de Capital avec DPS interviendra le 22 septembre 2020.

Le 22 septembre 2020, la Société a également procédé à une augmentation de capital en numéraire, sans droit préférentiel de souscription, par émission d'un maximum de 92 178 770 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune, assortie d'une prime d'émission de 3,57 euros, soit un prix d'émission de 3,58 euros par action ordinaire nouvelle, représentant une augmentation de capital d'un montant maximum global (prime d'émission incluse) de 329 999 996,60 euros, réservée au bénéfice exclusif des Créanciers titulaires de créances sur la Société telles que définies ci-après (l'« Augmentation de Capital Réservée ») et, ensemble avec l'augmentation de capital avec DPS, les « Augmentations de capital »).

Le Directeur général a approuvé que le montant total souscrit de 329 999 996,60 euros soit intégralement libéré comme suit :

- 263 152 466,09 euros par compensation avec la créance au titre du Prêt à Terme B ; et
- 66 847 530,51 euros par compensation avec la créance au titre de la Facilité de Crédit renouvelable (« RCF »).

Le 22 septembre 2020, le Directeur général, par délégation du Conseil d'administration, a constaté la réalisation définitive des Augmentations de capital.

Il convient également de noter que, conformément au plan de sauvegarde, il a été décidé que :

- les prêteurs au titre du Nouveau Financement ont reçu un nombre total de 17 701 957 BSA gratuits (les « **BSA Nouveau Financement** ») exerçables pendant une période de 3 mois, donnant le droit de souscrire à un nombre maximum de 17 701 957 actions nouvelles, au prix d'un centime d'euro (0,01 euro) par action nouvelle (sans prime d'émission) ;
- tous les actionnaires de la Société ont reçu un nombre total de 15 407 114 BSA gratuits (les « **BSA Actionnaires** »), à raison d'un (1) BSA Actionnaires pour une (1) action existante, cinq (5) BSA Actionnaires donnant droit à souscrire à quatre (4) actions nouvelles, susceptibles de donner lieu à l'émission d'un nombre maximum de 12 325 691 actions nouvelles, au prix de 3,58 euros par action nouvelle.

Au 31 décembre 2020, 16 256 BSA Actionnaires et 17 455 088 BSA Nouveau Financement ont été exercés. Le reliquat des BSA non exercés a été perdu.

Au 31 décembre 2020 et à la connaissance de la Société, les sociétés suivantes détiennent plus de 5 % du capital de Technicolor :

- Crédit Suisse Asset Management a déclaré détenir 28 493 063 actions représentant 12,08 % du capital social et 12,08 % des droits de vote de la Société ;
- Baring Asset Management Ltd. a déclaré détenir 24 406 573 actions représentant 10,35 % du capital social et 10,35 % des droits de vote de la Société ;
- Bain Capital Credit, LP a déclaré détenir 16 593 636 actions représentant 7,04 % du capital social et 7,04 % des droits de vote de la Société ;
- BNY Alcentra Group holdings, Inc. a déclaré détenir 15 552 613 actions représentant 6,60 % du capital social et 6,60 % des droits de vote de la Société ;
- Farallon Capital Management LLC a déclaré détenir 14 574 603 actions représentant 6,18 % du capital social et 6,18 % des droits de vote de la Société ;
- Angelo, Gordon & Co., LP a déclaré détenir 11 808 783 actions représentant 5,01 % du capital social et 5,01 % 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.

	2020	2019 *
Nombre d'actions propres en début de période	-	**39 815**
Variation liée au Contrat de liquidité	-	-
Cession	-	(39 815)
Nombre d'actions propres en fin de période	-	-

* *Le nombre d'actions a été ajusté pour 2019 afin de tenir compte du regroupement d'actions opéré en 2020.*

Au cours l'exercice 2019, la totalité des actions a été cédée.

Au 31 décembre 2020, le Groupe ne détient aucune action propre dans ses comptes.

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 2018 et 2019, les Assemblées générales tenues respectivement les 14 juin 2019 et 30 juin 2020 n'ont pas voté de versement de dividende.

7.2.4 PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

En 2020, les principales variations des participations ne donnant pas le contrôle résultent de la cession des entités canadiennes Vancouver Lab Inc. et Canada Cinema Distribution Inc. pour un euro dans le cadre de l'accord mettant fin au partenariat stratégique avec Deluxe services Group.

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

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

	2020	2019 *
Résultat net *(en millions d'euros)*	**(207)**	**(230)**
Résultat net attribuable aux participations ne conférant pas le contrôle	-	-
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(15)	(22)
Numérateur		
Résultat net retraité (part du Groupe) des activités poursuivies	**(193)**	**(208)**
Nombre moyen d'actions ordinaires des base disponibles *(en milliers)*	73 682	15 321
Effet dilutif des *stock-options* et des plans d'actions gratuites	-	-
Dénominateur		
Nombre pondéré d'actions *(en milliers)*	**73 682**	**15 321**

* *Le nombre d'actions a été ajusté pour 2019 afin de tenir compte du regroupement d'actions opéré en 2020.*

Les plans d'option et d'actions gratuites n'ont pas d'impact sur le résultat dilué, en raison de l'impact relutif qu'ils auraient sur le résultat net par action.

7.4 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 2020, Bpifrance Participations, représentée au Conseil d'administration et identifiée à ce titre comme partie liée, détenant 4.5 % du Groupe au 31 décembre 2020, a participé au plan de sauvegarde financière décrit en note 1.1.1 au moyen :

- d'une souscription à l'augmentation de capital réservée de 25 millions d'euros ;
- d'une participation au Nouveau Financement de 21 millions d'euros. Le groupe Technicolor a enregistré une charge d'intérêts due à Bpifrance Participations de 1 million d'euros et des frais liés au financement refacturés par Bpifrance Participations de 1 million d'euros.

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

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 2020					
(en millions d'euros)	31 décembre 2020	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 2019
Participations non consolidées	**14**	**-**	**14**	**-**	**-**	**Niveau 3**	**17**
Trésorerie mise en nantissement	39	22	17	-	-	Niveau 1	14
Prêts et autres	2	2	-	-	-		1
Créances liés aux actifs de sous-location	6	6	-	-	-		8
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-	Niveau 2	-
Autres actifs financiers non courants	**47**	**-**	**-**	**-**	**-**		**22**
Total actif financier non courant	**61**						**40**
Trésorerie mise en nantissement	17	2	16	-	-	Niveau 1	12
Autres actifs financiers courants	-	-	-	-	-		-
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-	Niveau 2	1
Autres actifs financiers courants	**17**	**-**	**-**	**-**	**-**		**13**
Trésorerie	183	-	183	-	-	Niveau 1	58
Équivalents de trésorerie	147	-	147	-	-	Niveau 1	7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**330**	**-**	**-**	**-**	**-**		**65**
Total actif financier courant	**347**						**78**
Emprunts non courants [1]	(948)	(948)	-	-	-		(979)
Dettes financières	**(948)**						**(979)**
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-	Niveau 2	(1)
Autres dettes non courantes	**-**						**(1)**
Dettes de loyers	**(122)**	**(122)**	**-**	**-**	**-**		**(224)**
Total passif financier non courant	**(1 070)**						**(1 204)**
Dettes financières	**(16)**	**(16)**	**-**	**-**	**-**		**(8)**
Dettes de loyers	**(56)**	**(56)**	**-**	**-**	**-**		**(87)**
Autres dettes financières courantes	**(2)**	**-**	**-**	**-**	**(2)**	**Niveau 2**	**(2)**
Total passif financier courant	**(74)**						**(97)**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**(1 144)**						**(1 301)**

(1) Les emprunts sont comptabilisés au coût amorti. La juste valeur du Nouveau Financement et de la Dette Réaménagée était de 977 millions d'euros au 31 décembre 2020 (la juste valeur de l'emprunt à terme précédent était de 853 millions d'euros au 31 décembre 2019). Ces justes valeurs sont basées sur les cours des marchés actifs pour les emprunts à 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

En raison de la situation financière du Groupe durant le second trimestre 2020, l'ensemble des banques du Groupe ont annulé les instruments de couverture de change jusqu'alors mis en place. En conséquence, le Groupe a dénoué l'ensemble de ses positions de couvertures de change en juin 2020. Suite à l'opération de restructuration de la dette achevée en septembre 2020, les banques de Technicolor ont progressivement rétabli les lignes de change. En conséquence, la couverture de change décrite ci-dessous a été suspendue pendant une partie de 2020, mais à la fin de l'année, Technicolor a pu reprendre ses opérations de couverture normalement.

8.2.2.1 Risque de change

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 – Opérationnel

L'exposition au risque de change transactionnel provient 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 achats en dollar US avec les ventes en dollar US, l'exposition nette en dollar US contre l'euro pour les activités poursuivies était une position nette acheteuse de 116 millions de dollars US en 2020 (position nette acheteuse de 132 millions de dollars US en 2019).

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 contrats de change à terme.

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 jusqu'à 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 de transaction – Financier

La politique du Groupe est de centraliser dans la mesure du possible son financement et le risque de change associé, le cas échéant, au niveau de la Trésorerie Groupe.

En conséquence, la majorité des filiales du Groupe empruntent et prêtent leurs excédents de trésorerie à la Trésorerie du Groupe, qui à son tour satisfait les besoins de liquidité en empruntant à l'extérieur. Les filiales qui ne peuvent pas conclure de transactions avec la Trésorerie du Groupe en raison de lois ou de restrictions locales peuvent emprunter ou investir auprès de banques locales conformément aux règles établies par la Trésorerie du Groupe.

La politique du Groupe est également que les filiales empruntent ou investissent les excédents de trésorerie dans leur monnaie fonctionnelle. Afin d'équilibrer les devises empruntées par la Trésorerie du groupe Technicolor avec les devises prêtées, Technicolor peut recourir à des *swaps* de devises principalement (i) pour convertir les emprunts libellés en euros, en dollars US et en livres Sterling qui sont prêtés respectivement aux filiales du Groupe aux États-Unis et en Angleterre et (ii) pour convertir les emprunts libellés en dollar US, à l'extérieur ou auprès des filiales du Groupe en euros. Les points de terme (report/déport) de ces *swaps* de devises qui sont comptabilisés comme des produits et charges d'intérêts ont généré un résultat nul en 2020 et un produit de 4 millions d'euros en 2019.

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.

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. Au 31 décembre 2020, 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.

2020 *(en millions d'euros)*	**Transaction**	**Conversion**	**Total**
Résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies [1]	(9)	(17)	(26)
Impact sur capitaux propres (écarts de conversion) [2]			107

(1) Impact sur le résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies :
- *le risque de transaction sur le 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 (i) l'exposition nette en dollar US (ventes moins achats) de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est l'euro et sur (ii) l'exposition nette en euro de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est le dollar US ;*
- *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 taux d'intérêt

Exposition au risque de taux d'intérêt

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

Au 31 décembre 2020, la part des dettes financières externes soumise à un taux d'intérêt variable, avant prise en compte l'impact des couvertures de taux, est présentée dans le tableau ci-dessous. La part après prise en compte des opérations de couverture est la même car les couvertures de taux d'intérêt du Groupe arrivent à échéance à moins d'un an et le Groupe considère que toutes les dettes dont le taux d'intérêt est fixé à moins de 1 an sont à taux variable.

(en millions d'euros)	**2020**
Dettes financières	1 142
Part à taux variable	89 %

En 2020, l'en-cours des dépôts du Groupe est entièrement rémunéré à taux variable.

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 2020 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) %	1	1

(1) Au 31 décembre 2020, l'EURIBOR 3 mois et le LIBOR US dollar 3 mois étaient respectivement de (0,545) % et 0,23838 %.
(2) Après prise en compte des opérations de couverture de taux.

Gestion du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2020, 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 être en mesure de 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 objectifs et 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, l'accès aux marchés financiers 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).

Le risque de liquidité s'est matérialisé en 2020 du fait de la détérioration de la situation financière du Groupe et notamment de sa génération négative de flux de trésorerie en 2018 et 2019 et des impacts de la pandémie Covid-19 à partir du 1er semestre 2020. Au 30 juin 2020, le Groupe a obtenu un abandon du *covenant* financier qui, autrement, n'aurait pas été respecté en vertu des conventions des crédits renouvelable (RCF) et Wells Fargo. Face à cette situation, le Groupe a mis en œuvre une restructuration financière telle que décrite dans la note 1.1.

Les caractéristiques de la restructuration de la dette prennent en considération les prévisions financières du Groupe à fin 2022 et à ce titre, le Groupe estime disposer de liquidités suffisantes, y compris un matelas pour imprévus, sur toute cette période.

Les tableaux ci-dessous montrent les obligations de flux futurs contractuels générés par les passifs financiers. Les flux d'intérêts des instruments à taux variable ont été calculés sur les taux en vigueur aux 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019 respectivement.

	Au 31 décembre 2020							
(en millions d'euros)	2021-S1	2021-S2	2022	2023	2024	2025	Après	Total
Dette Nouveau Financement/Réaménagée – nominal	-	-	-	-	1 016	-	-	1 016
Dette Nouveau Financement/Réaménagée – intérêts courus	16	-	-	-	-	-	-	16
Dette Nouveau Financement/Réaménagée - intérêts capitalisés PIK	-	-	-	-	16	-	-	16
Dettes de loyers	33	23	36	22	17	12	35	178
Autre dette	-	-	1	-	-	-	-	1
Dette totale – remboursement du nominal	**49**	**23**	**37**	**22**	**1 049**	**12**	**35**	**1 227**
Ajustement IFRS								**(85)**
DETTE EN IFRS								**1 142**
Dette Nouveau Financement/Réaménagée à taux variable – intérêts payés	22	23	47	50	54	-		196
Dette Nouveau Financement/Réaménagée à taux variable – intérêts capitalisés PIK	-	-	-	-	178	-		178
Dettes de loyers – intérêts	6	5	8	6	5	3		33
Autre dette – intérêts	-	-	-	-	-	-		-
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	**28**	**28**	**55**	**56**	**237**	**3**		**407**
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	**2**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**2**

	Au 31 décembre 2019							
(en millions d'euros)	2020-S1	2020-S2	2021	2022	2023	2024	Après	Total
Emprunts à terme à taux variable – nominal	1	1	3	3	976	-	-	984
Emprunts à terme à taux variable – intérêts courus	3	-	-	-	-	-	-	3
Dettes de loyers	38	49	61	42	31	26	65	312
Autre dette – nominal et intérêts courus	2	-	-	1	-	-	-	3
Dette totale – remboursement du nominal	**44**	**50**	**64**	**46**	**1 007**	**26**	**65**	**1 302**
Ajustement IFRS								**(4)**
DETTE EN IFRS								**1 298**
Emprunts à terme à taux variable – intérêts	19	18	37	36	34	-		144
Dettes de loyers – intérêts	9	9	13	9	7	5		52
Autre dette – intérêts		-	-	-	-	-		-
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	**28**	**27**	**50**	**45**	**41**	**5**		**196**
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	**2**	**-**	**1**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3**

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)	2020	2019
Lignes de crédit confirmées non tirées avec échéance de plus d'un an	102	361

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 102 millions d'euros au cours du 31 décembre 2020 (la « ligne de crédit Wells Fargo »), arrivant à échéance en 2023. La disponibilité de cette ligne dépend de l'en-cours des créances clients. Au 31 décembre 2020, cette ligne de crédit confirmée n'est pas utilisée.

Actifs financiers transférés non reconnus

Le Groupe peut utiliser des accords d'affacturage pour recouvrir certaines de ses créances. Au 31 décembre 2020, 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 2020 est égal à 10 millions d'euros. Le coût associé est d'environ 0,1 million d'euro 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 330 millions d'euros au 31 décembre 2020. 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 monétaires diversifiés et très liquides. Au 31 décembre 2020, 97 % de la trésorerie est déposée auprès de banques dont la notation de crédit est au moins égale à A-2 selon Standard & Poor's, ou investie dans des fonds monétaires diversifiés à notation élevée ;
- 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.

Les clients de Technicolor sont principalement de grands opérateurs de réseaux et des studios à la situation financière solide, et à ce titre, le Groupe estime que le risque de crédit sur ses clients n'a pas été significativement impacté par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe n'a pas constaté d'augmentation significative des impayés et continue de surveiller son risque de crédit. De même, le Groupe ne travaille qu'avec des contreparties financières très bien notées dont la solvabilité financière n'a pas changé de manière significative en raison de la pandémie.

8.3 Dettes financières

8.3.1 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

La dette du Groupe se compose principalement de la dette liée au Nouveau Financement et des nouveaux emprunts à terme (« la Dette Réaménagée ») résultant de la restructuration financière du Groupe en 2020 (voir note 1.1.1 pour plus de détails).

Le Nouveau Financement est composé de prêts à terme en dollar US émis par Technicolor USA Inc. et d'emprunts obligataires en euro soumis au droit de l'État de New York (États-Unis) émis par Tech 6. Le Nouveau Financement a une échéance au 30 juin 2024.

La Dette Réaménagée, émise par Technicolor SA en dollars et en euros, est constituée du solde de l'emprunt à terme existant et de la Facilité de Crédit Renouvelable, suite à leur conversion partielle en actions.

Les conditions de ces nouveaux emprunts ont été modifiées, notamment en ce qui concerne l'échéance (31 décembre 2024), les taux d'intérêt et les restrictions. Ces dernières ont été alignées sur celles du Nouveau Financement.

Le Nouveau Financement et la Dette Réaménagée comportent à la fois des intérêts payés en liquidités et des intérêts PIK (intérêts capitalisés). Les intérêts PIK sont capitalisés (tous les 6 mois pour la dette émise par Technicolor USA Inc. et tous les 12 mois pour le reste de la dette) et remboursés à l'échéance finale.

La dette financière du Groupe au 31 décembre 2020 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
Dette Nouveau Financement France	EUR	350	363	Variable	12,00 % [2]	10,95 %	*In fine*	30 juin 2024
Dette Nouveau Financement US	USD	98	101	Variable	12,34 % [3]	11,31 %	*In fine*	30 juin 2024
Dette réaménagée	EUR	453	372	Variable	6,00 % [4]	11,34 %	*In fine*	31 décembre 2024
Dette réaménagée	USD	115	95	Variable	6,03 % [5]	11,37 %	*In fine*	31 décembre 2024
Sous total	**EUR**	**1 016**	**931**		**8,68 %**	**11,21 %**		
Dettes de loyers [6]	Divers	178	178	Fixe	7,94 %	7,94 %		
Intérêts courus capitalisés PIK	EUR + USD	16	16	NA	0 %	0 %		
Intérêts courus	Divers	16	16	NA	0 %	0 %		
Autres dettes	Divers	1	1	NA	0 %	0 %		
TOTAL		**1 227**	**1 142**		**8,34 %**	**10,36 %**		

(1) Taux en vigueur au 31 décembre 2020.
(2) Intérêts cash avec EURIBOR 6 mois avec un taux plancher de 0 % + 6 % et 6 % intérêts PIK (capitalisés).
(3) Intérêts cash avec LIBOR 6 mois avec un taux plancher de 0 % + 6 % et 6 % intérêts PIK (capitalisés).
(4) Intérêts cash avec EURIBOR 6 mois avec un taux plancher de 0 % + 3 % et 3 % intérêts PIK (capitalisés).
(5) Intérêts cash avec LIBOR 6 mois avec un taux plancher de 0 % + 2,75 % et 3 % intérêts PIK (capitalisés).
(6) Dont 14 millions d'euros de dettes de loyers financiers et 164 millions d'euros de dettes de loyers opérationnels selon la norme IFRS 16.

8.3.2 CONDITIONS PRINCIPALES DES CONVENTIONS DE CRÉDIT

Comme décrit dans la note 1.1, Technicolor a conclu en 2020 différentes transactions dans le cadre de sa restructuration financière.

Le Nouveau Financement se décompose en deux accords :

- contrat d'émission obligataire conclu le 16 juillet 2020 par Tech 6 ;
- accord de Financement conclu le 16 juillet 2020 par Technicolor USA Inc.

(Ensemble les « Contrats du Nouveau Financement »)

Les emprunts à terme de la Dette Réaménagée ont été modifiés et consolidés dans le cadre d'un Accord de financement, conclu par Technicolor SA et prenant effet le 22 septembre 2020 (« l'Accord de financement de la Dette Réaménagée »).

Enfin, l'extension de la ligne de crédit Wells Fargo a été accordée par un avenant conclu par Technicolor USA Inc. effectif le 17 juillet 2020, révisant et prorogeant l'accord de crédit avec Wells Fargo (l'avenant et l'accord de crédit sont ensemble ci-après dénommés l'« Accord WF »).

Les conventions de crédit du Nouveau Financement, de la Dette Réaménagée, et de la ligne de crédit Wells Fargo sont collectivement appelés les « Instruments de dette ».

Les principaux termes des Instruments de dette sont décrits ci-dessous.

Ensemble des garanties financières

Nouveau Financement France contracté par Tech 6 et la Dette Réaménagée

Le Nouveau Financement contracté par Tech 6 est garanti par des « fiducies-sûretés » (équivalent d'un *trust* de droit français) sur les actions détenues par les deux sous-holdings françaises du Groupe (« Tech 7 » et « Gallo 8 »), qui détiennent la quasi-totalité de l'ensemble des sociétés du groupe Technicolor (activités de Services de Production pour Tech 7, Maison Connectée, Services DVD et Services de Production aux États-Unis pour Gallo 8) et une troisième fiducie portant le prêt octroyé par Tech 6 à Technicolor SA résultant du Nouveau Financement.

La fiducie Gallo 8 garantit également la Dette Réaménagée avec un nantissement de second rang.

Ces fiducies représentent un contrat en vertu duquel Technicolor SA transfère à un fiduciaire la propriété d'actifs identifiés, de droits ou de sûretés spécifiques (existants ou futurs) appartenant au groupe Technicolor SA. Le fiduciaire les détient dans un compte distinct créé dans l'objet de cette fiducie jusqu'à décharge des obligations en vertu de l'accord de financement sous-jacent. Le fiduciaire agit pour le compte d'un ou plusieurs bénéficiaires qui, dans la conduite normale des activités, est Technicolor et, en cas de défaut, est l'agent de garantie pour le compte des prêteurs.

En plus des « fiducies-sûretés », certaines des entités du groupe Technicolor ont émis des actions de préférence, offrant certains droits qui ne sont exerçables que dans des cas spécifiques par l'agent de garantie (agissant pour le compte des prêteurs du Nouveau Financement) afin de protéger leurs droits.

Les règles de gouvernance en place dans les fiducies, sauf en cas de défaut (qui reflètent celles du Nouveau Financement), et pour les cas de protection des « actions de préférence », ne modifient pas le contrôle exercé par Technicolor sur les filiales détenues par les « fiducies » ni sur les filiales ayant émis des actions de préférence, en ligne avec l'analyse réalisée selon les critères définis par IFRS 10 – États financiers consolidés.

Dans le cadre de ses procédures de conformité, le Groupe veille continuellement aux restrictions imposées par les contrats de fiducies.

Les créanciers du Nouveau Financement bénéficient également d'un nantissement sur certains actifs détenus par Technicolor SA et ses filiales et la Dette Réaménagée bénéficie d'une garantie de second rang.

Nouveau Financement US contracté par Technicolor USA Inc. et Accord de crédit Wells Fargo

Le Nouveau Financement US contracté par Technicolor USA Inc. est garanti par des nantissements de premier rang sur tous les actifs des sociétés américaines du Groupe à l'exception des créances commerciales engagées pour soutenir l'Accord WF sur lequel le Nouveau Financement US a un nantissement de second rang.

Le Nouveau Financement US est également garanti par la fiducie Gallo 8 ainsi que par un nantissement sur certains actifs détenus par Technicolor SA.

Par ailleurs, le Nouveau Financement US bénéficie d'une garantie de Technicolor SA pour le montant de la dette.

L'Accord WF est garanti par un nantissement de premier rang sur la plupart des créances commerciales des sociétés américaines du Groupe. Il bénéficie également d'un nantissement de second rang sur les actifs restants des entreprises américaines.

Paiements anticipés obligatoires et volontaires

En cas de défaut ou de changement de contrôle de Technicolor, les créanciers auront la possibilité d'exiger immédiatement le paiement de tout ou partie des en-cours.

Les situations de défaut comprennent entre autres et sous réserve de certaines exceptions, seuils et délais supplémentaires :

- le défaut des emprunteurs pour effectuer les paiements requis lorsqu'ils sont exigibles au titre des Instruments de dette ou de toute autre dette financière ou de se conformer aux obligations importantes liées aux Instruments de dette ;
- un défaut croisé en vertu duquel il y a un défaut si un membre du Groupe fait défaut au titre d'une dette portant sur un montant total supérieur à 25 000 000 dollars US et que ce défaut survient à l'échéance finale ou entraîne le droit du ou des créanciers d'exiger immédiatement remboursement de la dette.

Selon les modalités contractuelles du Nouveau Financement concernant les paiements anticipés, le Groupe est tenu d'affecter le produit net cumulé des cessions d'actifs et des indemnités d'assurance perçues suite à des sinistres (tels que des dommages causés par un incendie ou d'autres événements assurés) supérieur à 75 millions d'euros au remboursement des en-cours du Nouveau Financement, sauf si le produit est réinvesti dans des actifs nécessaires à son activité dans un délai de 365 jours. Une pénalité pour paiement anticipé s'applique si le paiement anticipé est effectué avant le 2e anniversaire de la date d'émission ; aucune pénalité ne s'applique après cette date.

Le Nouveau Financement peut également être volontairement remboursé par anticipation, partiellement ou en totalité, à tout moment avec une pénalité avant le 2e anniversaire de la date d'émission et sans pénalité par la suite.

La Dette Réaménagée peut être volontairement remboursée par anticipation, partiellement ou en totalité, sans pénalité à tout moment après le remboursement intégral ou le remboursement anticipé du Nouveau Financement.

Covenants financiers

Le Nouvel Emprunt à Terme ne contient pas de *covenant* financier.

Le Nouveau Financement et l'accord de crédit Wells Fargo contiennent des ratios de levier financier et de liquidité minimale.

Le *covenant* de levier financier, qui s'applique aux 30 juin et 31 décembre à partir de 2021, prévoit que le ratio dette nette totale/EBITDA doit être inférieur ou égal aux multiples ci-dessous :

- au 30 juin 2021 : ≤ 6,00 ;
- au 31 décembre 2021 :≤ 5,00 ;
- au 30 juin 2022 : ≤ 4,50 ;
- au 31 décembre 2022 et au-delà : ≤ 3,50.

Le *covenant* de liquidité minimale prévoit que le Groupe doit conserver au moins 30 millions d'euros de disponibilités et lignes de crédit disponibles à certaines dates.

Le non-respect de ces *convenants* financiers est une situation de défaut suite à laquelle une majorité simple de prêteurs peut ordonner à l'agent de déclarer immédiatement la dette due et exigible.

Engagements de faire *(Affirmative Covenants)*

Les Instruments de dette contiennent diverses clauses restrictives standard et habituelles et contiennent en outre des exigences pour que le Groupe fournisse :

- **états financiers trimestriels :** éléments consolidés non audités comprenant un bilan, un compte de résultat et un tableau de flux de trésorerie (sans les notes aux comptes) ;
- **éléments annuels :** comprenant chiffre d'affaires, EBITDA, état des flux de trésorerie disponibles et ratio de levier net.

En outre, diverses informations et rapports financiers confidentiels doivent être fournis régulièrement aux prêteurs privés.

Engagements de ne pas faire *(Negative Covenants)*

Les Instruments de dette, et en particulier la documentation sur le Nouveau Financement et l'accord WF contiennent diverses clauses restrictives standard et usuelles ainsi que d'autres clauses spécifiques qui restreignent la capacité du Groupe à entreprendre certaines actions. Celles-ci incluent des restrictions sur :

- **endettement :** en règle générale, les nouveaux emprunts ne sont pas autorisés, sauf exceptions et quotas, notamment pour les contrats de location-financière et les dettes non garanties ;
- **sûretés :** les nouvelles sûretés ne sont généralement pas autorisés, sauf pour certaines exceptions et un panier de sûretés général ;
- **cessions :** sous réserve de certaines exceptions et paniers, le Groupe est limité dans sa capacité à procéder à des cessions ;
- **acquisitions :** à l'exception d'un panier déterminé, le Groupe ne peut pas faire d'acquisitions ;
- **distributions et paiements subordonnés :** le Groupe est limité dans sa capacité à effectuer des distributions, en particulier aux actionnaires et depuis les sociétés regroupées au sein d'une fiducie vers celles extérieures à une fiducie. À l'exception des accords de centralisation de trésorerie, les paiements subordonnés entre entités au sein d'une fiducie aux entités extérieures à la fiducie ne sont généralement pas autorisés sous réserve de certaines exceptions et paniers.

Au 31 décembre 2020, Technicolor respecte pleinement tous les *covenants* applicables et aucun cas de défaut ne s'est produit entre la signature des contrats de fiducies et l'établissement des comptes.

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)	2020	2019
Trésorerie	183	58
Équivalents de trésorerie	147	7
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**330**	**65**

8.5 Produits (charges) financiers nets

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2020**	**2019**
Produits d'intérêts	4	1
Charges d'intérêts [1]	(82)	(70)
Charges d'intérêts nettes	**(78)**	**(69)**
Composante financière des charges liées aux plans de retraites	(4)	(7)
Produit net de la restructuration financière	158	4
Gain/(perte) de change [2]	15	(2)
Autres	(14)	(11)
Autres produits (charges) financiers nets	**155**	**(15)**
PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS NETS	**77**	**(84)**

(1) En 2020, les charges d'intérêts incluent des charges relatives au prêt relais et à la nouvelle dette issue de la restructuration financière.
(2) En 2020, le résultat de change s'explique principalement par la dévaluation de la dette en dollars avant restructuration financière.

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 2020 et au 31 décembre 2019, la juste valeur du portefeuille d'instruments dérivés se décompose comme suit :

	2020		2019	
(en millions d'euros)	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Couvertures de change	-	1	1	2
Couvertures de taux d'intérêt	-	1	-	1
JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	**-**	**2**	**1**	**3**

Caractéristiques de couvertures de change

Les couvertures de change au 31 décembre 2020 s'analysent de la façon suivante :

	Devises	Notionnel (1)	Échéance	Juste valeur (2)
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/GBP	54	2021	(1)
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/MXN	(40)	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	EUR/AUD	23	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	EUR/GBP	18	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	Autres devises			-
JUSTE VALEUR				**(1)**

(1) Achats/(ventes) à terme nets, exprimés en millions de la première devise du couple.
(2) Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2020.

Caractéristiques des couvertures de taux d'intérêt

Le Groupe possède deux instruments de couverture de taux d'intérêt au 31 décembre 2020. 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 8.2.2.2.

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 2020.
(2) EURIBOR avec un taux plancher à 0 %.

Caractéristiques des instruments non documentés en couverture

Au 31 décembre 2020, 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 2020.

	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	-	-	(1)	-	-
Gain (perte) de change	-	1	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-
Charges financières nettes	**-**	**1**	**(1)**	**-**	**-**
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS AVANT IMPÔT	**-**	**1**	**(1)**	**-**	**-**
Gains/(Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie	(5)	-	(1)	-	-
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(5)**	**-**	**(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.

(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 (5) millions d'euros au 31 décembre 2020.

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 2020 s'élève à 13 289 employés (17 414 au 31 décembre 2019). 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 millions d'euros)	2020	2019
Salaires	488	746
Charges sociales	124	151
Coûts salariaux liés au paiement en actions accordés aux dirigeants et aux employés (note 9.3.3)	-	2
Charges liées aux plans de retraite à prestations définies (note 9.2.2)	3	7
Indemnités de fin de contrat de travail et autres avantages au personnel à long terme	70	24
TOTAL DES AVANTAGES AU PERSONNEL (HORS PLAN À CONTRIBUTIONS DÉFINIES)	**685**	**930**
Charges liées aux plans de retraite à contributions définies	18	20

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 àprestations 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 retraites 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)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Au 31 décembre 2019	**369**	**340**	**6**	**6**	**375**	**346**
Charge nette de l'exercice	7	10	-	-	7	10
Reprises exceptionnelles	(3)	(5)	-	-	(3)	(5)
Prestations et contributions versées	(30)	(26)	(1)	-	(31)	(26)
Variation de périmètre	-	3	-	-	-	3
Pertes et (gains) actuariels reconnus en ERG	14	45	-	-	14	45
Écarts de conversion et autres	(6)	2	-	-	(6)	2
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**350**	**369**	**5**	**6**	**355**	**375**
Dont courant	*30*	*33*	-	-	*30*	*33*
Dont non courant	*320*	*336*	*5*	*6*	*324*	*342*

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 18 millions d'euros en 2020 (20 millions d'euros en 2019).

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 2020, 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	105	148	13	25	564
Juste valeur des actifs du régime	-	(78)	(118)	-	(13)	(209)
PROVISION POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	**273**	**27**	**30**	**13**	**12**	**355**
Paiements	(17)	(7)	(5)	-	(2)	(31)
Duration moyenne (en années)	12	8	18	11	N/A	N/A

Régimes 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.

Régimes 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-employeurs 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 2 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)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Coût des services :						
• coût des services rendus au cours de la période	(3)	(3)	-	-	(3)	(3)
• coût des services passés et gains liés à une réduction de régime	4	3	-	-	4	3
Coût financier net :						
• coût financier relatif à l'engagement	(8)	(13)	-	-	(8)	(13)
• rendement relatif aux actifs du régime	4	6	-	-	4	6
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN CHARGES	**(3)**	**(7)**	**-**	**-**	**(3)**	**(7)**

9.2.2.2 État du Résultat Global (ERG)

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
(en millions d'euros)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
OUVERTURE					**(222)**	**(178)**
Gains/(Pertes) actuariels sur les actifs du régime :						
• liés au rendement des actifs de couverture	16	20	-	-	16	20
Gains/(pertes) actuariels sur la provision pour retraites :						
• liés au changement d'hypothèses démographiques	1	(2)	-	-	1	(2)
• liés au changement d'hypothèses financières [1]	(34)	(53)	-	-	(34)	(53)
• liés aux ajustements d'expérience	3	(9)	-	-	3	(9)
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN ERG	**(14)**	**(44)**	**-**	**-**	**(14)**	**(44)**
CLÔTURE					**(236)**	**(222)**

(1) En 2020 et 2019, les baisses des taux d'actualisation (voir note 9.2.5) ont entraîné des pertes actuarielles de respectivement 14 millions d'euros et 45 millions d'euros.

9.2.3 ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS ET DES ACTIFS DE COUVERTURES

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
(en millions d'euros)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Valeur actuelle de l'obligation à l'ouverture	**(572)**	**(518)**	**(6)**	**(6)**	**(578)**	**(524)**
Coût des services rendus	(2)	(2)	-	-	(2)	(2)
Coût financier	(8)	(13)	-	-	(8)	(13)
Réévaluation – gains/(pertes) actuariels provenant :						
• de changement dans les hypothèses démographiques	1	(2)	-	-	1	(2)
• de changement dans les hypothèses financières	(34)	(53)	-	-	(34)	(53)
• des ajustements liés à l'expérience	3	(10)	-	-	3	(10)
Coût des services passés, incluant les gains/(pertes) sur les réductions de régime	4	2	-	-	4	2
Prestations versées	33	34	1	-	33	34
Écarts de conversion	19	(10)	-	-	19	(10)
Autres (changement système de retraite)	-	-	-	-	-	-
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	**(558)**	**(572)**	**(5)**	**(6)**	**(563)**	**(578)**
Obligation entièrement ou partiellement financée	*(257)*	*(266)*	-	-	*(257)*	*(266)*
Obligation non financée	*(301)*	*(306)*	*(5)*	*(6)*	*(306)*	*(312)*
Juste valeur des actifs du plan à l'ouverture	**203**	**178**	**-**	**-**	**203**	**178**
Rendement des actifs de couverture	4	6	-	-	4	6
Gains/(pertes) de réévaluation	16	20	-	-	16	20
Cotisations versées par l'employeur	11	7	-	-	11	7
Prestations versée	(13)	(15)	-	-	(13)	(15)
Écarts de conversion	(13)	7	-	-	(13)	7
Autres (changement système de retraite)	-	-	-	-	-	-
Juste valeur à la clôture	**208**	**203**	**-**	**-**	**208**	**203**
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	**(350)**	**(369)**	**(5)**	**(6)**	**(355)**	**(375)**

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser, au cours de l'exercice 2020, soient de l'ordre de 30 millions d'euros au titre des plans à prestations définies, dont 20 millions d'euros directement par l'entreprise aux employés et 10 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 prestations 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 4 millions de livres sterling (5 millions d'euros au taux moyen 2020).

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 7 millions de dollars US (6 millions d'euros au taux moyen 2020).

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 74 %). 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 80 %. 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)	2020	2019	2020	2019
Trésorerie et équivalents	2 %	3 %	5	6
Actions	11 %	10 %	22	21
Titres de créances	69 %	67 %	144	137
Immobilier	1 %	1 %	3	2
Contrats d'assurance	17 %	19 %	35	38
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**209**	**204**

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 2020 le rendement réel des actifs s'élève à 20 millions d'euros (25 millions d'euros en 2019).

9.2.5 HYPOTHÈSES RETENUES POUR LE CALCUL ACTUARIEL

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale	
	2020	2019	2020	2019
Taux d'actualisation moyen pondéré	1,01 %	1,60 %	2,00 %	2,80 %
Taux moyen pondéré d'augmentation des salaires à long terme	1,22 %	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	0,35 %	0,00 %	N/A	Iboxx AA10+
Royaume Uni	1,45 %	N/A	N/A	Aon Hewitt AA curve
États-Unis	1,80 %	N/A	2,02 %	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 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 994 204.

Au 31 décembre 2020, et dans le cadre de l'opération de regroupement décidée par l'Assemblée générale du 23 mars 2020, 261 568 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 151 559 options, 98 049 options, 2 884 options et 9 076 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 305 175.

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.

Le Conseil d'administration du 7 mai 2020 ayant constaté que les conditions de performance du plan LTIP 2017 ont été partiellement atteintes, 56 700 actions de performance ont été livrées.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans après regroupement s'élève à 20 548 pour les 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 111 111.

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.

Le Conseil d'administration du 30 janvier 2020, a décidé d'attribuer gratuitement 9 258 actions à un prix d'exercice de 16,20 euros au profit de deux bénéficiaires.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ce plan s'élève à 93 645.

Plan d'Intéressement à Long Terme 2020 : *2020 Long Term Incentive Plan* (LTIP 2020)

L'Assemblée générale du 30 juin 2020, dans sa vingt-cinquième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les salariés et/ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 36 mois et est valable jusqu'au 30 juin 2023. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3,6 % du capital tel que constaté à la date à laquelle il sera fait usage de l'autorisation.

Faisant un premier usage de cette autorisation, le Conseil d'administration a approuvé le 17 décembre 2020 la mise en œuvre d'un Plan d'Intéressement à Long Terme du *management* (LTIP 2020), et décidé d'attribuer gratuitement 2 829 146 actions.

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 d'une durée de trois ans à compter de la date d'attribution, soit jusqu'au 17 décembre 2023, ainsi qu'à l'atteinte d'objectifs d'EBITA cumulés et de rendement total pour les actionnaires jusqu'à fin 2022.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance en circulation au titre de plan s'élève à 2 829 146.

Au 31 décembre 2020, le nombre total des *stock-options* encore existantes s'élevait à 261 568 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 2 943 339 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 [2]	Nombre d'instruments restants [2]	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'instrument	Prix d'exercice [1] [2]	Juste valeur estimée [1] [2]
MIP 2015 Options *	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	607 335	149 060	94	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	86,13 euros	28,62 euros
MIP 2015 Options *	Options de souscription	24 octobre 2013	7 408	-	1	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	106,11 euros	37,80 euros
MIP 2015 Options *	Options de souscription	26 mars 2014	7 963	2 499	2	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	122,31 euros	46,71 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	20 juin 2014	104 815	48 353	40	juin 2016 (50 %) juin 2017 (25 %) juin 2018 (25 %)	8 ans	156,33 euros	49,14 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	21 octobre 2014	70 926	34 319	24	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	132,84 euros	39,15 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	9 avril 2015	14 815	15 377	1	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	157,41 euros	50,76 euros
MIP juin 2017 Options *	Options de souscription	26 juin 2015	9 260	2 884	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	158,76 euros	51,57 euros
MIP octobre 2017 Options *	Options de souscription	3 décembre 2015	63 334	9 076	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	191,97 euros	61,29 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	29 avril 2016	102 241	-	187	avril 2019	-	-	153,63 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	27 juillet 2016	2 444	-	12	avril 2019	-	-	147,69 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	20 octobre 2016	7 926	-	18	avril 2019	-	-	138,78 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	6 janvier 2017	5 995	-	10	avril 2020	-	-	102,06 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	9 mars 2017	148 180	-	218	avril 2020	-	-	102,06 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	26 avril 2017	7 407	-	1	avril 2020	-	-	116,91 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	26 juillet 2017	5 273	-	15	avril 2020	-	-	91,26 euros
LTIP 2018 **	Actions de performance	25 avril 2018	11 370	11 111	2	avril 2021	-	-	34,37 euros
LTIP 2018 **	Actions de performance	25 juin 2018	12 216	9 437	12	avril 2021	-	-	34,37 euros

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'instruments initialement accordés (2)	Nombre d'instruments restants (2)	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'instrument	Prix d'exercice (1) (2)	Juste valeur estimée (1) (2)
LTIP 2019 **	Actions de performance	14 juin 2019	7 407	7 407	1	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	24 juillet 2019	88 197	77 028	175	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	5 novembre 2019	2 739	2 739	4	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	30 janvier 2020	9 258	6 471	2	juin 2022	-	-	16,20 euros
LTIP 2020 **	Actions de performance	17 décembre 2020	2 829 146	2 829 146	101	décembre 2023	-	1,82 euros	1,23 euros

* *Plan de rétention dénommé « Management Incentive Plan » (voir la description plus haut).*
** *Plan de rétention dénommé « Long Term Incentive Plan ».*
(1) Le nombre d'instruments ainsi que les prix et juste valeur ont été modifiés suite à l'augmentation de capital qui a eu lieu en 2015.
(2) Le nombre d'instruments ainsi que les prix et juste valeur ont été modifiés suite au regroupement d'actions qui a eu lieu en 2020.

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 2020 et 2019 :

	Nombre d'options et d'actions gratuites (2)	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)* (2)
Nombre restant au 31 décembre 2018 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 4 ans hors actions gratuites)	**634 661**	**116,1** *(compris entre 0 et 189)*
Dont exerçables	*394 519*	*116,10*
Attribuées (1)	98 407	20,79
Livrées (Plan d'actions gratuites)		-
Livrées (MIP)	-	-
Supprimées & autres	(128 447)	153,90
Nombre restant au 31 décembre 2019 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 3 ans hors actions gratuites)	**604 621**	**92,61** *(compris entre 0 et 189)*
Dont exerçables	*364 953*	*111,78*
Attribuées (1)	2 838 404	1,28
Livrées (Plan d'actions gratuites) (1)	(56 700)	102,7
Livrées (MIP)	-	
Supprimées & autres	(181 418)	98,21
Nombre restant au 31 décembre 2020 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 2 ans hors actions gratuites)	**3 204 907**	**11,23** *(compris entre 0 et 189)*
Dont exerçables	*261 568*	*114,24*

(1) Lié au Plans d'Intéressement à Long Terme 2019 et 2020.
(2) Le nombre d'actions ainsi que le prix ont été ajustés pour tenir compte du regroupement.

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 :

(en % et en euros)	Décembre 2015	Juin 2015	Avril 2015	Octobre 2014	Juin 2014	Mars 2014	Octobre 2013	Mai et juin 2013
Prix moyen pondéré de l'action à la date d'évaluation (2)	190,35	165,51	163,62	127,17	153,36	131,76	109,62	86,4
Prix moyen d'exercice pondéré (2)	191,97	158,76	157,41	132,84	156,33	122,31	106,11	86,13
Volatilité attendue	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %
Durée de vie estimée (1)	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)	61,29	51,57	50,76	39,15	49,14	46,71	37,8	28,62

(1) 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.

(2) Les prix ainsi que la juste valeur ont été ajustés pour tenir compte du regroupement.

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 actions gratuites accordées en 2013 dans le cadre d'Attribution d'Actions Gratuites, 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 104,49 euros à la date d'octroi du plan et un taux de dividende de 0 %.

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 146,70 euros à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 4,86 euros pour une période de trois ans.

Pour les actions de performance accordées en 2017 dans le cadre duLTIP 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 103,07 euros à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 4,86 euros 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 34,37 euros 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 duLTIP 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 19,60 euros 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 nulle et à une charge de 2 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019. La contrepartie de cette charge ou produit a été créditée en capitaux propres.

Au 31 décembre 2020, le solde des plans expirés s'élevant à 54 millions d'euros a été transféré en réserves consolidées en application des dispositions d'IFRS 2.

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 1 million d'euros en 2020 et 0,9 million en 2019. 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 2020 seront versés en 2021.

Les avantages alloués par le Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant ceux qui ont quitté cette fonction au cours des exercices 2020 et 2019) se détaillent comme suit sur les exercices 2020 et 2019 :

(en millions d'euros)	2020 (1)	2019 (2)
Salaires et autres avantages à court terme (1)	14	15
Avantages à long terme	2	-
Indemnités de départ (2)	4	-
Paiements fondés sur des actions	-	1
TOTAL	**20**	**16**

(1) 12 membres en 2020 et 15 membres en 2019.
(2) Les indemnités de départ en retraite provisionnées étaient quasi nulles au 31 décembre 2020 et 2019.

De plus, Monsieur Frédéric Rose a bénéficié d'une indemnité de non-concurrence de 0,6 million d'euros, versée en 2020.

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 5 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 2019	**26**	**5**	**53**	**16**	**-**	**100**
Dotations	13	4	9	94	2	122
Reprises	(8)	(1)	(1)	(8)	-	(18)
Utilisations de l'exercice	(6)	(1)	(25)	(46)	-	(78)
Écarts de conversion et autres mouvements	(2)	(1)	(1)	1	-	(3)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**23**	**6**	**35**	**57**	**2**	**123**
Dont courant	*23*	*4*	*5*	*56*	*2*	*90*
Dont non courant	*-*	*2*	*30*	*1*	*-*	*33*

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.

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 Taïwan (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 Taïwan et un appel devant la Haute Cour Taïwanaise (première Cour d'appel), la Cour Suprême de Taïwan, en août 2018 :

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour Taïwanaise d'accorder 518 millions de NTD (15 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2020) 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 Taïwanaise pour ces plaignants.

General Electric a versé au Tribunal le montant total de la décision en décembre 2019.

Le 5 mars 2020, la Haute Cour Taïwanaise a statué sur la demande des 246 plaignants et a accordé 54,7 millions NTD (1,6 million d'euros) de dommages et intérêts. Cette décision est en appel devant la Cour Suprême de Taïwan.

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 Taïpei a délibéré le 27 décembre 2019 et accordé environ 2,3 milliards de NTD (66,8 millions d'euros à taux de change en vigueur au 31 décembre 2020) ainsi que des intérêts de retard. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. Technicolor a interjeté appel de cette décision auprès de la Haute Cour Taïwanaise en janvier 2020.

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, ce qui s'est traduit par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux parties défendantes, y compris Technicolor, et les plaignants de 9 états américains étant exclus du règlement. Ce nouvel accord de règlement a été approuvé par le Tribunal de première instance, et l'ordonnance validant cette décision est désormais interjettée devant la Cour d'Appel. En septembre 2019, des requêtes en intervention et des plaintes ont été déposées par les consommateurs de ces 9 états mais le Tribunal de première instance les a rejettées. Ces motions ont fait l'objet d'un recours devant la Cour d'Appel. 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 des motifs de procédure par le tribunal de première instance ainsi que par la cour d'appel régionale en décembre 2020. Vestel a fait appel de la décision de la cour d'appel régionale ;
- aux Pays-Bas, une plainte déposée par trois fabricants brésiliens de téléviseurs en vertu du droit brésilien.

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 (i) dans une affaire au Royaume-Uni contre Arcelik, un fabricant turc, qui a été transigée en février 2020 et (ii) deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz) en vertu du droit allemand, qui ont été transigés en décembre 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 (Taïwan) acquis en 1987 dans le cadre d'une opération entre General Electric (GE) et le Groupe. En 1992, le site a 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 (« ALPE ») de Taoyuan a ordonné la dépollution des nappes phréatiques sur l'ancien site. Les travaux pour satisfaire cette demande sont en cours. L'ALPE et TCETVT poursuivent leurs discussions sur le périmètre des travaux à engager. 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)	2020	2019
LG	-	(2)
Autres compléments de prix	(3)	(1)
Acquisitions de titres de participation	**(3)**	**(3)**
Diminuées de la trésorerie des sociétés acquises	-	-
ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	**(3)**	**(3)**

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

(en millions d'euros)	2020	2019
Activité Cinéma Digital [1]	8	3
Autres	-	(2)
Cessions de titres de participation	**8**	**1**
Diminuées de la trésorerie des sociétés vendues	(1)	-
CESSIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	**7**	**1**

(1) Activité cédée à Deluxe en 2015, avec des compléments de prix annuels, qui prennent fin en 2020.

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

(en millions d'euros)	2020	2019
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]	760	1
Remboursement de la dette courante aux créanciers [2]	(243)	(97)
Flux de trésorerie liés à la dette financière courante	**517**	**(96)**
Cession d'actions propres (nette des frais payés) [3]	-	1
Augmentation de capital [4]	60	-
Frais liés aux opérations de financement [5]	(60)	(1)
IMPACT NET DES OPÉRATIONS DE REFINANCEMENT ET SUR LE CAPITAL	**517**	**(96)**

(1) En 2020, l'augmentation de la dette financière courante inclut 416 millions d'euros des Nouveaux Financements France & US, 250 millions d'euros de Facilité de Crédit Renouvelable et 93 millions d'euros de Prêt relais.
(2) En 2020, 85 millions d'euros liés aux remboursements de dettes de loyers et 158 millions d'euros des Emprunt à Terme et Prêt relais.
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.
(3) En 2019, Technicolor a cédé la totalité de ses actions propres pour un montant de 1 million d'euros.
(4) En 2020, Technicolor a augmenté son capital social dans le cadre de la restructuration financière.
(5) Les frais liés à la Dette du Groupe ont été présentés en tant que flux de trésorerie de financement :
- *en 2020, ils correspondent principalement aux frais liés à la restructuration financière ;*
- *en 2019, ils correspondent principalement aux frais liés aux lignes de crédit renouvelables du Groupe pour 1 million d'euros.*

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

			Variations sans impact sur les flux de trésorerie						
(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Flux de trésorerie de la dette financière [1]	Variation des contrats de location	Effet de la restructuration financière	Charges d'intérêt	Change et écart de conversion	Transfert courant – Non courant	Transfert en passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	31 décembre 2020
Dettes financières non courantes	979	606	-	(630)	16	(26)	3	-	948
Dettes financières courantes	8	(4)	-	-	15	-	(3)	-	16
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**987**	**602**	**-**	**(630)**	**31**	**(26)**	**-**	**-**	**964**
Dettes de loyers non courantes	224	(62)	17	-	-	(15)	-	(42)	122
Dettes de loyers courantes	87	(25)	1	-	-	(1)	-	(6)	56
TOTAL DETTES DE LOYERS	**311**	**(87)**	**18**	**-**	**-**	**(16)**	**-**	**(48)**	**178**

(1) En 2020, 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 millions 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.

11.3 Obligations contractuelles et engagements commerciaux

Le tableau ci-dessous détaille au 31 décembre 2020 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)	2020	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 4.5)	2	-	2	1	-
Autres paiements futurs certains [1]	12	-	4	7	2
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	**15**	**-**	**5**	**7**	**2**
Paiements futurs éventuels					
Garanties données et autres paiements futurs	2	-	1	-	1
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	**2**	**-**	**1**	**-**	**1**

(1) Les autres engagements à long terme concernent 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. Ces engagements (lettres de crédit) représentent 18 millions d'euros à fin 2020.

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.

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 59 millions d'euros au 31 décembre 2020. Ce montant est principalement relatif aux redevances provenant des bénéficiaires de licences de marques.

Le montant des paiements futurs certains ou éventuels au titre des engagements hors bilan au 31 décembre 2019 s'élevaient respectivement à 14 millions d'euros et 10 millions d'euros au titre des activités poursuivies.

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

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 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)	**2020**	**2019**
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION		
Chiffre d'affaires	1	6
Coût de l'activité	(1)	(3)
Marge brute	**(1)**	**3**
Frais commerciaux et administratifs	(1)	(7)
Frais de recherche et développement	2	(11)
Coûts de restructuration	(4)	-
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(1)	(1)
Autres produits (charges)	(10)	(9)
RÉSULTAT AVANT CHARGES FINANCIÈRES ET IMPÔTS (EBIT) DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION	**(15)**	**(25)**
Charges financières nettes	(1)	2
Impôt sur les résultats	1	1
RÉSULTAT NET	**(15)**	**(22)**

En 2019, le compte de résultat incluait 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.

12.1.2 TRÉSORERIE NETTE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2020**	**2019**
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	**(15)**	**(22)**
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	1
Variation nette des provisions	(9)	7
(Gain) pertes sur cessions d'actifs	-	(9)
Autres (dont impôts)	(1)	3
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs	5	2
Impôts payés sur les résultats	-	5
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (I)	**(18)**	**(11)**
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (II) [(1)]	**(3)**	**(20)**
Remboursement des dettes financières	(2)	(2)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (III)	**(2)**	**(2)**
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (I+II+III)	**(23)**	**(33)**

(1) 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.

12.2 Actifs et passifs destinés à être cédés

Conformément à la norme IFRS 5, lorsque le Groupe a décidé de céder un actif (ou groupe destiné à être cédé), il le classe en tant qu'actif détenu en vue de la vente si :

- l'actif ou le groupe d'actifs est disponible en vue de sa vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs ;
- sa vente est hautement probable dans un délai d'un an.

En conséquence, cet actif (ou groupe destiné à être cédé) est présenté distinctement sur la ligne « Actifs destinés à être cédés » du bilan. Les passifs relatifs à cet actif ou groupe d'actifs sont également présentés sur une ligne distincte au passif.

Pour le Groupe, seuls les actifs répondant aux critères ci-dessus et faisant l'objet d'une décision de cession formelle à un niveau de Direction approprié sont classés en actifs destinés à être cédés. Les conséquences comptables sont les suivantes :

- l'actif (ou groupe destiné à être cédé) destiné à être cédé est évalué au montant le plus bas entre sa valeur comptable et sa juste valeur diminuée des coûts de la vente ;
- l'actif cesse d'être amorti à compter de la date du transfert.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	76	-
PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	56	-

Au 31 décembre 2020, les actifs et passifs destinés à être cédés comprennent principalement les actifs et passifs de Post-Production remplissant à cette date les critères de classement en actifs destinés à être cédés et en passifs liés. Ce groupe inclut :

- un *goodwill* alloué à Post Production de 5 millions d'euros ;
- des actifs non courants pour 52 millions d'euros incluant le droit d'usage relatif aux contrats de location simple immobilière pour 41 millions d'euros ;
- la dette locative correspondante pour 48 millions d'euros ;
- des actifs et passifs courants pour 16 millions d'euros et 8 millions d'euros respectivement.

Les actifs destinés à être cédés comprennent également les actifs de droit d'usage immobiliers offerts à la sous-location à long terme ou en renégociation avec le bailleur pour 3 millions d'euros.

Au cours de l'année 2019, il n'y avait pas d'actifs ni de passifs destinés à être cédés.

NOTE 13 Événements postérieurs à la clôture

GRI *[102-10]*

Le 14 janvier 2021, le Groupe a annoncé la vente de son activité Post-Production à la société Streamland Media pour 30 millions d'euros. Cette vente fait partie de la vision à long terme du Groupe de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour l'industrie de l'*Entertainment*, et d'étendre ses services créatifs et ses technologies pour l'industrie de la publicité, qui apportent la valeur maximale aux clients du Groupe. La vente, soumise aux conditions de clôture habituelles, devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

NOTE 14 Honoraires des commissaires aux comptes

	Deloitte		Mazars		Total	
(en milliers d'euros)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
• Technicolor SA	862	862	1 239	1 120	2 101	1 982
• Filiales	1 466	1 636	1 004	1 133	2 470	2 769
Sous-total	**2 328**	**2 498**	**2 242**	**2 253**	**4 571**	**4 751**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires (1)						
• Technicolor SA	285	34	291	0	576	34
• Filiales	5	7	2	5	7	12
Sous-total	**290**	**41**	**293**	**5**	**583**	**46**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité (2)						
• Technicolor SA	107	67	-	-	107	67
• Filiales	101	76	10	15	111	91
Sous-total	**208**	**143**	**10**	**15**	**218**	**158**
TOTAL	**2 826**	**2 681**	**2 546**	**2 273**	**5 372**	**4 954**

(1) Ces prestations couvrent les rapports sur augmentation et réduction de capital, sur les opérations de refinancement et mise en place des fiducies-sûretés, 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 (en % arrondi à la première décimale) 2020	2019
Consolidées par intégration globale		
Technicolor SA 8-10 rue du Renard, 75004 Paris (France)	Société mère	Société mère
Maison Connectée		
Beijing Technicolor Management Co., Ltd. (Chine)	100,0	100,0
Technicolor Asia Ltd. (Hong Kong)	100,0	100,0
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA (Brésil)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home de Mexico SA De CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home India Private Ltd. (Inde)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home Rennes SNC (France)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home USA LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies (France)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Australia Pty Limited (Australie)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Belgium (Belgique)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Canada Inc. (Canada)	100,0	-
Technicolor Japan KK (Japon)	100,0	100,0
Technicolor Korea Yuhan Hoesa (République de Corée)	100,0	100,0
Services de Production		
Mikros Image Belgium SA (Belgique)	100,0	100,0
Mikros Image SAS (France)	100,0	100,0
MPC (Shanghai) Digital Technology Co., Ltd. (Chine)	89,8	89,8
Technicolor Animation Productions SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor Canada, Inc. (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Creative Services USA, Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor India Pvt Ltd. (Inde)	100,0	100,0
Technicolor Pty, Ltd. (Australie)	100,0	100,0
The Mill (Facility) Ltd. (États-Unis)	100,0	100,0
The Mill Berlin GmbH (Allemagne)	100,0	100,0
The Mill Group Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
The Moving Picture Company Limited (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV (Pays-Bas)	100,0	100,0
Trace VFX LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Trace VFX Solutions Private India Ltd. (Inde)	100,0	100,0

	% d'intérêt détenu par Technicolor *(en % arrondi à la première décimale)*	
Sociétés – (Pays)	**2020**	**2019**
Service DVD		
Technicolor Disc Services International Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Distribution Services France SARL (France)	100,0	100,0
Technicolor Distribution Australia PTY Ltd. (Australie)	100,0	100,0
Technicolor Global Logistics, LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Canada ULC (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services de Mexico, S. de RL de CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Mexicana, S. de RL de CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Milan SRL (Italie)	100,0	100,0
Technicolor Polska sp Z.o.o (Pologne)	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
Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
***Corporate* & Autres**		
Deutsche Thomson OHG (Allemagne)	100,0	100,0
Gallo 8 SAS (France)	100,0	100,0
RCA Trademark Management SAS (France)	100,0	100,0
Sté Fr. d'Invest.et d'Arbitrage - Sofia SA (France)	100,0	100,0
Tech 6 SAS (France)	100,0	100,0
Tech 7 SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. (Singapour)	100,0	100,0
Technicolor Trademark Management (France)	100,0	100,0
Technicolor Treasury USA LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor USA Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Consolidées par mise en équivalence		
3DCD LLC (États-Unis)	50,0	50,0
Canada Cinema Distribution Inc. (Canada)	-	50,0
Techfund Capital Europe FCPR (France)	19,8	19,8
Technicolor SFG Technology Co. Ltd. (Chine)	49,0	49,0
Vancouver Lab Inc. (Canada)	-	50,0

6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

GRI *[102-56]*

Exercice clos le 31 décembre 2020.

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 2020, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Traitement comptable de la restructuration financière

Notes annexes aux comptes consolidés 1.1.1 et 8.3

RISQUE IDENTIFIÉ

Le 13 février 2020, le Groupe a annoncé la mise en œuvre d'un plan stratégique sur 3 ans (2020-2022) comprenant une série d'opérations de restructuration financière. Cependant, la survenance de la crise liée à la Covid-19 lors du premier semestre 2020 a empêché de procéder à l'augmentation de capital, constituant la dernière étape de ce plan stratégique, tout en augmentant de manière accrue les besoins du Groupe en termes de liquidité.

Compte tenu de la situation du Groupe, la direction du Groupe a estimé nécessaire de rechercher de nouvelles sources de financement, notamment auprès de ses partenaires financiers historiques ou de nouveaux investisseurs et d'engager une restructuration plus globale de l'endettement du Groupe. Afin de sécuriser cette restructuration financière, la société a annoncé le 26 mai 2020, l'ouverture d'une procédure de conciliation après avoir obtenu l'accord des prêteurs du Groupe le 1er juin 2020. Cependant, l'urgence de la situation, complexifiée par les conséquences de la crise actuelle, n'a pas permis de mettre en œuvre ce refinancement.

Le 22 juin 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, une procédure de sauvegarde financière accélérée pour le roupe Technicolor. A cette même date, la société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le projet de plan de sauvegarde qui formalise les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe a été approuvé par le comité des établissements de crédit et assimilés le 5 juillet 2020. Le 28 juillet 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a arrêté le plan de Sauvegarde. Le 22 septembre 2020, Technicolor a finalisé la mise en œuvre de son plan de restructuration financière.

Comme présenté dans la note 1.1.1 des états financiers consolidés, cette restructuration financière a conduit à :

(i) un apport d'une somme équivalente à environ 420 millions d'euros (net de frais et de commissions) visant à couvrir la poursuite du plan stratégique 2020-2022, prenant en compte les impacts estimés de la Covid-19, à financer les opérations courantes du Groupe et à refinancer l'intégralité du prêt relais d'un montant de 110 millions de US dollars exigible au 31 juillet 2020 (le « Nouveau Financement ») ;

(ii) en contrepartie de l'apport des fonds dans le cadre du Nouveau Financement, les prêteurs se sont vu octroyer des bons de souscription d'actions gratuits exerçables pendant une période de 3 mois (les « BSA Nouveau Financement ») ;

(iii) un réaménagement de l'endettement existant, soit 46,5 % des lignes de crédit dues initialement par la Société, par la mise en place de nouvelles lignes de crédit à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros, à échéance 2024 (in fine), en contrepartie de l'octroi de nouvelles suretés sur certains actifs du Groupe (le « Réaménagement des créances ») ;

(iv) l'apurement de l'endettement du Groupe à hauteur de 660 millions d'euros par voie d'augmentation de capital, d'une part, avec maintien du droit préférentiel de souscription au profit des actionnaires (pour 330 millions d'euros) et, d'autre part, avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée au profit des créanciers de lignes de crédit réaménagées par voie de compensation des soldes de leur créances (la « Conversion de dette en capital »).

De plus, cette restructuration financière a également impliqué une réorganisation de la structure juridique du Groupe, moyennant la mise en place de trois Fiducies-Suretés pour garantir le Nouveau Financement sur les actions détenues par les sous-holdings qui détiennent, après restructuration, la plupart des filiales du Groupe.

La direction du Groupe a considéré que l'ensemble des opérations liées à la restructuration financière du Groupe, à savoir, le Nouveau financement, les BSA Nouveau Financement, le Réaménagement des créances et la Conversion de dette en capital, constituait une seule et même opération, analysée sur le plan comptable, comme une modification substantielle de la dette.

Cette opération s'est traduite comptablement par :

(i) la dé-comptabilisation de la dette préexistante ;

(ii) la comptabilisation de la trésorerie reçue ;

(iii) la comptabilisation à la juste valeur des instruments financiers émis/remis (reconnaissance de nouvelles dettes et émission d'instrument de capitaux propres à destination des prêteurs, y compris les BSA), en conformité avec les normes IFRS applicables aux opérations de restructurations financières ; et

(iv) la comptabilisation de l'ensemble des frais attribuables à l'opération de restructuration en fonction de la nature du financement, notamment l'émission de dette et l'augmentation de capital.

La présentation détaillée de la restructuration financière figure dans la note 1.1.1 – *Sauvegarde financière accélérée et restructuration financière du Groupe* des états financiers consolidés.

Compte tenu des implications financières significatives pour le Groupe des opérations de restructuration financière, et de l'importance des jugements de la direction qui ont été nécessaires, notamment pour la détermination de la juste valeur des instruments financiers émis et des frais comptabilisés dans le cadre de cette opération complexe, nous avons considéré le traitement comptable de la restructuration financière du Groupe Technicolor comme un point clé de notre audit.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons intégré à notre équipe des spécialistes en comptabilisation d'opérations sur instruments financiers afin, notamment, d'examiner la conformité des modalités de comptabilisation de l'ensemble des opérations en capital et des opérations relatives aux souscriptions des nouveaux emprunts avec les normes IFRS en vigueur, en particulier les normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRIC 19 « Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres ».

Nous avons porté une attention particulière aux contrats de Fiducie Sûreté mis en place et en particulier à l'absence de survenance de cas de réalisation prévus dans ces contrats pouvant avoir une incidence sur le maintien du contrôle par le groupe.

Nos travaux ont consisté principalement à :

- apprécier le respect des critères prévus par les normes IFRS précitées pour pouvoir décomptabiliser la dette pré-existante, notamment le caractère substantiel de la modification de la dette, ainsi que la conformité à ces normes des modalités de décomptabilisation retenues et du traitement comptable des frais attribuables aux opérations selon leur nature ;
- examiner les éléments qui sous-tendent la valorisation à la juste valeur :
  - de la nouvelle dette (« New Money ») et de l'ancienne dette (« RCF et TLB facility »),
  - des nouvelles actions émises dans le cadre des conversions de lignes de crédit en capital, au regard de la cotation de l'action au moment de la réalisation des opérations,
  - des bons de souscription d'actions (« Equity kickers ») accordés aux souscripteurs de la nouvelle dette (« New Money ») ;
- vérifier que les conséquences fiscales des opérations de la restructuration financière ont été correctement traduites dans les comptes consolidés ;
- à la suite de la mise en place des contrats de Fiducie Sûreté « Tech 7 », « Gallo 8 » et « Créances Tech » en garantie du Nouveau Financement et de la Dette Réaménagée, apprécier la survenance ou non d'un cas de réalisation prévu par les contrats de Fiducie Sûreté tel que décrite à la note 8.3.2 des comptes consolidés, qui remettrait en cause le contrôle par Technicolor des entités dont les actions ont été mises en fiducie sûreté et donc leur inclusion dans le périmètre de consolidation ;
- vérifier le caractère approprié des informations présentées dans les états financiers consolidés.

Appréciation du risque de liquidité

Notes annexes aux comptes consolidés 8.2.3 et 8.3

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2020, la trésorerie disponible ressort à 330 millions d'euros. L'endettement net financier s'élève à 948 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de 31 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2019. Le Groupe a ainsi généré au cours de l'exercice 2020 un montant net de trésorerie de 979 millions d'euros, s'expliquant principalement par l'opération de restructuration financière. Le montant des lignes de crédit disponibles et non tirées en date de clôture est de 102 millions d'euros.

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 de trésorerie prévisionnels 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 chaque trimestre, 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 suivants, en tenant compte notamment des lignes de crédit disponibles.

Compte tenu des difficultés rencontrées au premier semestre 2020, le 22 juin 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, une procédure de sauvegarde financière accélérée pour le Groupe Technicolor. A cette même date, la société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le 22 septembre 2020, Technicolor a finalisé la mise en œuvre de son plan de restructuration financière.

La direction a dimensionné cette opération de restructuration financière en réponse à ses estimations des besoins de liquidité. Ces estimations sont basées sur les projections des activités du Groupe, qui ont été faites dans le cadre du plan stratégique 2020-2022, mis à jour des impacts Covid-19 estimés et dans un contexte toujours incertain lié à la crise de la Covid-19.

Le Nouveau Financement obtenu à travers cette opération de restructuration financière est assorti de covenants financiers, décrits dans la note 8.3.2 de l'annexe aux états financiers consolidés. La survenance d'un élément déclencheur d'un bris de covenant rendrait la dette financière exigible immédiatement et serait un cas de réalisation de la perte de contrôle du Groupe sur ses filiales.

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'appréciation 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 ;
- apprécié les procédures mises en place par le Groupe pour s'assurer du respect des exigences spécifiques des covenants bancaires et l'information communiquée par le Groupe dans les états financiers concernant le respect de ces exigences à la clôture 31 décembre 2020 ;
- apprécié la cohérence des hypothèses opérationnelles d'activité retenues par la direction pour l'établissement des prévisions de trésorerie, notamment dans un contexte où l'activité du groupe et reste impactée par la crise liée à la Covid-19, pour l'établissement des prévisions de trésorerie par rapport au budget préparé par la Direction et approuvé par le Conseil d'Administration du 11 mars 2021, notamment au regard de notre connaissance de l'activité acquise dans le cadre de notre mission, des hypothèses opérationnelles d'activité, des échéances de remboursement de la dette restructurée et des disponibilités des différentes lignes de crédit ;
- tout au long de l'exercice 2020 et dans le contexte Covid-19 précité, nous avons réalisé un suivi des liquidités, comparé les positions réelles par rapport à celles budgétées, analysé les écarts constatés afin d'apprécier le processus d'établissement de ces prévisions ;
- interrogé la Direction concernant sa connaissance de circonstances ou d'événements, postérieurs au 31 décembre 2020, survenus ou potentiels, qui seraient susceptibles de remettre en cause la liquidité du groupe ;
- revu le traitement comptable des programmes d'affacturage direct ou inversés, afin de valider leur caractère déconsolidant.

Nous avons également vérifié les informations relatives au risque de liquidité présentées dans les états financiers consolidés aux notes 8.3.2 « Risques de liquidité et gestion de financement et de la structure de capital » et 8.3 « Dettes Financières ».

Tests de pertes de valeur des écarts d'acquisition

Note annexe aux comptes consolidés 4

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2020, la valeur nette des écarts d'acquisition inscrits au bilan s'élève à 716 millions d'euros au regard d'un total de bilan de 3 018 millions d'euros. Ces écarts d'acquisition sont déterminés 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 et d'autant plus incertains eu égard au contexte de la crise liée au Covid-19.

En particulier, l'écart d'acquisition sur le secteur « Services DVD » représentant un montant total au bilan de 142 millions d'euros au 31 décembre 2020, a fait l'objet de notre part d'une attention spécifique en raison de la durée de vie finie de cet actif, des incertitudes pesant sur l'avenir des supports physiques du secteur « Services DVD », de la baisse des volumes de ventes plus forte que prévue, en particulier dans l'activité Distribution, qui ont conduit à une dépréciation de l'écart d'acquisition, à hauteur de 66 millions d'euros, dans les comptes 2020.

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 réalisations 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 ;
- en évaluant les analyses de sensibilité effectuées par la direction et en effectuant nos propres analyses de sensibilité, sur les hypothèses clés pour apprécier les impacts éventuels de ces hypothèses sur les conclusions des tests de dépréciation ; et
- ces analyses ont été menées avec l'aide de nos experts en évaluation.

Nous avons également vérifié les informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société par votre assemblée générale du 20 juin 2012 pour Deloitte & Associés et du 29 mai 1985 pour Mazars.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 9ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 36ème année sans interruption dont 22 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.

Paris-La Défense, le 24 mars 2021

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Mazars
Bertrand Boisselier	Jean Luc Barlet
Associé	Associé

6.4 COMPTES SOCIAUX 2020 DE TECHNICOLOR SA

GRI *[201-1]*

6.4.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre 2020	2019
Chiffre d'affaires	(2.1)	49	54
Autres produits d'exploitation	(2.2)	58	1
Total produits d'exploitation		**107**	**55**
Frais de personnel		(22)	(16)
Autres charges d'exploitation	(2.2)	(92)	(46)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(5)	(1)
Résultat d'exploitation	*(2)*	**(12)**	**(8)**
Produits/(charges) net d'intérêts		(57)	(48)
Dividendes		77	459
Dépréciation des actifs financiers		(119)	(613)
Autres produits (charges) financiers nets		10	2
Résultat financier	*(3)*	**(89)**	**(200)**
RÉSULTAT COURANT		**(101)**	**(208)**
Plus ou moins-values sur cessions		(493)	(106)
Autres produits (charges) exceptionnels nets		(47)	(19)
Résultat exceptionnel	*(4)*	**(540)**	**(125)**
Impôt sur les résultats	*(5)*	1	(11)
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**(640)**	**(344)**

Les annexes de la page 280 à 306 font partie intégrante des états financiers.

6.4.2 Bilan

(en millions d'euros)	*Note*	2020	2019
ACTIF			
Immobilisations incorporelles		20	20
Amortissements et provisions		(14)	(13)
Immobilisations incorporelles, valeur nette	*(6)*	**6**	**7**
Immobilisations corporelles		-	-
Amortissements et provisions		-	-
Immobilisations corporelles, valeur nette	*(6)*	**-**	**-**
Titres de participation, valeur nette		972	2 148
Autres immobilisations financières		695	2
Immobilisations financières, valeur nette	*(7)*	**1 667**	**2 150**
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		**1 673**	**2 157**
Clients et effets à recevoir	(12.1)	31	41
Comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe	(12.1)	909	648
Dépréciations des comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe	(12.1)	(7)	(7)
Autres actifs courants	(12.1)	15	16
Trésorerie et équivalents de trésorerie		14	11
TOTAL ACTIF CIRCULANT		**962**	**709**
COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF	*(12.3)*	**27**	**2**
TOTAL ACTIF		**2 662**	**2 868**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF			
Capital social (235 795 483 actions au 31 décembre 2020 de valeur nominale 0,01 euro)		2	414
Prime d'émission		643	-
Réserve légale		-	-
Autres réserves et report à nouveau		21	(49)
Résultat de l'exercice		(640)	(344)
Total capitaux propres	*(8.1)*	**26**	**21**
Autres fonds propres	*(8.3)*	500	500
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES		**526**	**521**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	*(11)*	**22**	**37**
Dettes envers les sociétés du Groupe	(9.1)	1 492	1 281
Autres dettes financières	(9.1)	579	989
Fournisseurs et effets à payer	(12.1)	11	15
Autres dettes courantes	(12.1)	31	24
Comptes de régularisation passif		1	1
TOTAL DETTES		**2 114**	**2 310**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		**2 662**	**2 868**

Les annexes de la page 280 à 306 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 2018	**414 461 178**	**1,00**	**414**	**-**	**-**	**-**	**(202)**	**153**	**365**
Affectation du résultat 2018	-	-	-	-	-	-	153	(153)	-
Résultat 2019	-	-	-	-	-	-	-	(344)	(344)
Au 31 décembre 2019	**414 461 178**	**1,00**	**414**	**-**	**-**	**-**	**(49)**	**(344)**	**21**
Affectation du résultat 2019	-	-	-	-	-	-	(344)	344	-
Regroupement d'actions du 12 mai 2020	**(414 461 178)**	**1,00**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	15 350 414	**27,00**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Réduction de capital du 28 mai 2020 par diminution de la valeur nominale	-	(26,99)	(414)	-	-	414	-	-	-
Augmentation de capital relative à l'exercice de *stock-options* (LTIP)	56 700	0,01	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital du 22 septembre 2020 avec maintien du droit préférentiel de souscription	110 738 255	0,01	1	329	-	-	-	-	330
Augmentation de capital réservée du 22 septembre 2020	92 178 770	0,01	1	329	-	-	-	-	330
Dotation à la réserve légale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais liés aux augmentations de capital	-	-	-	(15)	-	-	-	-	(15)
Exercice de bons de souscription d'actions	17 471 344	0,01	-	-	-	-	-	-	-
Résultat 2020	-	-	-	-	-	-	-	(640)	(640)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**235 795 483**	**0,01**	**2**	**643**	**-**	**414**	**(393)**	**(640)**	**26**

Voir la note 8.1 qui détaille les variations des capitaux propres.

Les annexes de la page 280 à 306 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	281
NOTE 2	Résultat d'exploitation	286
NOTE 3	Résultat financier	287
NOTE 4	Résultat exceptionnel	288
NOTE 5	Impôts sur les résultats	289
NOTE 6	Immobilisations corporelles et incorporelles	290
NOTE 7	Immobilisations financières	290
NOTE 8	Capitaux propres et autres fonds propres	294
NOTE 9	Dettes financières et Instruments financiers	295
NOTE 10	Avantages au personnel	298
NOTE 11	Provisions et litiges	301
NOTE 12	Autres informations	303
NOTE 13	Honoraires des commissaires aux comptes	306
NOTE 14	Événements postérieurs à la clôture	306

NOTE 1 Présentation générale

Le groupe 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 Faits caractéristiques de l'exercice

1.1.1 SAUVEGARDE FINANCIÈRE ACCÉLÉRÉE ET RESTRUCTURATION FINANCIÈRE DU GROUPE

Le Groupe a annoncé le 13 février 2020 la mise en œuvre d'un Plan stratégique sur 3 ans (2020-2022), accompagné d'un renforcement à court terme de la structure financière du Groupe, devant se traduire notamment par une augmentation de capital d'un montant de 300 millions d'euros avec maintien du droit préférentiel de souscription. Cette augmentation du capital de la Société, ainsi que le regroupement des actions de la Société (1 action nouvelle pour 27 actions anciennes) et la réduction de capital de la Société non motivée par des pertes, lui précédant, ont été approuvées dans leur principe par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société le 23 mars 2020. Le regroupement d'actions et la réduction de capital ont été définitivement réalisés en mai 2020. Le Groupe a mis en place en mars 2020 un prêt relais pour un montant nominal de 110 millions de dollar US pour couvrir ses besoins jusqu'à l'augmentation de capital.

Cependant, depuis l'annonce de ce Plan stratégique, le Groupe a été impacté par l'épidémie de la Covid-19 et les mesures de confinement mises en place pour empêcher la propagation du virus. Ces effets sont détaillés dans la note 1.1.2. Cette sous-performance a par ailleurs accru les besoins de liquidités à court terme du Groupe. Or, dans ces circonstances, la possibilité de lancer cette augmentation de capital s'est elle-même réduite.

Aussi, compte tenu de la situation du Groupe, la Société a estimé devoir rechercher de nouvelles sources de financement auprès de ses partenaires financiers historiques ou de nouveaux investisseurs, afin de pallier l'augmentation de capital avortée et rembourser le prêt relais de 110 millions de dollar US à échéance au 31 juillet 2020. Après avoir initié des premiers contacts avec des investisseurs potentiels, la Société a considéré que la nomination de conciliateurs lui permettrait (i) de faciliter, d'encadrer et de sécuriser la poursuite de ses discussions, et (ii) d'envisager les termes d'une restructuration plus globale de l'endettement du Groupe.

Dans ces conditions, le 26 mai 2020, la Société a informé le marché de son intention d'entamer des discussions avec ses partenaires financiers et de solliciter l'accord des prêteurs actuels du Groupe afin de pouvoir envisager l'ouverture d'une procédure de conciliation sans que cela ne constitue un cas de défaut au titre des documents de financement existants.

Ces accords ont tous été obtenus le 1er juin 2020 et, par ordonnance du 2 juin 2020, le Président du Tribunal de commerce de Paris a nommé la SELARL FHB, représentée par Maître Hélène Bourbouloux et Maître Gaël Couturier, en qualité de conciliateurs de la Société, avec pour mission d'assister le Groupe :

1. dans la poursuite de ses discussions avec ses partenaires financiers en vue de l'obtention d'un financement lui permettant de couvrir les besoins immédiats de trésorerie du Groupe ;
2. dans ses discussions avec l'ensemble de ses partenaires financiers sur le réaménagement de l'endettement du Groupe ; et
3. dans l'étude de toute solution de nature à mettre un terme à ses difficultés.

À la suite des discussions menées entre les différentes parties prenantes à la procédure de conciliation sous l'égide des conciliateurs, la Société a élaboré les principaux termes et conditions de sa restructuration financière. L'urgence de la situation a cependant empêché de réunir l'accord unanime des créanciers financiers concernés de la Société dans le temps imparti, et a rendu impossible la mise en œuvre de la restructuration dans le cadre de la procédure de conciliation. Pour autant, l'état des discussions a permis d'envisager la voie d'une procédure de sauvegarde financière accélérée, afin de désendetter le Groupe et de répondre à ses besoins d'exploitation.

C'est dans ces circonstances que, par jugement du 22 juin 2020, le Tribunal de commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, la procédure de sauvegarde financière accélérée. Aux termes de ce jugement, le Tribunal de commerce de Paris a notamment désigné la SELARL FHB, représentée par Maître Hélène Bourbouloux et Maître Gaël Couturier, en qualité d'administrateurs judiciaires et fixé au 21 juillet 2020 la date de l'audience d'examen du projet de plan de sauvegarde. La Société a en outre sollicité et obtenu le même jour le bénéfice des dispositions du Chapitre 15 du *Federal Bankruptcy Code* américain, afin de voir les effets de la procédure de sauvegarde financière accélérée reconnus sur le territoire américain.

À cette même date, la Société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le projet de plan de sauvegarde (qui formalise les termes et conditions de l'accord susmentionné) a été approuvé par le Comité des établissements de crédit et assimilés le 5 juillet 2020. En parallèle, l'accord de principe entre la Société et les créanciers concernés a été formalisé dans le cadre d'accords juridiquement contraignants (accord de *lock-up* ou de soutien à la restructuration) venant confirmer les principaux termes et conditions de la restructuration financière de la Société. Aux termes de ces accords, les parties se sont engagées à soutenir et réaliser toute démarche ou action raisonnablement nécessaire à la mise en œuvre et la réalisation de la restructuration financière de la Société. Les principales opérations de restructuration du plan de sauvegarde et du Nouveau Financement, pleinement réalisées à la clôture de l'exercice, sont les suivantes :

1. Apport d'une somme équivalente à environ 420 millions d'euros (net de frais et commissions) pour les besoins de la poursuite du Plan stratégique 2020-2022 (mis à jour de l'impact Covid-19), du financement des opérations courantes du Groupe et pour le refinancement intégral du prêt relais exigible le 31 juillet 2020 (le « Nouveau Financement »)

Une première partie de ce Nouveau Financement a été apportée fin juillet au cours de la période d'observation de la procédure de sauvegarde financière accélérée, c'est-à-dire après l'ouverture de ladite procédure mais avant l'adoption par le Tribunal de commerce de Paris du plan de sauvegarde financière accélérée (le « **Financement Intermédiaire** »), comme suit :

- 110 millions de dollars US (net des frais et commissions [1]) ont été apportés à Technicolor USA, Inc. pour les besoins du refinancement du prêt relais exigible le 31 juillet 2020 par l'octroi d'un crédit à terme soumis au droit de l'État de New York (États-Unis) :
  - durée : remboursement *in fine* juin 2024,
  - intérêts réglés ou capitalisés (selon le cas) semestriellement :
    - intérêts *cash* : LIBOR (avec *floor* à 0 %) + 6 %/an, payables semestriellement, plus
    - intérêts PIK (capitalisés) : 6 %/an capitalisés semestriellement.
- 140 millions d'euros (net des frais et commissions [1] ont été apportés à Tech 6 (filiale à 100 % de la Société) pour les besoins du financement de l'exploitation des sociétés du Groupe. Ce financement résulte d'une émission obligataire par Tech 6 soumise au droit de l'État de New York (États-Unis) :
  - durée : remboursement *in fine* juin 2024,
  - intérêts :
    - intérêts *cash* : EURIBOR (avec *floor* à 0 %) + 6 % l'an, payables semestriellement, plus
    - intérêts PIK (capitalisés) : 6 % l'an capitalisés annuellement.
- le Nouveau Financement a été garanti par des fiducies « sûreté-gestion » sur les actions détenues par les sous-holdings du Groupe, qui détiennent (après certaines réorganisations intra-groupe) la plupart des filiales du Groupe (les « Fiducies ») ; étant précisé que la mise en place de la Fiducie pour le Solde du Nouveau Financement FR a été soumise à un vote consultatif de l'AGE, conformément à la recommandation de l'AMF n° 2015-05 sur les transferts d'actifs. Le Nouveau Financement a été également garanti par certaines autres sûretés.

Le solde du Nouveau Financement (181 millions d'euros en principal net des frais et commissions) a été apporté début septembre 2020 sous la forme d'une deuxième émission obligataire par Tech 6 soumise au droit de l'État de New York (États-Unis), et avec la même maturité et les mêmes conditions financières que la première tranche. Des sûretés additionnelles ont été consenties en garantie du remboursement de ces nouveaux apports, en particulier la fiducie-sûreté sur les titres de Gallo 8 (filiale à 100 % de la Société), laquelle a été approuvée par l'Assemblée générale du 20 juillet 2020.

En contrepartie de l'apport des fonds dans le cadre du Nouveau Financement, les prêteurs au titre du Nouveau Financement (en ce inclus BPI) se sont vu octroyer des BSA gratuits (chacun au *prorata* de sa participation dans le Nouveau Financement), exerçables pendant 3 mois à compter du 22 septembre 2020, à la valeur nominale de l'action, et représentant environ 7,5 % du capital post augmentations de capital prévues (mais avant dilution des BSA attribués aux actionnaires). Afin de limiter la dilution des actionnaires du fait de ces BSA au titre du Nouveau Financement, le projet de plan de sauvegarde prévoit l'émission de BSA gratuits au profit des actionnaires, exerçables pendant 4 ans, au même prix que l'augmentation de capital réservée aux créanciers (3,58 euros par action) et représentant environ 5 % du capital post dilution de l'ensemble des émissions prévues.

2. Opérations préalables à la mise en place de la restructuration de l'endettement

Afin de faciliter la réalisation juridique de la restructuration de l'endettement, la Société et ses filiales ont procédé à des opérations préalables de regroupement des actifs. Ces regroupements de titres de participation ont été réalisées conformément au plan de sauvegarde financière accélérée du groupe Technicolor afin de mettre en fiducie-sûreté les titres détenus dans les sociétés constituant les garanties.

Regroupement de titres de participation au sein de Tech 6 aux fins de constitution de la « Fiducie Tech 7 »

En date du 6 juillet 2020, Technicolor SA a cédé à la société Tech 6 SAS l'intégralité des actions qu'elle détenait dans le capital de la société Tech 7 SAS (100 % du capital social correspondant à 1 500 actions d'une valeur nominale de 10 euros chacune) pour un prix de 15 000 euros.

À compter de cette date Tech 6 SAS devient l'associé unique de Tech 7 SAS.

En date du 11 juillet 2020, l'associé unique Technicolor SA a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale Tech 6 par émission de 51 787 998 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 euros chacune par apport en nature de 517 879 980 euros.

L'apport en nature correspond :

- à 47 801 actions de la société Technicolor Canada Inc., correspondant à 87,74 % du capital social de la Société ;
- à 200 actions de la société The Moving Picture Company Ltd., correspondant à 100 % du capital social de la Société.

En date du 15 juillet 2020, l'associé unique Technicolor SA a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale Tech 6 par émission de 10 914 000 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 euros chacune par compensation de créance d'un montant nominal de 109 140 000 euros. La créance, sous-jacent de l'augmentation de capital, était initialement détenue par Technicolor SA qui l'a cédée en date du 13 juillet 2020 à Tech 6 SAS.

- En date du 15 juillet 2020, la société Technicolor SA a cédé à sa filiale Tech 7 SAS les titres suivants : 2 800 000 actions de la société Mikros Image SAS pour un prix de 15 800 000 euros. À l'issue de cette opération, Tech 7 SAS détient 100 % du capital social de Mikros Image SAS.
- 17 020 409 actions de la société Technicolor Animation Productions SAS pour un prix de 28 900 000 euros. À l'issue de cette opération, Tech 7 SAS détient 100 % du capital social de Technicolor Animation Productions SAS.

(1) Commission initiale de 5 % ; commission de souscription de 3,5 % ; commission d'engagement de 1,5 % l'an du montant non tiré.

En date du 20 juillet 2020, la société Technicolor SA a cédé 467 actions de Technicolor India Private Ltd. (représentant 0,003 % du capital social de la Société) pour un prix de 1 245 dollars US (soit 1 061,74 euros) à sa filiale Tech 7 SAS. À l'issue de cette opération Tech 7 SAS détient 100 % du capital social de Technicolor India Private Ltd.

En date du 21 août 2020, l'associé unique Technicolor SA a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale Tech 6 par émission de 3 940 000 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 euros chacune par voie de compensation de créance d'un montant nominal de 39 400 000 euros.

En date du 21 août 2020, Tech 6 SAS a souscrit à une nouvelle augmentation de capital social de la société Tech 7 SAS par émission de 3 940 000 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 euros chacune par voie de compensation de créance d'un montant nominal de 39 400 000 euros.

À l'issue de ces opérations, Tech 6 SAS détient 100 % du capital social de la société Tech 7 SAS s'élevant à 666 434 980 euros et composé de 66 643 498 actions de valeur nominale 10 euros chacune.

Ce regroupement de titres de participation au sein de Tech 7 SAS a été réalisé conformément au plan de sauvegarde financière accélérée du groupe Technicolor afin de mettre en fiducie-sûreté les titres de la société détenus par Tech 6 SAS.

Regroupement de titres de participation au sein de Gallo 8 aux fins de constitution de la « Fiducie Gallo 8 »

Le 5 août 2020, Technicolor SA a cédé à sa filiale Gallo 8 SAS les titres de participations suivants :

- 1 668 024 actions de la société RCA Trademark Management SAS pour un prix de 39 610 000 euros et représentant 99,99 % du capital de la Société ;
- 13 616 128 actions de la société Technicolor Trademark Management SAS pour un prix de 100 660 000 euros et représentant 99,99 % du capital de la Société ;
- 1 005 actions de la société Technicolor USA Inc. auprès de Technicolor SA pour un prix de 290 380 000 euros et représentant 100 % du capital social de la Société.

À cette même date, Gallo 8 SAS a acquis 15 600 000 actions d la société Technicolor Delivery Technologies SAS, dont 206 640 actions auprès de SOFIA SA et 15 393 360 actions auprès de Technicolor SA, pour un prix de 128 080 000 euros et représentant 100 % du capital social de la Société.

En date du 6 août 2020, l'associé unique Technicolor SA a procédé à une augmentation de capital de Gallo 8 SAS par émission de 50 354 500 actions nouvelles de valeur nominale de 10 euros chacune par compensation de créance d'un montant de 503 545 000 euros. À l'issue de cette opération, le capital social de la société Gallo 8 SAS s'élève à 783 545 000 euros et est composé de 78 354 500 actions de valeur nominale de 10 euros chacune. En date du 23 août 2020, Technicolor SA a cédé à sa filiale Gallo 8 SAS 1 action de la société Technicolor Connected Home Mexico SA de CV pour un prix de 1 euro et représentant moins de 0,01 % du capital social de la Société.

Ce regroupement de titres de participation au sein de Gallo 8 SAS a été réalisé conformément au plan de sauvegarde financière accélérée du groupe Technicolor afin de mettre en Fiducie Sûreté-Gestion les titres de la société détenus par Technicolor SA.

3. Conclusion des contrats de fiducie « Sûreté – Gestion »

Le 17 juillet 2020, Tech 6 SAS a conclu deux contrats de Fiducie Sûreté-Gestion au bénéfice des créanciers en garantie de la dette.

Le 21 août 2020, Technicolor SA a conclu un contrat de Fiducie Sûreté-Gestion au bénéfice des créanciers en garantie de la dette.

Par la Fiducie Sûreté-Gestion, les actifs propriété de la Société, sont transférés à un Fiduciaire qui en assure la gestion pendant la durée de la garantie. Les actifs transférés sont inscrits dans la comptabilité autonome de chacune des Fiducies tenue par le Fiduciaire, Equitis Gestion, au même titre que les produits et charges relevant de la détention des actifs.

Les actifs fiduciaires transférés par Tech 6 SAS à la date de signature du contrat correspondent aux titres de la société Tech 7 et à la créance envers Technicolor SA (prêt des sommes reçues au titre de l'emprunt obligataire) évalués à la valeur nette comptable au moment du transfert soit respectivement 666 434 980 euros et 349 667 400 euros.

Les actifs fiduciaires transférés par Technicolor SA à la date de signature du contrat correspondent aux titres de la société Gallo 8 SAS. Au moment du transfert, les titres ont été évalués à la valeur nette comptable, soit 693 400 000 euros.

À la date de constitution des fiducies, Tech 6 SAS et Technicolor SA :

- ont sorti de leur bilan les actifs transférés en contrepartie d'une charge exceptionnelle de même montant ;
- ont comptabilisé les droits représentatifs des actifs remis en fiducie à l'actif de leur bilan en contrepartie d'un produit exceptionnel de même montant.

À la clôture de l'exercice, le résultat des Fiducies est pris en compte dans la valorisation des droits représentatifs des actifs remis en fiducie en contrepartie d'un produit financier dans le compte de résultat.

4. Restructuration de l'endettement existant afin de le ramener à un niveau en adéquation avec les perspectives d'activité du Groupe, à savoir

- Le réaménagement de 46,5 % des créances (à savoir les créances au titre (i) du Prêt à Terme B (ii) de la Facilité de Crédit Renouvelable) au sein de nouveaux emprunts à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros en principal, à échéance le 31 décembre 2024 *(in fine)* et l'octroi en garantie de nouvelles sûretés sur les actifs du Groupe, et d'une garantie personnelle ; les conditions financières de la dette réaménagée sont les suivantes :
  - tranche Euro (454 millions d'euros) : EURIBOR (avec *floor* à 0 %) + 3 % l'an d'intérêts *cash* + 3 % l'an d'intérêts PIK (capitalisés) ;
  - tranche USD (141,5 millions de dollars US) : LIBOR (avec *floor* à 0 %) + 2,75 % l'an d'intérêts *cash* + 3 % l'an d'intérêts PIK (capitalisés).
- Une augmentation de capital de la Société, avec droit préférentiel de souscription des actionnaires, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 2,98 euros par action, entièrement garantie par les prêteurs des emprunts à terme et de la facilité de crédit renouvelable par compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ; Bpifrance Participations souscrira à l'augmentation de capital en espèces au prorata de sa participation pré-opération (environ 7,6 % de souscription à titre irréductible) pour un montant global allant jusqu'à 25 millions d'euros ; le produit en espèces de l'augmentation de capital a été intégralement utilisé pour rembourser les prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable à la valeur nominale.

- Une augmentation de capital de la Société réservée, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 3,58 euros par action, au bénéfice des prêteurs des emprunts à terme et de la facilité de crédit renouvelable, et qui a été entièrement souscrite par voie de compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits.
- La facilité de crédit d'un montant de 125 millions de dollars US mis à disposition de Technicolor USA Inc. le 6 novembre 2017 et de certains autres affiliés américains du Groupe a été modifiée, notamment pour étendre la date d'échéance finale à décembre 2023, et pour permettre la mise en œuvre de toutes les opérations envisagées afin de réaliser la Restructuration.

Les conditions suspensives à la mise en œuvre du plan de sauvegarde, c'est-à-dire l'arrêté du plan de sauvegarde par le Tribunal de commerce de Paris le 28 juillet dernier et le vote favorable de l'assemblée générale sur l'ensemble des mesures nécessaires à la mise en œuvre du plan de sauvegarde accélérée, ayant été levées, les dernières opérations du plan de sauvegarde, c'est-à-dire la mise en place des emprunts réaménagés, ainsi que le remboursement et la conversion en capital des dettes non réaménagées, ont été finalisées le 22 septembre 2020. Les Lignes de Crédit non réaménagées ont en conséquence été remboursées en espèces pour un montant de 59 716 580,58 euros et converties en capital à hauteur de 600 283 419,22 euros.

Par ailleurs, le 11 septembre 2020, le Tribunal américain compétent en matière de faillite, présidant la procédure dite de *Chapter 15* de Technicolor a rendu une ordonnance de clôture de cette procédure. Ceci marque l'étape finale de la procédure engagée par la Société aux États-Unis d'Amérique.

Effets de ces événements sur les états financiers au 31 décembre

Le Groupe a considéré les opérations de Nouveau Financement, de conversion de dette en capital et de réaménagement des créances comme une seule transaction complexe avec de multiples éléments. Ces opérations ont été en effet négociées conjointement par les mêmes parties.

Cette transaction complexe a abouti :

- à la décomptabilisation de la dette précédente ;
- à la réception de disponibilités ;
- à la reconnaissance de nouvelles dettes financières (Nouveau Financement et lignes de crédit à terme) ;
- à l'émission d'instruments de capitaux propres à destination des prêteurs (actions et BSA).

Les incidences de ces opérations dans les comptes annuels de la Société sont présentées ci-dessous :

Bilan *(en millions d'euros)*

Liquidités reçues (Nouveau Financement)	321
Dette annulée (Valeur au bilan)	1 228
BSA Nouveau Financements	-
Augmentation de capital souscrite en numéraire (1)	(60)
Augmentation de capital par compensation de créances (1)	(600)
Dette de Nouveau Financement	(350)
Dette réaménagée	(574)
RÉSULTAT DE L'OPÉRATION	**(34)**
Honoraires au compte de résultat	(39)
RÉSULTAT NET D'OPÉRATION	**(73)**

(1) Augmentation de capital nominale de 660 millions d'euros.
Les montants en dollars US sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de chaque transaction (1,16 pour le Nouveau Financement et 1,17 pour les prêts à terme).

Compte de résultat *(en millions d'euros)*

Complément d'amortissement des charges à étaler (OID) sur Prêt à Terme B	(1)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(1)**
Honoraires liés à la restructuration financière	(1)
Perte de change liée à la valorisation de la dette USD	(12)
Dotations aux dépréciations des titres de participation	(74)
RÉSULTAT FINANCIER	**(87)**
Honoraires liés à la restructuration financière	(38)
Transfert des actifs nets en fiducie et droits représentatifs correspondants	-
Moins-value nette sur cessions de titres de participation réalisées dans le cadre de la restructuration financière	(6 220)
Reprises de dépréciations des titres de participation cédés dans le cadre de la restructuration financière	5 726
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(532)**
RÉSULTAT NET	**(620)**

Le tableau suivant présente de manière synthétique les sécurités et la soumission à des clauses financières des dettes du Groupe à l'issue de l'exécution du plan de sauvegarde financière accélérée. Le fonctionnement de ces sécurités est plus amplement décrit en note 9.2.2.

Dette	Emprunteur	Sécurités	Clauses financières
Nouveau Financement US	Technicolor USA Inc.	Nantissement de premier ou second rang sur les actifs américains, Fiducie Gallo 8, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Nouveau Financement France	Tech 6	Fiducie Gallo 8 et Tech 7, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Dette réaménagée	Technicolor SA	Deuxième rang sur (i) la fiducie Gallo 8 et (ii) les nantissements sur certains actifs de Technicolor SA	Non
Facilité de crédit Wells Fargo	Technicolor USA Inc.	Nantissement de premier ou second rang sur les actifs américains	Oui

1.1.2 IMPACTS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

Bien que la crise de la Covid-19 ait défavorablement impacté les activités des filiales du groupe Technicolor, l'ensemble des secteurs d'activité du Groupe se sont montrés résilients.

L'activité Maison Connectée bénéficie d'une forte demande de ses produits et conserve sa position de *leader* dans les marchés du haut débit et de la vidéo basée sur la technologie Android.

L'activité Services de Production a significativement été impactée par la crise, qui a notamment stoppé tous les tournages dès la fin du premier trimestre. Le déclin en effets spéciaux et post production pour les films et les séries a été partiellement compensé par une demande croissante en animation et la résilience des activités liés à la publicité. Au global la baisse de chiffre d'affaires s'élève à 42 % à taux de change constant.

L'activité Services DVD a été défavorablement impactée notamment par l'absence de sorties de nouveaux films partiellement compensée par une demande soutenue sur le catalogue. Au global, la baisse de chiffre d'affaires s'élève à 20 % à taux de change constant.

Malgré les incertitudes liées à la pandémie, en particulier concernant la capacité de Maison Connectée à se fournir en composants, le Groupe va continuer à s'appuyer sur ses forces et à exécuter son plan de transformation pour accroître ses résultats. La situation financière du Groupe ainsi que ses perspectives lui permettent d'assurer sa continuité d'exploitation.

1.2 Règles et méthodes comptables

1.2.1 PRINCIPES D'ÉLABORATION – RÈGLES GÉNÉRALES

Les comptes annuels de l'exercice au 31 décembre 2020 ont été 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'Ordre des Experts Comptables et de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ainsi que le règlement de l'Autorité des normes comptables n° 2014-03 du 5 juin 2014 à jour des différents règlements complémentaires à la date de l'établissement des dits comptes annuels.

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 (voirnotes 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.

Les conventions comptables ont été appliquées avec sincérité dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ; et
- conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Seules sont exprimées les informations significatives.

Sauf mention, les montants sont exprimés en Euro et arrondis au million le plus proche.

Les comptes annuels de la Société ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Technicolor SA le 11 mars 2021. Conformément à la législation française, les comptes annuels 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 12 mai 2021.

1.2.2 UTILISATION D'ESTIMATIONS

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes annuels, 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 de l'exercice, 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) d'exploitation » pour ce qui relève des opérations de nature commerciale et dans le poste « autres produits (charges) financiers nets » pour les autres opérations.

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 ou résultat d'exploitation, dans le cas où ils sont afférents à des opérations de nature commerciale.

Les informations relatives aux instruments dérivés de change figurent en note 9.4.

NOTE 2 Résultat d'exploitation

2.1 Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2020	2019
Facturations intra-groupe	32	32
Redevances sur marques	18	22
Autres facturations externes	-	-
TOTAL CHIFFRES D'AFFAIRES	**49**	**54**
Dont chiffre d'affaires en France :	*18*	*18*

2.2 Autres charges et produits d'exploitation

(en millions d'euros)	2020	2019
Autres Charges d'exploitation	(92)	(46)
Autres Produits d'exploitation	58	1
TOTAL AUTRES CHARGES ET PRODUITS D'EXPLOITATION	**(34)**	**(45)**

Les « Autres charges d'exploitation » comprennent :

- les frais exposés dans le cadre de la restructuration de la dette pour 53 millions d'euros. Ces charges ont fait l'objet d'une neutralisation par un compte de « Transfert de charges » afin de les ventiler entre les différentes opérations intervenues :
  - imputation des frais sur la prime d'émission pour 15 millions d'euros,
  - frais d'émission d'emprunt obligataire pour 11 millions d'euros,
  - primes de remboursement des obligations pour 17 millions d'euros ;
- les autres charges d'exploitation courantes de la Société.

Les « Autres produits d'exploitation » comprennent les transferts de charges ci-dessus mentionnés ainsi que les transferts de charges liés aux opérations de *restructuring*.

NOTE 3 Résultat financier

(en millions d'euros)	2020	2019
Dividendes reçus	77	459
Dépréciations des titres, actions propres, comptes courants et provisions pour risques concernant les filiales en portefeuille, nette des reprises	(119)	(613)
Produits/(charges) d'intérêts financiers nets	(57)	(48)
Autres produits/(charges) nets	10	2
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	**(89)**	**(200)**
Le résultat financier concerne principalement les filiales suivantes :		
• **Technicolor USA Inc.**		
dividendes en 2020	*49*	-
dépréciations des titres en 2019	-	*(113)*
• **Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.**		
dividendes en 2020	*29*	-
dépréciations des titres en 2020	*(19)*	
• **Gallo 8 SAS**		
dividendes en 2019	-	*453*
dépréciations des titres en 2019 et 2020	*(74)*	*(390)*
• **Thomson Licensing SAS**		
dépréciations des titres en 2019 (dotation) et 2020 (reprise)	*2*	*(22)*
• **Technicolor Delivery Technologies SAS**		
dépréciations des titres en 2019	-	*(37)*
• **Société Française d'Investissement et d'Arbitrage – Sofia SA**		
dépréciations des titres en 2019 et 2020	*(20)*	*(25)*
• **Thomson Consumer Electronics (Bermuda) Ltd.**		
dépréciations des titres en 2020	*(8)*	

Les reprises de dépréciations des titres cédés dans le cadre des opérations de restructuration financière ont été présentées en résultat exceptionnel.

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)	2020	2019
Gains/(pertes) exceptionnels sur cessions d'immobilisations incorporelles et financières [1]	(493)	(106)
Coûts de restructuration (dotations nettes des reprises et charges de l'exercice)	(6)	(2)
Autres produits/(charges) exceptionnels [2]	(41)	(17)
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(540)**	**(125)**

(1) Correspond principalement aux opérations suivantes :

• *cession des titres de Technicolor Animation Productions SAS*	*10*	-
• *cession des titres de Mikros Image SAS*	*15*	-
• *cession des titres de Technicolor Delivery Technologies SAS*	*(189)*	-
• *cession des titres de Technicolor USA Inc.*	*(214)*	-
• *cession des titres de Technicolor Trademark Management SAS*	*(113)*	-
• *cession des titres de RCA Trademark Management SAS*	*14*	-
• *cession des titres de Technicolor Mexicana S. de RL de CV*	*(29)*	-
• *cession des titres de Technicolor Export de Mexico S. de RL de CV*	*8*	-
• *cession des titres de Technicolor Connected Home Mexico SA*	*4*	-
• *réduction de capital de Gallo 8 SAS par annulation d'actions (151 millions d'euros) et remboursement à l'actionnaire (45 millions d'euros)*	-	*(106)*

Il est à noter que les cessions de titres ont été réalisées dans le cadre de la mise en place de Fiducies dont Technicolor SA détient directement ou indirectement le contrôle.

(2) Correspond principalement à :

• *des charges liées à la restructuration financière*	*(37)*	-
• *des charges liées à des provisions pour risques*	*(3)*	*(17)*

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 1,9 milliard d'euros au 31 décembre 2020, principalement, liées à l'activité Tubes cathodiques cédée en 2005.

5.1 Analyse de l'impôt comptabilisé

(en millions d'euros)	2020	2019
Impôt courant de l'exercice comptabilisé par les filiales françaises et rétrocédé à Technicolor SA [1]	2	(11)
Crédit d'impôt recherche du groupe intégré	4	5
Crédit d'impôt audiovisuel du groupe intégré	1	2
Crédit d'impôt international du groupe intégré	-	-
Provision d'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale de l'exercice	-	-
Ajustement de l'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale de l'exercice précédent	-	1
Crédits d'impôt étrangers non récupérés	(1)	(1)
Autres [2]	(5)	(7)
PRODUIT D'IMPÔT NET	**1**	**(11)**

(1) Dans le cadre de l'intégration fiscale française, Technicolor SA bénéficie d'un produit d'impôt sur ses filiales françaises intégrées. Le produit d'impôt 2020 est principalement liée à Technicolor Trademark Management SAS (0,9 million d'euros) et RCA Trademark Management SAS (0,7 million d'euros).

(2) Comprend principalement les Crédits d'Impôt Recherche et Crédits d'impôt audiovisuels à rembourser aux filiales.

Au titre de l'exercice 2020, le résultat de l'intégration fiscale étant déficitaire, aucune charge d'impôt n'a été constatée.

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 2019	Variation	31 décembre 2020
• **À déduire l'année suivante**			
Congés payés	1	-	1
Provisions pour risques	16	(15)	1
Autres	1	1	2
• **À déduire ultérieurement**			
Provisions pour retraite	3	-	3
Dépréciation des comptes courants et créances	3	1	4
Provisions pour risques	12	-	12
Autres	11	14	25

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 2019, Net	**7**	**-**
Brut	*20*	-
Amortissements cumulés	*(13)*	-
Acquisitions	-	-
Cessions/Diminutions (nettes d'amortissements cumulés)	-	
Amortissements	(1)	-
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**6**	**-**
Brut	*20*	-
Amortissements cumulés	*(14)*	-

NOTE 7 Immobilisations financières

Cette rubrique comprend les titres de participation que la Société a l'intention de conserver, les droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie ainsi que les autres immobilisations financières telles que les 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.

Les droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie résultent de la constitution de la Fiducie Sûreté-Gestion « Gallo 8 » dont Technicolor SA est le constituant et Equitis Gestion est le fiduciaire. Le contrat de fiducie est conclu en garantie du paiement et/ou du remboursement de la dette (*cf.* note 9.1) et durera jusqu'à l'extinction de celle-ci. La Société garde le contrôle des actifs transférés en conséquence, l'opération a été réalisée à la valeur nette comptable. Les actifs fiduciaires transférés correspondent aux titres de la filiale Gallo 8 détenus par la Société moins une action (78 354 499 actions de 10 euros de valeur nominale chacune) valorisés à leur valeur nette comptable dans les comptes de Technicolor SA au jour de la signature du contrat de fiducie, soit 693 millions d'euros (valeur brute de 1 444 millions d'euros, dépréciation de 750 millions d'euros). Les résultats de la fiducie sont donc constitués des produits et des charges liés à la détention de la filiale Gallo 8 et remis en fiducie selon le contrat de fiducie. Pour les besoins de la fiducie, l'évaluation de la filiale Gallo 8 a été réalisée à la valeur recouvrable, l'estimation des flux futurs étant réalisée à partir des données budgétaires relatives aux activités logées dans la fiducie et des flux de facturation interne. Les résultats de la fiducie, acquis et non distribués à la clôture de l'exercice, sont intégrés à la valeur de droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie.

7.1 Variation des immobilisations financières

(en millions d'euros)	Titres de participation	Autres immobilisations financières [1]	Total des immobilisations financières
Au 31 décembre 2019, Net	**2 148**	**2**	**2 150**
Brut	*11 770*	*7*	*11 777*
Pertes de valeur	*(9 622)*	*(6)*	*(9 627)*
Acquisitions/Augmentations [2]	1 308	693	2 001
Cessions/Diminutions [3]	(8 839)	-	(8 839)
Dépréciations [4]	(121)	-	(121)
Reprises de dépréciations [5]	6 477	-	6 477
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**973**	**695**	**1 668**
Brut	*4 239*	*701*	*4 940*
Pertes de valeur	*(3 266)*	*(6)*	*(3 272)*

(1) Au 31 décembre 2020, les autres immobilisations financières nettes correspondent à :
- *cash collateral pour 2 millions d'euros ;*
- *droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie pour 693 millions d'euros (titres Gallo 8 SAS).*

(2) Les acquisitions/augmentations de titres de participation de l'exercice 2020 correspondent principalement à :
- *l'augmentation de capital de la filiale Tech 6 SAS en numéraire par voie de compensation de créances à hauteur de 149 millions d'euros et par apport en nature à hauteur de 518 millions d'euros ;*
- *l'augmentation de capital de la filiale Gallo 8 SAS en numéraire par voie de compensation de créances à hauteur de 504 millions d'euros avant le transfert des titres en fiducie ;*
- *l'augmentation de capital de la filiale Technicolor USA Inc. en numéraire à hauteur de 137 millions d'euros avant la cession des titres à Tech 7 SAS.*

(3) Les cessions/diminutions de titres de participation de l'exercice 2020 correspondent principalement aux opérations suivantes réalisées dans le cadre de la restructuration financière du Groupe :
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor USA Inc. à Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 5 354 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Delivery Technologies SAS à Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 973 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Trademark Management SAS à Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 214 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV à Tech 7 SAS d'une valeur brute de 187 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Mexicana S. de RL de CV à Technicolor Home Entertainment Services Inc. d'une valeur brute de 58 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale RCA Trademark Management SAS à Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 25 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Mikros Image SAS à Tech 7 SAS d'une valeur brute de 25 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Animation Productions à Tech 7 SAS d'une valeur brute de 22 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Export de Mexico S. de RL de CV à Technicolor Home Entertainment Services Inc. d'une valeur brute de 14 millions d'euros ;*
- *l'apport en nature à Tech 7 SAS des titres de la filiale Technicolor Canada Inc. d'une valeur brute de 418 millions d'euros ;*
- *l'apport en nature à Tech 7 SAS des titres de la filiale The Moving Picture Company Ltd. d'une valeur brute de 100 millions d'euros ;*
- *la remise en fiducie des titres de la filiale Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 1 441 millions d'euros.*

(4) Les dotations aux provisions pour dépréciation de titres de participation de l'exercice 2020 concernent principalement :
- *les titres de participation de la filiale Gallo 8 SAS pour un montant de 74 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. pour un montant de 19 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Thomson Consumer Electronics (Bermuda) Ltd. pour un montant de 8 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Société Française d'Investissement et d'Arbitrage – Sofia SA pour un montant de 20 millions d'euros.*

(5) Les reprises de provisions pour dépréciation de titres de participation de l'exercice 2020 concernent principalement les titres cédés dans le cadre de la restructuration financière du Groupe, à savoir :
- *les titres de participation de la filiale Technicolor USA Inc. à hauteur de 4 849 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Gallo 8 SAS à hauteur de 748 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Technicolor Delivery Technologies SAS à hauteur de 657 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV à hauteur de 186 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Mikros Image SAS à hauteur de 25 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Technicolor Animation Productions à hauteur de 3 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. Une reprise de provision pour dépréciation des titres de 1,7 million d'euros a été comptabilisée. Une baisse de 10 % du complément de prix conduirait à une augmentation de la dépréciation de 5,7 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.

La variation ds droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie de l'exercice se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	**Fiducie Sûreté-Gestion « Gallo 8 »**
Valeur Brute au 31 décembre 2019	**-**
Transferts de l'exercice	693
Résultat de l'exercice de la fiducie	-
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	**693**

7.2 Échéances des créances de l'actif immobilisé

(en millions d'euros)	
2021	2
2022 et au-delà	5
VALEUR BRUTE	**7**
Dépréciations	(6)
VALEUR NETTE	**1**

7.3 Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2020

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Pourcentage détenu *(en %)*	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 %)								
Thomson Licensing SAS [1]	100,00 %	2 800 000	2 444	153	115	10	6	-
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte Ltd.	100,00 %	37 948 000	37	18	17	-	27	-
Technocolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA	100,00 %	34 589 676	100	92	128	77	27	-
Technicolor Entertainment Services Spain SA	100,00 %	120 000	66	-	-	1	-	-
Thomson Consumer Electronics (Bermuda) Ltd.	100,00 %	1 000	66	14	15	-	(7)	-
Sté Fr. d'Invest. et d'Arbitrage – Sofia SA [2]	100,00 %	3 017 994	543	26	35	-	(2)	-
Thomson Angers SAS [3]	100,00 %	4 630 001	289	-	-	-	-	-
Technicolor Milan S.r.l	100,00 %	6 000	2	-	-	1	-	-
Tech 6 SAS [1] [2]	100,00 %	66 643 938	666	666	666	-	-	-
Tech 8 SAS	100,00 %	1 000	-	-	-	-	-	-
Tech 9 SAS	100,00 %	1 000	-	-	-	-	-	-
Thomson Sales Europe SAS [2]	99,96 %	2 466	6	1	-	-	-	-
Technicolor Servicios de Mexico S. de RL de CV	99,97 %	2 999	-	-	(6)	-	(1)	7
Thomson Maroc SA	64,05 %	52 762	2	-	N/A	N/A	N/A	-
SADA Electronique SA	68,36 %	3 418	1	-	N/A	N/A	N/A	-
Total filiales	**N/A**	**N/A**	**4 223**	**972**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**7**
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	1	-	N/A	N/A	N/A	N/A
Total participations	**N/A**	**N/A**	**1**	**-**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
TOTAL	**N/A**	**N/A**	**4 224**	**972**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**7**

N/A : non applicable.

(1) La valeur nette des titres est égale aux flux de trésorerie futurs actualisés et majorés de la trésorerie nette disponible.

(2) 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.

(3) Thomson Angers est en cours de liquidation.

NOTE 8 Capitaux propres et autres fonds propres

8.1 Capital et prime d'émission

Au 31 décembre 2020, le capital de Technicolor SA s'élève à 2 357 954,83 euros (235 795 483 actions de 0,01 euro de nominal).

En 2020, l'évolution des capitaux propres a été la suivante :

- la valeur nominale des actions a été portée de 1,00 euro à 27,00 euros, dans le cadre d'une opération de regroupement d'actions ;
- le capital social a diminué de 414 307 673,86 euros par diminution de la valeur nominale des actions, portée de 27,00 euros à 0,01 euro ;
- le capital social a augmenté de 567,00 euros par émission de 56 700 actions nouvelles, dans le cadre du *Long-Term Incentive Plan 2017* ;
- le capital social a augmenté de 1 107 382,55 euros par émission de 110 738 255 actions nouvelles et le compte prime d'émission de 328 892 617,35 euros ;
- le capital social a augmenté de 921 787,70 euros par émission de 92 178 770 actions nouvelles et le compte prime d'émission de 329 078 208,90 euros ;
- la prime d'émission a diminué de 218 324,14 euros pour dotation à la réserve légale à hauteur de 10 % du capital social et de 15 167 267,49 euros pour imputation des frais liés aux augmentation de capital réalisées ;
- le capital social a augmenté de 174 713,44 euros par émission de 17 471 344 actions nouvelles dans le cadre de l'exercice de bons de souscription d'actions.

Au 31 décembre 2019, le capital de Technicolor SA s'élevait à 414 461 178 euros (414 461 178 actions de 1,00 euro de nominal). Il n'avait 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.

	2020	2019
Nombre d'actions propres à l'ouverture	-	1 074 994
Dont achetées/(cédées) durant l'année au titre du programme de rachat d'actions	-	*(703 925)*
Dont cédées durant l'année au titre des plans de stock-options et d'actions gratuites	-	*(371 069)*
Nombre d'actions propres à la clôture	-	-
Valeur au bilan en euros [1]	**-**	**-**

(1) Au 31 décembre 2020, Technicolor SA ne possède plus d'actions propres, celles-ci ayant été cédées en totalité, au cours de l'année 2019.

Les actions autodétenues 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 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de distribution de dividendes, au titre de l'exercice 2019.

En 2019, le Conseil d'administration avait décidé de ne pas proposer de distribution de dividendes, au titre de l'exercice 2018.

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 juillet et septembre 2020 arrivant à échéance en 2024.

9.1 Synthèse de la dette

(en millions d'euros)	2020	2019
Emprunts à terme	569	984
Intérêts courus	26	5
Comptes courants et emprunts vis-à-vis des filiales [1]	1 475	1 281
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**2 071**	**2 270**
Dont dette non courante (à plus d'un an)		
Emprunts à terme	*569*	*981*
Emprunts vis-à-vis des filiales	*592*	*242*

(1) Dont l'emprunt à terme auprès de Tech 6 pour 349 millions d'euros provenant des opérations de restructuration de la dette intervenues au cours de l'exercice.

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	454	EUR	454	Intérêts *Cash* : EURIBOR [2] + 300 bps Intérêts « PIK » : 300 bps	Décembre 2024
Dette à terme	142	USD	115	Intérêts *Cash* : LIBOR [3] + 275 bps Intérêts « PIK » : 275 bps	Décembre 2024
Sous-total Dette à terme externe			**569**		
Dette à terme	158	EUR	158	Intérêts *Cash* : EURIBOR [2] + 600 bps Intérêts « PIK » : 600 bps	Juin 2024
Dette à terme	191	EUR	191	Intérêts *Cash* : EURIBOR [2] + 600 bps Intérêts « PIK » : 600 bps	Juin 2024
Sous-total Dette à terme intra-groupe			**349**		
TOTAL DETTES A TERME			**918**		

(1) Taux de change du 31 décembre 2020.
(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

	2020	2019
(en millions d'euros)	Emprunt à terme	Emprunt à terme
Moins d'un an	-	3
1 à 2 ans	-	3
2 à 3 ans	-	2
3 à 4 ans	918	976
4 à 5 ans	-	-
Plus de 5 ans	-	-
TOTAL DETTE	**918**	**984**
Dont dette à court terme	-	*3*
Dont dette à long terme	*918*	*981*

9.2.2 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA DETTE

La Dette Réaménagée, émise par Technicolor SA en dollars et en euros, est constituée du solde de l'emprunt à terme existant et de la facilité de crédit renouvelable, à la suite de leur conversion partielle en actions. Les conditions de ces nouveaux emprunts ont été modifiées, notamment en ce qui concerne l'échéance (31 décembre 2024), les taux d'intérêts et les restrictions.

La Dette Réaménagée comporte à la fois des intérêts payés en liquidités et des intérêts PIK (intérêts capitalisés). Les intérêts PIK sont capitalisés (tous les 6 mois pour la dette émise par Technicolor USA Inc. et tous les 12 mois pour le reste de la dette) et remboursés à l'échéance finale.

9.2.3 CONDITIONS PRINCIPALES DES CONVENTIONS DE CRÉDIT

Comme décrit dans la note 1.1, Technicolor a conclu en 2020 différentes transactions dans le cadre de sa restructuration financière.

Les emprunts à terme de la Dette Réaménagée ont été modifiés et consolidés dans le cadre d'un Accord de financement, conclu par Technicolor SA et prenant effet le 22 septembre 2020 (« l'Accord de financement de la Dette Réaménagée »).

Ensemble des garanties financières

Nouveau Financement France contracté par Tech 6 et la Dette Réaménagée

Le Nouveau Financement contracté par Tech 6 est garanti par des « fiducies-sûretés » (équivalent d'un *trust* de droit français) sur les actions détenues par les deux sous-holdings françaises du Groupe (« Tech 7 » et « Gallo 8 »), qui détiennent la quasi-totalité de l'ensemble des sociétés du groupe Technicolor (activités de Services de Production pour Tech 7, Maison Connectée, Services DVD et Services de Production aux États-Unis pour Gallo 8) et une troisième fiducie portant le prêt octroyé par Tech 6 à Technicolor SA résultant du Nouveau Financement.

La fiducie Gallo 8 garantit également la Dette Réaménagée avec un nantissement de second rang.

Ces fiducies représentent un contrat en vertu duquel Technicolor SA transfère à un fiduciaire la propriété d'actifs identifiés, de droits ou de sûretés spécifiques (existants ou futurs) appartenant au groupe Technicolor SA. Le fiduciaire les détient dans un compte distinct créé dans l'objet de cette fiducie jusqu'à décharge des obligations en vertu de l'accord de financement sous-jacent. Le fiduciaire agit pour le compte d'un ou plusieurs bénéficiaires qui, dans la conduite normale des activités, est Technicolor et, en cas de défaut, est l'agent de garantie pour le compte des prêteurs.

En plus des « fiducies-sûretés », certaines des entités du groupe Technicolor ont émis des « actions de préférence », offrant certains droits qui ne sont exerçables que dans des cas spécifiques par l'agent de garantie (agissant pour le compte des prêteurs du Nouveau Financement) afin de protéger leurs droits.

Les règles de gouvernance en place dans les fiducies, sauf en cas de défaut (qui reflètent celles du Nouveau Financement), et pour les cas de protection des « actions de préférence », ne modifient pas le contrôle exercé par Technicolor sur les filiales détenues par les « fiducies » ni sur les filiales ayant émis des actions de préférence.

Dans le cadre de ses procédures de conformité, le Groupe veille continuellement aux restrictions imposées par les contrats de fiducies.

Les créanciers du Nouveau Financement bénéficient également d'un nantissement sur certains actifs détenus par Technicolor SA et ses filiales et la Dette Réaménagée bénéficie d'une garantie de second rang.

Paiements anticipés obligatoires et volontaires

En cas de défaut ou de changement de contrôle de Technicolor, les créanciers auront la possibilité d'exiger immédiatement le paiement de tout ou partie des en-cours.

Les situations de défaut comprennent entre autres et sous réserve de certaines exceptions, seuils et délais supplémentaires :

- le défaut des emprunteurs pour effectuer les paiements requis lorsqu'ils sont exigibles au titre des Instruments de dette ou de toute autre dette financière ou de se conformer aux obligations importantes liées aux Instruments de dette ;
- un défaut croisé en vertu duquel il y a un défaut si un membre du Groupe fait défaut au titre d'une dette portant sur un montant total supérieur à 25 000 000 dollars US et que ce défaut survient à l'échéance finale ou entraîne le droit du ou des créanciers d'exiger immédiatement remboursement de la dette.

La Dette Réaménagée peut être volontairement remboursée par anticipation, partiellement ou en totalité, sans pénalité à tout moment après le remboursement intégral ou le remboursement anticipé du Nouveau Financement.

Covenants financiers

Le Nouvel Emprunt à Terme ne contient pas de *covenant* financier.

Engagements de faire *(Affirmative Covenants)*

Les Instruments de dette contiennent diverses clauses restrictives standard et habituelles et contiennent en outre des exigences pour que le Groupe fournisse :

- **états financiers trimestriels :** éléments consolidés non audités comprenant un bilan, un compte de résultat et un tableau de flux de trésorerie (sans les notes aux comptes) ;
- **éléments annuels :** comprenant EBITDA, état des flux de trésorerie disponibles et ratio de levier net.

En outre, diverses informations et rapports financiers confidentiels doivent être fournis régulièrement aux prêteurs privés.

Engagements de ne pas faire *(Negative Covenants)*

Les Instruments de dette contiennent diverses clauses restrictives standard et usuelles ainsi que d'autres clauses spécifiques qui restreignent la capacité du Groupe à entreprendre certaines actions. Celles-ci incluent des restrictions sur :

- **endettement :** en règle générale, les nouveaux emprunts ne sont pas autorisés, sauf exceptions et quotas, notamment pour les contrats de location-financière et les dettes non garanties ;
- **sûretés :** les nouvelles sûretés ne sont généralement pas autorisées, sauf pour certaines exceptions et un panier de sûretés général ;
- **cessions :** sous réserve de certaines exceptions et paniers, le Groupe est limité dans sa capacité à procéder à des cessions ;
- **acquisitions :** à l'exception d'un panier déterminé, le Groupe ne peut pas faire d'acquisitions ;
- **distributions et paiements subordonnés :** le Groupe est limité dans sa capacité à effectuer des distributions, en particulier aux actionnaires et depuis les sociétés regroupées au sein d'une fiducie vers celles extérieures à une fiducie. À l'exception des accords de centralisation de trésorerie, les paiements subordonnés entre entités au sein d'une fiducie aux entités extérieures à la fiducie ne sont généralement pas autorisés sous réserve de certaines exceptions et paniers.

Au 31 décembre 2020, Technicolor respecte pleinement tous les *covenants* applicables et aucun cas de défaut ne s'est produit entre la signature des contrats de fiducies et l'établissement des comptes annuels.

Synthèse des garanties financières

Le tableau suivant présente de manière synthétique les sécurités et la soumission à des clauses financières des dettes du Groupe à l'issue de l'exécution du plan de sauvegarde financière accélérée.

Dette	Emprunteur	Sécurités	Clauses financières
Nouveau Financement US	Technicolor USA Inc.	Nantissement de premier ou second rang sur les actifs américains, Fiducie Gallo 8, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Nouveau Financement France	Tech 6	Fiducie Gallo 8 et Tech 7, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Dette réaménagée	Technicolor SA	Deuxième rang sur (i) la fiducie Gallo 8 et (ii) les nantissements sur certains actifs de Technicolor SA	Non

9.3 Instruments financiers de couverture de taux d'intérêt

Le Groupe possède deux instruments de couverture de taux d'intérêt au 31 décembre 2020. 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 de 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 2020.
(2) EURIBOR avec un taux plancher 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 2020, ces instruments dérivés s'analysent de la façon suivante :

	Devises	Notionnel [1]	Échéance	Juste valeur [2]
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/GBP	54	2021	(1)
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/MXN	(40)	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	EUR/AUD	23	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	EUR/GBP	18	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	Autres devises			-
JUSTE VALEUR				**(1)**

(1) Achats/(ventes) à terme nets, exprimés en millions de la première devise du couple.
(2) Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, le Groupe ne possède pas d'instruments non documentés en couverture à la clôture.

NOTE 10 Avantages au personnel

10.1 Évolution de l'effectif moyen

	2020	2019
Cadres	84	87
Employés et agents de maîtrise	13	17
TOTAL	**97**	**104**

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 d'options d'achat ou de souscription d'actions, en une ou plusieurs fois, au profit des salariés ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. 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 994 204.

Au 31 décembre 2020, et dans le cadre de l'opération de regroupement décidée par l'Assemblée générale du 23 mars 2020, 261 568 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 151 559 options, 98 049 options, 2 884 options et 9 076 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 305 175.

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.

Le Conseil d'administration du 7 mai 2020 ayant constaté que les conditions de performance du plan LTIP 2017 ont été partiellement atteintes, 56 700 actions de performance ont été livrées.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans après regroupement s'élève à 20 548 pour les 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 111 111.

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.

Le Conseil d'administration du 30 janvier 2020, a décidé d'attribuer gratuitement 9 258 actions à un prix d'exercice de 16,20 euros au profit de deux bénéficiaires.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ce plan s'élève à 93 645.

PLAN D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2020 : *2020 LONG TERM INCENTIVE PLAN* (LTIP 2020)

L'Assemblée générale du 30 juin 2020, dans sa 25ème résolution, a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les salariés et/ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 36 mois et est valable jusqu'au 30 juin 2023. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3,6 % du capital tel que constaté à la date à laquelle il sera fait usage de l'autorisation.

Faisant un premier usage de cette autorisation, le Conseil d'administration a approuvé le 17 décembre 2020 la mise en œuvre d'un Plan d'Intéressement à Long Terme du *management* (LTIP 2020), et décidé d'attribuer gratuitement 2 829 146 actions.

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 d'une durée de trois ans à compter de la date d'attribution, soit jusqu'au 17 décembre 2023, ainsi qu'à l'atteinte d'objectifs d'EBITA cumulés et de rendement total pour les actionnaires jusqu'à fin 2022.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance en circulation au titre de plan s'élève à 2 829 146.

Au 31 décembre 2020, le nombre total des *stock-options* encore existantes s'élevait à 261 568 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 2 943 339 droits accordés aux employés et Directeurs.

Les détails de ces plans de *stock-options* et d'actions sont présentés ci-dessous.

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'instruments initialement accordés (2)	Nombre d'instruments restants (2)	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'instrument	Prix d'exercice (1) (2)	Juste valeur estimée (1) (2)
MIP 2015 Options *	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	607 335	149 060	94	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	86,13 euros	28,62 euros
MIP 2015 Options *	Options de souscription	24 octobre 2013	7 408	-	1	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	106,11 euros	37,80 euros
MIP 2015 Options *	Options de souscription	26 mars 2014	7 963	2 499	2	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	122,31 euros	46,71 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	20 juin 2014	104 815	48 353	40	juin 2016 (50 %) juin 2017 (25 %) juin 2018 (25 %)	8 ans	156,33 euros	49,14 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	21 octobre 2014	70 926	34 319	24	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	132,84 euros	39,15 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	9 avril 2015	14 815	15 377	1	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	157,41 euros	50,76 euros
MIP juin 2017 Options *	Options de souscription	26 juin 2015	9 260	2 884	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	158,76 euros	51,57 euros
MIP octobre 2017 Options *	Options de souscription	3 décembre 2015	63 334	9 076	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	191,97 euros	61,29 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	29 avril 2016	102 241	-	187	avril 2019	-	-	153,63 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	27 juillet 2016	2 444	-	12	avril 2019	-	-	147,69 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	20 octobre 2016	7 926	-	18	avril 2019	-	-	138,78 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	6 janvier 2017	5 995	-	10	avril 2020	-	-	102,06 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	9 mars 2017	148 180	-	218	avril 2020	-	-	102,06 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	26 avril 2017	7 407	-	1	avril 2020	-	-	116,91 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	26 juillet 2017	5 273	-	15	avril 2020	-	-	91,26 euros
LTIP 2018 **	Actions de performance	25 avril 2018	11 370	11 111	2	avril 2021	-	-	34,37 euros
LTIP 2018 **	Actions de performance	25 juin 2018	12 216	9 437	12	avril 2021	-	-	34,37 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	14 juin 2019	7 407	7 407	1	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	24 juillet 2019	88 197	77 028	175	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	5 novembre 2019	2 739	2 739	4	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	30 janvier 2020	9 258	6 471	2	juin 2022	-	-	16,20 euros
LTIP 2020 **	Actions de performance	17 décembre 2020	2 829 146	2 829 146	101	décembre 2023	-	1,82 euros	1,23 euros

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

** *Plan de rétention dénommé « Long Term Incentive Plan ».*

(1) Le nombre d'instruments ainsi que les prix et juste valeur ont été modifiés suite à l'augmentation de capital qui a eu lieu en 2015.

(2) Le nombre d'instruments ainsi que les prix et juste valeur ont été modifiés suite au regroupement d'actions qui a eu lieu en 2020.

Les prix d'exercice des différents plans ont été fixés sans décote.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, en 2020 et 2019, 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 2020, aux membres du Conseil d'administration, s'élève à 878 125 euros. Une retenue à la source est effectuée sur les montants dus aux administrateurs et censeurs non-résidents fiscaux en France.

Le montant de la rémunération due par Technicolor SA, au titre de 2020, à M. Richard Moat, son Directeur général, s'élève à 562 500 euros de rémunération fixe et 863 835 euros de rémunération variable.

Le Directeur général est bénéficiaire du Plan d'intéressement à long terme du *management* 2020 (LTIP 2020) mis en place par le Conseil d'administration le 17 décembre 2020 pour ses deux premiers volets. Dans le cadre de ce plan, 543 833 droits à actions de performance lui ont été attribués. L'acquisition des droits à recevoir des actions est soumise aux termes et conditions qui figurent dans le Plan. Il y est notamment prévu que l'acquisition définitive des actions de performance interviendra le 17 décembre 2023 sous réserve d'une condition de présence et de l'atteinte de deux conditions de performance tenant à des objectifs d'EBITA ajusté et de *Total Shareholder Return*.

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 : 0,6 % ;
- 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.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019	Dotations	Utilisations de l'exercice	Reprises sans objet et reclassement	Au 31 décembre 2020
Provisions pour retraite et ancienneté	**3**	**-**	**-**	**-**	**3**
Filiales et autres risques	-	-	-	-	-
Restructurations liées au personnel	-	7	(4)	(1)	2
Activités cédées [1]	32	-	(15)	-	17
Autres [2]	2	-	(2)	-	
Autres provisions pour risques et charges	**34**	**7**	**(21)**	**(1)**	**19**
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**37**	**7**	**(21)**	**(1)**	**22**

(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-droits d'anciens salariés) d'une ancienne usine à Taïwan (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 Taïwan et un appel devant la Haute Cour Taïwanaise (première Cour d'appel), la Cour Suprême de Taïwan, en août 2018 :

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour Taïwanaise d'accorder 518 millions de NTD (15 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2020) 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 Taïwanaise pour ces plaignants.

General Electric a versé au Tribunal le montant total de la décision en décembre 2019.

Le 5 mars 2020, la Haute Cour Taïwanaise a statué sur la demande des 246 plaignants et a accordé 54,7 millions NTD (1,6 million d'euros) de dommages et intérêts. Cette décision est en appel devant la Cour Suprême de Taïwan.

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 2,3 milliards de NTD (66,8 millions d'euros à taux de change en vigueur au 31 décembre 2020) ainsi que des intérêts de retard. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. Technicolor a interjeté appel de cette décision auprès de la Haute Cour Taïwanaise en janvier 2020.

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, ce qui s'est traduit par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux parties défendantes, y compris Technicolor, et les plaignants de 9 états américains étant exclus du règlement. Ce nouvel accord de règlement a été approuvé par le Tribunal de première instance, et l'ordonnance validant cette décision est désormais interjettée devant la Cour d'Appel. En septembre 2019, des requêtes en intervention et des plaintes ont été déposées par les consommateurs de ces 9 états mais le Tribunal de première instance les a rejettées. Ces motions ont fait l'objet d'un recours devant la Cour d'Appel. 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 des motifs de procédure par le tribunal de première instance ainsi que par la cour d'appel régionale en décembre 2020. Vestel a fait appel de la décision de la cour d'appel régionale ;
- aux Pays-Bas, une plainte déposée par trois fabricants brésiliens de téléviseurs en vertu du droit brésilien.

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 (i) dans une affaire au Royaume-Uni contre Arcelik, un fabricant turc, qui a été transigée en février 2020 et (ii) deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz) en vertu du droit allemand, qui ont été transigés en décembre 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 des 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 902 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)	2020	2019
Créances clients et comptes rattachés	**31**	**41**
Dont produits à recevoir	*2*	*5*
Autres créances d'exploitation	**15**	**16**
Dont produits à recevoir	*11*	*7*

Les charges à payer sont comptabilisées dans ces postes du bilan :

(en millions d'euros)	2020	2019
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	**11**	**15**
Dont charges à payer	*4*	*4*
Autres dettes d'exploitation	**31**	**24**
Dont charges à payer – Dettes fiscales et sociales	*8*	*8*
Dont charges à payer – Autres dettes	*10*	*8*

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 0,5 % du montant total HT des achats de l'exercice ;
- le montant TTC des factures clients échues correspond à 3,3 % du chiffre d'affaires HT.

12.2 Opérations avec les parties liées

Au cours de l'exercice 2020 :

- Bpifrance Participations, représentée au Conseil d'administration et identifiée à ce titre comme partie liée, détenant 4,5 % du Groupe au 31 décembre 2020, a participé au plan de sauvegarde financière décrit en note 1.1.1 au moyen :
  - d'une souscription à l'augmentation de capital réservée de 25 millions d'euros,
  - d'une participation au Nouveau Financement de 21 millions d'euros. Le groupe Technicolor a enregistré une charge d'intérêts due à Bpifrance Participations de 1 million d'euros et des frais liés au financement refacturés par Bpifrance Participations de 1 million d'euros ;
- Crédit Suisse, détenant 12,42 % du Groupe au 31 décembre 2020 et identifié à ce titre comme partie liée, a participé au Plan de Sauvegarde Financière décrit en note 1.1.1 au moyen d'une souscription à l'augmentation de capital réservée de 30 millions d'euros. Le groupe Technicolor a enregistré des frais refacturés par Crédit Suisse de 0,7 million d'euros.

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

12.3 Comptes de régularisation actif

En 2020, ils correspondent à :

- 1 million de charges constatées d'avance ;
- 10 millions de frais d'émission d'emprunts étalés suivant la méthode du taux effectif global ;
- 16 millions de primes de remboursement d'obligations amortis suivant la méthode du taux effectif global.

En 2019, ils correspondaient à 1 million de charges constatées d'avance et 1 million de frais d'émission d'emprunts à étaler.

12.4 Obligations contractuelles et autres engagements hors-bilan

Les engagements donnés sont les suivants :

(en millions d'euros)	2020	2019
Paiements futurs certains		
Loyers liés aux contrats de location simple	-	1
Autres paiements futurs certains	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	**-**	**1**
Paiements futurs éventuels	**-**	**-**
Garanties données vis-à-vis d'engagement des entreprises liées	1 460	1 158
Autres paiements futurs éventuels	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	**1 460**	**1 158**

Les engagements reçus sont les suivants :

(en millions d'euros)	2020	2019
Paiements futurs certains		
Royalties à recevoir	59	95
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	**59**	**95**
Paiements futurs éventuels	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	-	-

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
Technicolor Delivery Technologies Australia Pty Ltd.					
	USD	AUD	8,3	11,0	2021
Technicolor Delivery Technologies Canada Inc.					
	USD	CAD	7,0	9,0	2021
Technicolor Delivery Technologies SAS					
	USD	EUR	153,5	129,3	2021
	USD	GBP	15,7	11,6	2021
Technicolor Export de Mexico S. de RL de CV					
	USD	MXN	2,8	55,0	2021
Technicolor Mexicana S. de RL de CV					
	MXN	USD	450,0	22,4	2021
Technicolor Polska Sp. Z o.o.					
	EUR	GBP	2,0	1,8	2021
	PLN	EUR	32,9	7,4	2021
	USD	EUR	5,2	4,3	2021
The Moving Picture Company Ltd.					
	EUR	GBP	0,5	0,5	2021
	USD	GBP	16,0	11,8	2021
Thomson Telecom Mexico SA de CV					
	MXN	USD	477,1	24,0	2021

(1) Exprimés en millions dans la devise concernée.

NOTE 13 Honoraires des commissaires aux comptes

	Deloitte		Mazars	
(en millions d'euros)	2020	2019	2020	2019
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 14 janvier 2021, le Groupe a annoncé la cession de son activité Post-production à Streamland Media pour 30 millions d'euros. La vente de l'activité Post Production fait partie de notre vision stratégique à long terme de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour l'industrie de l'entertainment, ainsi que les technologies et services créatifs pour l'industrie de la publicité, qui apportent la valeur maximale à nos clients. La vente, soumise aux conditions de clôture habituelles, devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

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)*	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
I – Situation financière en fin d'exercice					
a. Capital social	413 245 967	414 461 178	414 461 178	414 461 178	2 357 955
b. Nombre d'actions émises	413 245 967	414 461 178	414 461 178	414 461 178	235 795 483
c. Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• *Stock-options*	13 968 054	12 562 940	10 652 013	9 853 731	261 568
• Attribution gratuite d'actions	3 638 875	6 868 232	6 483 821	6 471 026	2 943 339
II – Résultat global des opérations effectuées					
a. Chiffre d'affaires hors taxes	77 630 479	53 706 814	54 905 341	54 494 061	49 279 127
b. Bénéfices (Pertes) avant impôts, amortissements et provisions	58 004 385	(289 776 803)	(10 335 190)	42 813 391	(6 257 295 251)
c. Charges (produits) d'impôts sur les bénéfices	51 827 666	23 157 010	44 568 125	(10 859 497)	1 335 819
d. Bénéfices (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	148 974 598	(1 343 907 218)	153 242 014	(344 312 721)	(639 683 283)
e. Distributions de dividendes et autres distributions	24 794 758	-	-	-	-
III – Résultat des opérations réduit à une seule action					
a. Bénéfices (Pertes) après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,27	(0,64)	0,08	0,08	(26,54)
b. Bénéfices (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	0,36	(3,25)	0,37	(0,83)	(2,71)
c. Dividende ou distribution versés à chaque action	0,06	-	-	-	-
IV – Personnel					
a. Nombre de salariés – effectif moyen	156	156	110	104	97
b. Montant de la masse salariale	21 136 752	18 235 451	13 559 747	12 586 654	14 767 859
c. Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, etc.)	9 795 329	9 259 771	6 320 733	5 004 854	6 793 784

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2020

GRI *[102-56]*

Exercice clos le 31 décembre 2020.

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 2020, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Traitement comptable de la restructuration financière

RISQUE IDENTIFIÉ

Comme décrit dans la note 1.1.1 des comptes annuels de Technicolor SA, le 13 février 2020, le Groupe a annoncé la mise en œuvre d'un plan stratégique sur 3 ans (2020-2022) comprenant une série d'opérations de restructuration financière. Cependant, la survenance de la crise liée à la Covid-19 lors du premier semestre 2020 a empêché de procéder à l'augmentation de capital, constituant la dernière étape de ce plan stratégique, tout en augmentant de manière accrue les besoins du Groupe en termes de liquidité.

Compte tenu de la situation du groupe, la direction du Groupe a estimé nécessaire de rechercher de nouvelles sources de financement, notamment, auprès de ses partenaires financiers historiques ou de nouveaux investisseurs et d'engager une restructuration plus globale de l'endettement du Groupe. Afin de sécuriser cette restructuration financière, la société a annoncé le 26 mai 2020, l'ouverture d'une procédure de conciliation après avoir obtenu l'accord des prêteurs actuels du Groupe le 1er juin 2020. Cependant, l'urgence de la situation complexifiée par les conséquences de la crise actuelle n'a pas permis d'aboutir.

Le 22 juin 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, une procédure de sauvegarde financière accélérée pour le Groupe Technicolor. A cette même date, la société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le projet de plan de sauvegarde qui formalise les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe a été approuvé par le comité des établissements de crédit et assimilés le 5 juillet 2020. Le 28 juillet 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a arrêté le plan de Sauvegarde. Le 22 septembre 2020, Technicolor a finalisé la mise en œuvre de son plan de restructuration financière.

Cette restructuration financière a conduit à :

- un apport d'une somme équivalente à environ 420 millions d'euros (net de frais et de commissions) visant à couvrir la poursuite du plan stratégique 2020-2022, prenant en compte les impacts estimés de la Covid-19, à financer les opérations courantes du Groupe, et à refinancer l'intégralité du prêt relais d'un montant de 110 millions de US dollars exigible au 31 juillet 2020 (le « **Nouveau Financement** ») ;
- en contrepartie de l'apport des fonds dans le cadre du Nouveau Financement, les prêteurs se sont vu octroyer des bons de souscription d'actions exerçables pendant une période de 3 mois (les « **BSA Nouveau Financement** ») ;
- un réaménagement de l'endettement existant, soit 46,5 % des lignes de crédit dues initialement par la Société, par la mise en place de nouvelles lignes de crédit à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros, à échéance 2024 (in fine) en contrepartie de l'octroi de nouvelles suretés sur certains actifs du Groupe et d'une garantie personnelle (le « **Réaménagement des créances** ») ;
- l'apurement de l'endettement du Groupe à hauteur de 660 millions d'euros par voie d'augmentation de capital, d'une part, avec maintien du droit préférentiel de souscription au profit des actionnaires (pour 330 millions d'euros) et, d'autre part, avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée au profit des créanciers de lignes de crédit réaménagées par voie de compensation des soldes de leur créances (la « **Conversion de dette en capital** »).

De plus, cette restructuration financière a également impliqué une réorganisation de la structure juridique du Groupe, suite à la mise en place de trois Fiducies-Sûretés pour garantir le Nouveau Financement sur les actions détenues par les sous holdings qui détiennent, après restructuration, la plupart des filiales du Groupe.

Les effets sur les états financiers de Technicolor SA, au 31 décembre 2020, de la restructuration financière, des opérations de regroupement des actifs et des sécurités afférentes sont présentés dans les notes 1.1.1. et 9.2.2.

Compte tenu des implications financières significatives dans les comptes annuels de Technicolor SA des opérations de restructuration financière, des traitements comptables considérés reposant sur des estimations et des jugements importants de la direction, nous avons considéré la finalisation du plan de la restructuration financière comme un point clé de notre audit.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons examiné la conformité des modalités de comptabilisation de l'ensemble des opérations relatives à la restructuration financière dans les comptes annuels de Technicolor SA avec les normes comptables françaises en vigueur.

Nous avons porté une attention particulière aux contrats de Fiducie-Sûreté mis en place et en particulier à l'absence de survenance de cas de réalisation prévus dans ces contrats.

Nos travaux ont ainsi consisté principalement à :

- examiner la conformité des modalités de comptabilisation de l'ensemble des opérations en capital et des opérations relatives aux souscriptions des nouveaux emprunts avec les normes comptables françaises, en intégrant à notre équipe, des spécialistes en matière de comptabilisation d'opérations sur instruments financiers ;
- s'assurer des corrects traitements comptables relatifs à la dé-comptabilisation de la dette précédente et des frais attribuables aux opérations, au regard du plan de restructuration ;
- à la suite de la mise en place des contrats de Fiducie Sureté « Tech 7 », « Gallo 8 » et « Créances Tech », s'assurer de l'absence de survenance d'un cas de réalisation tels que prévus à la clause 12.1 des contrats de Fiducie Sûreté décrite à la note 9.2.3 des comptes annuels ;
- vérifier le caractère approprié des informations relatives à la restructuration financière présentées dans les comptes annuels.

Évaluation des titres de participations

RISQUE IDENTIFIÉ

Les titres de participation représentent l'un des postes les plus importants du bilan au 31 Décembre 2020 et s'élèvent à 1 664 millions d'euros soit 61 % 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. Les titres de participation comportent les titres des sociétés détenues par Technicolor pour un montant de 971 millions d'euros et les droits représentatifs d'actifs nets remis en fiducie pour un montant de 693 millions d'euros.

Une conséquence de la restructuration financière du groupe a été la réorganisation de la structure juridique du groupe, et notamment des filiales dont l'entité détient les titres tel qu'explicité dans la note 1.1 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, comme indiqué dans la note 7 de l'annexe. En particulier, la valeur d'utilité des droits représentatifs d'actifs net remis en fiducie est définie selon leur valeur recouvrable.

Si la valeur comptable des titres de participation 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 de la nouvelle organisation et vérifier le traitement comptable de la mise en place des fiducies ;
- prendre connaissance des processus mis en place par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation, notamment les modifications apportées aux processus suite à la réorganisation juridiques des filiales concernées, 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 à la valeur recouvrable, en particulier pour les actifs fiduciaires, obtenir les prévisions de flux de trésorerie établis par la Direction, apprécier les hypothèses sous-jacentes retenues par la Direction et vérifier leur cohérence avec les données prévisionnelles utilisées dans le cadre des tests de dépréciation dans les comptes consolidés ;
- 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 ;
- 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.441-6 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.225-37-4, L. 22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 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 oud'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 29 mai 1985 pour Mazars.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Deloitte était dans la 8ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 35ème année, 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 figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 2 avril 2021

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Mazars
Bertrand Boisselier	Jean Luc Barlet
Associé	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 SUPPLÉMENTAIRES

7.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE 316

7.2 OFFRE ET COTATION 316

7.2.1 Marchés des titres de la Société 316

7.2.2 Cotation sur Euronext Paris 317

7.3 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2020 ET 2019 318

7.3.1 Prise de participation au capital social en France en 2020 318

7.3.2 Prise de participation au capital social en France en 2019 318

7.4 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS 318

7.4.1 Objet social 318

7.4.2 Organes d'administration et de direction 318

7.4.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 318

7.4.4 Modifications des droits des actionnaires 319

7.4.5 Assemblées d'actionnaires 319

7.4.6 Franchissements de seuils statutaires 319

7.5 CONTRATS IMPORTANTS 319

7.6 INFORMATIONS FISCALES SUPPLÉMENTAIRES 319

7.7 ORGANISATION DU GROUPE 320

7.7.1 Organigramme légal du Groupe au 31 décembre 2020 320

7.7.2 Organisation opérationnelle du Groupe 322

7.8 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS 323

7.9 DOCUMENTS ACCESSIBLES POUR LE PUBLIC 323

7.10 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATION D'INTÉRÊTS 324

7.11 RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 324

7.11.1 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel 324

7.11.2 Responsable de l'information 324

Un siège social **au cœur de Paris**

Des actions figurant dans les indices CAC Small, CAC Mid & Small et CAC All-Tradable

101 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 : assembleegenerale@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.

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 2020, Technicolor a réalisé un chiffre d'affaires consolidé issu des activités poursuivies de 3 006 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, le Groupe comptait 13 289 employés répartis dans 25 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 FR0013505062 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**
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
2020	288,15	597 113 143	2 350 839	2,29	4,89	1,13

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**
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
2020						
Premier trimestre	141,15	433 119 834	6 767 497	4,13	4,89	3,20
Deuxième trimestre	48,94	106 012 783	1 796 827	1,93	3,16	1,83
Troisième trimestre	29,57	14 638 564	221 796	1,28	2,94	1,13
Quatrième trimestre	67,69	43 341 962	666 799	1,82	2,10	1,62

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**
2020						
Septembre	15,36	9 210 869	418 676	1,28	2,94	1,13
Octobre	15,18	11 973 112	544 232	1,23	1,53	1,10
Novembre	31,47	19 708 226	938 487	1,65	1,95	1,18
Décembre	21,04	11 660 624	530 028	1,82	2,10	1,62
2021						
Janvier	26,58	13 905 192	695 260	1,76	2,15	1,72
Février	18,84	9 274 780	463 739	1,95	2,25	1,76

Source : Euronext.

7.3 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2020 ET 2019

7.3.1 Prise de participation au capital social en France en 2020

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, le Groupe déclare n'avoir pris aucune participation en France en 2020.

7.3.2 Prise de participation au capital social 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.

7.4 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 SUPPLÉMENTAIRES

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

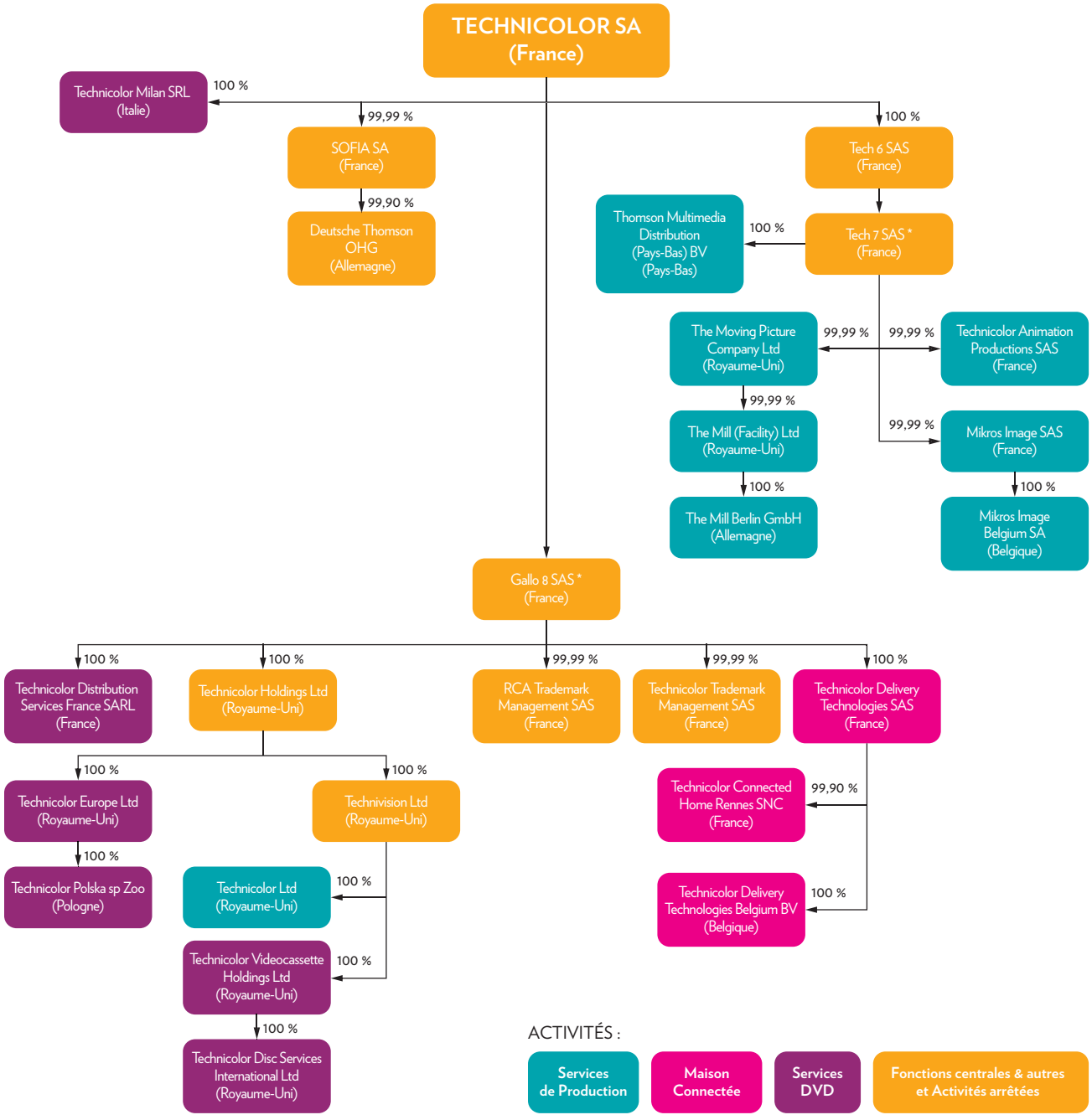
En 2020, les charges non déductibles fiscalement visées à l'article 39-4 du Code général des impôts se sont élevées à 68 013,19 euros pour la Société et correspondent aux loyers non déductibles sur véhicules de tourisme.

7.7 ORGANISATION DU GROUPE

7.7.1 Organigramme légal du Groupe au 31 décembre 2020

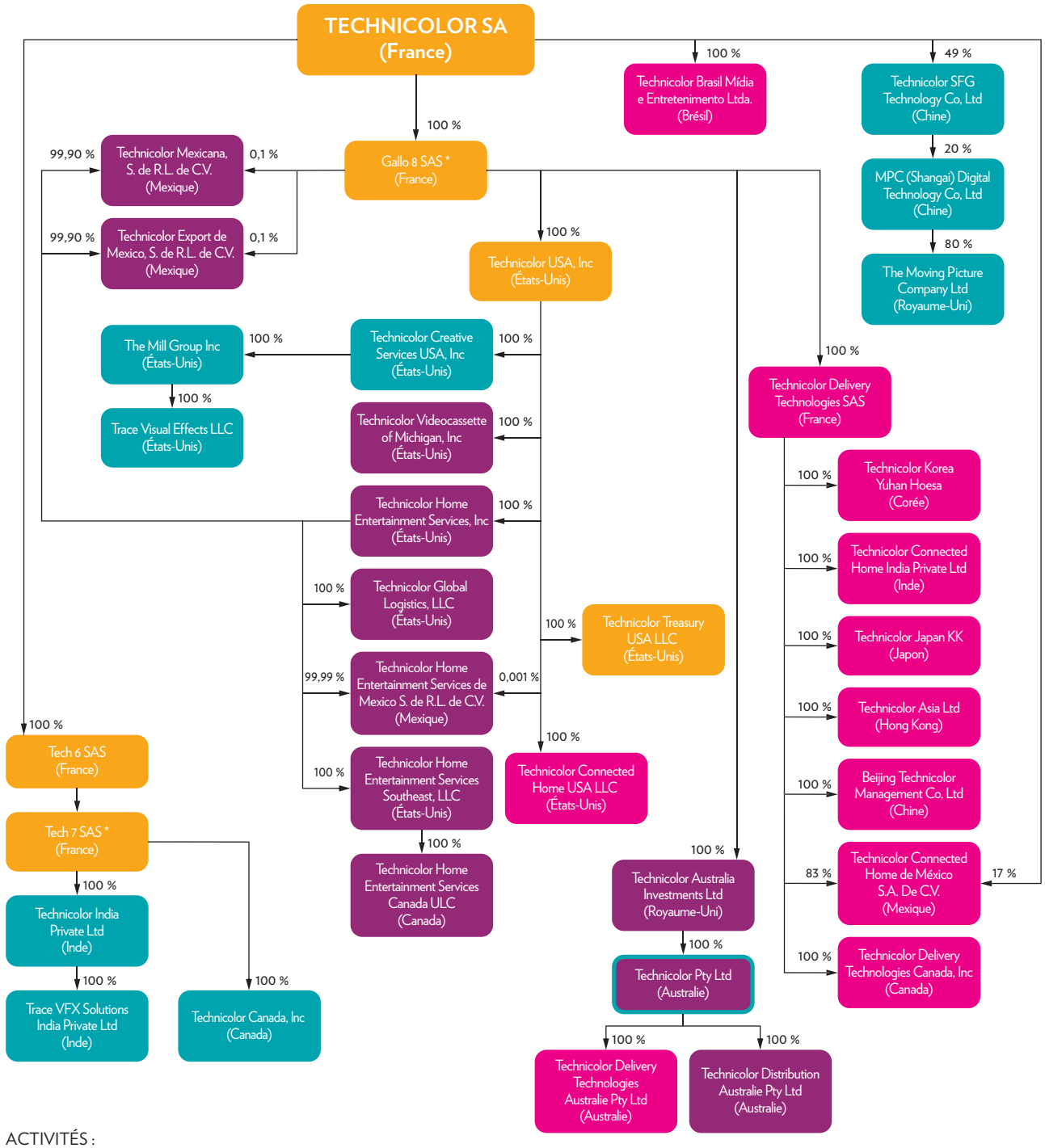
GRI *[102-45]*

PRINCIPALES ENTITÉS DU GROUPE – EUROPE



** Filiales dont les titres ont été mis en fiducie en 2020.*

PRINCIPALES ENTITÉS DU GROUPE – ASIE ET AMÉRIQUE



** Filiales dont les titres ont été mis en fiducie en 2020.*

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 2020. 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 2020.

La liste des principales filiales consolidées est présentée au chapitre 6, note 15 aux comptes 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 comptes 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 comptes consolidés du Groupe, dans les notes 3, 4.1 et 4.2 respectivement.

	Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	Autres
France	Technicolor Animation Productions SAS Mikros Image SAS	Technicolor Delivery Technologies SAS	Technicolor Distribution Services France SARL	Thomson Licensing SAS
Europe sauf France	The Mill (Facility) Ltd. The Moving Picture Company Ltd. Technicolor Ltd.		The Moving Picture Company Ltd. Technicolor Video Services (UK) Ltd.	
Amériques	Technicolor Creative Services USA Inc. The Mill Group Inc. Technicolor Canada Inc. (1)	Technicolor Brasil Midia E Entretenimento Ltda Technicolor Connected Home USA LLC Technicolor Connected Home Mexico, SA de CV Technicolor Delivery Technologies Canada Inc. Technicolor Canada Inc. (1)	Technicolor Home Entertainment Services Inc. Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. Technicolor Global Logistics, LLC Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC Technicolor Canada Inc. (1) Technicolor Home Entertainment Services Canada ULC Technicolor Home Entertainment Services de Mexico S. de RL de CV	Technicolor USA Inc.
Asie	MPC (Shanghai) Digital Technology Co., Ltd Technicolor, Pty, Ltd (2)	Technicolor Pioneer Japan KK Technicolor Korea Yuhan Hoesa Technicolor Delivery Technologies Australia Pty, Ltd.	Technicolor, Pty, Ltd (2)	

(1) Cette entité regroupe les opérations des segments Services de Production, Maison Connectée et Services DVD.
(2) Cette entité regroupe les opérations des segments Services de Production et Services DVD.

SOCIÉTÉ MÈRE

Au 31 décembre 2020, Technicolor SA comptait 97 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 640 millions d'euros en 2020 (contre une perte nette de 344 millions d'euros en 2019) (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 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 566 millions d'euros avant dépréciation au 31 décembre 2020) et en fonds propres. En conséquence, elle a perçu 77 millions d'euros de dividendes en 2020 (contre 459 millions d'euros en 2019). 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 INFORMATIONS 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 décembre 2020	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 décembre 2020	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	8					60	0					31
Montant TTC total des factures concernées	99 297,86	280 871,60	80 456,87	42 664,47	89 238,66	493 231,60	0,00	156 432,62	7 910,34	276 245,71	616 687,23	1 057 275,90
Pourcentage du montant HT des achats de l'exercice	0,1 %	0,3 %	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,5 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							0,0 %	0,5 %	0,0 %	0,9 %	1,9 %	3,3 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues						-			43			
Montant total TTC des factures exclues						-			4 117 444,24			
(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			Délais de paiement contractuels						Délais de paiement contractuels			

7.9 DOCUMENTS ACCESSIBLES POUR LE 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 (www.technicolor.com).

7.10 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATION 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 RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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 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 5 avril 2021
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 327

Tableau de concordance du Rapport financier annuel 330

Tableau de concordance du rapport de gestion 330

Tableau de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 332

Tableau de concordance sur les informationsrequises par l'article L. 225-102-1,l'article R. 225-105 et l'article L. 225-102-4 du Code de commerce 333

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 2019 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 6 « États financiers » du Document de référence de l'exercice 2019 (pages 195 à 266) ;
- les états financiers consolidés de l'exercice 2018 et 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 172 à 151) ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2019, 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 2019 (pages 267 à 293) ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2018, 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).

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 d'enregistrement universel de l'exercice 2019 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 avril 2020 sous le n° D.20-0317.

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	324
1.2	Déclaration des personnes physiques responsables	Chapitre 7, section 7.11.1	324
1.3	Déclaration des experts et déclaration d'intérêt	N/A	
1.4	Attestation relative aux informations fournies par des tiers	N/A	
1.5	Déclaration de dépôt auprès de l'autorité compétente	Encart AMF	1
2.	**COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES**		
2.1	Nom et adresse	Chapitre 6, section 6.8	313
2.2	Démission ou absence de renouvellement de mandat des commissaires aux comptes	Chapitre 6, section 6.8.3	313
3.	**FACTEURS DE RISQUES**	**Chapitre 3, section 3.1**	**46**
4.	**INFORMATIONS SUR L'ÉMETTEUR**		
4.1	Raison sociale et nom commercial	Chapitre 7, section 7.1	316
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	Chapitre 7, section 7.1	316
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	Chapitre 7, section 7.1	316
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	316
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	313
5.2	Principaux marchés	Chapitre 1, section 1.2	12
5.3	Évènements importants dans le développement des activités	Chapitre 1, section 1.3	21
5.4	Stratégie et objectifs	Chapitre 1, section 1.3	21
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	43 ; 47 ; 54
5.6	Position concurrentielle	Chapitre 7, section 7.10	324
5.7	Investissements	Chapitre 5, section 5.5.4 et chapitre 6, section 6.2, notes 3, 10 et 15 aux comptes consolidés	185 ; 216 ; 259 ; 269
6.	**ORGANIGRAMME**		
6.1	Description sommaire du Groupe	Chapitre 7, section 7.7	320
6.2	Liste des filiales importantes	Chapitre 7, section 7.7.2 et chapitre 6, section 6.2, note 15 aux comptes consolidés	322 ; 269
7.	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**		
7.1	Situation financière	Chapitre 2 et chapitre 6	33 ; 199
7.2	Résultat d'exploitation	Chapitre 2, section 2.2	34
7.2.1	Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	Chapitre 2, section 2.2	34
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	34 ; 38

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 termes)	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	41 ; 234 ; 294
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	Chapitre 2, section 2.3.2 et chapitre 6, section 6.1.4	42 ; 204
8.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	Chapitre 2, section 2.3 et chapitre 6, section 6.2, notes 1.1.1, 8.3 et 8.5 aux comptes consolidés	41 ; 207 ; 244 ; 247
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement sur les opérations de la Société	Chapitre 2, section 2.3.3 et chapitre 3, section 3.1.3	43 ; 60
8.5	Sources de financement attendues	Chapitre 1, sections 1.1.2, 1.3 et 2.4	11 ; 21 ; 44
9.	**ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE**	**Chapitre 3, section 3.1.1**	**47**
10.	**INFORMATIONS 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	Chapitre 1, section 1.3, chapitre 2, section 2.5	21 ; 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	21 ; 44 ; 47
11.	**PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE**	**Chapitre 1, section 1.3**	**22**
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, section 4.1.1	77
12.2	Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	Chapitre 4, section 4.1.3.1	114
13.	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**		
13.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	Chapitre 4, section 4.2	123
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	123 ; 249
14.	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	Chapitre 4, section 4.1.1.2	79
14.2	Contrat de service liant les membres des organes d'administration	Chapitre 4, section 4.1.1.7	100
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	Chapitre 4, section 4.1.2.5	109
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	101
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	162 ; 249
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	139 ; 162 ; 255
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de la Société	Chapitre 5, section 5.2.1.6	162

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
16.	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	Chapitre 1, section 1.4.1	23
16.2	Existence de droits de vote différents	Chapitre 7, section 7.4.3	318
16.3	Contrôle de la Société	Chapitre 1, section 1.4.1	23
16.4	Accord connu de la Société dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	N/A	
17.	**OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS**	**Chapitre 6, section 6.2, note 7.4 aux comptes consolidés**	**237**
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 ; 33 ; 199
18.2	Informations financières intermédiaires	N/A	
18.3	Audit des informations historiques annuelles	Chapitre 6, sections 6.3 et 6.7	271 ; 308
18.4	Informations financières *pro forma*	N/A	
18.5	Politique de distribution	Chapitre 1, section 1.4.4	32
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	65 ; 260
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 et 2.5	11 ; 21 ; 44
19.	**INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**	**Chapitre 7**	**315**
19.1	Capital social	Chapitre 1, section 1.4	23
19.2	Acte constitutif et statuts	Chapitre 7, section 7.4	318
20.	**CONTRATS IMPORTANTS**	**Chapitre 7, section 7.5**	**319**
21.	**DOCUMENTS ACCESSIBLES POUR LE PUBLIC**	**Chapitre 7, section 7.9**	**323**

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 D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	**Chapitre 7, section 7.11.1**	**324**
RAPPORT DE GESTION		
• Analyse des résultats, de la situation financière, des indicateurs clefs de performance (financière et extra 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 et chapitre 3, chapitre 5, chapitre 6, section 6.2, note 10.2 aux comptes consolidés	33 ; 45 ; 149 ; 260
• Informations relatives aux rachats d'actions (C. com. art. L. 225-211, al. 2)	Chapitre 1, section 1.4.2	30
ÉTATS FINANCIERS		
• Comptes annuels	Chapitre 6, sections 6.4 et 6.5	277 ; 280
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 6, section 6.7	308
• Comptes consolidés	Chapitre 6, sections 6.1 et 6.2	200 ; 206
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 6, section 6.3	271

Tableau de concordance du rapport de gestion

GRI *[102-46]*

Informations figurant dans le rapport de gestion	Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, de la tendance en termes de résultats et de la situation financière du Groupe, incluant l'état de la dette, pendant l'exercice écoulé (C. com. art. L. 225-100-1, L. 22-10-35 et L. 233-6)	Chapitre 2, section 2.1 et 2.2	34
Rapport sur l'activité et les résultats des filiales (C. com. art. L. 223-6, al. 2)	Chapitre 1, section 1.2, chapitre 2, section 2.2	12 ; 34
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 (C. com. art. L. 232-1-II)	Chapitre 1, section 1.3 chapitre 2, section 2.4 et 2.5 et chapitre 6, section 6.2, note 13 aux comptes consolidés	21 ; 44 ; 267
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 ; 41
Indicateurs clés de performance de nature extra-financière (informations environnementales) (C. com. art. L. 225-100-1, L. 22-10-35, L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-105)	Chapitre 5, sections 5.4 et 5.5	175 ; 180
Indicateurs clés de performance de nature extra-financière (informations sociales) (C. com. art. L. 225-100-1, L. 22-10-35 ; L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-104)	Chapitre 5, sections 5.2 et 5.3	155 ; 173
Indicateurs clés de performance financière (C. com. art. L. 225-100-1 et L. 22-10-35)	Chapitre 2, section 2.2	34

Informations figurant dans le rapport de gestion	Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
Risques financiers liés au changement climatique et procédures mises en place pour les limiter (C. com. art. L. 225-100-1 et L. 22-10-35)	Chapitre 5, section 5.4	175
Caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques (C com. art. L. 225-100-1 et L. 22-10-35)	Chapitre 3, sections 3.1 et 3.2	46 ; 66
Principaux risques et incertitudes (C. com. art. L. 225-100-1 et L. 22-10-35)	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 et L. 22-10-35)	Chapitre 3, section 3.1.3	60
Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société (CMF art. L. 621-18-2)	Chapitre 4, section 4.1.1.5	99
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	99
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 4.2.1 et 4.2.4, chapitre 6, section 6.2, note 9.3 aux comptes consolidés	123 ; 139 ; 255
État de la participation des salariés au capital social (C. com. art. L. 225-102)	Chapitre 5, section 5.2.1.6	166
Éléments de calcul et résultats des ajustements en cas d'émission de titres donnant accès au capital	Chapitre 1, section 1.4.1	23
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	23
Montant des dividendes et distributions au titre des trois derniers exercices (CGI art. 243 *bis*)	Chapitre 1, section 1.4.4	32
Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices fiscaux (C. com. art. R. 225-102) et commentaires sur les résultats	Chapitre 6, section 6.6	307
Informations sur les délais de paiement (C. com. art. L. 441-14)	Chapitre 7, section 7.8	323
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	30
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	318
Liste des principales filiales consolidées	Chapitre 6, section 6.2, note 15 aux comptes consolidés	269
Informations fiscales complémentaires (CGI art. 34-9 et 223 *quater* et *quinquies*)	Chapitre 7, section 7.6	319
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 (C. com. art. L. 22-10-8)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Rémunération des administrateurs toutes catégories confondues (C. com. art. L. 22-10-9 I 1°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Proportion relative des rémunérations fixes et variables (C. com. art. L. 22-10-9 I 2°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Utilisation de la possibilité de réclamer la rémunération variable (C. com. art. L. 22-10-9 I 3°)	N/A	
Engagements pris au profit des mandataires sociaux (C. com. art. L. 22-10-9 I 4°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Rémunération payée ou accordée par un engagement inclus dans le champ de consolidation (C. com. art. L. 22-10-9 I 5°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Ratios entre la rémunération des cadres et la rémunération des salariés autres que les mandataires sociaux (C. com. art. L. 22-10-9 I 6°)	Chapitre 4, section 4.2.2	137
Évolution de la rémunération, de la performance de la Société, de la rémunération moyenne des salariés non-cadres et des ratios désignés ci-dessus (C. com. art. L. 22-10-9 I 7°)	Chapitre 4, section 4.2.2	138
Explication sur la façon dont la rémunération totale est conforme à la politique adoptée en matière de rémunération (C. com. art. L. 22-10-9 I 8°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
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 (C. com. art. L. 22-10-9 I 9°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Déviation éventuelle par rapport à la procédure d'application de la politique de rémunération et renonciation éventuelle appliquée (C. com. art. L. 22-10-9 I 10°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
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 (C. com. art. L. 22-10-9 I 11°)	N/A	
Liste des postes ou fonctions d'administrateur occupés par chaque administrateur au cours du dernier exercice fiscal (C. com. art. L. 225-37-4 I 1°)	Chapitre 4, section 4.1.1.3	85
Conventions réglementées (C. com. art. L. 225-37-4 2°)	Chapitre 4, section 4.1.3	113
Tableau des délégations accordées au Conseil d'administration par les assemblées générales des actionnaires et utilisation de ces délégations (C. com. art. L. 225-37-4 3°)	Chapitre 1, section 1.4.3	31
Distinction opérée ou non entre le Directeur général et la Présidente du Conseil d'administration (C. com. art. L. 225-37-4 4°)	Chapitre 4, section 4.1.1.1	77
Composition du Conseil d'administration, condition de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (C. com. art. L. 22-10-10 1°)	Chapitre 4, sections 4.1.1 et 4.1.2	77 ; 101
Application de l'équilibre dans la représentation femmes/hommes au Conseil d'administration (C. com. art. L. 22-10-10 2°)	Chapitre 4, section 4.1.1.2	77
Limitations des pouvoirs du Directeur général (C. com. art. L. 22-10-10 3°)	Chapitre 4, section 4.1.2.2	101
Code de gouvernance d'entreprise auquel la Société adhère, y compris les détails à respecter ou à expliquer (C. com. art. L. 22-10-10 4°)	Chapitre 4, section 4.1.2.1	101
Participation des actionnaires à l'assemblée générale (C. com. art. L. 22-10-10 5°)	Chapitre 7, section 7.4.5	319
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (C. com. art. L. 22-10-11)	Chapitre 1, section 1.4.1	23

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 économique de la Société	Chapitre 1, sections 1.2 et 1.3 Chapitre 5, section 5.1.1	12 ; 21 150
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	151 ; 152 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	162 ; 163
Embauches et licenciements	Chapitre 5, section 5.2.1.7	163
Rémunérations et leur évolution	Chapitre 5, section 5.2.1.3	157
• **Organisation du travail**		
Organisation du temps de travail	Chapitre 5, section 5.2.2	164
Absentéisme	Chapitre 5, section 5.2.6	170
• **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	167 ; 168
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	167 ; 168
• **Santé et sécurité**		
Conditions de santé et de sécurité au travail	Chapitre 5, sections 5.1.5 et 5.2.5 Chapitre 3, section 3.1.1	153 ; 168 47
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Chapitre 5, section 5.2.5	168
• **Formation**		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	Chapitre 5, sections 5.2.1.4, 5.2.5 et 5.2.7.1 Chapitre 3, section 3.1.1	160 ; 169 ; 171 47
Nombre total d'heures de formation	Chapitre 5, section 5.2.1.4	160
• **Égalité de traitement**		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Chapitre 5, section 5.2.3	165
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Chapitre 5, section 5.2.3	167
Politique de lutte contre les discriminations	Chapitre 5, section 5.3.2	175

	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	175 ; 180 ; 185
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	180 ; 185
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Chapitre 5, section 5.5.4	185
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	186 65 259 ; 260 ; 261
• **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	176 ; 184 ; 185
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	186
• **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	182
• 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	183
• Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Chapitre 5, sections 5.5.1 et 5.5.2	182 ; 183
• 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	176 ; 178 ; 179
• Utilisation des sols	Chapitre 5, section 5.5.4	186
• **Changement climatique**		
Émissions de gaz à effet de serre	Chapitre 5, section 5.4.1	177 ; 178
Adaptation aux conséquences du changement climatique	Chapitre 5, sections 5.4.2 et 5.4.3	178 ; 179 ; 180
Objectif de réduction d'émission de gaz à effet de serre	Chapitre 5, section 5.4	175
• **Protection de la biodiversité**		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Chapitre 5, section 5.5.4	186
INFORMATIONS SOCIÉTALES		
• **Engagements sociétaux en faveur du Développement Durable**		
Impact en matière d'emploi et de développement régional	Chapitre 5, section 5.2.7	171
Impact sur les populations riveraines ou locales	Chapitre 5, section 5.2.8	172
Relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	Chapitre 5, section 5.2.8	172
Actions de partenariat ou de mécénat	Chapitre 5, sections 5.2.7 et 5.2.8	171 ; 172
• **Sous-traitance et fournisseurs**		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Chapitre 5, section 5.3.1	173
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	173
• **Loyauté des pratiques**		
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Chapitre 5, section 5.6.1	189

TABLEAU DE CONCORDANCE SUR LES INFORMATIONSREQUISES PAR L'ARTICLE L. 225-102-1,L'ARTICLE R. 225-105 ET L'ARTICLE L. 225-102-4 DU CODE DE COMMERCE

	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 Chapitre 5, section 5.7.1	51 ; 67 191
• **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	173 ; 168
• à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Chapitre 5, sections 5.3.2 et 5.2.3	175 ; 165
• à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Chapitre 5, section 5.3	173
• à l'abolition effective du travail des enfants	Chapitre 5, section 5.3	173
Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	Chapitre 3, section 3.1.1 et chapitre 5, section 5.3	50 173
• **Actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale**	Chapitre 5, section 5.7.2	192
• **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	197



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.

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Technicolor S.A. au capital social de 2 357 954,83 euros – 333 773 174 R.C.S. Paris

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 2 357 954,83 euros – 333 773 174 R.C.S. Paris

technicolor



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

2020

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 21
1.4 Capital social et actionnariat 23

2 EXAMEN DE LA SITUATION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE DU GROUPE ET PERSPECTIVES 33 RFA

2.1 Synthèse des résultats 34
2.2 Résultats des opérations 2019 et 2020 34
2.3 Trésorerie et capitaux 41
2.4 Événements postérieurs à la clôture 44
2.5 Informations relatives à la Covid-19 44

3 RISQUES, LITIGES ET MESURES DE CONTRÔLE 45 RFA DPEF

3.1 Facteurs de risques 46
3.2 Contrôle interne 66
3.3 Assurance 72

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION 73 RFA

4.1 Gouvernement d'entreprise 74
4.2 Rémunération 123

5 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 149 RFA DPEF

5.1 Enjeux de responsabilité sociale d'entreprise du Groupe 150
5.2 Capital humain 155
5.3 Droits humains et conditions de travail 173
5.4 Changement climatique 175
5.5 Économie circulaire 180
5.6 Sécurité des clients et protection de leurs contenus 189
5.7 Équité des pratiques commerciales 191
5.8 Évaluation de la performance RSE 193
5.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 194
5.10 Plan de vigilance 197

6 ÉTATS FINANCIERS 199 RFA DPEF

6.1 Comptes consolidés 2020 de Technicolor 200
6.2 Notes annexes aux comptes consolidés 206
6.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2020 271
6.4 Comptes sociaux 2020 de Technicolor SA 277
6.5 Notes annexes aux comptes sociaux 280
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) 307
6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels au 31 décembre 2020 308
6.8 Commissaires aux comptes 313

7 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES 315

7.1 Présentation générale 316
7.2 Offre et cotation 316
7.3 Prise de participation en France en 2020 et 2019 318
7.4 Acte constitutif et statuts 318
7.5 Contrats importants 319
7.6 Informations fiscales supplémentaires 319
7.7 Organisation du Groupe 320
7.8 Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et clients 323
7.9 Documents accessibles pour le public 323
7.10 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclaration d'intérêts 324
7.11 Responsables du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel 324

8 TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 325

GLOSSAIRE 337

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 2 357 954,83 euros
Siège social : 8-10, rue du Renard
75004 Paris - France
333 773 174 RCS Paris



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020

incluant le Rapport financier annuel

AMF

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 7 avril 2021 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 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 titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le Document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du rapport du Document d'enregistrement universel qui a été établie au format XHTML et est disponible sur notre site Internet : www.technicolor.com

MESSAGE AUX ACTIONNAIRES

GRI *[102-14]*

Chers actionnaires,

En 2020, Technicolor a dû relever les défis d'une année exceptionnelle. Nos équipes ont travaillé sans relâche pour faire face à la pandémie de la Covid-19, et s'adapter très vite afin d'assurer la continuité de nos opérations et de nos services à haute valeur ajoutée à destination de nos clients. La mise en œuvre rapide et efficace du travail à distance, en particulier dans les Services de Production, a été essentielle pour atteindre ce résultat. Nous avons simultanément mis en œuvre un important programme de transformation, qui a permis de réduire considérablement les dépenses d'exploitation et de préserver la trésorerie. En outre, nous avons réalisé avec succès un plan de restructuration financière global, offrant une structure beaucoup plus solide pour la viabilité à long terme du Groupe.

Technicolor a dépassé ses prévisions pour 2020 sur ses trois principaux indicateurs financiers - EBITDA, EBITA et *Free Cash Flow* - grâce à une réduction significative des coûts. Ces résultats ont été obtenus en dépit du contexte difficile causé par la pandémie de Covid-19. La division Maison Connectée a dépassé les objectifs fixés avant le début de la crise, mais les divisions Services de Production et Services DVD ont été frappées par l'interruption d'activité dans l'industrie cinématographie et la fermeture des salles. Malgré l'incertitude persistante liée à la pandémie, nous abordons le futur avec confiance et nous poursuivons notre programme de transformation pour améliorer nos résultats.

Technicolor redéfinit son expérience en matière de contenu se plaçant ainsi en position de leader dans ses trois secteurs d'activités :

- dans Services de Production, Technicolor est leader mondial des effets visuels pour les films et les séries-TV, et le premier fournisseur des studios Hollywoodiens et des plateformes de streaming ;
- dans Maison Connectée, le Groupe 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 Services DVD, Technicolor est de loin le premier acteur mondial avec environ 70 % de part de marché et 90 % en Amérique du Nord.

Le Groupe dispose désormais d'une structure de capital adaptée aux besoins de son activité, et entre dans une nouvelle ère de son histoire. Le Groupe a réorganisé ses activités pour être plus évolutif, plus ciblé, plus innovant, plus rapide en matière de commercialisation et à la pointe de la technologie. Technicolor dispose de bases commerciales solides et d'atouts forts, notamment en matière d'actifs et de personnel hautement qualifié. Notre arme secrète : une combinaison de savoir-faire artistique et technologique. Notre Société joue un rôle essentiel sur les marchés où nous opérons et fournit des produits et services véritablement différenciés à nos clients.

La cession stratégique de l'activité Technicolor Post s'inscrit dans notre vision à long terme pour la division Services de Production, de se concentrer sur les effets spéciaux et l'animation à destination de l'industrie du divertissement, et sur les technologies et les services créatifs pour l'industrie de la publicité, secteurs qui apportent une valeur maximale à nos clients. Nous continuerons à agir dans ces domaines clés grâce à nos studios de création multi-primés The Mill, MPC, Mr. X et Mikros Animation.

Avec la reprise progressive de nos marchés clés, en particulier pour les Services de Production, Technicolor est prêt à revenir à une croissance rentable, à générer des liquidités et à créer de la valeur pour les actionnaires. Au cours de l'année, nous avons renforcé notre transparence financière en communiquant régulièrement sur nos performances et en fixant des objectifs financiers concrets à moyen terme.

Merci de votre confiance,

Anne Bouverot
Présidente du Conseil d'administration

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 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 330) ;

(ii) le Rapport de gestion adopté par le Conseil d'administration de la Société conformément aux articles L. 22-10-35, L. 225-100 et s. et L. 232-1 du Code de commerce (le tableau de concordance en page 330 mentionne les éléments de ce rapport) ; et

(iii) le Rapport sur le gouvernement d'entreprise adopté par le Conseil d'administration de la Société conformément aux articles L. 22-10-10 et s. et L. 225-37 du Code de commerce (le tableau de concordance en page 332 mentionne les éléments de ce rapport).

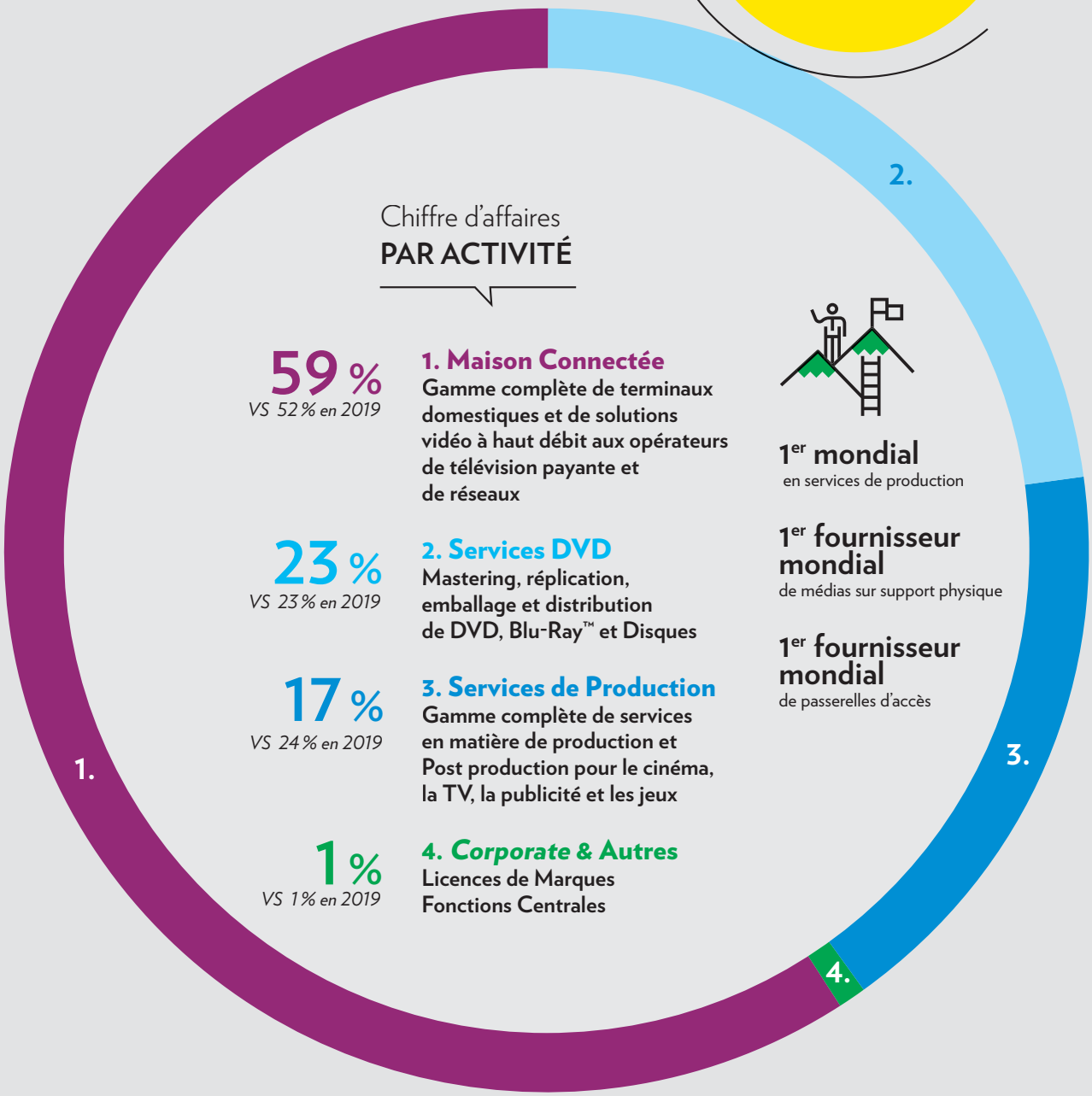
Le présent Document d'enregistrement universel peut contenir des informations prospectives concernant la situation financière, les activités ainsi que certains objectifs du Groupe. Ces informations s'appuient sur des hypothèses élaborées par la Direction au vu des informations actuellement disponibles 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 2020

Chiffre d'affaires des activités poursuivies

env. 3 Md€

Chiffre d'affaires PAR ACTIVITÉ



59 %
VS 52 % en 2019

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

23 %
VS 23 % en 2019

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

17 %
VS 24 % en 2019

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

1 %
VS 1 % en 2019

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

72 %
Dollars USD
VS 47 % en 2019

7 %
Euros
VS 24 % en 2019

21 %
Autres
VS 29 % en 2019

GOUVERNANCE *



Anne Bouverot
Présidente du Conseil d'administration



Richard Moat
Directeur général

* *À la date de publication du présent Document d'enregistrement universel.*

Melinda J. Mount
Administratrice indépendante et Vice-Présidente

Bpifrance Participations
Representée par Thierry Sommelet Administrateur indépendant

Xavier Cauchois
Administrateur indépendant

Florent Chabaud
Administrateur représentant les salariés

Dominique D'Hinnin
Administrateur indépendant

Cécile Frot-Coutaz
Administratrice indépendante

Christine Laurens
Administratrice indépendante

Brian Sullivan
Administrateur indépendant

Marc Vogeleisen
Administrateur représentant les salariés

Angelo Gordon
Représenté par Julien Farre Censeur

Gauthier Reymondier
Censeur

COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ RÉMUNÉRATIONS	COMITÉ NOMINATIONS ET GOUVERNANCE	COMITÉ STRATÉGIE
Réunions en 2020 : **6**	*Réunions en 2020 :* **9**	*Réunions en 2020 :* **5**	*Réunions en 2020 :* **6**
Participation : 96,15 %	Participation : 97,22 %	Participation : 94,12 %	Participation : 100 %

100 %
D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS
(hors administrateurs représentant les salariés)

50 % DE FEMMES ET 50 % D'HOMMES ADMINISTRATEURS
(hors administrateurs représentant les salariés)

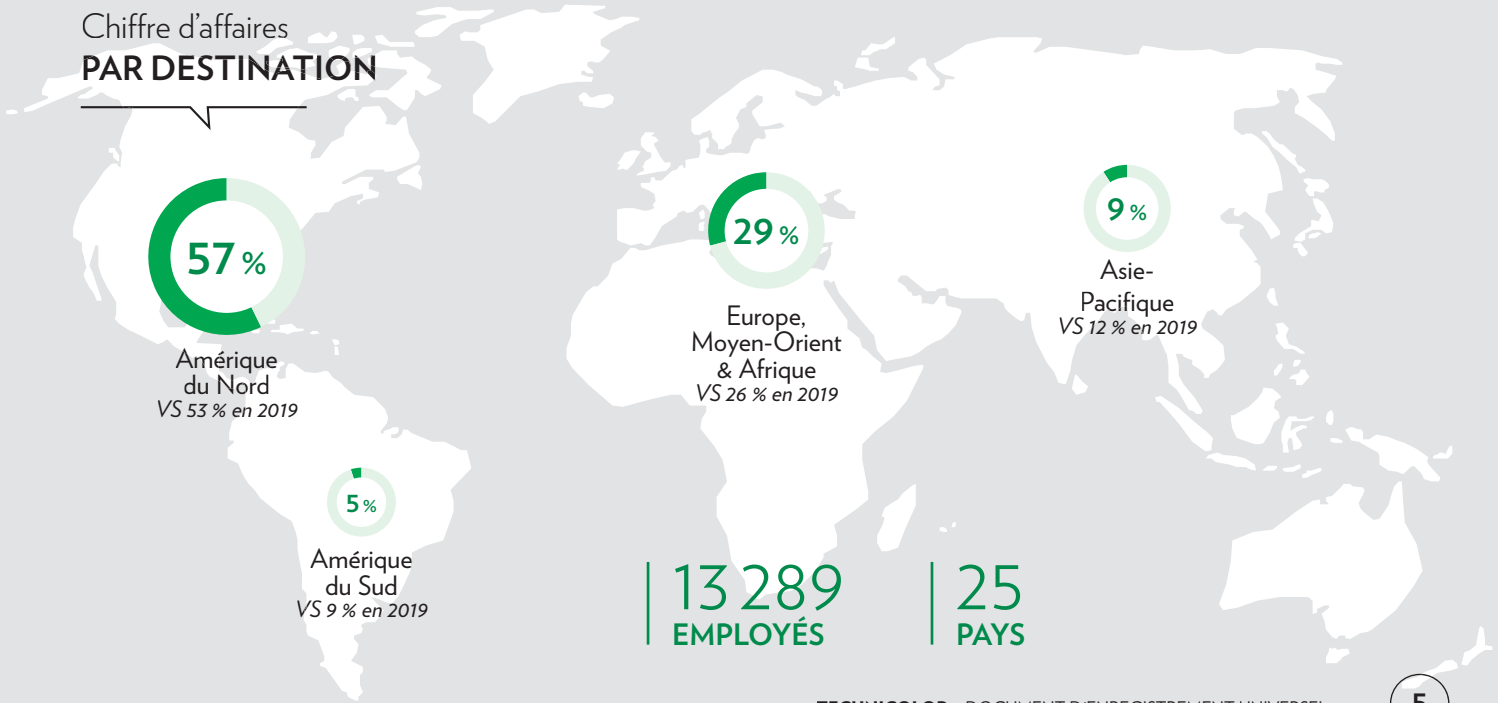
56 ans
ÂGE MOYEN DES ADMINISTRATEURS

ACTIONNARIAT
(au 31 décembre 2020)

TECHNICOLOR S.A.
Société holding du Groupe

- **Public** 48,33 %
- **Crédit Suisse Asset Management** 12,08 %
- **Barings LLC** 10,35 %
- **Bain Capital Credit, LP** 7,04 %
- **BNY Alcentra Group Holdings, Inc.** 6,60 %
- **Farallon Capital Management, LLC** 6,18 %
- **Angelo Gordon & Co., LP** 5,01 %
- **ELQ Investors, Ltd** 4,41 %

Chiffre d'affaires
PAR DESTINATION



13 289 EMPLOYÉS

25 PAYS

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 Maison Connectée 16
1.2.3 Services DVD 19
1.2.4 *Corporate* & Autres 20
1.2.5 Activités arrêtées ou en cours de cession 21
1.3 STRATÉGIE 21
1.4 CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT 23
1.4.1 Capital social 23
1.4.2 Rachat d'actions 30
1.4.3 Délégations accordées au Conseil d'administration par les assemblées générales 31
1.4.4 Politique de distribution 32

3,0 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé issu des activités poursuivies

13 289 employés répartis dans **25 pays** au 31 décembre 2020

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

RESSOURCES

FINANCIERES
Chiffre d'affaires des activités poursuivies de 3,0 milliards d'euros

HUMAINES
+13 000 employés
25 pays

INTELLECTUELLES
+1 300 chercheurs et ingénieurs
+6 000 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

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

MIKROS
MRX
MPC
technicolor

** Technicolor a annoncé le 14 janvier 2021 que Streamland Media avait accepté de racheter l'activité Post Production de Technicolor. La vente, soumise aux conditions de clôture habituelles, devrait être conclue au cours du premier semestre 2021*

SERVICES DVD

Modèle long-terme, centré sur l'optimisation des marges et la transition vers une tarification basée sur les Volumes

- → #1 EN DVD ET MEDIAS SUR SUPPORTS PHYSIQUES
- → UN SERVICE GLOBAL INEGALE
- → FORTE CROISSANCE DES NOUVELLES ACTIVITES

CLIENTS

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

- → #1 EN VALEUR POUR LES MODEMS ET LES PASSERELLES HAUT DEBIT
- → #2 EN VALEUR POUR LES DECODEURS NUMERIQUES

1 **EN AMERIQUE LATINE**

1 **EN ASIE-PACIFIQUE (HORS CHINE)**

TRADEMARK LICENSING

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

THOMSON
RCA

FORCES

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

POSITIONS SUR LE MARCHE

#1 Leader 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
EBITDA Ajusté des activités poursuivies de 167 millions d'euros
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
Leader dans la fourniture de dispositifs physiques
Croissance de la production de taille intermédiaire

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 majeures :

- 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 Maison Connectée, Technicolor est pionnier 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 ») ;
- 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 janvier 2021, afin de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour le secteur du divertissement, ainsi que sur les technologies et services de création pour le secteur de la publicité, le Groupe a annoncé la cession de l'activité Post Production de Technicolor pour un montant de 30 millions d'euros à Streamland Media. Sous réserve des conditions de clôture habituelles, la transaction devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

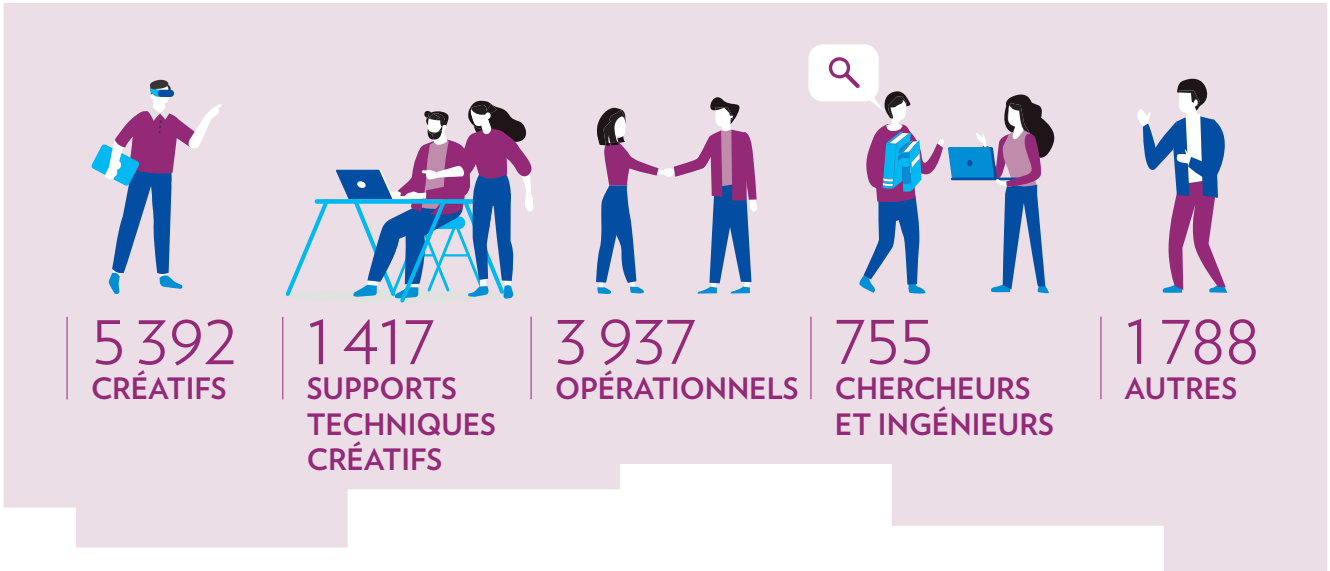
Les fonctions centrales non allouées et toutes les autres activités non allouées, y compris les activités Licences de Marques, sont présentées dans le segment « *Corporate* & Autres ». Pour de plus amples informations, voir la section 1.2 : « Organisation et description des activités du Groupe » du présent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

En 2020, le Groupe a franchi avec succès les étapes nécessaires à la mise en œuvre d'un plan de restructuration financière, qui a répondu aux objectifs de la Société d'obtenir de nouveaux financements d'un montant de 420 millions d'euros, de répondre aux besoins de liquidité du Groupe et de désendetter le bilan de la Société *via* la conversion en capital de sa dette au titre du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable, pour un montant de 660 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2020, Technicolor a réalisé un chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de 3 006 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, le Groupe comptait 13 289 employés répartis dans 25 pays.

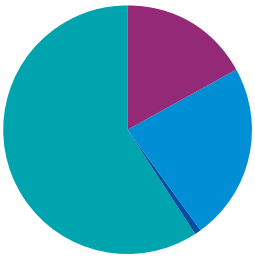
L'action Technicolor est cotée sur le marché Euronext Paris (TCH) avec une capitalisation de 428,9 millions d'euros au 31 décembre 2020. Elle est aussi négociable aux États-Unis sur le marché OTCQX (TCLRY).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2020 *



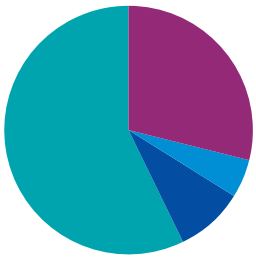
** Incluant 260 intermittents.*

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2020 PAR SEGMENT



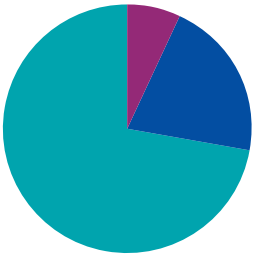
- **59 %** *(vs. 52 % en 2019)* Maison Connectée
- **17 %** *(vs. 24 % en 2019)* Services de Production
- **23 %** *(vs. 23 % en 2019)* Services DVD
- **1 %** *(vs. 1 % en 2019)* *Corporate* & Autres

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2020 PAR DESTINATION



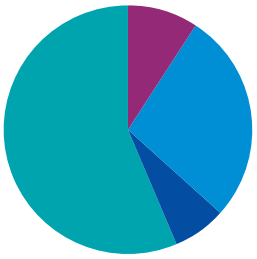
- **57 %** *(vs. 53 % en 2019)* Amérique du Nord
- **29 %** *(vs. 26 % en 2019)* Europe, Moyen-Orient & Afrique
- **5 %** *(vs. 9 % en 2019)* Amérique Latine
- **9 %** *(vs. 12 % en 2019)* Asie-Pacifique

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2020 PAR DEVISE



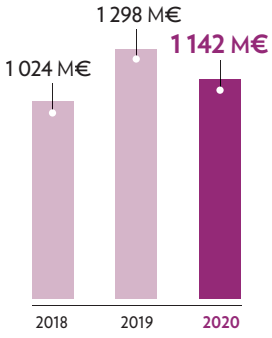
- **72 %** *(vs. 47 % en 2019)* Dollar US
- **7 %** *(vs. 24 % en 2019)* Euro
- **21 %** *(vs. 29 % en 2019)* Autres

EBITDA AJUSTÉ EN 2020 PAR SEGMENT D'ACTIVITÉ

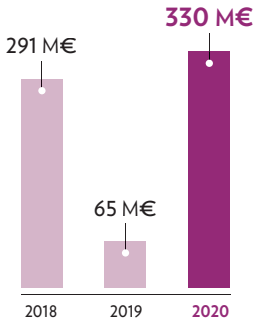


- **110 M€** *(vs. 79 M€ en 2019)* Maison Connectée
- **18 M€** *(vs. 164 M€ en 2019)* Services de Production
- **54 M€** *(vs. 81 M€ en 2019)* Services DVD
- **(14) M€** *(vs. 1 M€ en 2019)* *Corporate* & Autres

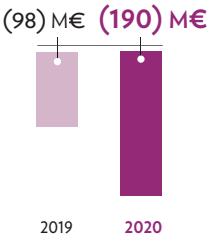
ÉVOLUTION DE LA DETTE BRUTE (IFRS)



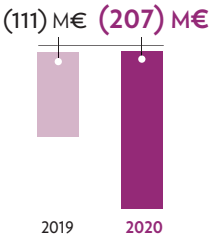
ÉVOLUTION DE LA POSITION DE LA TRÉSORERIE



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE DU GROUPE



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, le Groupe a également remporté deux autres studios clients majeurs (Fox et Lionsgate), ce qui lui a permis 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 conclue le 31 mai 2019. InterDigital avait déjà acquis l'activité Licences de Brevets de Technicolor en 2018.

PLAN DE RESTRUCTURATION FINANCIÈRE

De juin à septembre 2020, le Groupe a réussi à franchir les étapes requises pour mettre en place le plan de restructuration financière annoncé :

- 22 juin : ouverture en France d'une procédure de sauvegarde financière accélérée (SFA), une forme de procédure de sauvegarde prénégociée avec les créanciers financiers ;
- 5 juillet : approbation du plan de SFA par le Comité des créanciers financiers ;
- 20 juillet : approbation du plan de restructuration financière par une large majorité des actionnaires ;
- 28 juillet : approbation du plan de SFA par le Tribunal de commerce.

En conséquence, le Groupe a préparé la conversion partielle de sa dette en capital (jusqu'à 660 millions d'euros), ce qui, comme annoncé, incluait :

- une augmentation de capital de la Société, avec droit préférentiel de souscription des actionnaires, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 2,98 euros par action, entièrement garantie par les prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable par compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ; Bpifrance Participations a souscrit à l'augmentation de capital en espèces au prorata de sa participation (environ 7,56 % de souscription à titre irréductible) pour un montant global allant jusqu'à environ 25 millions d'euros ; tout produit en espèces de l'augmentation de capital a été intégralement utilisé pour rembourser les prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable à la valeur nominale ;
- une augmentation de capital de la Société réservée, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 3,58 euros par action, au bénéfice des prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable, et qui a été entièrement souscrite par voie de compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ;
- des BSA gratuits attribués aux prêteurs du Nouveau Financement (les « BSA Nouveau Financement »), d'une maturité de 3 mois, avec un prix d'exercice de 0,01 euro, égal à la valeur nominale des actions, et donnant accès à 7,5 % du capital social de la Société (après les augmentations de capital et l'exercice des BSA Nouveau Financement, mais avant exercice des BSA gratuits par les actionnaires) ;
- des BSA gratuits attribués à tous les actionnaires inscrits en compte lors du détachement des droits préférentiels de souscription dans le cadre de l'augmentation de capital (les "BSA" Actionnaires"), d'une maturité de 4 ans et avec un prix d'exercice égal au prix de l'augmentation de capital réservée (soit 3,58 euros par action) ; les BSA gratuits donneront accès à 5 % du capital social du Groupe sur une base entièrement diluée. Chaque action actuelle donne droit à 1 BSA et 5 BSA donneront un droit de souscription à 4 nouvelles actions.

FINANCEMENT

La dette du Groupe se compose principalement de la dette au titre du Nouveau Financement et des Nouveaux Prêts à Terme Réaménagés qui ont découlé de la restructuration financière du Groupe en 2020 (voir note 1.1 aux comptes consolidés pour plus de précisions). La dette au titre du Nouveau Financement se compose de prêts à terme émis par Technicolor USA Inc. en dollars américains et d'un prêt à terme de droit new-yorkais émis par Tech 6 en euros. La dette au titre du Nouveau Financement a une échéance au 30 juin 2024. Les Prêts à Terme Réaménagés, émis par Technicolor SA en dollars américains et en euros, se composent du solde des Prêts à Terme et de la facilité de Crédit Renouvelable suite à leur conversion partielle en capital. Les conditions de ces nouveaux prêts ont été modifiées, notamment au regard de leur échéance (fixée au 31 décembre 2024), leurs taux d'intérêt et leurs restrictions ont été alignés sur ceux de la dette au titre du Nouveau Financement. La dette au titre du Nouveau Financement et les Prêts à Terme Réaménagés présentent une partie des intérêts à payer en numéraire et une autre partie à payer en nature. La partie des intérêts à payer en nature est capitalisée (tous les 6 mois pour la dette émise par Technicolor USA Inc. et tous les 12 mois pour la dette restante) et remboursée à l'échéance finale.

Pour plus d'informations sur le refinancement et les clauses restrictives du Groupe, voir la section 2.3 « Trésorerie et capitaux », le chapitre 6 « États financiers », section 6.2, note 1.1 « Principaux événements de l'exercice » aux comptes consolidés et note 8 « Actifs financiers, passifs de financement et instruments financiers dérivés ».

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 individualisés et construit des équipes et des méthodes 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.

Après la clôture de l'exercice 2020, le Groupe a convenu de céder son activité de services de Post Production à Streamland Media.

ÉQUIPE DIRIGEANTE ET ÉVOLUTION STRATÉGIQUE

Afin de continuer à repousser les limites de ce que peut être l'industrie du divertissement et de la transformation du Groupe, Technicolor a annoncé, au troisième trimestre 2020, la nomination de Christian Roberton en tant que Président de la division Services de Production. Celui-ci a réussi à bâtir l'une des activités les plus importantes et les plus efficaces du monde dans le domaine des Effets Visuels. Sa division a remporté de multiples récompenses au fil des ans, notamment plusieurs *Academy Awards*, parallèlement à une croissance de son chiffre d'affaires de 50 millions d'euros environ à près de 900 millions d'euros. L'accent mis sur la technologie et la créativité, conjuguée à l'efficacité des coûts, la rigueur de la gestion et l'importance accordée au client vont amener la division Services de Production à fonctionner comme un studio mondial rentable, orienté client et porté par la technologie. En s'appuyant sur les succès remportés par les activités Publicité et Animation & Jeux, sa mission consiste à stimuler leur croissance respective et à améliorer leurs marges par une émulation croisée entre la créativité de tous les Services de Production et le savoir-faire en matière de production, et par l'adaptation de notre offre à la clientèle au monde post-Covid, qui se caractérise par un besoin croissant de solutions technologiques et d'expertise dans la production numérique.

L'activité sera organisée comme suit :

- l'activité Effets visuels Film & Séries continuera d'être dirigée par Christian Roberton, à titre intérimaire ;
- l'activité Publicité sera dirigée par David Patton ;
- l'activité Animation & Jeux sera dirigée par Greg Mandel, également à titre intérimaire ;
- Josh Mandel a été nommé Directeur général de The Mill ;
- Andrea Miloro a récemment rejoint le Groupe pour piloter la marque Mikros Animation ;
- l'activité de Post-Production sera dirigée par Sherri Potter (Technicolor a annoncé le 14 janvier 2021 la cession de son activité Post Production et la clôture de l'opération est prévue au cours du premier semestre 2021) ;
- enfin, Nathan Wappet, en tant que Directeur des opérations des Services de Production, pilotera la Technologie et les Opérations.

Les principaux objectifs fixés pour cette équipe sont les suivants :

- définir une stratégie ambitieuse afin que les Services de Production deviennent le *leader* mondial dans chacune de leurs activités ;
- étoffer notre portefeuille de marques ;
- renforcer nos technologies de pointe ; et
- rationaliser les opérations afin d'accroître la rentabilité et la génération de trésorerie.

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 développements technologiques dans ses principaux segments de marché, pousse la division encore plus vers l'innovation.

La Covid-19 accélère le mouvement de transformation de l'industrie du divertissement, avec une réinvention du marché du cinéma selon de nouveaux modèles et les grands studios qui continuent de différer la sortie des films très attendus ou qui organisent une sortie des productions cinématographiques selon un modèle *day-and-date*, avec leurs plates-formes de *streaming*, comme c'est le cas de *Wonder Woman 1984* sur HBO Max. En réaction, Technicolor a pris la décision de s'aligner sur l'évolution des besoins du secteur et de ses partenaires de création, avec notamment la consolidation de The Mill Film au sein de Mr. X et l'implantation de MPC Episodic à Londres et Berlin.

Les premiers confinements dus à la Covid-19 ont également posé un défi sans précédent en termes d'ingénierie pour que les équipes tenues au télétravail à travers le monde puissent rapidement répondre aux exigences inhérentes aux projets des clients. En réponse, les techniciens de Technicolor ont permis à plus de 4 000 collaborateurs en télétravail d'être opérationnels, et ce en moins d'un mois, sans perturbations majeures dans leur travail. Une telle prouesse est le fruit, en grande partie, de notre expérience antérieure dans des solutions de pointe en matière de travail à distance. Le télétravail étant dorénavant devenu une pratique établie du secteur, Technicolor continuera de renforcer son avantage concurrentiel en s'attachant à améliorer les pratiques de sécurité et en permettant le déploiement rapide d'environnements de télétravail en toute flexibilité.

La division Services de Production poursuit ses efforts pour se constituer des carnets de commandes efficaces reposant sur la technologie et pour s'appuyer sur son partenariat avec Microsoft. En 2021, les objectifs incluent l'optimisation des coûts de rendu en multipliant le partage du matériel en interne entre les divisions. La division capitalisera en outre sur le partenariat avec Microsoft pour faire avancer des initiatives telles que l'hébergement de postes de travail dans le *cloud* et le déploiement à la demande d'environnements de travail sécurisé pour les artistes à l'échelle mondiale.

S'agissant du recrutement et du développement de talents, en 2020, les Services de Production ont repositionné The Focus comme un « pôle carrières » selon un modèle qui associe gestion des talents et apprentissage tout au long de la vie, en utilisant des données en temps réel pour soutenir de manière effective et efficace la croissance de la division. De même, au cours de l'exercice, la Technicolor Academy s'est adaptée aux outils virtuels de formation sous *Academy @ The Focus*, en permettant aux Services de Production d'accroître leur rayonnement mondial, en particulier dans le contexte de la pandémie.

En janvier 2021, afin de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour le secteur du divertissement, ainsi que sur les technologies et services de création pour le secteur de la publicité, le Groupe a annoncé la cession de l'activité Post Production de Technicolor pour un montant de 30 millions d'euros à Streamland Media. Sous réserve des conditions de clôture habituelles, la transaction devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

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	*Londres, Montréal, LA, Bangalore, Mumbai*
MPC Episodic	✓				• Séries haut de gamme et contenu pour le marché local	*Londres, Berlin, Paris, Liège, Bangalore*
Mr. X	✓				• Effets visuels de petite et moyenne taille pour le cinéma, les séries et le streaming	*Toronto, Montréal, Bangalore, Adélaïde*
The Mill		✓			• Effets visuels, production & distribution pour des agences, des sociétés de production et des marques	*Londres, LA, NY, Chicago, Mumbai, Bangalore, Berlin*
MPC Advertising		✓			• Effets visuels, production & distribution pour des agences, des sociétés de production et des marques	*Londres, LA, NY, Amsterdam, Paris, Shanghai, Bangalore*
Mikros		✓		✓	• Longs métrages d'animation • Effets visuels/services de production pour les activités Film, TV et Publicité	*Paris, Montréal, Liège, 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, Londres, Paris, Bangalore, Cardiff, Atlanta, Vancouver*

La division Services de Production comptait approximativement 7 700 employés (dont environ 6 200 artistes numériques) à fin décembre 2020, répartis entre l'Inde (50 %), les États-Unis (16 %), le Canada (12 %), le Royaume-Uni (12 %), la France et d'autres pays (10 %).

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

Tandis que les films d'animation CG des grands studios sont en tête du *box office* des longs métrages animés, on assiste à une croissance du nombre de productions animées à budget moyen, comme *Voyage vers la Lune* de Netflix et *Scooby !* de Warner Bros. Les studios sont plus enclins à sous-traiter les services de long métrage animé et les fournisseurs OTT tels que Netflix investissent fortement 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 et que la qualité artistique des jeux mobiles augmente parallèlement à la sortie des consoles PlayStation et Xbox de dernière génération. L'élargissement de la place du Groupe dans le domaine Animation & Jeux est un élément clé de la stratégie de croissance de Technicolor.

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

POINT À DATE SUR LA PANDÉMIE LIÉE À LA COVID-19

Suite à la conclusion d'un accord entre les grands studios américains et les principaux syndicats d'Hollywood au mois de septembre, l'activité de production a commencé à s'accélérer. En outre, plusieurs pays dont le Canada, la France et le Royaume-Uni ont lancé et/ou prolongé leurs programmes d'aide suite à la pandémie, avec notamment le versement d'indemnités chômage et des dispositifs d'assurances/d'indemnités pour la production qui prévoient une couverture en lien avec la pandémie.

Les arrêts et retards de production continuent car les récentes vagues de la pandémie imposent des restrictions temporaires à l'activité de production ou restreignent les déplacements à l'international des artistes et des équipes. Néanmoins au fur et à mesure que les campagnes de vaccination continuent d'être déployées dans le monde, le secteur demeure optimiste sur un retour progressif à la normale au second semestre 2021.

Dans l'ensemble, la division Services de Production continue d'observer un niveau croissant d'activité d'appels d'offres pour des projets, en particulier pour la distribution en streaming/OTT, en plus des films à grand succès, en ciblant une montée en puissance de la production dès que la distribution de vaccins contre la Covid-19 aura atteint une masse critique à une date ultérieure de cette année.

PRINCIPAUX CLIENTS ET CONCURRENTS

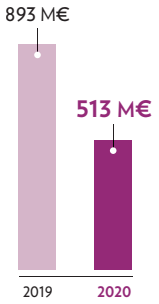
Les clients de Technicolor sont les grands studios de cinéma et les studios indépendants et des clients autres que les studios, comme les chaînes de télévision, les producteurs de contenus indépendants, les éditeurs de jeux vidéo, ainsi que les opérateurs de services Over-The-Top produisant leurs propres 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. Les principaux concurrents de Technicolor sont les suivants :

- **dans les Effets Visuels Film & Séries :** Cinesite, Digital Domain, DNEG, Framestore (dont Method, Encore), ILM de Disney, Pixomondo, Rodeo FX, Scanline VFX et Weta Digital ;
- **dans la Publicité :** Framestore (dont Company 3 et Method), MediaMonks, 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 Animation CG & Jeux :** Animal Logic, CGCG, Cinesite, DNEG, ICON Creative Studio, Keywords Studios, Reel FX, Sony Pictures Imageworks, The SPA Studios, et Virtuos.

	Effets visuels Film & Séries	Publicité	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 • Agences de conseil	• 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 • Digital Domain • DNEG • Framestore (dont Method et Encore) • ILM (Disney) • Pixomondo • Rodeo FX • Scanline VFX • Weta Digital	• Framestore (dont Company 3 et Method) • MediaMonks • Sociétés de productions internes des sociétés de publicité internationales • Nombreuses agences locales	• Animal Logic • CGCG • Cinesite • DNEG • ICON Creative Studio • Keywords Studios • Reel FX • Sony Pictures Imageworks • The SPA Studios • Virtuos
Chiffres clés (2020)	• Plus de 7 500 scènes d'effets visuels pour des productions cinématographiques • Plus de 2 700 scènes d'effets visuels pour des contenus TV/OTT	• Plus de 3 400 publicités	• 3 100 minutes d'animation pour la TV et les films

CHIFFRE D'AFFAIRES ET FAITS MARQUANTS

CHIFFRE D'AFFAIRES DES SERVICES DE PRODUCTION



Le chiffre d'affaires a baissé de 41,4 % par rapport à 2019 à taux de change constant et de 42,5 % à taux de change courant, sous l'effet des retards précédemment anticipés (avant la Covid-19) dans l'attribution de contrats de la part d'un client majeur et des impacts ultérieurs liés à la pandémie qui ont affecté l'activité de production à travers le monde. Ces chiffres ont été en partie compensés par la croissance du chiffre d'affaires supérieure à 10 % de Mikros Animation et par le lancement de MPC Episodic début 2020.

En 2020 :

Effets visuels Film & Séries

- Réalisation d'un travail exceptionnel sur quelques 25 films de grands studios, tels que des sorties 2020 comme *L'Appel de la forêt* (Fox), *Les Nouveaux Mutants* (Fox) et *Monster Hunter* (Constantin Film/Sony) et des sorties très attendues en 2021 comme *Cruella* (Disney), *SOS Fantômes : L'Héritage* (Sony), *Godzilla vs. Kong* (Legendary/Warner Bros.), *Snake Eyes* (Paramount), *Top Gun : Maverick* (Paramount) et *West Side Story* (Amblin/Fox) ;
- Travaux sur plus de 40 projets de séries et/ou non cinématographiques (c'est-à-dire diffusion *streaming*/OTT), dont *L'Aliéniste* (Paramount/TNT), *Da 5 Bloods : Frères de sang* (Netflix), *The Old Guard* (Netflix), *Raised by Wolves* (Scott Free Productions/HBO Max) et *WandaVision* (Marvel/Disney+) ;
- MPC Film a remporté l'Oscar® et le BAFTA pour les effets visuels grâce à son travail sur *1917* de Sam Mendes (Universal) ; Mr. X a décroché un *Emmy Award* pour les meilleurs Effets visuels spéciaux dans un second rôle pour son travail sur *Vikings* (MGM/History) ;
- Au cours de l'année, l'activité Séries de MPC a été lancée, initialement à Londres, puis à Berlin avec l'inauguration d'un bureau supplémentaire ; Mill Film a été consolidée au sein de Mr. X ;
- Le Groupe a fourni plus de 7 500 scènes d'effets visuels pour des productions cinématographiques et plus de 2 700 scènes d'effets visuels pour des contenus télévisés OTT.

Publicité

- C'est une nouvelle année de réussite publicitaire :
  - dans la liste APA & shots' Top 20 de 2020, les activités Publicité de Technicolor ont contribué à sept des travaux publicitaires distingués impliquant des sociétés britanniques, dont *Before Alexa* d'Amazon et *Feel the Power of Pro* de PlayStation,
  - dans le sondage annuel *Commercials 30* de Televisual où votent les producteurs de publicité au Royaume-Uni, quatre des dix meilleurs coloristes travaillent au sein de MPC ou The Mill, dont les deux meilleurs du classement ; tandis que The Mill s'est classé n° 1 dans les catégories *Rated Highest* et *Used Most* du Top 10 des meilleures maisons de post production,
  - MPC s'est vue décerner le prix de l'Entreprise VFX de l'année lors des *Ad Age Creativity Awards* et deux prix VES (Visual Effects Society) pour ses travaux sur *The Seven Worlds* d'Hennessy, tandis que The Mill recevait le prix de l'Agence de production créative de l'année décerné par More About Advertising ;
- Parmi les autres projets notables de l'exercice figurent la vidéo musicale *Hallucinate* de Dua Lipa, *Groundhog Day* de Jeep, *Famous Visitors* de Walmart, *Festive* de Burberry et *N° 5. Être Ce Qui Va Arriver* de Chanel, *The Last of Us Part II* de PlayStation, *Electrified* de Lexus International, la vidéo de présentation de *FIFA 21* d'EA Sports, *Unreal For All Creators* d'Epic Games et *Lovecraft Country : Sanctum* de HBO — une expérience de réalité virtuelle en trois volets pour cette série à grand succès ;
- Technicolor a contribué à la réalisation de plus de 3 400 publicités.

Animation & Jeux

- Mikros a livré, en 2020, *Bob l'éponge, le film : Éponge en eaux troubles* de Paramount et est actuellement en production de trois films, dont *PAW Patrol : The Movie* de Spin Master et *The Tiger's Apprentice* de Paramount ;
- 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),
  - *Fast & Furious : Les Espions dans la course* saisons 2 et 3 (DreamWorks Animation/Netflix),
  - *Mickey Mouse et ses amis : Top Départ !* saison 3 (Disney),
  - *Mira, Royal Detective* (Wild Canary/Disney) ;
- Technicolor Animation Productions (activité de contenu original IP) a livré environ 25 demi-heures commerciales au cours de l'année, notamment :
  - *ALVINNN !!! et les Chipmunks* saisons 4 et 5 (Nickelodeon/M6),
  - *Gus the Itsy Bitsy Knight* (TF1),
  - *Monchhichi* saison 2 (TF1),
  - *Team DroniX* saison 1 (France Télévisions/Gloob) ;
- Technicolor Games : livraison de *FIFA 21* (EA), *NHL 21* (EA), *Assassin's Creed Valhalla* (Ubisoft), *Destiny 2* (Bungie), *NBA 2K21* (2K), *Call of Duty : Black Ops Cold War* (Activision) et *Immortals Fenyx Rising* (Ubisoft) ;
- Le Groupe a livré environ 3 100 minutes d'animation pour de grands *shows* TV et longs métrages animés.

Post Production

- Parmi les projets de longs métrages remarqués et sélectionnés figurent *Les Minions 2 : Il était une fois Gru* (Illumination/Universal), *Bob l'éponge, le film : Éponge en eaux troubles* (Paramount), *West Side Story* (Amblin/Fox), *Borat 2, Le Film d'Après* (Amazon) et *Sacrées Sorcières* (HBO Max) ;
- Parmi les projets de séries remarqués et sélectionnés figurent *La Chronique des Bridgerton* (Netflix), *His Dark Materials : À la croisée des mondes* (HBO/BBC), *Gentleman Jack* (HBO/BBC), *Perry Mason* (HBO), *American Gods* (Starz), *This Is Us* (Fox/NBC) et *The Good Lord Bird* (Showtime) ;
- Technicolor a remporté des *Emmy Awards* dans la catégorie mixage son remarquable pour une série limitée ou un film et dans la catégorie son remarquable pour une série limitée, un film ou un projet spécial – dans les deux cas pour son travail sur *Watchmen* de HBO ;
- En janvier 2021, le Groupe a annoncé la cession de l'activité Post Production de Technicolor pour un montant de 30 millions d'euros à Streamland Media. Sous réserve des conditions de clôture habituelles, la transaction devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

1.2.2 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 appareils connectés de l'Internet des objets (IoT).

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.

Le segment Maison Connectée comptait 1 250 employés à fin décembre 2020, dont 148 directement sur le site de fabrication de Manaus (Brésil) et 19 affectés à des fonctions d'entreprise.

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 mi-2018, le secteur répercute la grande majorité de ces augmentations de coûts de composants identifiables sur les clients.

La pandémie mondiale de la Covid-19 a donné naissance à des distorsions d'ampleur mondiale dans notre secteur. Les chaînes logistiques à travers le monde qui ont été sérieusement perturbées ces derniers mois resteront confrontées à de graves difficultés pendant encore un certain temps. Survenue au second semestre 2020, la crise des semiconducteurs continuera d'affecter l'approvisionnement en 2021. Le segment Maison Connectée poursuivra ses travaux de collaboration avec ses partenaires et ses clients afin de réduire au minimum ces perturbations qui affectent l'approvisionnement.

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'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. Dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue, la division Maison Connectée surveille activement son efficacité énergétique (émissions de carbone générées par l'utilisation de produits et résultant de l'expédition et du transport des produits). Elle accroît sa part d'énergies renouvelables au sein de son infrastructure (l'usine de Manaus, par exemple, est certifiée neutre en carbone depuis de nombreuses années).

POSITION DE MARCHÉ EN 2020

Depuis le mois de septembre, Technicolor affiche une part de marché mondiale d'environ 16 %, 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, Technicolor était numéro un 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 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 Commscope, Humax, Huawei, Arcadyan, Sagemcom et ZTE.

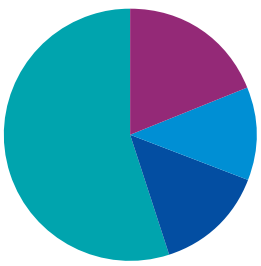
FAITS MARQUANTS EN MATIÈRE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2020, le chiffre d'affaires consolidé du segment Maison Connectée a atteint 1 764 millions d'euros, soit 59 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Le segment Maison Connectée a livré un total de 29 millions de produits en 2020, soit plus de 500 000 appareils par semaine. Par catégorie de produit, les appareils vidéo ont représenté 54 % des volumes totaux en 2020 (2019 : 55 %), tandis que les appareils à haut débit ont représenté 46 % du total des livraisons de produits (2019 : 45 %), dont 8,7 % du total des volumes provenant de Manaus.

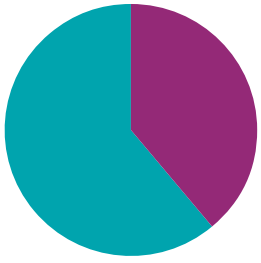
Du côté de la vidéo, les produits à Très Haute Définition ont représenté environ 60 % du chiffre d'affaires des décodeurs numériques du Groupe en 2020.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



- **19 %** *(vs. 23 % en 2019)* Europe, Moyen-Orient & Afrique
- **12 %** *(vs. 15 % en 2019)* Amérique Latine
- **14 %** *(vs. 18 % en 2019)* Asie-Pacifique
- **55 %** *(vs. 44 % en 2019)* Amérique du Nord

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PRODUIT



- **39 %** *(vs. 42 % en 2019)* Vidéo
- **61 %** *(vs. 58 % en 2019)* Haut Débit

POINT À DATE SUR LA PANDÉMIE LIÉE À LA COVID-19

La division Maison Connectée est opérationnelle grâce à l'adoption, très vite, d'un modèle de travail à distance qui lui a permis de déplacer hors site tous les personnels non techniques afin de garantir que les principaux sites techniques restent ouverts et continuent d'opérer en toute sécurité.

La Covid-19 a impacté nos clients à travers le monde car les installations à domicile ont été restreintes et les lancements de nouveaux produits différés. La vidéo a été plus affectée que le haut débit du fait de la plus grande disponibilité de kits d'auto-installation pour les passerelles que pour les décodeurs. Les capacités de fabrication ont été sous contrainte pendant une majeure partie de l'année et les délais d'approvisionnement augmentent drastiquement pour plusieurs familles de composants. Les chaînes logistiques vont continuer d'être soumises à de fortes contraintes pendant une bonne partie de 2021.

Par région

		Amérique du Nord	Europe, Moyen-Orient & Afrique	Amérique latine	Asie-Pacifique
Chiffre d'affaires	**2020**	980	336	206	242
(en millions d'euros)	2019	865	453	307	357
Volumes	Vidéo	3,437	1,852	4,544	5,898
(en millions d'unités)	Haut Débit	7,269	3,732	1,587	0,667
TOTAL		**10,706**	**5,534**	**6,131**	**6,565**

Le segment Maison Connectée a enregistré une très forte activité commerciale en 2020 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 Android TV 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.

Projet de transformation

En 2018, le segment Maison Connectée a décidé de lancer un plan de transformation à trois ans afin de s'adapter aux conditions de marché prédominantes et à la consolidation ultérieure que connaît notre 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, avec un retour moyen d'investissement inférieur à 15 mois. Cela devrait permettre au segment Maison Connectée d'améliorer sa rentabilité globale et de gagner en compétitivité, augmentant ainsi sa part de marché.

Fin décembre 2020, la division avait achevé le plan de transformation lancé en 2018. Des investissements sélectifs dans des clients clés et une approche des produits basée sur plate-forme visant les segments Haut Débit et Android TV, associés à des partenariats stratégiques avec des fournisseurs clés ainsi qu'un investissement dynamique dans la refonte des processus, ont engendré des gains significatifs de productivité et de compétitivité sur le marché pour la division Maison Connectée. Cette dernière a amélioré ses marges et sa part de marché au cours des dernières années, malgré les nombreux défis qui se posent en termes de marchés, de secteurs et à l'échelle mondiale.

La division Maison Connectée a continué de lancer des programmes en 2020 afin d'accumuler les gains de productivité et d'efficacité dans tous les aspects de son fonctionnement.

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 (hors Chine), 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.

1.2.3 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. Technicolor explore activement des pistes de diversification dans l'activité de fabrication, dans le domaine des dispositifs microfluidiques à base de polymère, pour des applications de diagnostic, dans les sciences de la vie et autres.

David Holliday, récemment nommé Président des Services DVD, a été chargé d'aller encore plus loin dans la transformation de l'activité. L'équipe des Services DVD poursuivra l'accélération de la transformation de la division avec des fermetures de sites supplémentaires, l'examen des processus internes et de la gestion des coûts et une approche très méthodique de la négociation des contrats.

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 qui contiennent en général 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.

Les principaux concurrents de Technicolor encore actifs sur le marché des DVD sont Sony et Arvato, lesquels ont désormais concentré la majeure partie de leur activité sur le marché européen.

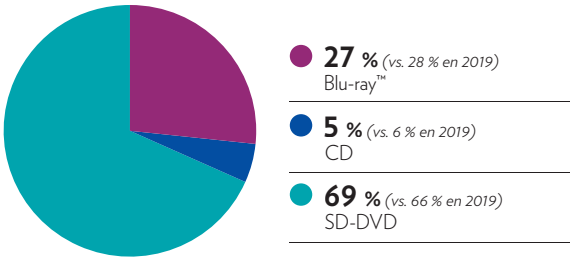
Les Services DVD ont continué de faire avancer leurs initiatives structurelles préalablement annoncées à l'échelle de la division afin d'adapter les opérations de distribution et de réplication, ainsi que les contrats clients face aux diminutions persistantes des volumes. Plusieurs renégociations de contrats ont été menées avec succès en 2019 et 2020. Des démarches similaires sont en cours avec d'autres clients. Suite au prolongement des négociations, le contrat de fabrication et de réplication avec Paramount arrivera à expiration au milieu de 2021 et ne sera pas renouvelé, tandis que le contrat de distribution associé avec Technicolor restera en vigueur. Les répercussions de cette situation seront atténuées par l'accélération des actions entreprises par les Services DVD en rapport avec ses plans de transformation des activités.

FAITS MARQUANTS EN MATIÈRE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

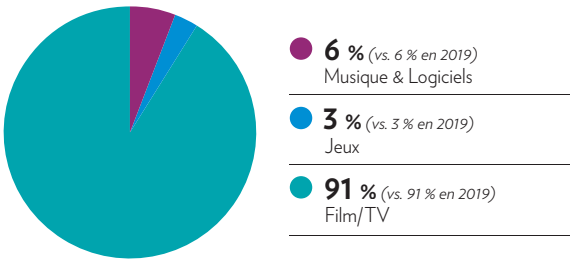
En 2020, le chiffre d'affaires des Services DVD a atteint 706,0 millions d'euros, en baisse de 18,6 % à taux de change constant et de 20,0 % à taux de change courant par rapport à 2019. Cette baisse résulte essentiellement des volumes de réplication et d'emballage de disques en baisse, tous formats confondus, et d'une diminution de l'activité de distribution suite aux conséquences négatives de la Covid-19, qui a exacerbé une tendance au recul de nature structurelle. Le volume total de réplication combiné a atteint 817,1 millions de disques, en baisse de 23 % par rapport à 2019.

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 2020, les principaux titres de films produits par Technicolor (majoritairement concentrés sur le 1er trimestre 2020) ont inclus :

La Reine des neiges 2, *Star Wars, épisode IX : L'Ascension de Skywalker* et *Mulan* de Disney ; *Birds of Prey et la fantabuleuse histoire de Harley Quinn* et *Tenet* de Warner Bros., *1917* et *Les Trolls 2 : Tournée mondiale* d'Universal ; *Jumanji : Next Level* et *Bad Boys for Life* de Sony ; *Midway* et *À couteaux tirés* de Lionsgate ; et *Sonic, le film* de Paramount. Parmi les principaux titres de jeux figurent *Call of Duty : Black Ops Cold War* d'Activision, *Cyperpunk 2077* de CD Projekt Red/Warner Games et *Assassin's Creed Valhalla* d'Ubisoft.

POINT À DATE SUR LA PANDÉMIE LIÉE À LA COVID-19

L'activité en matière de nouvelles sorties de films a été très limitée à compter du mois de mars 2020 en raison de l'épidémie de Covid-19. De nombreuses dates de sortie de films majeurs ont été repoussées en 2021, ce qui, dans la plupart des cas, entraîne également le report de leur sortie dans le domaine du divertissement à domicile, avec un impact direct sur le chiffre d'affaires/volume d'activité des Services DVD.

La plupart des grands distributeurs ont rouvert (Walmart, Target et Best Buy sont restés ouverts pendant les confinements), mais le niveau d'activité des ventes reste inférieur à la normale. Privés du contenu des nouvelles sorties, certains distributeurs ont accru la place en rayon qu'ils allouent au contenu de leur catalogue/bibliothèque de DVD, ce qui a contribué à soutenir plus que prévu les volumes de réplication de DVD en 2020.

Certains sites de production ont connu des pénuries temporaires de personnel, mais dans l'ensemble, l'impact global sur les opérations a été faible.

Les conséquences actuelles de la Covid-19 dépendront de l'ampleur et de la durée des restrictions en cours (décidées en fonction du taux de progression des nouveaux cas de Covid). Le moment précis et l'étendue de la réouverture des salles de cinéma auront un effet sur le niveau d'activité de la sortie de nouveaux disques. Les Services DVD ont accéléré certains éléments des plans de restructuration à venir, afin de s'adapter à ces impacts.

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 de 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 ».

Le 18 décembre 2017, Technicolor a annoncé son intention de vendre son activité Licences de Brevets. 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.

1.3 STRATÉGIE

GRI *[102-10] [102-15] [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique] [103-3 Performance économique]*

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

- concentration des ressources sur les domaines de l'activité offrant une croissance rentable ;
- adoption d'une approche plus rigoureuse dans la sélection des contrats et concentration sur les nouveaux projets porteurs de bénéfices attractifs ;
- poursuite de l'élaboration de produits et solutions *leaders* sur le marché ;
- cession des entités non rentables ou qui ne génèrent pas des marges acceptables, et pour lesquelles il n'existe aucune piste d'amélioration au niveau interne ;
- vaste optimisation des opérations du point de vue organisationnel et poursuite de la mise en place d'un nouveau plan d'économies de coûts qui permettra d'augmenter les 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, d'accroître les bénéfices et la trésorerie, le tout sans compromettre nos prévisions de croissance prioritaires.

DÉFINITION DE PRIORITÉS STRATÉGIQUES CLAIRES POUR CHAQUE DIVISION

- Services de Production :
  - exploiter la demande naissante de contenus avec Effets Visuels : sécuriser des contrats de volumes avec des acteurs clés et étendre son implantation sur le marché des séries et du *streaming*,
  - optimiser l'affectation des effectifs en fonction de chaque projet,
  - standardiser les outils technologiques et, si possible, les utiliser de façon transverse pour plusieurs types d'activité,
  - Publicité : améliorer les marges/poursuivre la désintermédiation des agences,
  - Animation & Jeux : élargir le carnet de commandes et explorer les opportunités dans le secteur des jeux,
  - optimiser au maximum la délocalisation des ressources indiennes, avec la consolidation des carnets de commandes de livraison ;
- Services DVD :
  - poursuivre le vaste projet de transformation de l'activité, en réduisant l'empreinte immobilière,
  - explorer le potentiel des activités adjacentes,
  - optimiser au maximum le potentiel de « vache à lait » de l'activité ;
- Maison Connectée :
  - poursuivre la transition de la vidéo vers le haut débit,
  - exploiter la croissance d'Android TV,
  - se concentrer sur la croissance des clients à grande échelle en s'appuyant sur le modèle de plate-forme ;
- Fonctions transversales :
  - rationaliser le modèle économique au sein de chaque fonction,
  - réduire la complexité de notre organisation,
  - centraliser les fonctions lorsque cela s'avère pertinent,
  - parvenir à une réduction progressive des coûts ;
- Globalement :
  - l'effet combiné de la nouvelle structure de capital et de l'accent radical mis sur la croissance rentable et la rigueur financière sont des gages de pérennité pour Technicolor.

GAINS D'EFFICACITÉ

En 2020, le Groupe a réalisé 171 millions d'euros d'économies de coûts, conformément à son objectif. Le Groupe continuera de gagner en efficacité et en productivité tout au long de la période. Il cible à présent un total de 325 millions d'euros d'économies de fonctionnement d'ici 2022, soit une hausse de 25 millions d'euros par rapport à ce qui avait été préalablement annoncé.

RÉALISATION AVEC SUCCÈS, ANNONCÉE LE 22 SEPTEMBRE 2020, DES DERNIÈRES ÉTAPES DE LA RESTRUCTURATION FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ

Mise en place des Nouveaux Prêts à terme réaménagées : Technicolor a finalisé et signé les documents contractuels mettant en œuvre le réaménagement de 46,5 % de ses précédentes lignes de crédit (facilité de crédit renouvelable et prêts à terme ; ensemble les « Lignes de Crédit ») au sein de Nouveaux Prêts à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros en principal, venant à échéance le 31 décembre 2024.

Remboursement et conversion en capital des Lignes de Crédit non réaménagées : l'apurement significatif de l'endettement du Groupe, à hauteur d'un montant d'environ 660 millions d'euros, a été finalisé dans le cadre de la réalisation définitive de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires et de l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires en faveur des créanciers des lignes de crédit. Les lignes de crédit non réaménagées ont en conséquence été remboursées en espèces pour un montant de 59 716 580,58 euros et converties en capital à hauteur de 600 283 419,22 euros.

Clôture de la procédure américaine dite « Chapitre 15 » : Technicolor a annoncé que, le 11 septembre 2020, le Tribunal américain compétent en matière de faillite et présidant la procédure dite « Chapitre 15 » de Technicolor, a rendu une ordonnance de clôture de cette procédure. Cela marque l'étape finale de la procédure engagée par la Société aux États-Unis.

Perspectives

Les Effets Visuels Film & Séries TV connaissent une amélioration significative de leur carnet de commandes, et la demande de produits haut débit pour Maison Connectée reste élevée, malgré les confinements prolongés affectant l'environnement commercial du Groupe.

Les chiffres d'affaires des Services DVD et de la Publicité, la Publicité étant restée plus résiliente pendant la pandémie, prendront probablement plus de temps à se redresser.

Les contraintes d'approvisionnement en composants affecteront également les activités de Maison Connectée. Pour y remédier, Technicolor a déjà engagé des discussions commerciales afin de répercuter ses surcoûts à ses clients.

Dans les Services de Production, les travaux sécurisés pour 2021 sont en ligne avec la forte activité de 2019. Services de Production a remporté de nombreux nouveaux projets, garantissant déjà plus de 75% de son pipeline de ventes prévu pour 2021 pour les effets visuels cinématographiques et épisodiques et pour l'Animation, et est en négociation pour plusieurs autres projets. Les projets confirmés pour 2021 incluent les adaptations en films pour Disney de La Petite Sirène et Pinocchio, ainsi que leur préquelle du Roi Lion récemment annoncée.

Le Groupe continuera d'améliorer son efficacité et sa productivité tout au long de la période et vise désormais un total de 325 millions d'euros d'économies de coûts d'exploitation à horizon 2022, soit une augmentation de 25 millions d'euros par rapport à l'annonce précédente, malgré un contexte difficile.

L'ambition du Groupe de normaliser la dynamique du besoin en fonds de roulement d'ici 2022 sera réalisée dès la fin du premier trimestre 2021, sans impact significatif sur ses besoins de liquidité.

Technicolor continuera d'améliorer significativement son EBITDA, EBITA et FCF en 2021 et 2022, et compte tenu du changement récent de périmètre (cession de Post Production) et du changement d'hypothèses de change, les prévisions 2021 et les prévisions 2022 actualisées sont les suivantes :

- En 2021 :
  - le chiffre d'affaires globalement stable en 2021 comparé à celui de 2020,
  - EBITDA ajusté d'environ 270 millions d'euros,
  - EBITA ajusté d'environ 60 millions d'euros,
  - flux de trésorerie disponible des activités poursuivies (avant résultats financiers et impôts) à l'équilibre ,
  - ratio de levier dette nette sur EBITDA attendue sous le niveau de 4X à fin 2021. ;
- En 2022 :
  - EBITDA ajusté de 385 millions d'euros,
  - EBITA ajusté de 180 millions d'euros,
  - Flux de trésorerie disponible des activités poursuivies (avant résultats financiers et impôts) d'environ 230 millions d'euros.

Activités Poursuivies – post IFRS 16 *(en millions d'euros, Exercice, Déc. post IFRS 16)*	**2020**	**2021e**	**2022e**
EBITDA ajusté des activités poursuivies	167	270	385
EBITA ajusté des activités poursuivies	(56)	60	180
Flux de trésorerie disponible des activités poursuivies avant résultats financiers et impôts	(124)	c.0	230

Les objectifs 2021 et 2022 sont calculés sur la base de taux de change constants.

En 2022, les impacts cumulés des fluctuations des taux de change et du changement de périmètre du Groupe lié à la cession de l'activité Post Production sont de (40) millions d'euros sur l'EBITDA ajusté et de (23) millions d'euros sur l'EBITA ajusté.

Pour plus d'informations sur les risques liés à la Covid-19, voir la section 2.5 « Informations relatives à la Covid-19 » et la section 3.1.1 « Risques de marché et risques sectoriels » sur le thème « Santé et Sécurité ».

1.4 CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT

1.4.1 Capital social

GRI *[102-2]*

NOMBRE D'ACTIONS ET DE DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2020

En 2020, la Société a effectué plusieurs opérations qui ont impacté le montant de son capital social et la valeur nominale de ses actions, notamment une importante augmentation de capital comme décrit ci-après :

1 Regroupement d'actions

En vertu de la délégation de pouvoirs qui lui a été accordée par l'Assemblée générale du 23 mars 2020, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 23 mars 2020, a décidé de mettre en œuvre le regroupement d'actions décidé par ladite Assemblée générale selon les modalités prévues dans sa troisième résolution.

Le 12 mai 2020, le Directeur général a pris acte de l'achèvement du regroupement d'actions et du fait que 414 461 178 actions anciennes d'une valeur nominale de 1 euro avaient été échangées contre 15 350 414 actions nouvelles d'une valeur nominale de 27 euros, sur la base d'un rapport d'échange d'1 action nouvelle contre 27 actions anciennes. Par conséquent, les actions anciennes (Code ISIN FR0010918292) ont été radiées du marché réglementé d'Euronext Paris en date du 12 mai 2020 et remplacées par les actions nouvelles (Code ISIN FR0013505062). Le montant du capital social de la Société est resté inchangé, à 414 461 178 euros suite à ce regroupement d'actions.

2 Réduction du capital social

En vertu des termes de sa quatrième résolution, l'Assemblée générale de la Société du 23 mars 2020 a décidé de réduire le capital social d'un montant total de 414 307 673,86 euros.

Cette réduction de capital a été réalisée par voie de diminution de la valeur nominale de chacune des 15 350 414 actions de la Société, ramenée de 27 euros à 0,01 euro.

À l'expiration de la période d'opposition des créanciers, le Directeur général, par délégation du Conseil d'administration, a constaté la réalisation définitive de la réduction du capital social. Il a donc pris acte que le capital social avait été ramené de 414 461 178 euros à 153 504,14 euros, divisé en 15 350 414 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro.

3 Émission d'actions dans le cadre du Plan d'intéressement à long terme (LTIP 2017)

Conformément à ce qui a été exposé aux pages 141 et 142 du Document d'enregistrement universel 2019, des actions de performance ont été livrées dans le cadre du Plan d'intéressement à long terme 2017 (LTIP 2017).

Le 18 février 2020, le Conseil d'administration a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance. En conséquence, il a décidé, en partant de cette base, d'attribuer 50 % des actions gratuites qui pouvant être livrées dans le cadre du LTIP 2017, sous réserve du respect de la condition de présence au 30 avril 2020.

Le 9 juin 2020, le Directeur général a décidé d'émettre 56 700 nouvelles actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,01 euro, lesquelles ont été livrées le même jour aux bénéficiaires du LTIP 2017.

Le capital social de la Société a par conséquent été porté à 154 071,14 euros, divisé en 15 407 114 actions.

4 Émission d'actions et de BSA en vertu des délégations de pouvoirs accordées par l'Assemblée générale du 20 juillet 2020 dans le cadre de la dernière étape du plan de sauvegarde

Le 20 juillet 2020, l'Assemblée générale de la Société a accordé au Conseil d'administration plusieurs délégations de pouvoir interdépendantes afin de mettre en oeuvre les opérations sur le capital social de la Société destinées, entre autres, à permettre la restructuration de la dette de la Société et de son Groupe conformément au projet de plan de sauvegarde financière accélérée approuvé, le 5 juillet 2020, par le Comité des établissements de crédit de la Société et autres entités assimilées et devant être approuvé conformément au jugement du Tribunal de commerce de Paris en date du 28 juillet 2020.

Conformément à ces délégations de pouvoir et sous réserve de remplir ou renoncer aux deux conditions suspensives cumulatives que sont l'approbation du plan de sauvegarde en vertu d'un jugement du Tribunal de commerce de Paris et le visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus relatif aux augmentations de capital social, le Conseil d'administration, avec une possibilité de subdélégation pour ce dernier, a été autorisé à procéder dans un délai de six (6) mois aux émissions de titres et augmentations de capital social suivantes :

(i) une augmentation de capital en numéraire, avec droit préférentiel de souscription (DPS), par l'émission d'un nombre maximum de 110 738 255 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro, associée à une prime d'émission de 2,97 euros, soit un prix d'émission de 2,98 euros par action ordinaire nouvelle, représentant une augmentation de capital social d'un montant total maximum (prime d'émission incluse) de 329 999 999,90 euros (l'« Augmentation de Capital avec DPS ») ;

(ii) une augmentation de capital en numéraire, sans droit préférentiel de souscription, par l'émission d'un nombre maximum de 92 178 770 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro, associée à une prime d'émission de 3,57 euros, soit un prix d'émission de 3,58 euros par action ordinaire nouvelle, représentant une augmentation de capital social d'un montant total maximum (prime d'émission incluse) de 329 999 996,60 euros, réservée au bénéfice exclusif des Créanciers détenant des créances sur la Société selon la définition visée ci-dessous [1] (l'« Augmentation de Capital Réservée ») (ensemble avec l'Augmentation de Capital avec DPS, les « Augmentations de Capital ») ;

(1) Les Créanciers susvisés sont les titulaires de créances dues par la Société en vertu (i) du contrat de crédit d'un montant d'environ 1 milliard euros daté du 6 décembre 2016 (le « Prêt à Terme B ») et (ii) de la facilité de crédit renouvelable de 250 millions d'euros conclue le 21 décembre 2016 (la « RCF » et, ensemble avec le Prêt à Terme B, les « Lignes de Crédit ») (les « Créances »).

(iii) l'émission et l'attribution gratuite d'un nombre maximum de 15 407 114 bons de souscription d'actions (BSA) au bénéfice des actionnaires de la Société, qui pourront être exercés pendant une période de quatre (4) ans à compter de la date de règlement-livraison de la dernière des Augmentations de Capital, sur la base de un (1) BSA pour une (1) action existante, étant entendu que cinq (5) BSA Actionnaires donneront droit à souscrire à quatre (4) actions ordinaires nouvelles, au prix de 3,58 euros par action nouvelle d'une valeur nominale de 0,01 euro associée à une prime d'émission de 3,57 euros (les « BSA Actionnaires ») ;

(iv) l'émission et l'attribution gratuite d'un nombre maximum de 17 701 957 bons de souscription d'actions (BSA), avec annulation du droit préférentiel de souscription des actionnaires en contrepartie du Nouveau Financement [(1)] et au bénéfice des prêteurs du Nouveau Financement (dont 842 950 bons de souscription d'actions attribués à Bpifrance Participations SA), qui pourront être exercés pendant une période de trois (3) mois à compter de la date de règlement-livraison de la dernière des Augmentations de Capital, sur la base de un (1) BSA pour une (1) action existante, étant entendu que un (1) BSA du Nouveau Financement donnera droit à souscrire une (1) action ordinaire nouvelle au prix de 0,01 euro par action nouvelle d'une valeur nominale de 0,01 euro sans prime d'émission (les « BSA Nouveau Financement »).

Le plan de sauvegarde a été approuvé par le Tribunal de commerce de Paris le 28 juillet 2020.

Le prospectus relatif aux augmentations de capital et son supplément ont respectivement été approuvés par l'Autorité des marchés financiers le 10 juillet et le 4 août 2020.

Toutes les conditions suspensives étant satisfaites eu égard à l'émission des titres de capital prévue et conformément au plan de sauvegarde, l'Augmentation de Capital avec DPS a été lancée le 7 août 2020.

Le 16 septembre 2020, la Société a annoncé les résultats de l'Augmentation de Capital avec DPS et l'émission des 110 738 255 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 2,98 euros, prime d'émission incluse, soit 329 999 999,90 euros :

- le nombre d'actions nouvelles souscrites à titre irréductible et à titre réductible s'est élevé à 20 039 121 actions représentant 18,10 % de l'Augmentation de Capital avec DPS, étant précisé que, conformément à son engagement de souscription, Bpifrance Participations SA a souscrit, à titre irréductible, 8 370 251 actions nouvelles (soit environ 25 millions euros) ;
- conformément aux termes du plan de sauvegarde et en vertu de leur engagement de garantie, les Créanciers détenant des créances contre la Société ont également souscrit à la part non souscrite de l'Augmentation de Capital avec DPS, soit 90 699 134 actions nouvelles représentant 81,90 % de l'Augmentation de Capital avec DPS, par voie de compensation de leurs créances en vertu des Lignes de Crédit pour un montant total (prime d'émission incluse) de 270 283 419,32 euros.

Le règlement-livraison et l'admission à la négociation des nouvelles actions émises en vertu de l'Augmentation de Capital avec DPS ont été effectifs le 22 septembre 2020. À la même date, la Société a également procédé aux actions suivantes :

- le règlement et la livraison de l'augmentation de Capital Réservée avec annulation du droit préférentiel de souscription des actionnaires au bénéfice des Créanciers détenant une créance sur la Société, d'un montant brut, prime d'émission incluse, de 329 999 996,60 euros, *via* l'émission de 92 178 770 actions nouvelles au prix unitaire de 3,58 euros, à souscrire exclusivement par compensation, au pair, avec le solde des créances non réaménagées ;
- la livraison aux prêteurs au titre du Nouveau Financement (dont Bpifrance Participations SA), en contrepartie du Nouveau Financement, de 17 701 957 BSA Nouveau Financement (dont 842 950 BSA Nouveau Financement de BPI) exerçables pendant une période de 3 mois, donnant droit à souscrire un nombre maximum de 17 701 957 actions nouvelles, au prix de 0,01 euro par action nouvelle avec une valeur nominale de 0,01 euro sans prime d'émission, et représentant environ 7,5 % du capital de la Société après les Augmentations de Capital mais avant l'exercice des BSA Actionnaires mentionnés ci-après ; et
- la livraison à tous les actionnaires de la Société inscrits au registre des actionnaires le 7 août 2020 de 15 407 114 BSA Actionnaires, sur la base d'un (1) BSA Actionnaire pour une (1) action existante, cinq (5) BSA Actionnaires donnant droit de souscrire à quatre (4) actions nouvelles pendant une période de 4 ans, ce qui pourrait aboutir à l'émission d'un nombre maximum de 12 325 691 actions nouvelles, au prix de 3,58 euros par action nouvelle. Les BSA Actionnaires ont été admis à la négociation sur Euronext Paris à compter du 22 septembre 2020 sous le Code ISIN FR0013526225.

Le 22 septembre 2020, le Directeur général, par délégation du Conseil d'administration, a constaté la réalisation définitive des Augmentations de Capital.

En conséquence de l'émission de 110 738 255 actions ordinaires nouvelles pour l'Augmentation de Capital avec DPS et de 92 178 770 actions ordinaires nouvelles pour l'Augmentation de Capital Réservée, il a pris acte du fait que le capital social de la Société a augmenté de 154 071,14 euros à 2 183 241,39 euros et a été divisé en 218 324 139 actions entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,01 euro.

Outre ce qui précède, et en conséquence de l'exercice d'une partie des BSA Nouveau Financement et des BSA Actionnaires émis et livrés le 22 septembre 2020, le capital social de la Société a encore augmenté comme suit en 2020 :

- suite à l'exercice d'un nombre total de 17 455 088 BSA Nouveau Financement pendant la période d'exercice (du 22 septembre au 22 décembre 2020), 17 455 088 actions ordinaires nouvelles ont été émises et attribuées aux Prêteurs au titre du Nouveau Financement (dont une part de 842 950 actions nouvelles attribuées à Bpifrance) ;
- suite à l'exercice de 20 320 BSA Actionnaires entre le 22 septembre et le 31 décembre 2020, 16 256 actions ordinaires nouvelles ont été émises et attribuées aux actionnaires.

Par délégation du Conseil d'administration, le Directeur général a pris acte de ces souscriptions et modifié en conséquence les statuts de la Société au 31 décembre 2020.

(1) Apport au Groupe d'une somme équivalant à 420 millions d'euros environ (nette de frais et commissions).

NOMBRE D'ACTIONS ET DE DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2020

Au 31 décembre 2020, le capital social de la Société était composé de 235 795 483 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro, entièrement libérées (Code ISIN FR0013505062) et 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 2020	235 795 483	Nombre de droits de vote théoriques [1] : 235 795 483 Nombre de droits de vote pouvant être exercés en assemblée générale [2] : 235 795 483

(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 dont le droit de vote est suspendu.
(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 2020 [1]			31 décembre 2019			31 décembre 2018		
Actionnaires	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [4]**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [4]**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [4]**
Public [2] [3]	94 080 034	39,8 %	39,8 %	199 603 756	48,16 %	48,16 %	223 609 006	53,95 %	54,09 %
Crédit Suisse Asset Management	28 493 063	12,1 %	12,1 %	-	-	-	-	-	-
Baring Asset Management Ltd.	24 406 573	10,4 %	10,4 %	-	-	-	-	-	-
Bain Capital Credit	16 593 636	7 %	7 %	29 062 798	7,01 %	7,01 %			
BNY Alcentra Group Holdings, Inc.	15 552 613	6,6%	6,6 %	-	-	-	-	-	-
Farallon Capital Management, LLC	14 574 603	6,2 %	6,2 %	-	-	-	-	-	-
Angelo, Gordon & Co., LP	11 808 783	5 %	5 %	-	-	-	-	-	-
ELQ Investors Ltd.	10 390 314	4,4 %	4,4 %	-	-	-	-	-	-
• Bpifrance Participations	10 381 145	4,4 %	4,4 %	21 853 869	5,27 %	5,27 %	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 %
Total Bpifrance Participations + Caisse des Dépôts et Consignations	10 381 145	4,4 %	4,4 %	32 970 309	7,95 %	7,95 %	32 982 928	7,96 %	7,98 %
Invesco Ltd.	9 142 348	3,9 %	3,9 %	29 964 739	7,23 %	7,23 %			
RWC Asset Management LLP	200 166	0,1 %	0,1 %	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 %
Kinney Asset Management LLC	-	-	-	22 928 815	5,53 %	5,53 %	22 928 815	5,53 %	5,55 %
Fidelity International	172 205	0,1 %	0,1 %	22 784 339	5,50 %	5,50 %			
OppenheimerFunds, Inc.	-	-	-	-	-	-	29 700 000	7,17 %	7,18 %
DNCA Finance, SA et DNCA Finance Luxembourg	-	-	-	-	-	-	26 510 000	6,40 %	6,41 %
TOTAL	**235 795 483**	**100 %**	**100 %**	**414 461 178**	**100 %**	**100 %**	**414 461 178**	**100 %**	**100 %**

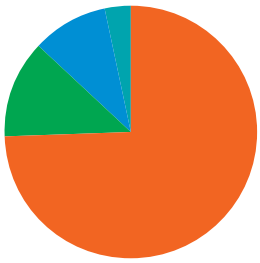
(1) Source : analyse mise à jour Top 50 des actionnaires de Nasdaq au 31 décembre 2020.
(2) Estimation obtenue par soustraction.
(3) Incluant les participations détenues par les principaux fonds actionnaires.
(4) Déduction faite des actions privées du droit de vote.

TOP 10 ACTIONNAIRES *

Rang	Nom	Nombre d'actions	Pourcentage du capital social et des droits de vote
1	Crédit Suisse Asset Management	28 493 063	12,08 %
2	Baring Asset Management Ltd.	24 406 573	10,35 %
3	Bain Capital Credit	16 593 636	7,04 %
4	BNY Alcentra Group Holdings, Inc.	15 552 613	6,60 %
5	Farallon Capital Management, LLC	14 574 603	6,18 %
5	Angelo, Gordon & Co., LP	11 808 783	5,01 %
7	Goldman Sachs (ELQ Investors Ltd.)	10 390 314	4,41 %
8	Total Bpifrance Participations + Caisse des Dépôts	10 381 145	4,40 %
9	Invesco Advisers, Inc.	9 142 348	3,88 %
10	Davidson Kempner Capital Management LP	7 624 211	3,23 %

* *Source : analyse mise à jour Top 50 des actionnaires de Nasdaq au 31 décembre 2020.*

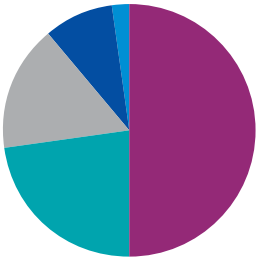
RÉPARTITION DU CAPITAL



- **74,7 %** Investisseurs institutionnels
- **9,6 %** Non identifié *
- **12,5 %** Investisseurs divers
- **3,2 %** Particuliers

** Les actions non identifiées sont susceptibles d'être détenues par des investisseurs divers et des particuliers.*

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS



- **50 %** Amérique du Nord
- **9 %** France
- **23 %** Royaume-Uni
- **2 %** Reste de l'Europe
- **16 %** Suisse

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 2020 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 2020

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 2020 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
The Goldman Sachs Group, Inc. (D&I AMF n°221C0472)	25 février 2021	Baisse	5 %	4,41 %	10 391 322
Crédit Suisse Asset Management *(D&I AMF n° 220C5569)*	22 décembre 2020	Baisse	10 %	9,77 %	22 422 938
The Goldman Sachs Group, Inc. *(D&I AMF n° 220C5275)*	27 novembre 2020	Hausse	5 %	5,94 %	13 632 447
Angelo, Gordon & Co., LP *(D&I AMF n° 220C3945)*	22 septembre 2020	Hausse	5 %	5,69 %	12 419 818
Barings LLC *(D&I AMF n° 220C3843)*	22 septembre 2020	Hausse	5 % et 10 %	10,26 %	22 406 573
BNY Alcentra Group Holdings, Inc. *(D&I AMF n° 220C3827)*	22 septembre 2020	Hausse	5 %	6,46 %	14 112 656
Bpifrance Participations et Caisse des Dépôts et Consignations *(D&I AMF n° 220C3822 et n° 220C3824)*	22 septembre 2020	Baisse	5 %	4,37 %	9 538 195
Crédit Suisse Group AG *(D&I AMF n° 220C3936)*	22 septembre 2020	Hausse	5 % et 10 %	12,74 %	27 810 934
Farallon Capital Management, LLC *(D&I AMF n° 220C3895)*	22 septembre 2020	Hausse	5 %	5,77 %	12 587 272
Invesco Ltd. *(D&I AMF n° 220C3825)*	22 septembre 2020	Baisse	5 %	4,11 %	8 983 319
RWC Asset Management LLP *(D&I AMF n° 220C2674)*	20 juillet 2020	Baisse	5 %	4,65 %	716 963
RWC Asset Management LLP *(D&I AMF n° 220C2192)*	23 juin 2020	Baisse	10 %	9,05 %	1 393 831
Bpifrance Participations et Caisse des Dépôts et Consignations *(D&I AMF n° 220C1827)*	3 juin 2020	Baisse	10 %	9,92 %	1 523 299
Bpifrance Participations et Caisse des Dépôts et Consignations *(D&I AMF n° 220C0950)*	10 mars 2020	Hausse	10 %	10,02 %	41 515 480
FIL Limited *(D&I AMF n° 220C0753)*	24 février 2020	Baisse	5 %	4,34 %	17 977 751
J O Hambro Capital Management Limited *(D&I AMF n° 220C0723)*	19 février 2020	Baisse	5 %	3,36 %	13 918 584
Kinney Asset Management LLC *(D&I AMF n° 220C0694)*	17 février 2020	Baisse	5 %	4,68 %	19 382 789

Au 31 décembre 2020 :

- Crédit Suisse Asset Management détenait 12,08 % du capital social et des droits de vote ;
- Baring Asset Management Ltd. détenait 10,35 % du capital social et des droits de vote ;
- Bain Capital Credit détenait 7,04 % du capital social et des droits de vote de la Société ;
- BNY Alcentra Group Holdings, Inc. détenait 6,60 % du capital social et des droits de vote ;
- Farallon Capital Management, LLC détenait 6,18 % du capital social et des droits de vote ;
- Angelo Gordon & Co., LP détenait 5,01 % du capital social et des droits de vote.

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 2020.

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 (pour davantage d'informations concernant la participation des membres du Conseil d'administration, voir la section 4.1.1.5 « Participation des mandataires sociaux au capital social de la Société » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et rémunération » du présent Document d'enregistrement universel).

MODIFICATIONS DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

GRI *[102-10]*

En 2020, les opérations sur le capital social ont conduit à de nombreux changements dans la base d'actionnariat de Technicolor.

Au cours de l'exercice, de nouveaux actionnaires sont arrivés au capital :

- Baring Asset Management Ltd. a acquis 10,35 % du capital social et des droits de vote ;
- BNY Alcentra Group Holdings, Inc. a acquis 6,60 % du capital social et des droits de vote ;
- Farallon Capital Management, LLC a acquis 6,18 % du capital social et des droits de vote ;
- Angelo Gordon & Co, LP a acquis 5,01 % du capital social et des droits de vote.

La participation de certains actionnaires dans le capital social et les droits de vote de la Société a été considérablement modifiée en 2020 :

- à la baisse depuis le 31 décembre 2019 :
  - RWC Asset Management LLP est passé d'une participation de 10,13 % à 0,08 %,
  - JO Hambro Capital Management Limited est passé d'une participation de 8,48 % à 0 %,
  - Kinney Asset Management, LLC est passé d'une participation de 5,53 % à 0 %,
  - Fidelity International est passé d'une participation de 5,50 % à 0,10 % ;
- à la hausse depuis le 31 décembre 2019 :
  - Crédit Suisse Group AG est passé d'une participation de 1,46% à 12,08 %,
  - Bain Capital Credit est passé d'une participation de 7,01 % à 7,04 %.

TOP 5 ACHETEURS ET VENDEURS EN 2020

Rang	Nom	Nombre d'actions au 31 décembre 2020	Pourcentage du capital social et des droits de vote		Variation nette
1	Baring Asset Management Ltd.	24 406 573	10,35 %	↗	24 406 573
2	Crédit Suisse Asset Management	28 493 063	12,08 %	↗	22 450 041
3	BNY Alcentra Group Holdings, Inc.	15 552 613	6,60 %	↗	15 552 613
4	Farallon Capital Management, LLC	14 574 603	6,18 %	↗	14 574 603
5	Angelo Gordon & Co, LP	11 808 783	5,01 %	↗	11 808 783
1	RWC Partners Limited	200 166	0,08 %	↘	(41 799 834)
2	Fidelity International	172 205	0,07 %	↘	(24 552 564)
3	Caisse des Dépôts et Consignations	10 381 145	4,40 %	↘	(22 589 164)
4	Invesco Advisers, Inc.	9 142 348	3,88 %	↘	(20 557 652)
5	Bain Capital Credit, LP	16 593 636	7,04 %	↘	(12 469 162)

* *Source : analyse mise à jour Top 50 des actionnaires de Nasdaq au 31 décembre 2020.*

En 2019, deux actionnaires ont constitué des positions significatives par achats d'actions 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, jusqu'à atteindre 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 atteint un taux de détention de 5,02 %, puis un taux de 10,13 % du capital social et des droits de vote de la Société ;
- Kinney Asset Management a atteint un taux de détention de 5,53 % du capital social et des droits de vote de la Société.

JO 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 taux de détention de 5,17 % au 31 décembre 2017 à un taux 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 taux de détention de 11,75 % au 31 décembre 2017 à un taux de 7,17 % au 31 décembre 2018.

ÉVOLUTION 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)*	Réserve spéciale à la clôture *(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**
Émission de nouvelles actions dans le cadre du MIP 2015 (du 1er au 29 janvier 2016)	533 909	533 909		1 308 865				1
Émission de nouvelles actions dans le cadre du MIP 2015 (du 1er février au 31 décembre 2016)	1 268 768	1 268 768		2 944 099				1
Affectation d'une perte nette au titre de 2015 au report à nouveau				(186 444 553)				
Dividendes et distributions				(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**
Allocation d'une perte nette au titre de 2017 aux réserves					(917 526 924)			
Au 31 décembre 2018			**414 461 178**		**0**		**414 461 178**	**1**
Au 31 décembre 2019			**414 461 178**		**0**		**414 461 178**	**1**
Regroupement d'actions : 1 action nouvelle d'une valeur nominale de 27 euros pour 27 actions anciennes d'une valeur nominale de 1 euro	(399 110 764)							27
Réduction de capital par voie de diminution de la valeur nominale des 15 350 414 actions de la Société, ramenée de 27 euros à 0,01 euro		(414 307 673,86)				414 307 673,86		0,01
Émission de nouvelles actions dans le cadre du Plan d'intéressement à long terme – LTIP 2017	56 700	567				(567)		0,01
Augmentation de capital en espèces, avec droit préférentiel de souscription (DPS) *via* l'émission d'actions nouvelles	20 039 121	200 391,21		59 516 189,37				0,01
Augmentation de capital, avec droit préférentiel de souscription (DPS) par la conversion de dette en titres de capital	90 699 134	906 991,34		269 376 427,98				0,01
Augmentation de capital réservée sans droit préférentiel de souscription par la conversion de dette en titres de capital	92 178 770	921 787,7		329 078 208,9				0,01
Exercice des BSA Actionnaires	16 256	162,56		58 033,92				0,01
Exercice des BSA Nouveau Financement	17 455 088	174 550,88						0,01
Affectation de 10 % du capital social à la réserve légale				(218 324,14)				
Imputation des commissions financières, juridiques et autres engagées dans le cadre de la restructuration financière en rapport avec l'« Augmentation de Capital »				(14 742 891,60)				
Au 31 décembre 2020			**2 357 954,83**		**643 067 644,43**	**414 307 106,86**	**235 795 483**	**0,01**

MODIFICATIONS POTENTIELLES DU CAPITAL SOCIAL

GRI *[102-10]*

Au 31 décembre 2020, un total de 261 568 options est en circulation dans le cadre des plans d'achat et/ou de souscription d'actions (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 présent Document d'enregistrement universel). Si toutes les options prévues par les plans d'achat d'actions étaient exercées, il en résulterait une émission de 261 568 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 236 057 051 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 0,11 % du nombre d'actions au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, un total de 2 943 339 actions de performance et gratuites 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 présent Document d'enregistrement universel). Si toutes les actions des Plans d'actions étaient émises, il en résulterait une émission de 2 943 339 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 238 738 822 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 1,25 % du nombre d'actions au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, 15 386 794 BSA Actionnaires (pour plus de détails sur ces BSA Actionnaires, voir ci-dessus dans le présent chapitre, section 1.4.1.4) pourraient au total être exercés. Si tous ces BSA Actionnaires étaient exercés, il en résulterait une émission de 12 309 435 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 248 104 918 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 5,22 % du nombre d'actions au 31 décembre 2020.

L'exercice cumulé de la totalité des options d'achat d'actions susvisées, l'acquisition de la totalité des actions susvisées et l'exercice de la totalité des BSA Actionnaires susvisés aboutirait à l'émission de 15 514 342 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 251 309 825 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 6,58 % du nombre d'actions au 31 décembre 2020. 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, les accords régissant la dette au titre du Nouveau Financement ainsi que les Prêts à Terme Réaménagés auxquels les sociétés du Groupe font partie 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 mis en place en 2020.

Aucun programme de rachat d'actions n'a été présenté pour approbation à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 juin 2020.

CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le dernier programme de rachat d'actions en vigueur a été résilié le 25 septembre 2019, avec la résiliation, à cette même date, du contrat de liquidité signé entre Technicolor SA et Natixis et suspendu depuis le 26 avril 2018.

DÉTENTION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS ET OBJECTIFS AFFECTÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Au 31 décembre 2020, la Société ne détenait aucune action propre.

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES ACTIONS ENTRE LE 1ER JANVIER 2020 ET LE 31 DÉCEMBRE 2020

La Société n'a pas réalisé d'opérations sur ses propres actions en 2020.

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 fournit une synthèse des délégations accordées au Conseil d'administration par l'Assemblée générale, en vigueur au 31 décembre 2020, et de l'utilisation qui en a été faite pendant l'exercice 2020.

Comme les quatre (4) délégations de pouvoir accordées au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixte du 20 juillet 2020 ont été entièrement utilisées en 2020 (voir détail à la section 1.4.1.3 du présent chapitre), elles ne sont plus en vigueur au 31 décembre 2020 et ne sont donc pas reportées dans le tableau ci-après.

I – DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES POUR AUTORISER DES INSTRUMENTS LIÉS AUX TITRES DE CAPITAL (HORS SALARIÉS OU MANDATAIRES SOCIAUX)

Nature de la délégation financière	Durée de l'autorisation et date d'expiration	Montant maximum de l'émission de titres de dette liés aux titres de capital *(en euros)*	Montant nominal maximum des Augmentations de Capital	Montant utilisé	Montant disponible
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 **(18ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	26 mois 30 août 2022	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	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 **(19ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	26 mois 30 août 2022	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	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 **(21ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	26 mois 30 août 2022	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	Néant	100 % du plafond
En cas de surallocation *(Greenshoe)*					
Augmentation du nombre d'actions à émettre en vertu des 18ème et 19ème résolutions susvisées de l'AG du 30 juin 2020 **(20ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	26 mois 30 août 2022	N/A	15 % de l'émission initiale	Néant	100 % du plafond
Limitations globales des émissions					
Limites globales applicables aux montants des émissions réalisées au titre de la 18ème à la 23ème résolution de l'AG du 30 juin 2020 **(24ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	N/A	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	Néant	N/A

II – DÉLÉGATIONS POUR AUTORISER DES INSTRUMENTS LIÉS AUX TITRES DE CAPITAL POUR LES SALARIÉS OU 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 du Groupe **(22ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	18 mois 31 décembre 2021	1 % du capital social à la date de la décision du Conseil d'administration de procéder à cette opération	Néant	100 % du plafond
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 du Groupe **(23ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	18 mois 31 décembre 2021	154 071 actions représentant 1 % du capital social le 30 juin 2020	Néant	100 % du plafond
Attribution d'actions gratuites à tous les salariés ou à certaines catégories de salariés et/ou aux mandataires sociaux **(25ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	36 mois 30 juin 2023	3,6 % du capital social à la date où il est fait usage de ce pouvoir	2 829 146 actions attribuées (1)	5 659 491 actions disponibles pour attribution, sur la base du capital au 31 décembre 2020 (2)
Attribution d'actions de performance supplémentaires gratuites à tous les salariés ou à certaines catégories de salariés et/ou aux mandataires sociaux **(26ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	36 mois 30 juin 2023	1,4 % du capital social à la date où il est fait usage de ce pouvoir	Néant	100 % du plafond
Limites globales applicables aux montants des émissions réalisées au titre de la 18ème à la 23ème résolution de l'AG du 30 juin 2020 **(24ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	N/A	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	N/A

(1) 2 829 146 actions ont été attribuées gratuitement par le Conseil d'administration en 2020. Elles seront émises en 2024 sous réserve de la réalisation des conditions de présence et (sauf pour les actions gratuites) de performance 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 2 829 146 actions attribuées en 2020, 5 659 491 actions restent disponibles pour affectation par le Conseil d'administration conformément à cette autorisation sur la base du capital au 31 décembre 2020. Ce chiffre est communiqué à des fins exclusives d'information et suppose que le montant maximum et le pourcentage d'actions susceptibles d'être émises en vertu de cette résolution soit calculé à la date où il est fait usage de l'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 2020 de distribuer de dividende au titre de l'exercice 2020.

Sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 a décidé de ne pas 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.

Par ailleurs, les documents relatifs au Nouveau Financement et aux Prêts à Terme Réaménagés comportent des clauses restreignant la possibilité pour la Société de déclarer ou payer des dividendes (voir la note 8.3 aux comptes consolidés : « Dettes financières »).

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

2.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS 34

2.2 RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2019 ET 2020 34

2.2.1 Analyse du chiffre d'affaires des activités poursuivies 34
2.2.2 Analyse de l'EBITDA ajusté et de l'EBITA ajusté 37
2.2.3 Analyse des charges d'exploitation et du résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts 38
2.2.4 Charges financières nettes 38
2.2.5 Impôts sur les résultats 39
2.2.6 Résultat net des activités poursuivies 39
2.2.7 Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession 39
2.2.8 Résultat net du Groupe 39
2.2.9 Indicateurs ajustés 39

2.3 TRÉSORERIE ET CAPITAUX 41

2.3.1 Vue d'ensemble 41
2.3.2 Flux de trésorerie 42
2.3.3 Ressources financières 43

2.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 44

2.5 INFORMATIONS RELATIVES À LA COVID-19 44

EBITDA AJUSTÉ ISSU DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2020

Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	*Corporate* & Autres
18 millions d'euros	**110** millions d'euros	**54** millions d'euros	**(14)** millions 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. Les chiffres figurant dans ce chapitre sont donc présentés en application de la norme IFRS 16.

2.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

GRI *[103-3 Performance économique] [201-1]*

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe a atteint 3 006 millions d'euros en 2020, en baisse de 20,9 % à taux de change courant et de 18,5 % à taux de change constant comparé à 2019. 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 167 millions d'euros en 2020, en baisse de 48,5 % à taux de change courant et de 46,0 % à taux de change constant par rapport à 2019. Cette baisse s'explique en majeure partie par les retombées de la pandémie de la Covid-19, atténuées par une nouvelle optimisation de la structure de coûts (plan d'économies Panorama). La marge d'EBITDA ajusté s'est élevée à 5,6 %, en baisse de 300 pts environ par rapport à 2019 à taux de change courant. 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 est une perte de 264 millions d'euros en 2020, contre une perte de 121 millions d'euros en 2019. 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 est un produit de 77 millions d'euros en 2020, contre une charge de 84 millions d'euros en 2019. 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 5 millions d'euros en 2020 comparé à une charge de 3 millions d'euros en 2019. 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 est une perte de 193 millions d'euros en 2020, contre une perte de 208 millions d'euros en 2019. 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 est une perte de 15 millions d'euros en 2020, contre une perte de 22 millions d'euros en 2019. 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 est une perte de 207 millions d'euros en 2020, contre une perte de 230 millions d'euros en 2019. Pour de plus amples informations, voir la section 2.2.8 « Résultat net du Groupe » du présent chapitre.

2.2 RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2019 ET 2020

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 2019 et 2020 sont présentés ci-dessous pour chacun des segments du Groupe – Services de Production, Maison Connectée, Services DVD 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)	2020	2019	Variation (1)
Chiffre d'affaires des activités poursuivies	**3 006**	**3 800**	**(18,5) %**
Services de Production	513	893	(41,4) %
Maison Connectée	1 764	1 983	(7,6) %
Services DVD	706	882	(18,6) %
Corporate & Autres	23	43	(45,6) %

(1) Variation à taux de change constant.

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies s'est élevé à 3 006 millions d'euros en 2020, en baisse de 20,9 % à taux de change courant et de 18,5 % à taux de change constant par rapport à 2019, résultant de la baisse du chiffre d'affaires dans tous les segments, notamment les Services de Production.

SERVICES DE PRODUCTION

Le chiffre d'affaires des Services de Production s'élève à 513 millions d'euros en 2020, en baisse de 41,4 % à taux constants et de 42,5 % à taux courants d'une année sur l'autre, en raison des impacts de la pandémie sur la production à Hollywood et dans le monde. La baisse du chiffre d'affaires a été partiellement atténuée par la croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires de Mikros Animation et par le lancement de MPC Episodic début 2020.

Faits marquants de l'activité

- **Effets visuels Film & Séries TV :** le chiffre d'affaires a été nettement inférieur d'une année sur l'autre, principalement en raison de l'impact de la pandémie sur les tournages de films en direct et du décalage des dates de sortie. Les équipes d'effets visuels ont travaillé sur environ 25 films de grands studios, y compris des sorties de 2020 comme *The Call of the Wild* (Fox), *The New Mutants* (Fox) et *Monster Hunter* (Constantin Film/Sony); et des versions 2021 très attendues comme *Cruella* (Disney), *Ghostbusters: Afterlife* (Sony), *Godzilla vs. Kong* (Legendary/Warner Bros.), *Snake Eyes* (Paramount), *Top Gun: Maverick* (Paramount) et *West Side Story* (Amblin) /Renard). Plus de 40 projets de Séries-TV et/ou films pour streaming/OTT, dont *The Alienist: Angel of Darkness* (Paramount / TNT), *Da 5 Bloods* (Netflix), *The Old Guard* (Netflix), *Raised by Wolves* (Scott Free Productions/HBO Max) et *WandaVision* (Marvel / Disney +). Au cours de l'année, MPC Film a remporté les Oscars® et BAFTA pour les meilleurs effets visuels pour son travail sur le film de Sam Mendes *1917* (Universal) ; et M. X a remporté un Emmy Award pour les meilleurs effets visuels dans un rôle de soutien pour son travail sur *Vikings* (MGM/Histoire) ;
- **Effets Visuels Publicité :** le chiffre d'affaires est en baisse par rapport à l'année précédente en raison de l'impact de la Covid-19 sur les dépenses des clients et les tournages de productions en direct particulièrement au cours du deuxième trimestre. Les activités de publicité de Technicolor ont continué de recevoir de nombreuses récompenses de l'industrie en 2020 - MPC a remporté le prix de la société VFX de l'année aux *Ad Age Creativity Awards* et deux prix VES (Visual Effects Society) pour Hennessy *The Seven Worlds*, tandis que The Mill a reçu le prix de l'Agence créative de production de l'année par *More About Advertising*. D'autres projets notables au cours de l'année incluent le clip vidéo de Dua Lipa *Hallucinate*, *Groundhog Day* (Jeep), *Famous Visitors* (Walmart), *Burberry Festive* (Burberry), *Être Ce Qui Va Arriver* (Chanel N°5), *The Last of Us Part II* (PlayStation), *Electrified* (Lexus International), *dévoile la bande-annonce* (EA Sports FIFA 21), *Unreal For All Creators* (Epic Games) et *Lovecraft Country: Sanctum* - une expérience VR sociale en trois parties pour la très acclamée série (HBO). Au Super Bowl LV de cette année, The Mill et MPC ont travaillé sur plus de 20 publicités, dont celles pour Bud Light, Doritos, Michelob, Paramount, Robinhood, Squarespace, Tide et Uber Eats ;
- **Animation & Jeux :** un chiffre d'affaires légèrement supérieur à celui de l'année précédente. Mikros a livré le film *The SpongeBob* de Paramount: *Sponge on the Run* en 2020, et est actuellement en production sur trois longs métrages, dont *PAW Patrol: The Movie* et *The Tiger's Apprentice* de Paramount. En animation épisodique, Technicolor continue de travailler sur de multiples projets pour des clients dont Disney, DreamWorks Animation, France Télévisions, M6, Nickelodeon, TF1 et Wild Canary. Technicolor Games a achevé au cours de l'année son travail sur plusieurs titres AAA comme *FIFA 21* (EA), *NHL 21* (EA), *Assassin's Creed Valhalla* (Ubisoft), *Destiny 2* (Bungie), *NBA 2K21* (2K), *Call of Duty: Black Ops Cold War* (Activision) et *Immortals Fenyx Rising* (Ubisoft) ;
- **Post Production :** un chiffre d'affaires inférieur à celui de l'année précédente, principalement en raison de l'impact de la pandémie sur les productions. Les projets de longs métrages sélectionnés en 2020 incluent *Minions: The Rise of Gru* (Illumination/Universal), *The SpongeBob Movie: Sponge on the Run* (Paramount), *West Side Story* (Amblin/Fox), *Borat Subsequent Moviefilm* (Amazon) et *Les sorcières* (HBO Max). Parmi les principaux projets de Séries-TV sélectionnés figurent *Bridgerton* (Netflix), *His Dark Materials* (HBO/BBC), *Gentleman Jack* (HBO/BBC), *Perry Mason* (HBO), *American Gods* (Starz), *This Is Us* (Fox/NBC) et *The Good Lord Bird* (Showtime).

MAISON CONNECTÉE

Le chiffre d'affaires de la Maison Connectée s'établit à 1 764 millions d'euros en 2020, en baisse de 7,6% d'une année sur l'autre à taux constants et de 11,0 % à taux courants. La division a connu un ralentissement de la demande et des contraintes d'approvisionnement en Eurasie et en Amérique latine, qui ont été partiellement compensées par une demande accrue des câblo-opérateurs nord-américains. La division maintient sa position de leader sur le marché haut débit et sur le segment vidéo basé sur Android.

Faits marquants de l'activité

- **Amérique du Nord**

  Le chiffre d'affaires est resté solide, en raison de la demande accrue des clients du câble pour des mises à niveau vers le haut débit à plus forte puissance afin de soutenir les activités de travail à distance et d'éducation liées à la pandémie. Cette tendance devrait se poursuivre en 2021 alors que les clients prévoient des mises à niveau de terminaux domestiques, tout en cherchant à assurer la continuité des approvisionnements et à anticiper d'éventuelles pénuries en raison des pics de demande, liés à la Covid, et provenant d'autres industries en concurrence pour l'utilisation de semi-conducteurs ;
- **Amérique latine**

  La situation macroéconomique difficile dans la région a continué de faire baisser la demande, en particulier au Brésil, en raison de la Covid ainsi que des effets, sur le pouvoir d'achat, de la dévaluation monétaire suite à la baisse des cours du pétrole ;
- **Europe Moyen-Orient & Afrique**

  Après un premier semestre impacté par les contraintes de fabrication, les ventes sont en baisse par rapport à l'année précédente, avec au second semestre une forte croissance du segment haut débit (+20 %) compensant la baisse du marché des décodeurs vidéo. Android TV est resté stable d'une année à l'autre, grâce à de nouveaux contrats gagnés auprès de prestataires de services adoptant cette technologie dans la région. La logistique entre l'Asie et l'Europe et les premières étapes de la mise en oeuvre du Brexit ont entrainé des retards supplémentaires à ceux générés par la situation du marché des semi-conducteurs ;

- **Asie-Pacifique**

  Les ventes ont été fortement impactées par les confinements dans les principaux pays desservis, avec une reprise lente, principalement en Inde et en Australie, combinée à des contraintes d'approvisionnement en semi-conducteurs. La demande vidéo est restée faible sur la période, tandis que le haut débit a commencé à se redresser avec de fortes projections pour 2021. Android TV a affiché une forte croissance (+ 25 %) avec une tendance solide sur le marché indien.

La division continue de se concentrer sur des investissements sélectifs avec des clients clés, des produits basés sur des plates-formes et des partenariats qui permettront d'améliorer les marges au cours de l'année.

L'offre limitée associée à une forte demande de semi-conducteurs crée des augmentations de coûts potentielles et des contraintes de production qui pourraient retarder les ventes au cours du premier semestre 2021. Pour y remédier, Technicolor a engagé des discussions commerciales afin de répercuter les surcoûts sur les clients.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION DE LA DIVISION MAISON CONNECTÉE

(en millions d'euros)		2020	2019	Variation [1]
Total chiffre d'affaires		**1 764**	**1 983**	**(7,6) %**
Dont	Amérique du Nord	980	865	+15,9 %
	Europe, Moyen-Orient & Afrique	336	453	(24,3) %
	Amérique latine	206	307	(22,7) %
	Asie-Pacifique	242	357	(30,5) %

(1) Variation à taux de change constant.

SERVICES DVD

Le chiffre d'affaires des Services DVD s'élève à 706 millions d'euros en 2020, en baisse de 18,6 % à taux constants et de 20,0 % à taux courants par rapport à 2019, principalement en raison de la baisse des volumes de réplication et d'emballage tous formats et de la conséquence d'une moindre activité de distribution consécutive à la Covid-19, qui a accru la tendance de baisse structurelle.

Faits marquants de l'activité

Les volumes totaux de réplication ont atteint 817,1 millions de disques en 2020, en baisse de 22,9% d'une année sur l'autre :

- Les volumes de DVD en définition standard ont diminué de 20 % en 2020, reflétant le manque de nouveaux contenus en raison des fermetures de salles de cinéma, mais les résultats globaux ont été meilleurs que prévu compte tenu de la poursuite de l'activité promotionnelle agressive des studios et des grands détaillants sur le catalogue ;
- les volumes Blu-ray™ ont baissé de 27 % en 2020, fortement impactés par le manque de contenu lié à des nouvelles sorties, et sans le bénéfice des promotions de catalogue ;
- les volumes de CD ont diminué de 33 % d'une année sur l'autre en raison d'une combinaison d'une baisse structurelle attendue et des impacts de Covid-19 sur le commerce de détail.

Tous les formats affichent un ralentissement du rythme de baisse au quatrième trimestre avec une forte demande pendant la période des fêtes, en particulier dans le segment des jeux.

Le contrat Disney/Fox a été conclu avec succès, tout comme le contrat Lionsgate. La réplication de Paramount (PHE) expirera à la mi-2021 et ne sera pas renouvelée; cet effet sera atténué par une accélération des plans de transformation des Services DVD. Technicolor continuera à desservir PHE pour les services de distribution.

DONNÉES EN VOLUMES DE LA DIVISION SERVICES DVD

(en millions d'unités)		2020	2019	Variation
Total des volumes		**817,1**	**1 059,1**	**(22,9) %**
Par format	DVD	560,2	701,9	(20,2) %
	Blu-ray™	218,0	298,8	(27,1) %
	CD	38,9	58,4	(33,5) %
Par segment	Film/TV	740,6	959,4	(22,8) %
	Jeux	27,5	29,7	(7,5) %
	Musique & Logiciels	49,0	70,0	(30,0) %

CORPORATE & AUTRES

Le segment *Corporate* & Autres inclut les activités de Licences de Marques.

***Corporate* & Autres a enregistré un chiffre d'affaires de** 23 millions d'euros en 2020, en baisse par rapport à l'année dernière. En 2019, le Groupe a bénéficié de 20 millions d'euros de revenus de licences de brevets conservés contre seulement 5 millions d'euros en 2020.

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)	2020	2019	Variation [1]
EBITDA ajusté total des activités poursuivies	**167**	**324**	**(46,0) %**
Services de Production	18	164	(88,0) %
Maison Connectée	110	79	+ 46,7 %
Services DVD	54	81	(32,3) %
Corporate & Autres	(14)	1	n.s.

(1) Variation à taux de change constant.

L'EBITDA ajusté des activités poursuivies s'est élevé à 167 millions d'euros, contre 324 millions d'euros en 2019.

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation [1]
EBITA ajusté total des activités poursuivies	**(56)**	**42**	**n.s.**
Services de Production	(78)	28	n.s.
Maison Connectée	41	23	+ 91,8 %
Services DVD	(0)	(6)	+ 94,1 %
Corporate & Autres	(18)	(2)	n.s.

(1) Variation à taux de change constant.

L'EBITA ajusté des activités poursuivies s'élève à (56) millions d'euros, contre 42 millions d'euros en 2019.

SERVICES DE PRODUCTION

L'EBITDA ajusté s'établit à 18 millions d'euros, en baisse de 144 millions d'euros à taux constants d'une année sur l'autre. Les coûts ont été fortement réduits pour compenser la baisse du chiffre d'affaires de 370 millions d'euros à taux constants dans un segment à forte marge. Cette évolution négative a également eu un impact sur l'EBITA ajusté par rapport à l'année précédente, partiellement compensée par la baisse des coûts de rendu dans le cloud. L'EBITA de la Publicité, malgré une forte baisse de son chiffre d'affaires liée à la pandémie, a atteint le même niveau qu'en 2019, montrant l'impact positif des actions de transformation sur la rentabilité.

MAISON CONNECTÉE

L'EBITDA ajusté s'élève à 110 millions d'euros en 2020, soit 6,2 % du chiffre d'affaires, en hausse de 37 millions d'euros à taux constants principalement dû aux initiatives de réduction de coûts mises en oeuvre en 2020. L'EBITA ajusté de 41 millions d'euros augmente de 21 millions d'euros par rapport à l'année précédente à taux constants. Cette évolution positive de la rentabilité est le résultat du plan de transformation important lancé il y a 2 ans.

SERVICES DVD

L'EBITDA ajusté s'élève à 54 millions d'euros à taux courants, soit 7,6 % du chiffre d'affaires, supérieur aux attentes du fait de volumes de disques plus forts que prévu et de l'accélération des actions de réduction des coûts. La marge intègre également le bénéfice de l'impact positif des contrats renégociés en 2019 et 2020. La baisse des D&A et le renouvellement de certains contrats a permis de dégager un EBITA ajusté à l'équilibre par rapport à une perte en 2019.

CORPORATE & AUTRES

L'EBITDA ajusté s'est élevé en 2020 à (14) millions d'euros et l'EBITA ajusté à (18) millions d'euros.

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 2 725 millions d'euros en 2020, soit 90,6 % du chiffre d'affaires, contre 3 375 millions d'euros en 2019, soit 88,8 % du chiffre d'affaires.

Le coût des ventes a diminué de 651 millions d'euros par rapport à 2019, reflétant ainsi l'impact de la diminution des ventes en raison de la pandémie de Covid-19 et d'une meilleure structure de coûts (économies du plan Panorama).

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 281 millions d'euros en 2020, soit 9,4 % du chiffre d'affaires, contre 425 millions d'euros en 2019, soit 11,2 % du chiffre d'affaires. Cette baisse de la marge brute en valeur reflète principalement l'impact de la diminution des ventes dans le segment Services de Production.

FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS

Les frais commerciaux et de marketing se sont élevés à 92 millions d'euros en 2020, soit 3,1 % du chiffre d'affaires, contre 111 millions d'euros en 2019, soit 2,9 % du chiffre d'affaires.

Les frais généraux et administratifs se sont élevés à 191 millions d'euros en 2020, soit 6,4 % du chiffre d'affaires, contre 212 millions d'euros en 2019, soit 5,6 % du chiffre d'affaires.

Cette diminution reflète l'optimisation de la structure de coûts opérée à l'échelle du Groupe afin d'atténuer l'impact de la baisse du chiffre d'affaires due à la Covid-19.

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 94 millions d'euros en 2020, soit 3,1 % du chiffre d'affaires, contre 114 millions d'euros en 2019, soit 3,0 % du chiffre d'affaires.

Pour de plus amples informations, voir la note 3.3.1 des comptes consolidés du Groupe.

COÛTS DE RESTRUCTURATION

En 2020, 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 100 millions d'euros en 2020, soit 3,3 % du chiffre d'affaires, dont 27 millions d'euros pour les Services de Production, dégagés par des actions de rationalisation des coûts, 31 millions d'euros pour le segment Maison Connectée, conformément au plan de transformation triennal, 33 millions d'euros pour le segment Services DVD, résultant principalement de l'optimisation des sites de réplication et de distribution, et 9 millions d'euros pour le segment *Corporate* & Autres (fonctions transversales du Groupe).

En 2019, les coûts de restructuration pour les activités poursuivies s'étaient élevés à 31 millions d'euros, soit 0,8 % du chiffre d'affaires.

PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS

En 2020, Technicolor a enregistré des pertes de valeur nettes de 75 millions d'euros, par rapport à une perte de valeurs nettes de 61 millions d'euros en 2019, provenant principalement dans les deux cas d'une dépréciation du *goodwill* de l'activité 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 un gain de 8 millions d'euros en 2020, contre une perte de 16 millions d'euros en 2019.

Pour de plus amples informations, voir la note 3.3.3 des comptes consolidés du Groupe.

RÉSULTAT NET 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 264 millions d'euros en 2020, soit (8,8) % du chiffre d'affaires, contre une perte de 121 millions d'euros, soit (3,2) % du chiffre d'affaires en 2019. Cela s'explique principalement par la baisse de la marge brute de 144 millions d'euros, la diminution des frais de vente et administratifs de 39 millions d'euros, la baisse des frais de R&D de 20 millions d'euros, la diminution des autres charges de 24 millions d'euros, partiellement compensées par la hausse des coûts de restructuration de 69 millions d'euros et l'augmentation de la perte de valeur nette sur actifs d'exploitation non courants de 12 millions d'euros.

Pour de plus amples informations, veuillez vous référer aux comptes consolidés du Groupe (voir note 6.1.1).

2.2.4 Charges financières nettes

Le résultat financier net des activités poursuivies du Groupe a été un produit de 77 millions d'euros en 2020, contre une charge de 84 millions d'euros en 2019.

CHARGES D'INTÉRÊTS NETTES

Les charges d'intérêts nettes se sont élevées à 78 millions d'euros en 2020 contre 69 millions d'euros en 2019, en raison principalement des taux d'intérêt sur le prêt relais en place de mars à juillet et de tirages plus importants sur les lignes de crédit.

Pour de plus amples informations, voir la note 8.5 des comptes consolidés du Groupe.

AUTRES PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS NETS

Les autres produits financiers se sont élevés à 155 millions d'euros en 2020 contre une charge de 15 millions d'euros en 2019, qui s'explique principalement par un gain hors trésorerie en 2020 sur la valorisation initiale des titres de capital et de dette, en application des normes IFRS, suite à la procédure de restructuration financière.

2.2.5 Impôts sur les résultats

Les activités poursuivies du Groupe ont supporté une charge nette d'impôts courants et différés de 5 millions d'euros en 2020, contre une charge de 3 millions d'euros en 2019.

Les charges d'impôts courants du Groupe résultent principalement des impôts courants comptabilisés en Pologne, en Inde, au Brésil et aux États-Unis.

Le produit net d'impôts différés s'est élevé à 10 millions d'euros en 2020, contre un produit net de 7 millions d'euros en 2019.

2.2.6 Résultat net des activités poursuivies

La perte nette des activités poursuivies s'est élevée à 193 millions d'euros en 2020 contre une perte nette de 208 millions d'euros en 2019.

2.2.7 Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession

Le résultat des activités arrêtées ou en cours de cession a été une perte de 15 millions d'euros en 2020, contre une perte de 22 millions d'euros en 2019.

2.2.8 Résultat net du Groupe

La perte nette consolidée s'est élevée à 207 millions d'euros en 2020 contre 230 millions d'euros en 2019. Il n'y a eu aucun résultat net attribuable aux intérêts minoritaires en 2020, comme en 2019. En conséquence, la perte nette attribuable aux actionnaires de Technicolor SA s'est élevée à 207 millions d'euros en 2020, contre 230 millions d'euros en 2019.

Le résultat par action de base et dilué s'est élevé à (2,81) euro en 2020, comparé à (15,01) euro en 2019, prenant en compte la consolidation des actions.

2.2.9 Indicateurs ajustés

Technicolor présente, en complément des résultats publiés conformément aux normes IFRS 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 2020 et 2019 sont directement identifiables dans les comptes 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, dépréciations 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 Technicolor 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 (168) millions d'euros en 2020 contre (109) millions d'euros en 2019.

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)	2020	2019	Variation [1]
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts/EBIT (a)	**(264)**	**(121)**	**(144)**
Total des ajustements de l'EBIT (b)	(168)	(109)	(59)
Dont coûts de restructuration, nets	*(100)*	*(31)*	*(69)*
Dont pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	*(75)*	*(63)*	*(12)*
Dont autres produits/(charges)	*8*	*(15)*	*23*
EBIT ajusté des activités poursuivies (a)-(b)	**(96)**	**(12)**	**(84)**
En % du chiffre d'affaires	(3,2) %	(0,3) %	(289) pdb
Amortissements et dépréciations [2]	261	305	(44)
Consommation de capacités informatiques de rendu d'images dans le métier Services de Production	2	31	(29)
EBITDA ajusté des activités poursuivies	**167**	**324**	**(157)**
En % du chiffre d'affaires	+5,6 %	+ 8,5 %	(298) pdb

(1) Variation à taux de change courant.
(2) Incluant les réserves (réserves pour risques, litiges et garanties)

(en millions d'euros, sauf mention contraire)	2020	2019	Variation [1]
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	**(264)**	**(121)**	**(144)**
En % du CA	(8,8) %	(3,2) %	(561) pdb
Dont :			
Services de Production	(103)	3	(106)
En % du CA	(20,0) %	+ 0,3 %	n.s.
Maison Connectée	(21)	(24)	3
En % du CA	(1,2) %	(1,2) %	1 pdb
Services DVD	(111)	(94)	(17)
En % du CA	(15,7) %	(10,6) %	(510) pdb
Corporate & Autres	(29)	(6)	(24)
EBIT ajusté des activités poursuivies	**(96)**	**(12)**	**(84)**
En % du CA	(3,2) %	(0,3) %	(289) pdb
Dont :			
Services de Production	(87)	19	(106)
En % du CA	(16,9) %	+ 2,2 %	n.s.
Maison Connectée	17	(12)	30
En % du CA	+ 1,0 %	(0,6) %	35 pdb
Services DVD	(9)	(16)	8
En % du CA	(1,2) %	(1,9) %	61 pdb
Corporate & Autres	(18)	(2)	(16)
EBITDA ajusté des activités poursuivies	**167**	**324**	**(157)**
En % du CA	+ 5,6 %	+ 8,5 %	(298) pdb
Dont :			
Services de Production	18	164	(145)
En % du CA	+ 3,6 %	+ 18,3 %	n.s.
Maison Connectée	110	79	31
En % du CA	+ 6,2 %	+ 4,0 %	225 pdb
Services DVD	54	81	(27)
En % du CA	+ 7,6 %	+ 9,1 %	(156) pdb
Corporate & Autres	(14)	1	(16)

(1) Variation à taux de change courant.

(en millions d'euros)	2020	2019
EBITDA ajusté des activités poursuivies	**167**	**324**
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs *	(103)	(96)
Sorties de trésorerie liées aux provisions pour retraites	(30)	(26)
Sorties de trésorerie liées aux provisions pour restructuration	(46)	(35)
Intérêts payés	(51)	(65)
Intérêts reçus	3	1
Impôts payés sur les résultats	(12)	(12)
Autres éléments	(9)	(21)
Flux de trésorerie provenant des activités poursuivies	**(81)**	**70**
Acquisition d'immobilisations corporelles	(33)	(70)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés	(75)	(99)
Flux de trésorerie net provenant des activités arrêtées ou en cours de cession	(18)	(11)
Flux de trésorerie disponible	**(207)**	**(111)**

* *incluant la capacité informatique externalisée pour le rendu d'image dans les Services de Production de (2) m€ en 2020 et (31) m€ en 2019.*

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 DE 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 dettes 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 2020, aucun dividende n'a été versé, mais le Groupe pourrait en reverser à nouveau à l'avenir.

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 330 millions d'euros au 31 décembre 2020. En plus de la trésorerie et équivalents de trésorerie, 56 millions d'euros de trésorerie étaient mis en nantissement au 31 décembre 2020 afin de sécuriser les lignes de crédit et les autres obligations du Groupe ;
- **trésorerie générée par les activités** ;
- **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 2020, le Groupe possédait une ligne de crédit confirmée d'un montant de 102 millions d'euros, garantie par des créances clients. 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)	2020	2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier	**65**	**291**
Variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies (I)	(81)	70
Variation nette de la trésorerie d'investissement des activités poursuivies (II)	(138)	(171)
Variation nette de la trésorerie de financement des activités poursuivies (III)	522	(91)
Variation nette de la trésorerie des activités arrêtées ou en cours de cession (IV)	(23)	(33)
Augmentation/Diminution nette de la trésorerie (I+II+III+IV)	**280**	**(226)**
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie	(16)	-
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE	**330**	**65**

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION

Activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies est une perte de 193 millions d'euros en 2020, contre une perte de 208 millions d'euros en 2019. La variation nette de la trésorerie d'exploitation utilisée par les activités poursuivies a atteint (81) millions d'euros en 2020, contre 70 millions d'euros générés en 2019. Les variations entre 2019 et 2020 sont analysées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat des activités poursuivies	**(193)**	**(208)**
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation :		
• amortissements et dépréciations d'actifs sans contrepartie de trésorerie	351	385
Résultat des activités poursuivies avant dépréciation, amortissement et pertes de valeur d'actifs	**158**	**177**
Décaissements liés aux provisions sur la période	(84)	(89)
Impact des provisions sur le compte de résultat hors trésorerie pour la période	100	41
Produit net de la restructuration financière	(158)	-
Autres ajustements divers	(38)	17
Flux de trésorerie provenant des activités poursuivies	**(22)**	**146**
Intérêts nets payés et reçus	(48)	(64)
Impôts payés sur les résultats	(12)	(12)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (I)	**(81)**	**70**

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT

Activités poursuivies

La trésorerie nette d'investissement utilisée par les activités poursuivies a atteint 138 millions d'euros en 2020, contre 171 millions d'euros en 2019, correspondant :

- aux investissements nets, qui se sont élevés à 108 millions d'euros en 2020 (contre 169 millions d'euros en 2019), du fait des sorties de trésorerie liées aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles. En 2020, les investissements nets se sont élevés à 33 millions d'euros dans le segment Services de Production. Ils sont principalement liés aux dépenses d'actifs incorporels et aux augmentations de capacité de production. Dans le segment Maison Connectée, ils ont atteint 62 millions d'euros, étant essentiellement liés à des projets capitalisés de R&D et à des investissements liés aux lancements des nouveaux produits. Dans le segment Services DVD, ces investissements nets se sont élevés à 12 millions d'euros, portant principalement sur des brevets ;
- aux acquisitions de titres et d'activités (nettes de la trésorerie acquise) pour (3) millions d'euros en 2020, contre (3) millions d'euros en 2019 ;
- aux encaissements provenant de la cession de titres et d'activités (nets de la trésorerie des sociétés cédées) pour 7 millions d'euros en 2020, contre 1 million d'euros en 2019 ;
- à l'attribution nette de prêts et de mises en nantissement pour (34) millions d'euros en 2020, contre (1) million d'euros en 2019.

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT

Activités poursuivies

La trésorerie nette de financement générée par les activités poursuivies s'est élevée à 522 millions d'euros en 2020, contre 91 millions d'euros de trésorerie utilisée en 2019.

En 2020, la trésorerie nette ainsi générée provenait des nouvelles dettes levées dans le cadre de la restructuration financière du Groupe.

La trésorerie nette utilisée en 2019 inclut principalement le paiement de dettes de location-financement et de location simple (IFRS 16).

Pour de plus amples informations, voir les notes 1.1.8 et 11.2 des comptes consolidés du Groupe.

Activités arrêtées ou en cours de cession

La trésorerie nette utilisée par les activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevée à 23 millions d'euros en 2020, contre 33 millions d'euros en 2019.

2.3.3 Ressources financières

La dette financière brute, valeur en IFRS, s'élève à 1 142 millions d'euros au 31 décembre 2020, contre 1 298 millions d'euros au 31 décembre 2019. Au 31 décembre 2020 la dette financière était principalement constituée de (i) prêts à terme émis par Technicolor USA Inc. en dollars US et d'un prêt à terme de droit new-yorkais émis par Tech 6 en euros (ensemble, la dette au titre du Nouveau Financement), (ii) de prêts à terme réaménagés émis par Technicolor SA en dollars US et en euros (les « Prêts à Terme Réaménagés ») composés du solde du prêt à terme et de la facilité de crédit renouvelable suite à leur conversion partielle en titres de capital dans le cadre de la restructuration financière du Groupe en 2020 et (ii) de dettes de loyers. Au 31 décembre 2019, la dette financière était principalement constituée de 980 millions d'euros d'emprunts à terme émis en 2016 et 2017 et de dettes de loyers. Les dettes financières dont les échéances de paiement étaient inférieures à un an étaient de 72 millions d'euros au 31 décembre 2020 et de 95 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2020, le Groupe possédait 330 millions d'euros de disponibilités et dépôts, contre 65 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Pour de plus amples informations sur la dette du Groupe, voir les notes des comptes consolidés du Groupe : note 1.1 pour la restructuration financière du Groupe et note 8.3 pour la dette du Groupe.

	Type de taux d'intérêt	Montant au 31 décembre 2020 *(en millions d'euros)*	Première échéance	Existence de couverture
Nouveau Financement/Dette Réaménagée	Variable	931	2021	Oui
Nouveau Financement/Dette Réaménagée – intérêts courus	NA	32	2021	Non
Dettes de loyers	Fixe	178	2021	Non
Autres dettes	Divers	1	2021	Non
TOTAL DETTE		**1 142**		
Disponibilités et dépôts	Variable	330	0 à 1 mois	Non
Lignes de crédit confirmées [1]	Variable	102		
TOTAL LIQUIDITÉ		**432**		

(1) Le montant disponible de ces lignes dépend de l'en-cours des créances (voir note 8.2.3).

DETTE ÉMISE EN 2020

Voir la note 1.1 des comptes consolidés 2020 du Groupe pour une description détaillée des émissions de dette réalisées par le Groupe en 2020 dans le cadre de sa restructuration financière.

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 355 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 375 millions d'euros au 31 décembre 2019). 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.

NOTATIONS DES AGENCES

Technicolor utilise les services d'agences de notation pour aider les investisseurs à évaluer la qualité de crédit du Groupe.

En septembre 2020, Standard & Poor's (S&P) a attribué la note CCC+ à Technicolor SA (notation de l'entreprise), la note B à la dette au titre du Nouveau Financement et la note CCC aux Prêts à Terme Réaménagés. Toutes ces notes sont assorties d'une perspective stable.

En septembre 2020, Moody's a attribué la note Caa2 à Technicolor SA (notation de l'entreprise), la note Caa1 à la dette au titre du Nouveau Financement et la note Ca aux Prêts à Terme Réaménagés. Toutes ces notes sont assorties d'une perspective stable.

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]*

Le 14 janvier 2021, le Groupe a annoncé la cession de son activité Post-Production à Streamland Media pour 30 millions d'euros. La vente de l'activité Post Production fait partie de la vision stratégique du Groupe à long terme de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour l'industrie de l'*entertainment*, ainsi que les technologies et services créatifs pour l'industrie de la publicité, qui apportent la valeur maximale aux clients du Groupe. La vente, soumise aux conditions de clôture habituelles, devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

2.5 INFORMATIONS RELATIVES À LA COVID-19

GRI *[102-10] [102-15] [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique] [103-1 Présence sur le marché] [103-2 Présence sur le marché] [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]*

La pandémie de la Covid-19 et les mesures sanitaires associées pour y faire face ont eu un impact significatif sur toutes les activités de Technicolor.

La 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.

- Services de Production :
  - suite à la conclusion d'un accord en septembre entre les principaux studios américains avec tous les principaux syndicats hollywoodiens, l'activité de production a commencé à s'accélérer au cours du quatrième trimestre 2020. En outre, un certain nombre de pays comme le Canada, la France et le Royaume-Uni ont lancé ou prolongé des programmes de soutien liés à la pandémie, notamment des subventions salariales et des régimes d'assurance/d'indemnisation de la production qui fournissent une couverture en cas de pandémie,
  - il y a toujours des arrêts et retards de production, car les dernières vagues de la pandémie restreignent temporairement les activités ou limitent les déplacements internationaux des talents et des équipes. Néanmoins, alors que les vaccinations continuent de se déployer dans le monde, le secteur est optimiste quant à un retour à la normale au cours du second semestre 2021,
  - dans l'ensemble, les Services de Production continuent d'observer un niveau croissant d'appels d'offres pour les projets, en particulier pour la distribution en streaming/OTT, en plus des grands films visant à accélérer la production une fois que la distribution du vaccin Covid-19 aura atteint une masse critique dans le courant de l'année ;
- Maison Connectée :
  - Maison Connectée est restée pleinement opérationnelle tout au long de la crise de la Covid-19 en raison de l'adoption précoce d'un modèle de travail à distance qui a permis de déplacer la moitié de tous les employés hors site afin de garantir la sécurité et le maintien de l'ouverture des principales installations,
  - l'impact de la Covid-19 est maintenant limité pour la fabrication basée en Asie, mais affecte toujours la capacité en Amérique latine pour les opérations de fabrication et de *back-end ;*
- Services DVD :
  - l'activité en matière de nouvelles sorties de films a été très limitée à compter du mois de mars 2020 en raison de l'épidémie de la Covid-19. Dans la plupart des cas, cela a également retardé la sortie des coffrets, impactant directement le chiffre d'affaires/volume d'activité de Services DVD,
  - la plupart des grands détaillants sont restés ouverts pendant la pandémie, mais le niveau des ventes a été inférieur à la normale, avec quelques signes d'amélioration au quatrième trimestre. Malgré l'absence de nouvelles sorties, certains détaillants continuent d'allouer de l'espace pour promouvoir des contenus de catalogue, qui devraient permettre de soutenir les volumes de réplication de DVD en 2021 ,
  - certaines installations de production ont connu des pénuries temporaires de personnel, mais l'impact global sur les opérations a été faible,
  - l'impact actuel de la Covid-19 dépendra de l'étendue et de la durée des restrictions en cours (en fonction du taux de croissance des nouveaux cas de la Covid). Le moment précis et l'ampleur de la réouverture des salles de cinéma auront un impact sur le niveau d'activité de sortie de nouveaux disques. Services DVD a accéléré certains aspects de ses futurs plans de restructuration afin de s'adapter à ces impacts.

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 54
3.1.3 Risques financiers 60
3.1.4 Litiges 65

3.2 CONTRÔLE INTERNE 66

3.2.1 Objectifs et mise en œuvre des procédures de contrôle interne 66
3.2.2 Cadre général de contrôle 67
3.2.3 Audit interne 68
3.2.4 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 69
3.2.5 Autres procédures de contrôle interne 70

3.3 ASSURANCE 72

Des efforts importants
de management et d'atténuation des risques

202 audits relatifs à la sécurité en 2020

Campagne 2020 de contrôle Interne 8TIC'S, **3 047** contrôles d'autoévaluation complétés par **278** 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 opérationnels, 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 à la page 68 du Document d'enregistrement universel de l'émetteur pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 ✪✪ en fonction de leur probabilité d'occurence et/ou de la gravité de leurs caractéristiques préjudiciables.

Les trois principaux risques auxquels le Groupe est confronté :

- conjoncture économique, politique et sociale ;
- liquidités ;
- dépendance vis-à-vis des fournisseurs et des principaux composants.

Risques de marché et risques sectoriels

• Santé et sécurité ✪	• Évolution de la conformité juridique et éthique ✪✪
• Conjoncture économique, politique et sociale ✪✪	• Cybersécurité ✪✪
• Attraction des talents et investissements dans la culture ✪✪	• Continuité des opérations
• Diversité et Droits de l'Homme	• Sécurité physique
• Gestion des compétences et des savoirs, formation et fidélisation ✪✪	

Risques opérationnels

Services de Production	Maison Connectée	Services DVD
• Gestion de projet client ✪	• Dépendance vis-à-vis des fournisseurs et des principaux composants ✪✪	• Dépendance vis-à-vis des matières premières et d'autres ressources clés ✪✪
• Évolution des crédits d'impôt	• Concentration des clients et dépendance vis-à-vis d'eux ✪✪	• Concentration de la clientèle et négociation des contrats
		• Chaîne d'approvisionnement et processus de production
		• Disponibilité de la main-d'œuvre

Risques financiers

• Liquidités ✪✪	• Pertes de valeur des actifs non-courants
• Endettement	• Plan de restructuration
• Variations des taux d'intérêt et des taux de change	

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 salariés du Groupe travaillent en général dans des immeubles de bureaux. Les risques environnementaux, d'hygiène et de sécurité se limitent donc à ce périmètre. Concernant les sites de production, le Groupe exploite trois sites de réplication de DVD et de Blu-ray™ (deux sites principaux au Mexique et en Pologne, et un plus petit en Australie), ainsi qu'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. Néanmoins, l'arrivée de la pandémie de Covid-19, ainsi que les recommandations formulées par l'Organisation mondiale de la santé, ont eu des impacts négatifs sur le groupe Technicolor. Au-delà de l'impact humain vis-à-vis des salariés de Technicolor, le Groupe a été contraint de fermer provisoirement plusieurs de ses sites en raison de restrictions gouvernementales et locales. La chaîne d'approvisionnement a été perturbée, notamment en Chine, en raison des limitations dans la capacité de production et d'acheminement des produits des fournisseurs. En outre, nos clients ont également été impactés en raison des fermetures administratives nationales et locales, qui ont entraîné une baisse sensible de la demande, en particulier dans les Services de Production et Services DVD (à quelques exceptions près). La pandémie pourrait avoir d'autres impacts négatifs sur les résultats financiers du Groupe, dans la mesure où les incertitudes demeurent concernant la durée et l'ampleur des perturbations qu'elle engendre.	En temps normal, des formations type sur l'hygiène et la sécurité sont régulièrement dispensées aux salariés du Groupe, aux intérimaires et aux sous-traitants travaillant sur nos sites. L'objectif est de prévenir les incidents et les accidents du travail dans le cadre de programmes de prévention généraux. Compte tenu de la pandémie de Covid-19, des mesures supplémentaires ont été mises en place, notamment en matière d'hygiène et de dépistage, pour minimiser le risque de contamination de nos salariés par la Covid-19. Les accidents du 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 de 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 ses 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 mis en place avec succès des mesures et outils permettant à ses salariés de télétravailler depuis leur domicile, et ce afin d'assurer la continuité des services dans l'ensemble du Groupe, notamment dans les divisions Services de Production et Maison Connectée. Les chaînes d'approvisionnement en Chine ont repris leur activité relativement rapidement, ce qui a fortement soutenu la division Maison Connectée de Technicolor. Afin d'apporter une réponse rapide et de prendre l'ensemble des mesures nécessaires, le Groupe a mis en place un groupe de travail sur la Covid-19 chargé de mettre en place les actions quotidiennes/hebdomadaires requises et d'en suivre les avancées (voir chapitre 2, section 2.5 « Informations relatives à la Covid-19 »). Pour plus d'informations sur les mesures d'hygiène et de sécurité mises en œuvre par Technicolor, voir le chapitre 5, section 5.1.5 « La Sécurité au travail » du présent Document d'enregistrement universel.

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE, POLITIQUE ET SOCIALE

GRI *[103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
La pandémie actuelle de Covid-19 a détérioré l'environnement macroéconomique et entamé la confiance des consommateurs. Elle a entraîné une diminution des volumes de certains produits et services du Groupe, impactant le revenu disponible et les dépenses. Par exemple, 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. Le secteur du cinéma pâtit énormément de cette pandémie. La fermeture prolongée des salles de cinéma et/ou les contraintes de capacité continueront de perturber les dates des nouvelles sorties, ce qui pourrait peser sur le chiffre d'affaires et les résultats des Services DVD et des Services de Production. De même, Technicolor a installé ses principaux sites de Services de Production dans des pays ou régions favorables à ses clients, en raison des 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 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. La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne peut également avoir un impact négatif sur les performances du Groupe. Par exemple, il existe un risque pour les activités des Services de Production en raison des retards dans la mobilité des talents, qu'il s'agisse d'embaucher et de faire venir des talents au Royaume-Uni ou d'obtenir des visas pour les talents britanniques pour qu'ils puissent travailler au sein de l'Union européenne. De même, la division Maison Connectée et les Services DVD peuvent subir des retards de livraison et/ou de nouveaux impacts sur les coûts transfrontaliers.	La présence du Groupe sur des marchés géographiquement diversifiés le rend moins sensible aux conditions économiques défavorables d'un marché donné ; particulièrement lors d'une pandémie mondiale où certains marchés clés retrouvent une relative normalité plus rapidement que d'autres. Les risques concernant l'environnement réglementaire, politique et social sont gérés par chacune des activités et au niveau du Groupe par le Comité Stratégique, 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. Sur le thème de la Covid-19, le Groupe a mis en place un groupe de travail spécifique qui a immédiatement préparé et diffusé un manuel de référence sur la gestion de la Covid-19 et continue de se réunir chaque semaine pour s'assurer de la mise en place des meilleures pratiques et le respect des réglementations locales. En ce qui concerne l'impact des conditions économiques générales sur les clients, le département financier du Groupe a mis en place depuis longtemps des politiques de suivi régulier des débiteurs et de vérification de la solvabilité des nouveaux clients, et le Groupe continue de surveiller de près le risque posé par le Brexit sur ses opérations. La division Maison Connectée évalue les options pour atténuer les retards logistiques et douaniers, y compris le recours à des courtiers externes pour alléger les charges et les retards administratifs, les charges administratives et les retards. Les Services DVD se sont montrés proactifs, préparant en amont des communications orales et écrites sur le Brexit à destination des clients. Les Services DVD n'ont subi aucun impact négatif lié au Brexit en 2020, et ils continueront de suivre la situation à mesure que l'activité reprendra en 2021. La division des Services de Production reste en communication constante avec les services d'immigration et les ressources humaines pour se tenir au courant des dernières réglementations ayant un impact sur la mobilité des talents au-delà des frontières. Aujourd'hui, Technicolor considère le Brexit comme un risque à relativement court terme pendant cette période de transition.

ATTRACTION DES TALENTS ET INVESTISSEMENTS DANS LA CULTURE

GRI *[103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation] [103-1 Diversité et égalité des chances] [103-2 Diversité et égalité des chances]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le Groupe dépend du recrutement et de l'implication continus de Ressources humaines clés, dotées de compétences techniques et d'une solide connaissance du secteur. Il s'agit notamment de réalisateurs, superviseurs ou coloristes d'effets visuels particuliers pour les Services de Production, d'ingénieurs pour la division Maison Connectée, ainsi que d'informaticiens/spécialistes de la sécurité des informations pratiquant des tests d'intrusion, etc. Les experts dans le domaine de la technologie sont aussi des collaborateurs essentiels en ce qu'ils contribuent à l'amélioration de la qualité de nos produits. De plus, le réservoir de talents dans lequel la Société 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 (dans le cadre du Brexit) pourrait également porter préjudice aux activités du Groupe. L'absence de stratégie/proposition de valeur ou de projets culturels en faveur de l'inclusion de la fonction People & Talent (anciennement Ressources humaines), conjuguée à des résultats financiers en baisse, pourrait réduire l'attractivité du Groupe. Le processus de recrutement du Groupe peut prendre plus de temps et/ou il se peut que les talents soient moins motivés pour y travailler. Et c'est sans compter les défis externes liés à la pandémie actuelle (chômage technique ou licenciements possibles). Le télétravail à domicile va clairement jouer un rôle majeur dans le nouvel environnement de travail. Le manque d'initiatives de renforcement de la culture collaborative et de la créativité peut conduire à un sentiment d'isolement ou à des problèmes de santé mentale. Cette situation peut aussi entraîner des comportements moins éthiques et/ou des inefficacités.	Pour limiter l'impact potentiel de ces risques, la fonction People & Talent a repensé sa mission, ses activités et ses programmes pour mieux répondre à l'environnement actuel et aux besoins du métier. Ces initiatives inclus notamment des programmes de recrutement, des évaluations annuelles des talents, ainsi qu'un programme mondial axé sur les thèmes de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, manière d'incarner son engagement à long terme : le Groupe met un point d'honneur à célébrer les différences et à promouvoir la diversité des communautés et des clients. En parallèle des activités de l'Academy Technicolor, véritable centre de formation dédié aux artistes numériques en herbe, les Services de Production ont lancé *The Focus* en 2018. Objectif : consolider le recrutement des talents dans toutes les *Business Units* afin d'améliorer le processus de recrutement mondial, d'identifier de nouveaux réservoirs de talents, de faciliter la mobilité internationale et de pourvoir les postes vacants sur les différents sites. En 2020, l'Academy Technicolor a ainsi formé plus de 188 artistes dans ses principaux centres de Montréal (Canada) et de Bangalore (Inde). En 2020, du fait des restrictions liées à la pandémie, ces sessions ont été dispensées en visioconférence, offrant flexibilité et évolutivité aux participants. Les nouvelles académies virtuelles soutiennent la formation et le développement des artistes dans les studios du monde entier. Elles leur permettent d'acquérir un ensemble cohérent de compétences qu'ils pourront directement mettre à profit. L'équipe *Focus* continue de bâtir des partenariats universitaires et de prodiguer des conseils sur les programmes pédagogiques pour garantir l'adéquation des compétences avec les besoins du marché. Elle propose aussi aux étudiants un accompagnement sous la forme de mentorat et participe au recrutement tout en veillant à promouvoir la diversité. Concernant la problématique de l'immigration, le Groupe a noué et entretient des relations de long terme, au niveau local, avec des conseillers externes et les administrations en charge de l'immigration pour les encourager à faciliter le processus d'immigration. Élément de différenciation pour attirer et fidéliser les collaborateurs, Technicolor s'efforce en permanence d'améliorer sa politique d'avantages sociaux. Des enquêtes ont été menées pour sonder le moral et l'état d'esprit des salariés, en particulier de ceux travaillant à leur domicile depuis longtemps. Nous avons dispensé une formation aux compétences relationnelles pour accompagner nos collaborateurs dans l'évolution des relations professionnelles. Nous avons également déployé, dans le monde entier, un projet axé sur les thèmes de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, couvrant toutes les catégories de salariés.

DIVERSITÉ 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'une certaine diversité des 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 secteurs des effets visuels ou 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 des environnements aussi bien créatifs qu'industriels, 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 du Groupe (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 autorités publiques constitue 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.

GESTION DES COMPÉTENCES ET DES SAVOIRS, FORMATION ET FIDÉLISATION

GRI *[103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le Groupe s'appuie dans une large mesure sur l'expertise de certains collaborateurs hautement qualifiés (qui occupent des postes stratégiques, par exemple, responsables financiers ou informaticiens), difficiles à remplacer. S'ils quittaient le Groupe, ils mettraient ce dernier dans une situation délicate. En outre, le fait de ne pas disposer d'outils et de processus appropriés pour le développement des employés existants (c'est-à-dire la formation des compétences générales et techniques) et l'identification des talents clés exposerait le Groupe à ne pas pouvoir retenir ses employés.	Nous avons mis en œuvre plusieurs programmes dans l'ensemble du Groupe dans le but d'assurer une bonne rétention des connaissances, notamment *via* la formalisation et/ou la documentation des actions de formation croisée et la formalisation de la documentation des activités clés soutenant les finances. Dans le cadre des nouvelles missions de la fonction People & Talent, celle-ci est chargée d'élaborer des plans de succession et d'identifier les experts clés. Les programmes de formation mondiaux ont été adaptés aux conditions générales de l'apprentissage à distance, y compris en ce qui concerne les compétences relationnelles.

ÉVOLUTION DE LA CONFORMITÉ JURIDIQUE ET ÉTHIQUE

GRI *[103-1 Conformité socio-économique] [103-2 Conformité socio-économique]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Dans la mesure où le Groupe est implanté dans de nombreux pays, il doit se conformer à des réglementations diverses et complexes. Les lois et réglementations auxquelles il est soumis s'appliquent à de nombreux domaines : pratiques commerciales, pratiques concurrentielles, lutte contre la corruption, gestion des données personnelles, protection des consommateurs, gouvernance d'entreprise, droit du travail, contrôles internes, réglementations fiscales locales et internationales, et conformité des produits de haute technologie destinés à l'exportation. Toute modification substantielle de ces lois et réglementations peut avoir une incidence sur les activités du Groupe. De plus, sans un cadre de gouvernance bien défini et solide (politiques du Groupe à jour, communication et formation), nous risquerions d'engager plus qu'avant la responsabilité du Groupe. 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. Le Conseil d'administration est chargé d'examiner les mises à jour nécessaires. Sous l'impulsion de la Direction et par le biais des actions mises en œuvre par le responsable de la conformité, le Groupe s'efforce d'améliorer en permanence ses programmes et ses campagnes de sensibilisation à l'intention des salariés. 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 salariés 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 traduites et adaptées en fonction des réglementations et de la culture locale. Le Groupe a actualisé et amélioré sa Charte Éthique en 2018.

CYBERSÉCURITÉ

GRI *[103-1 Confidentialité des données des clients] [103-2 Confidentialité des données des clients]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Du fait de l'existence de contenus ultra-sensibles et confidentiels, la gestion et la transmission sécurisées des informations de Technicolor et des clients est une composante essentielle des activités du Groupe. Le manque de fiabilité des systèmes et protocoles de sécurité des contenus (s'appliquant sur site et à distance dans le cadre du télétravail) peut compromettre aussi bien des informations sensibles que des actifs, tels que la Propriété intellectuelle : perte, divulgation, détournement, modification, partage ou accès non autorisés, etc. Le développement de certains produits peut se révéler plus coûteux ou le 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. Face à la prolifération et à la sophistication des piratages, et à d'autres types d'attaques malveillantes (comme le *phishing*), les produits et les données du Groupe peuvent être vulnérables. En cas d'attaque, la responsabilité juridique du Groupe peut être engagée et il risque d'encourir des dépenses supplémentaires au titre de mesures correctives ou compensatoires en cas de préjudice. En outre, depuis la pandémie de Covid-19, les environnements de télétravail se sont imposés comme une nouvelle norme dans le monde entier, ce qui, de fait, élargit pour ainsi dire les risques en matière de sécurité des contenus, le périmètre de sécurité étant passé de nos sites aux domiciles des salariés. Le manque de sensibilisation des collaborateurs aux cyber risques augmente par ailleurs le risque de *phishing* et d'introduction de programmes malveillants dans nos systèmes informatiques. Ces conséquences peuvent pousser des clients clés à retirer des projets à Technicolor et sont susceptibles d'exposer le Groupe à une charge financière importante, d'engager sa responsabilité juridique, d'entrainer une perte de réputation et un manque à gagner.	Les mesures de sécurité relatives aux réseaux de production de contenus des Services de Production 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 les besoins en matière de production évoluent, ou que de nouvelles technologies ou menaces apparaissent. Les centres Maison Connectée dédiés au développement de produits ou à la mise en œuvre de services intègrent des fonctions d'assurance qualité. Celles-ci sont chargées d'établir et de mesurer des indicateurs de qualité appropriés et d'élaborer des plans d'action pour améliorer la qualité des produits et services, avec des revues menées par la Direction aux étapes clés. 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 les risques induits ne se réalisent. 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 besoin est, un plan de remédiation aux coordinateurs de la sécurité présents sur place. En 2020, en collaboration avec des clients et des organisations du secteur, le Groupe a réussi sa transition vers des environnements et flux de travail sécurisés pour le télétravail à domicile, lorsqu'il s'avère nécessaire, en fonction des décisions publiques locales. Les normes de sécurité Technicolor sont régulièrement examinées et actualisées pour rester en phase avec le secteur et les politiques de sécurité en vigueur. En 2020, Technicolor a pris en charge 202 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. En 2020, le Groupe a dispensé une formation de sensibilisation à la sécurité à tous les salariés. Il a aussi largement communiqué autour du *phishing*, des logiciels malveillants et des pratiques générales en matière de sécurité, en mettant davantage l'accent sur les impacts du recours de plus en plus fréquent au télétravail.

CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS

GRI *[102-34]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le risque que les processus critiques soient impactés ou même contraints d'être interrompus du fait de catastrophes naturelles (par ex., pandémie, séisme, inondation, etc.) et/ou à cause d'incidents dus à l'activité humaine, n'est pas identifié et traité dans un Plan de continuité de l'activité (PCA). Le manque de visibilité sur la maturité des PCA dans les divisions, ainsi qu'au niveau du Groupe, peut fortement handicaper la reprise rapide de ses activités et peut avoir, à terme, un impact significatif sur sa situation financière. Le fait de ne pas intégrer aux PCA les enseignements tirés de cette crise sanitaire pourrait mettre le Groupe dans la même situation à l'avenir. Ce constat est valable aussi bien pour le Groupe que pour les tiers. Il y a un risque que les changements climatiques et environnementaux (Covid-19) entraînent une récession économique, impactant ainsi les activités de nos principaux partenaires (clients et fournisseurs) compte tenu des décisions gouvernementales. De plus, en cas de reprise sur sinistre (DR), il y a risque d'une mauvaise anticipation des capacités des systèmes d'information nécessaires pour restaurer les applications et services informatiques de manière méthodique et dans les meilleurs délais à la suite d'un incident majeur. Enfin, le risque de mauvaise coordination entre l'équipe informatique chargée de la reprise sur sinistre et l'équipe opérationnelle chargée du PCA, pourrait compromettre l'efficacité des solutions de continuité, comme la mise en œuvre de solutions de travail à domicile. Le manque d'exercices de simulation peut créer des lacunes si le risque devait se concrétiser.	Un cadre commun avec une gouvernance solide, appuyé par une organisation matricielle bien définie et une équipe de direction par division, existe au sein de Technicolor. Il est soutenu par le *Technicolor Security Office* (TSO). Des programmes de gestion de crise et de sécurité des salariés (CMES) ont été mis en place. Ils s'accompagnent d'outils SBI (*Significant Business Incident*, soit incident d'activité important), un processus sous-jacent auquel concourent les RH et le TSO. Des outils, processus et ressources existent pour anticiper les risques imprévus (comme une pandémie). Les programmes de PCA ont été déployés avec succès en 2020 et, après l'avènement de la crise, les plans et processus concernés ont été peaufinés dans l'ensemble du Groupe avec une gouvernance actualisée et une vue centralisée des PCA dans le Groupe.

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
Le Groupe est exposé à des risques de sécurité physique via ses obligations contractuelles de protection du contenu des clients dans l'ensemble des activités (par exemple, les services de chaîne d'approvisionnement de DVD fournis par la division, de la réception et du stockage des contenus originaux à la réplication sur des supports optiques, jusqu'à la livraison du produit fini chez le distributeur). Tout(e) copie illégale et/ou vol de produit fini peut entraîner une perte économique considérable pour le client. Par conséquent, tout manquement à la sécurité physique imputable à la division pourrait donner lieu à des sanctions financières, des pertes de contrats ou une détérioration de l'image et de la réputation du Groupe. Par ailleurs, le Groupe est également exposé à des risques de sécurité physique sur tous ses sites, qui concernent la protection de ses collaborateurs et de ses systèmes. L'insuffisance des mesures en place et de la logistique de maintenance peut poser des problèmes de sécurité et porter atteinte à l'image ainsi qu'à la réputation du Groupe auprès de ses salariés et de ses clients.	Des mesures et contrôles de sécurité rigoureux ont été mis en place par une équipe dédiée (service de prévention des pertes, sécurité, etc.) et sont appliqués sur tous les sites qui traitent 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 Cybersécurité). Les sites sont protégés par des systèmes efficaces de contrôle du périmètre et 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 (sur les sites à risque), 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. De plus, le Groupe souscrit des assurances qui couvrent le vol de produits (y compris des polices d'assurance qui couvrent les vols de biens et de marchandises).

3.1.2 Risques opérationnels

GRI *[102-15]*

SERVICES DE PRODUCTION

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. Grâce à son réseau de 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.

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 à certaines entreprises de bénéficier d'avantages financiers tels que des crédits d'impôt remboursables, des abattements fiscaux ou des allègements fiscaux en fonction de coûts de production engagés sur le lieu de production, sous réserve d'éligibilité. Par conséquent, Technicolor a installé ses principaux sites de la division Services 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 en diminuant la taille en fonction des préférences de ses clients. Le département 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.

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
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. 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 2020, les cinq premiers fournisseurs de la division ont fourni environ 58 % des composants. 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 visant à empêcher la propagation de la Covid-19 limitent actuellement les activités de la division Maison Connectée, dont les sites de production et d'assemblage en Chine et au Brésil ont vu leurs opérations interrompues en raison de perturbations des chaînes 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. En 2020, des tensions sont apparues sur le marché des circuits intégrés (CI), conduisant à d'importants décalages dans les délais de livraison (18 semaines début 2020 contre 26 semaines au 2nd semestre 2020 et davantage encore en 2021), faisant de la livraison au client un véritable défi à relever. 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.	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. Fin 2019, nous avons lancé un projet d'automatisation et d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement mondiale. Objectif : gérer la planification des ventes et des opérations, les prévisions relatives aux besoins des clients, les engagements, la planification des ressources en matériaux, l'échange électronique de données et la logistique. Mises en production courant 2020, les premières fonctionnalités offrent plus efficacité et une transparence accrues. Nous organisons régulièrement des réunions avec les fournisseurs pour analyser les performances de la chaîne d'approvisionnement et les demandes 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. 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. 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. 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 afin de compenser les variations de prix soudaines et inattendues. En 2020, la Société a mis en place un outil automatisé d'évaluation des risques fournisseurs. Elle investit aussi dans un outil supplémentaire de surveillance des risques de la chaîne d'approvisionnement.

CONCENTRATION DES CLIENTS ET DÉPENDANCE VIS-À-VIS D'EUX

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 2020, les ventes aux cinq principaux clients de la division ont représenté environ 53 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée et environ 31 % 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 accroître la profondeur de la relation. 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.

SERVICES DVD

DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES MATIÈRES PREMIÈRES ET AUTRES RESSOURCES 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 hauteur d'environ 53 % 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 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 Services DVD (notamment la réplication au Mexique, en Pologne et en Australie) consomment beaucoup d'électricité. 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 de façon systématique la volatilité des prix de ses 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.

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 2020, les cinq plus gros clients de la division Services DVD ont représenté environ 60 % du chiffre d'affaires du segment, soit environ 14 % 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. Le résultat opérationnel de la division pourrait être affecté si ses clients décident de résilier ces contrats (conformément à leurs stipulations), 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 2020, la division a renégocié avec succès des extensions et/ou des renouvellements avec deux grands studios clients avec des prix et des conditions plus favorables pour Technicolor. Suite au prolongement des négociations, le contrat de fabrication et de réplication avec Paramount arrivera à expiration au milieu de 2021 et ne sera pas renouvelé, tandis que le contrat de distribution associé avec Technicolor restera en vigueur. Les répercussions de cette situation seront atténuées par l'accélération des actions entreprises par les Services DVD en rapport avec ses plans de transformation des activités. 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*. Une autre action consiste à explorer activement les pistes de diversification de l'activité de fabrication dans le domaine des dispositifs microfluidiques à base de polymère utilisés dans des applications de diagnostic ou en sciences de la vie, entre autres.

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 « Dépendance vis-à-vis des matières premières et autres ressources clés ». 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 divers 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, notamment au regard des matières premières utilisées pour produire les DVD et les disques Blu-ray™. Les principaux sites disposent tous d'un Plan de continuité de l'activité (PCA) et la réactivité de l'entreprise a été renforcée au moyen de plans transverses de réponse aux incidents, lesquels ont été testés avec succès en 2020. 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 2020, cet indicateur s'est élevé à 0,075 % (ou 750 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 2020, Technicolor a employé entre 2 300 et 3 900 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.

3.1.3 Risques financiers

GRI *[102-15]*

LIQUIDITÉS	
Identification des risques	**Surveillance et gestion des risques**
Le risque de liquidité est le risque de ne pas disposer des fonds nécessaires pour répondre aux obligations financières à venir. Ce risque pourrait survenir si la situation financière du Groupe venait à se détériorer, limitant ses accès aux marchés financiers ou si les fournisseurs venaient à 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. Ce risque s'est concrétisé en 2020 du fait de la détérioration de la situation financière du Groupe et, en particulier, de son flux de trésorerie négatif en 2018-2020. Une situation exacerbée par la survenance de la pandémie de Covid-19 en 2020.	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. Elle a mis en place des politiques visant à garantir un accès permanent et ininterrompu aux marchés financiers, et ce dans des conditions raisonnables. Afin de satisfaire les besoins de liquidité, le Groupe négocie des lignes de crédit confirmées et contracte des emprunts auprès des marchés bancaires et financiers. Il réalise en outre une augmentation de capital auprès des marchés de capitaux. Afin de contrôler les liquidités du Groupe, l'équipe de la trésorerie centrale contrôle le ratio endettement/fonds propres, sa notation de crédit (notations de l'entreprise au 31 décembre 2020 : S&P : CCC+ stable/Moody's : Caa2 stable), les perspectives des marchés financiers ; elle s'appuie sur les prévisions de trésorerie consolidées du Groupe pour vérifier la capacité à respecter les échéances de remboursement de la dette (voir note 8.2.3 pour le calendrier des échéances de remboursement de la dette) et sur les autres besoins futurs de financement ainsi que les clauses prévues dans la documentation régissant ses emprunts. 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 en 2020 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 facilité de crédit à court terme a été mise en place en mars, mais en raison de la détérioration de la situation financière du Groupe et des marchés financiers liée à la pandémie de Covid-19, l'émission de droits et les extensions de lignes de crédit n'ont pas pu s'effectuer comme prévu. En juin 2020, le Groupe a annoncé un plan de restructuration financière consistant en 420 millions d'euros de produit net de nouvelles dettes, un désendettement de 660 millions d'euros *via* la conversion de la dette existante en titres de capital ainsi que l'extension de la facilité Wells Fargo de 125 millions de dollars. Ces transactions ont été exécutées avec succès et, en conséquence, le bilan du Groupe a été renforcé et son risque de liquidité considérablement réduit. Pour de plus amples informations sur cette restructuration financière, veuillez consulter la note 1.1 aux comptes consolidés du Groupe.

ENDETTEMENT

Identification des risques

Au 31 décembre 2020, la dette brute nominale totale du Groupe s'élevait à 1 227 millions d'euros (correspondant à 1 142 millions d'euros incluant l'ajustement IFRS de la juste valeur). Elle était composée principalement de la dette au titre du « Nouveau Financement » et des « Prêts à Terme Réaménagés », tous deux émis dans le cadre de la restructuration financière du Groupe, d'un montant nominal total de 1 016 millions d'euros (931 millions d'euros selon les normes IFRS) et des dettes de loyer pour 178 millions d'euros (voir note 8.3 aux comptes consolidés).

Le Groupe dispose d'une ligne de crédit garantie par des créances clients auprès de Wells Fargo, 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 comptes consolidés du Groupe.

L'importance de la dette du Groupe pourrait avoir des conséquences défavorables pour le Groupe et ses actionnaires.

Par exemple, les conditions de son Nouveau Financement obligent le Groupe à consacrer une part importante de tout produit net de cessions, qui ne fait pas l'objet d'un réinvestissement, au remboursement du principal impayé, réduisant ainsi la disponibilité de trésorerie à d'autres fins. En 2020, il n'y a pas eu de cessions nécessitant un remboursement obligatoire de la dette.

De plus, le haut niveau d'endettement (1 227 millions d'euros) par rapport à la génération de flux de trésorerie disponible du Groupe ((207) millions d'euros en 2020) :

- 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 régissant les emprunts financiers concernant la dette au titre du Nouveau Financement, libellé en USD, du Groupe et de ses Emprunts à terme restructurés, ainsi que sa ligne de crédit garantie par des créances clients, utilise comme taux de référence le taux *London Interbank Offered* (LIBOR). Le LIBOR devrait être supprimé d'ici fin 2021. Si ce taux (LIBOR) venait à disparaître, le Groupe devrait alors déterminer un autre index de référence avec ses prêteurs, qui pourrait s'avérer moins favorable que le précèdent. Tout manquement dans la gestion de ce risque pourrait avoir un impact sur la situation financière du Groupe, ainsi que sur ses résultats opérationnels.

La documentation régissant les emprunts financiers concernant l'endettement 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.

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 facilité de crédit à court terme a été mise en place en mars, mais en raison de la détérioration de la situation financière du Groupe et des marchés financiers liée à la pandémie de Covid-19, l'émission de droits et les extensions de lignes de crédit n'ont pas pu s'effectuer comme prévu. En juin 2020, le Groupe a annoncé un plan de restructuration financière consistant en 420 millions d'euros de produit net de nouvelles dettes, un désendettement de 660 millions d'euros *via* la conversion de la dette existante en titres de capital ainsi que l'extension de la facilité Wells Fargo de 125 millions de dollars. Ces transactions ont été exécutées avec succès et en conséquence, le bilan du Groupe a été renforcé et les risques liés à son endettement considérablement réduit. Pour de plus amples informations sur cette restructuration financière, veuillez consulter la note 1.1 aux comptes consolidés du Groupe.

ENDETTEMENT

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques

La documentation de la dette au titre du Nouveau Financement et de la ligne de crédit garantie par des créances clients du Groupe comprend notamment des engagements financiers que le Groupe doit respecter :
• un ratio de ratio de dette nette/EBITDA testé le 30 juin et le 31 décembre à compter de 2021, inférieur ou égal aux niveaux ci-dessous :
  • 30 juin 2021 : ≤ 6,00,
  • 31 décembre 2021 : ≤ 5,00,
  • 30 juin 2022 : ≤ 4,50,
  • 31 décembre 2022 et après : ≤ 3,50 ;
• un engagement de liquidité minimum qui impose au Groupe de conserver au moins 30 millions d'euros de trésorerie et de lignes de crédit disponibles à certaines dates.
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.	

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 2020, 89 % 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 2020, 72 % 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 de dollars US contre des euros, qui s'est élevé à environ 116 millions de dollars en 2020. 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 26 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. Pour chaque type de transaction, des limites et des autorisations sont approuvées par le Comité d'Investissement. 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 VALEUR DES ACTIFS NON-COURANTS

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 2020, les écarts d'acquisition du Groupe s'élevaient à un total de 716 millions d'euros et la valeur de ses immobilisations incorporelles ressortait à 535 millions d'euros. Sur ce total de 716 millions d'euros, 142 millions d'euros sont relatifs à la division Services DVD, contre 222 millions d'euros en 2019. Cet écart s'explique principalement par une dépréciation de 66 millions d'euros due à la baisse des prévisions de ventes, suite à la perte d'un contrat de réplication, et par l'absence de nouvelles sorties en 2021 (à cause de la pandémie persistante de Covid-19) (voir note 4.5.1 aux comptes consolidés du Groupe). 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 quinze 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 4.5 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.

PLAN DE RESTRUCTURATION

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le plan de restructuration Panorama permettra de réaliser d'importantes économies et de transformer l'ensemble du groupe. Le risque d'inefficacité dans l'exécution ou le suivi de la mise en œuvre du plan peut entraîner des dépenses de restructuration inattendues ou des économies de coûts inférieures aux prévisions, ce qui pourrait entraîner une baisse de la rentabilité de certaines divisions du groupe.	Les plans d'action de Panorama ainsi que les économies et les coûts qui en découlent sont étroitement suivi par un comité de pilotage. Les directeurs généraux et les directeurs financiers de chacune des divisions ont établi des plans spécifiques avec une granularité suffisante pour assurer un suivi strict et rapide de l'exécution du plan. Ces plans spécifiques par division ont été revus en détail par le Directeur des opérations et le Directeur financier du groupe. Chaque mois, le Directeur des opérations procède a une revue détaillée de l'avancement et l'exécution des plans avec chaque division. Lorsqu'un écart est observé, des mesures sont prises pour atténuer le risque d'économies manquantes ou de coûts de restructuration supplémentaires. Chaque mois, les plans sont consolidés et examinés par le Directeur Général du groupe.

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 comptes 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, 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 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, en février 2019, la Cour d'appel a demandé à la cour fédérale de district des États-Unis, qui avait approuvé, en juin 2015, le règlement d'un recours collectif intenté par un groupe d'acheteurs indirects de CRT (13,75 millions de dollars), de reconsidérer sa décision. Dans le cadre de ce processus de renvoi, l'accord de règlement entre les acheteurs indirects et les défendeurs a été modifié par accord des parties en septembre 2019, ce qui s'est traduit par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux défendeurs, dont Technicolor ; les plaignants de neufs états américains ont été exclus du règlement. Les accords de règlement modifiés ont été approuvés par la cour fédérale de district et l'ordonnance portant approbation de l'accord fait désormais l'objet d'un appel. En septembre 2019, des consommateurs de ces neuf états ont déposé des requêtes en intervention, mais le tribunal les a déboutés. Ils ont saisi la Cour d'appel d'un recours contre les ordonnances rejetant leurs requêtes en intervention. Technicolor estime que son exposition est limitée dans son ampleur et qu'il 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 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 une action en Turquie, laquelle a été rejetée pour vice de procédure par le tribunal de première instance, ainsi que par la cour d'appel régionale, en décembre 2020. Vestel a interjeté appel de cette décision devant la cour d'appel régionale ;
- aux Pays-Bas, une plainte déposée par trois fabricants brésiliens de téléviseurs en vertu du droit brésilien.

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 (i) dans une affaire au Royaume-Uni contre le fabricant turc Arcelik, qui a été transigée en février 2020 et (ii) en Allemagne, dans deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz), réglées en décembre 2020 pour ces derniers.

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 d'ayants droit d'anciens salariés) d'une ancienne usine à Taïwan (TCETVT). L'Association soutient que les plaignants ont été exposés à divers contaminants lorsqu'ils vivaient ou 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 Taïwan et un appel devant la Haute Cour Taïwanaise (première Cour d'appel), la Cour Suprême de Taïwan, en août 2018 :

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour de Justice de Taïwan d'accorder 517,75 millions de nouveaux dollars de Taïwan (env. 15,04 millions d'euros au taux de change du 31 décembre 2020) au titre de dommages et intérêts pour 260 plaignants ; et

(ii) a cassé la décision et renvoyé les plaintes de 246 plaignants devant la Haute Cour.

General Electric a versé presque tout le montant de la décision en décembre 2019.

Le 5 mars 2020, la Haute Cour de Taïwan a statué sur les 246 demandes renvoyées et a accordé 54,7 millions de nouveaux dollars de Taïwan (env. 1,59 million d'euros au taux de change au 31 décembre 2020) au titre de dommages et intérêts. Cette décision sera examinée en appel devant la Cour Suprême de Taïwan.

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 district de Taïpei a annoncé sa décision le 27 décembre 2019 et accordé environ 2,3 milliards de nouveaux dollars de Taïwan (env. 66,83 millions d'euros au taux de change du 31 décembre 2020) au titre de dommages et intérêts. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. En janvier 2020, Technicolor a interjeté appel de cette décision auprès de la Haute Cour de Taïwan.

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 été propriétaire de TCETVT pendant une vingtaine d'années d'activité.

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.

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 campagne annuelle 2020 a été réalisée et achevée avec succès. Une nouvelle campagne débutera en janvier 2021.

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 procédures de contrôle interne, telles que celles relevant 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 gestion de l'activité du Groupe par la Direction, ainsi que 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 2020, malgré les imprévus de la pandémie de Covid-19, le référentiel de risques et de contrôles a été revu et mis à jour avec l'évolution des risques. On y a introduit une distinction de classification claire sur les risques de niveau 1 et de niveau 2 ;

- 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 2020, environ 278 responsables de contrôles ont été chargés d'autoévaluer 3 047 contrôles concernant 56 des processus financiers et non financiers ;
- des tests indépendants gérés par l'audit interne, couvrant près de 20 % des contrôles autoévalués. Ces tests, effectués par les auditeurs internes et de certains experts internes formés, visent à garantir l'efficacité du référentiel de contrôle interne de Technicolor.

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 fréquemment 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, moyenne et basse 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. Ce dernier est chargé de traiter de l'ensemble des problèmes d'éthique qui pourraient survenir dans chacune des activités du Groupe. Il 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 plus fréquemment si nécessaire.

Au cours des dernières années, le Groupe a lancé de nombreux programmes de formation en éthique. Un ensemble de formations sur diverses règles et obligations en matière d'éthique a été lancé, notamment sur la corruption, la concurrence et la fraude.

Charte Éthique 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 11 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, 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.

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 ascendante et descendante, qui se résume comme suit :

- l'identification des risques par les membres du Comité Exécutif des divisions et leur sous-comité et incorporée (avec le concours de l'audit interne) dans le questionnaire consolidé rempli par chaque membre du Comité Exécutif et du Comité de Direction ; processus soutenu par des entretiens individuels menés 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 ou plusieurs responsables pour chacun des dix principaux risques. Ces responsables sont des membres du Comité Exécutif. 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 en matière de supervision du processus de gestion des risques de Technicolor.

Sous la responsabilité de la Directrice de l'audit, les départements d'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques d'entreprise procurent un cadre intégré efficace, qui favorise la coordination et les gains d'efficacité concernant l'identification/l'atténuation des risques et la maturité de l'environnement de contrôle interne. Il permet aux recommandations de l'audit interne d'être mieux intégrées au cadre du Contrôle interne. En outre, les lacunes signalées lors de la campagne de contrôle Interne 8TIC'S peuvent être suivies de près par le département d'audit interne, tout en garantissant une surveillance efficace (et un traitement, le cas échéant) des risques dans l'ensemble du Groupe.

Tout au long de l'année, 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 11 auditeurs qui bénéficient d'une expérience antérieure dans divers domaines tels que la finance, la comptabilité, les opérations, l'ingénierie et l'informatique/la sécurité, etc. L'équipe est répartie sur plusieurs sites clés du Groupe : Paris (France), Lawrenceville, Géorgie (États-Unis), New York (États-Unis), Montréal (Canada), Guadalajara (Mexique), Varsovie (Pologne) et Bangalore (Inde). Sur le plan administratif, elle rend compte au Directeur général, et sur le plan fonctionnel, au Comité d'Audit.

Le département d'audit interne intervient dans les domaines suivants : processus opérationnels et financiers, revue de projets ou de contrats spécifiques, audits de conformité, de prévention de la fraude et de sécurité, et suivi aux niveaux mondial et local des audits déjà réalisés.

En 2020, 12 missions d'audit ont été réalisées (aussi bien d'assurance que d'assistance), soit le même nombre que l'année passée.

Ces audits ont été réalisés conformément à la méthodologie et aux procédures définies par le département d'audit interne (dans le respect des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne), avec notamment :

- des ajustements rapides du calendrier d'audit en fournissant des services de conseil et d'assurance supplémentaires pendant la pandémie sans précédent de Covid-19, en assurant la liaison avec la division pour garantir un contrôle approprié et une valeur ajoutée dans les opérations ;
- la réalisation de tests (tests de passage et tests détaillés) et d'entretiens avec les responsables du contrôle et 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 2021, 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 (Services DVD, Services de Production, Maison Connectée et *Corporate* & 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. Il comprend un processus d'examen approfondi ascendant en plusieurs étapes, avec notamment :

- en octobre, des discussions sur les macro-hypothèses entre le Directeur général du Groupe, le Directeur financier du Groupe et les Directeurs des divisions : analyse de marché et projections, analyse des tendances, structure de la base de coûts, analyse de la base clients et fournisseurs et besoins en matière de dépenses en capital. Il inclut aussi des initiatives stratégiques clés et leur impact financier ;
- en novembre, la préparation du budget ascendant sur 3 ans pour chaque division, et sa présentation au Directeur général et au Directeur financier du Groupe ;
- en décembre, des revues supplémentaires entre le Directeur général du Groupe, le Directeur financier du Groupe et les Directeurs des divisions pour traiter des questions spécifiques si nécessaire ;
- l'approbation par la Direction générale des propositions de Plans d'actions et de budgets consolidés au niveau des divisions ;
- l'approbation du budget par le Conseil d'administration, au plus tard en début d'année suivante ;
- la 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 présentés par division et font l'objet d'une analyse et d'un suivi mensuel.

REVUE DE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE

Le département 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 moins deux fois par an, par chaque division, des prévisions pour le trimestre en cours et les trois trimestres suivants ; elles portent notamment sur les principaux indicateurs du compte de résultat tels que l'EBITA ajusté, 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 conformément aux 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 *[103-2 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 des clients]*
[103-2 Confidentialité des données des clients]
[103-3 Confidentialité des données des 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 (42 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 2020, plus de 200 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 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 »).

Fin 2020, le montant total des primes représente moins de 0,4 % 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 à ce jour 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 standard 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 une police d'assurance couvrant les risques liés à la responsabilité civile de ses administrateurs et Dirigeants, assortie de garanties 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 74

4.1.1 Conseil d'administration 77

4.1.2 Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration 101

4.1.3 Conventions réglementées 113

4.1.4 Règlement intérieur du Conseil d'administration 116

4.1.5 Comité Exécutif 121

4.2 RÉMUNÉRATION 123

4.2.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux 123

4.2.2 Ratio d'équité salariale 137

4.2.3 Rémunération des membres du Comité Exécutif 138

4.2.4 Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites 139

Un Conseil d'administration renforcé et indépendant :

- **10** administrateurs
- **2** censeurs
- **50 %** de femmes
- **50 %** d'hommes
- **100 %** d'indépendants

Une activité **particulièrement soutenue du Conseil et de ses comités**

Une politique de rémunération au service de la transformation du Groupe et de la création de valeur à long terme

4.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

GRI *[102-18] [102-22]*

L'année 2020 aura été la première année complète de management de Technicolor par une gouvernance renouvelée et renforcée du Conseil d'administration avec la nomination d'une nouvelle Présidente, Mme Anne Bouverot, et de cinq nouveaux administrateurs en 2019 ainsi que la nomination d'un nouveau Directeur général, M. Richard Moat, le 5 novembre 2019.

Ce renforcement s'est poursuivi tout au long de l'année 2020 avec (i) la nomination de Mme Cécile Frot-Coutaz au Conseil d'administration en tant qu'administratrice le 23 mars 2020, après y avoir participé en qualité de censeur, apportant sa connaissance du secteur des technologies et des médias ainsi que son expertise en matière de restructuration des entreprises et (ii) la nomination d'un second administrateur représentant les salariés, M. Marc Vogeleisen, le 23 décembre 2020. Mme Ana García Fau et M. Maarten Wildschut ont quitté le Conseil à l'expiration de leur mandat en juin 2020.

Le 7 mai 2020, un Comité Ad Hoc composé d'administrateurs indépendants a été constitué pour les besoins spécifiques de pilotage de la restructuration financière et est resté actif jusqu'au 26 octobre 2020.

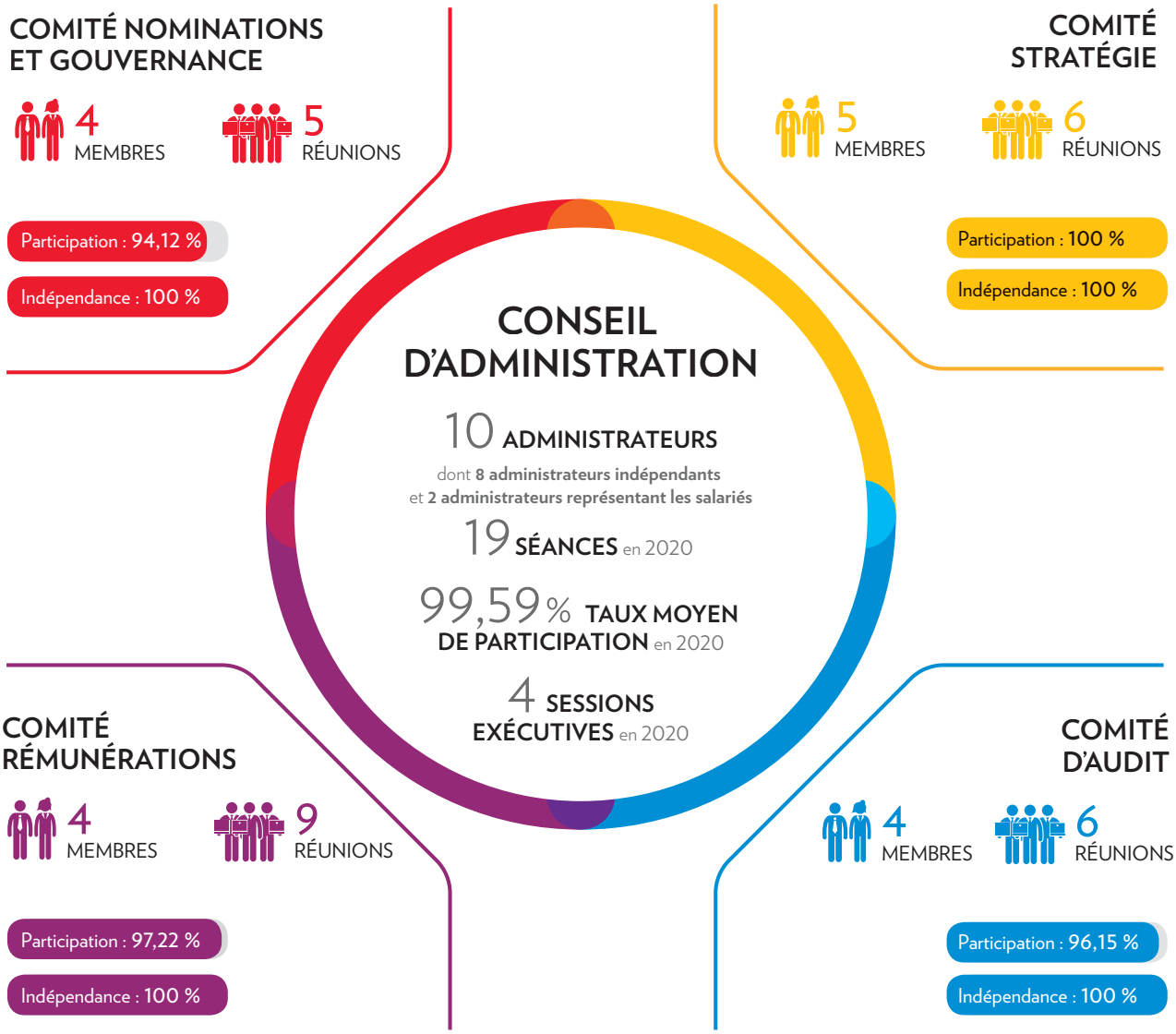
Une fois la restructuration financière de la Société finalisée en septembre 2020, le Conseil d'administration a décidé de nommer deux censeurs au sein du Conseil d'administration : M. Gauthier Reymondier, de Bain Capital Credit (le 23 septembre 2020) et Angelo Gordon, représenté par M. Julien Farre, le 17 décembre 2020. Les discussions du Conseil d'administration sont ainsi enrichies des opinions des actionnaires originairement prêteurs de la Société.

Il convient également de noter que, en raison des circonstances et surtout du calendier retardé de la restructuration financière, M. Richard Moat n'a pas pu, comme prévu initialement, investir personnellement dans le capital de la Société. En conséquence, six mois après sa nomination, le Directeur général ne remplissait pas la condition de détention d'actions requise pour demeurer administrateur. Sans aucun effet sur ses fonctions de Directeur général, M. Richard Moat a donc été démis de sa qualité d'administrateur en date du 5 mai 2020 tout en continuant toutefois d'assister aux réunions du Conseil. Le Conseil d'administration proposera à la prochaine Assemblée générale des actionnaires de nommer à nouveau M. Richard Moat en tant qu'administrateur, ce dernier ayant procédé à un ivestissement personnel significatif dans le capital de la Société en décembre 2020.

Le Conseil d'administration, ainsi que ses comités, a connu un niveau d'activité particulièrement élevé et soutenu, notamment du fait de la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et de la réalisation de la restructuration financière de Technicolor finalisée avec succès en septembre 2020.

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'administration était composé de 10 administrateurs, dont deux représentants les salariés, et deux censeurs. Sans tenir compte de la présence des censeurs et des administrateurs représentant les salariés, le Conseil d'administration était totalement indépendant et la parité hommes-femmes parfaite.

La composition des comités du Conseil a également évolué en 2020 et, de la même manière que pour le Conseil d'administration, le niveau d'indépendance s'en est trouvé renforcé.



Conseil d'administration compétent dans les domaines des Médias & Entertainment, de la Technologie, de la Finance, de la Maison Connectée, de la Stratégie, de la Cybersécurité, des Fusions et acquisitions, des Télécoms et ayant une connaissance approfondie du Groupe.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LA DATE DE PUBLICATION DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



P PRÉSIDENCE DE COMITÉ

COMITÉ NOMINATIONS ET GOUVERNANCE · COMITÉ STRATÉGIE · COMITÉ RÉMUNÉRATIONS · COMITÉ D'AUDIT

(1) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas été comptabilisés pour établir ce pourcentage.
(2) M. Florent Chabaud est en cours de remplacement au moment de la publication du présent Document d'enregistrement universel, suite à son départ du Groupe le 31 mars 2021.

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 de publication du présent Document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration se compose de :

- 10 administrateurs, dont la Présidente du Conseil d'administration, et se décompose comme suit :
  - 8 administrateurs indépendants, et
  - 2 administrateurs représentants les salariés : suite à son départ du Groupe en date du 31 mars 2021, M. Florent Chabaud est en passe d'être remplacé à l'heure où nous publions le présent Document d'enregistrement universel ;
  - 4 femmes ;
  - 2 administrateurs de nationalité étrangère et 3 administrateurs basés aux États-Unis ou au Royaume-Uni ou ayant des profils très internationaux.

Le Conseil d'administration compte également deux censeurs, lesquels siègent avec voix consultative.

L'exercice 2020 a été marqué par :

- la nomination, le 23 mars 2020, de Mme Cécile Frot-Coutaz en tant que nouvelle administratrice, faisant ainsi suite à sa précédente nomination en qualité de censeur en juin 2019 ;
- la fin du mandat de Mme Ana García Fau et de M. Maarten Wildschut le 30 juin 2020 ;
- la fin du mandat de M. Yann Debois, administrateur représentant les salariés, le 26 juillet 2020, et son remplacement à compter du 27 juillet 2020 par M. Florent Chabaud, désigné par le Comité d'entreprise de la Société ;
- la désignation, à compter du 23 décembre 2020, par le Comité d'entreprise européen du Groupe de M. Marc Vogeleisen comme second administrateur représentant les salariés, conformément aux nouvelles dispositions de l'article 11.3 des statuts de la Société tels que modifiés par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 ;
- la nomination de deux censeurs au Conseil d'administration dans le cadre et à la suite de la restructuration financière de 2020, M. Gauthier Reymondier, de Bain Capital Credit, et Angelo Gordon, représenté par M. Julien Farre.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020, ET JUSQU'À LA DATE DE PUBLICATION 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 2020 (1)	Brian Sullivan	M	Américaine	Juin 2019	AGOA 2023 (1)
Administrateurs ayant quitté le Conseil d'administration en 2020	Ana García Fau	F	Espagnole	Avril 2016	AGOA 2020 (1)
	Maarten Wildschut	M	Néerlandaise	Octobre 2018	AGOA 2020 (1)
	Yann Debois	M	Française	Juillet 2017	Juillet 2020
	Richard Moat	M	Anglaise et irlandaise	Novembre 2019	Mai 2020
Administrateurs ayant rejoint le Conseil d'administration en 2020	Cécile Frot-Coutaz	F	Française	Mars 2020	AGOA 2023 (1)
	Florent Chabaud	M	Française	Juillet 2020	Mars 2021
	Marc Vogeleisen (2)	M	Française	Décembre 2020	Décembre 2023
Censeurs ayant rejoint le Conseil d'administration en 2020	Gauthier Reymondier	M	Française	Septembre 2020	Mars 2022
	Angelo Gordon, représenté par Julien Farre	M	Canadienne et française	Décembre 2020	Juin 2022

(1) Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.
(2) Second administrateur représentant les employés désigné par le Comité d'entreprise européen du Groupe.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020, ET JUSQU'À LA DATE DE PUBLICATION DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

	Nom	Date de nomination au Comité	Date de départ du Comité
Comité d'Audit	Ana García Fau	Avril 2016	Juin 2020
	Maarten Wildschut	Octobre 2018	Juin 2020
	Christine Laurens	Septembre 2020	N/A
Comité Nominations & Gouvernance	Ana García Fau	Avril 2016	Juin 2020
	Maarten Wildschut	Octobre 2018	Juin 2020
	Cécile Frot-Coutaz	Septembre 2020	N/A
Comité Rémunérations	Yann Debois	Octobre 2018	Juillet 2020
	Florent Chabaud	Juillet 2020	Mars 2021
Comité Stratégie	Richard Moat	Novembre 2019	Mai 2020 (1)
	Maarten Wildschut	Juin 2019	Juin 2020
Comité *Ad Hoc* (2)	Anne Bouverot	Mai 2020	Octobre 2020
	Xavier Cauchois	Mai 2020	Octobre 2020
	Dominique D'Hinnin	Mai 2020	Octobre 2020
	Melinda J. Mount	Mai 2020	Octobre 2020
	Thierry Sommelet	Mai 2020	Octobre 2020

(1) Richard Moat continue d'assister aux réunions du Comité Stratégie après cette date en tant qu'invité permanent.
(2) Comité Ad Hoc créé en mai 2020 et actif jusqu'en octobre 2020.

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 2020

Âge	Sexe	Nationalité	Début du mandat	Échéance du mandat	Ancienneté (en années)	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (dont Technicolor)	Détention d'actions Technicolor	Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration	Taux de participation aux réunions des comités du Conseil	Comité d'Audit	Comité Nominations & Gouvernance	Comité Rémunérations	Comité Stratégie	Comité *Ad Hoc*
										(au 31 décembre 2020)				
Membres actuels du Conseil d'administration :														
Anne Bouverot, Présidente du Conseil d'administration indépendante														
55	F	Française	Juin 2019	AGOA 2022 (1)	1,5	2	39 533	100 %	100 %		Présidente		Présidente	Présidente
Melinda J. Mount, administratrice indépendante et Vice-Présidente														
61	F	États-Unis	Avril 2016	AGOA 2021 (1)	5	3	21 000 (2)	100 %	100 %	Présidente		Membre		Membre
Bpifrance Participations, représentée par Thierry Sommelet, administrateur indépendant														
51	M	Française	Janvier 2016	AGOA 2021 (1)	5	5	10 381 145	100 %	100 %		Membre		Membre	Membre
Xavier Cauchois, administrateur indépendant														
63	M	Française	Juin 2019	AGOA 2022 (1)	1,5	2	6 030	100 %	100 %	Membre		Président		Membre
Florent Chabaud, administrateur représentant les salariés														
51	M	Française	Juillet 2020	Mars 2021	0,5	1	888	100 %	100 %			Membre		
Dominique D'Hinnin, administrateur indépendant														
61	M	Française	Juin 2019	AGOA 2022 (1)	1,5	5	12 370	95 %	95 %		Membre		Membre	Membre
Cécile Frot-Coutaz, administratrice indépendante														
54	F	Française	Mars 2020	AGOA 2023 (1)	1	1	4 475	100 %	100 %		Membre		Membre	
Christine Laurens, administratrice indépendante														
50	F	Française	Juin 2019	AGOA 2022 (1)	1,5	1	555	100 %	82 %	Membre		Membre		
Brian Sullivan, administrateur indépendant														
59	M	États-Unis	Juin 2019	AGOA 2023 (1)	1,5	1	2 250	100 %	100 %	Membre			Membre	
Marc Vogeleisen, administrateur représentant les salariés														
53	M	Française	Décembre 2020	Décembre 2023	0,5	1	4	S/O	S/O					
Membres ayant quitté le Conseil d'administration en 2020 :														
Ana García Fau, administratrice indépendante														
52	F	Espagnole	Avril 2016	Juin 2020	5	5	2 000	100 %	100 %					
Maarten Wildschut, administrateur indépendant														
48	M	Néerlandaise	Octobre 2018	Juin 2020	2,5	1	0 (3)	100 %	100 %					
Yann Debois, administrateur représentant les salariés														
41	M	Française	Juillet 2017	Juillet 2020	3	1	1 607	100 %	100 %					
Richard Moat, administrateur jusqu'au 5 mai 2020														
66	M	Anglaise et irlandaise	Novembre 2019	Mai 2020	0,5	2	585 825 (4)	100 %	100 %					

(1) Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.
(2) Mme Melinda J. Mount détient 21 000 certificats américains de dépôt (« ADR ») de Technicolor, soit l'équivalent de 778 actions.
(3) À la date de publication du présent Document d'enregistrement universel, RWC détenait 200 166 actions (représentant 0,09 % du capital social).
(4) Il sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires de renouveler le mandat de M. Richard Moat en tant qu'administrateur.

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 mars 2021, 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, du point de vue des deux parties, elle est ou non suffisamment importante pour faire 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 10 administrateurs, 8 sont considérés comme indépendants. Voir ci-dessous le résumé de l'évaluation faite par le Conseil d'administration du 11 mars 2021.

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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Bpifrance Participations, représentée par Thierry Sommelet	Bpifrance Participations détient moins de 10 % du capital.							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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Xavier Cauchois	M. Cauchois remplit l'ensemble des critères requis pour être considéré comme administrateur indépendant.							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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Nom	Discussion							Indépendant
Florent Chabaud	M. Chabaud est un administrateur représentant les salariés.							Non
	Non salariée/ 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 %**	
	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Dominique D'Hinnin	M. D'Hinnin remplit l'ensemble des critères requis pour être considéré comme administrateur indépendant.							Oui
	Non salariée/ 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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
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**	**Commissariat 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**	**Commissariat aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Brian Sullivan	M. Sullivan remplit l'ensemble des critères requis pour être considéré comme administrateur indépendant.							Oui
	Non salariée/ 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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Marc Vogeleisen	M. Vogeleisen est un administrateur représentant les salariés.							Non
	Non salariée/ 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 %**	
	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

✓ *: condition remplie.*
x : condition non remplie.

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 • Expérience approfondie des marchés américain et anglais • 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
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
Florent Chabaud	• Expérience approfondie au sein du Groupe • 25 ans d'expérience dans la sécurité informatique • Expérience spécifique de la protection des données à caractère personnel et de la conformité au RGPD
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* • Expérience approfondie des marchés américain et anglais • Bonnes compétences stratégiques • Connaissance approfondie du secteur des Services de Production
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, en particulière en matière de fusions et acquisitions • Expérience approfondie dans le secteur de la Maison Connectée • Compétences stratégiques acquises à plusieurs postes de Direction
Marc Vogeleisen	• Expérience approfondie au sein du Groupe • Parfaite connaissance de la thématique de la Maison Connectée, grâce aux différents postes qu'il a occupés dans cette division

* *Expertise financière ou comptable spécifique requise par l'article L. 823-19 du Code de commerce en lien avec la composition des Comités d'Audit.*

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 visaient à développer ses compétences, sa complémentarité et son engagement. Les changements supplémentaires intervenus en 2020, notamment dans la composition des comités, visaient à atteindre le même objectif. 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, ce qui témoigne de sa capacité à traiter les questions clés et à 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 un indicateur de l'efficacité de son fonctionnement.

Les biographies des membres du Conseil d'administration sont détaillées au paragraphe 4.1.1.3 ci-dessous.



** En qualité de Censeur.*

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 l'optique de stimuler la qualité et la créativité des discussions et des décisions.

À cet égard, le Conseil d'administration a formulé une politique concernant sa composition afin de parvenir à une composition équilibrée et veiller à une représentation juste 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 du 11 mars 2021, des éléments suivants :

- les compétences de ses membres et la composition de ses comités sont variées et alignées sur la stratégie à long terme du Groupe ;
- une majorité d'administrateurs étrangers ou de profils hautement internationaux y siègent, ce qui reflète la diversité géographique des activités du Groupe ;
- les genres sont bien représentés au sein du Conseil et dans chaque comité (50 % des administrateurs sont des femmes, notamment la Présidente du Conseil d'administration).

Promotion du genre et de la diversité au sein des autres organes de direction

Depuis de nombreuses années, d'importants travaux, programmes et plans d'action ont été menés à bien et d'autres, toujours en cours, portent notamment sur la politique de non-discrimination, la promotion des genres et la politique en matière diversité à appliquer au sein du Groupe.

Cela concerne en particulier la représentation féminine dans les organes de direction, dont le Comité Exécutif, le Comité de Direction ainsi que les cadres dirigeants (niveaux de classification 4, 5 et 6). A fin 2020, le Groupe compte 13 289 employés dont 28,4% sont des femmes.

Avec 3 membres, les femmes représentent 27% du Comité Exécutif et avec 7 membres, elles représentent 37% du Comité de Direction. En prenant en compte ensemble le Comité Executif et le Comité de Direction, il y a 10 femmes représentant 33% des membres.

En ajoutant au Comité Executif et au Comité de Direction les comités executifs des secteurs d'activités et des fonctions transverses, il y a 25 femmes représentant 37% des membres, une proportion significativement plus élevée que la representation globale des femmes parmi les employés tous niveaux de classification confondus.

Le Conseil d'administration entend accélérer l'accès des femmes aux postes à responsabilité au sein du Groupe.

Le Conseil veillera donc à ce que la promotion du genre et de la diversité soit centrée sur des objectifs pertinents assortis de plans d'action appropriés pour les atteindre, et il suivra régulièrement les résultats de leur mise en œuvre.

Le Conseil d'administration a fixé les objectifs suivants, à atteindre en 2023, afin d'accroître la représentation féminine au sein de la Direction générale du Groupe :

- 35 % de femmes au sein du Comité Exécutif et du Comité de Direction pris ensemble ;
- 40 % de femmes au sein du Comité Executif, du Comité de Direction et des comités executifs des secteurs d'activité et des fonctions corporate (employés de niveau de classification 4, 5 et 6) pris ensemble ;

Un objectif extra-financier basé sur la promotion du genre et la diversité est inclus dans les objectifs de performance du Directeur général du Groupe depuis 2018.

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 2020.

Administrateurs membres du Conseil d'administration à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel



Adresse 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 :
39 533

Anne Bouverot

Présidente indépendante du Conseil d'administration

Fonction principale : Présidente du Conseil d'administration de Technicolor, *Senior Advisor* pour TowerBrook Capital Partners et administratrice de sociétés

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Maison Connectée
- Cybersécurité
- Stratégie
- Technologie
- Télécommunications

Participation aux comités :
- Comité Nominations & Gouvernance (Présidente)
- Comité Stratégie (Présidente)
- Comité *Ad Hoc* (Présidente) (en 2020)

Biographie

Mme Anne Bouverot est actuellement *Senior Advisor* pour TowerBrook Capital Partners, ainsi qu'administratrice de sociétés. Elle était auparavant Présidente et Directrice générale de Morpho (devenu depuis lors Safran Identity & Security), *leader* mondial des solutions de sécurité et d'identité, qui emploie plus de 8 600 personnes dans 55 pays et génère un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros. Avant Morpho, elle a été pendant 4 ans Directrice générale de la GSMA, l'association internationale des opérateurs de réseaux mobiles. Elle a commencé sa carrière comme chef de projet informatique chez Telmex au Mexique avant de passer les 18 années suivantes chez Orange à différents postes.

Mme Anne Bouverot est la Fondatrice et Présidente de la Fondation Abeona *(Data Science for Fairness and Equality)*. Ancienne élève de l'École Normale Supérieure et de Télécom Paris ainsi que titulaire d'un doctorat en Intelligence artificielle (1991), elle a été décorée Chevalier de l'Ordre National du Mérite et faite Chevalier de la Légion d'Honneur (France).

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Fondation Abeona *(Data Science for Fairness and Equality)*	Fondatrice et Présidente
À l'étranger	
Cellnex Telecom (1)	Administratrice
TowerBrook Capital Partners	*Senior Advisor*
Thomson Reuters Founders Share Company	Fiduciaire

(1) Sociétés cotées.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Capgemini SE (1)	Administratrice
Edenred SA (1)	Administratrice
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

(1) Sociétés cotées.



Adresse 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'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
21 000 certificats américains de dépôt équivalent à 778 actions

Melinda J. Mount

Administratrice indépendante et Vice-Présidente
Fonction principale : administratrice de sociétés

Ancienneté : 5 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Cybersécurité
- Finance
- Connaissance approfondie du Groupe
- *Media & Entertainment*
- Fusions et acquisitions

Participation aux comités :
- Comité d'Audit (Présidente)
- Comité Rémunérations
- Comité *Ad Hoc* (en 2020)

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 Melinda J. 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.

Mme Melinda J. Mount est actuellement administratrice indépendante chez Cerner Corporation, une société qui fournit des solutions de technologie d'informations médicales (*health information technology*, 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 Melinda J. 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.

Autres mandats en cours	
Société	**Fonctions et mandats exercés**
À l'étranger	
The Learning Care Group	Administratrice
Cerner Corporation (1)	Administratrice
Group Nine Acquisition Corp (1)	Administratrice

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)
None

(1) Sociétés cotées.



Adresse 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 :
6 030

Xavier Cauchois

Administrateur indépendant

Fonction principale : administrateur de sociétés

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- Finance
- *Media & Entertainment*
- Fusions et acquisitions
- Technologie
- Télécommunications

Participation aux comités :

- Comité d'Audit
- Comité Rémunérations (Président)
- Comité *Ad Hoc* (en 2020)

Biographie

M. Xavier Cauchois débute sa carrière chez PwC où il restera plus de 37 ans, cumulant des activités d'audit et de conseil. Il a ainsi 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. 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
En France	
Dassault Systèmes SE (1)	Administrateur

(1) Société cotée.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
PwC Business Services	*Manager*
GIE PricewaterhouseCooper	Administrateur
PwC Audit	Partner



Adresse 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 :
12 370

Dominique D'Hinnin

Administrateur indépendant

Fonction principale : Président d'Eutelsat Communications SA

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 95 %

Compétences :
- Maison Connectée
- Finance
- *Media & Entertainment*
- Stratégie
- Technologie

Participation aux comités :
- Comité Nominations & Gouvernance
- Comité Stratégie
- Comité *Ad Hoc* (en 2020)

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, la société américaine Golden Falcon Acquisition Corporation ainsi que 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
Golden Falcon Acquisition Corp (1)	Administrateur

(1) Sociétés cotées.

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) Sociétés cotées.



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 : 4 475

Cécile Frot-Coutaz

Administratrice indépendante

Fonction principale : *Head* EMEA de YouTube

Ancienneté : 1 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- *Media & Entertainment*
- Stratégie

Participation aux comités :

- Comité Nominations & Gouvernance
- 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 larestructuration 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	
En France	
Groupe M6 (1)	Administratrice
À l'étranger	
Fremantle Ltd. (filiale de RTL Group)	Administratrice

(1) Société cotée.



Adresse 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 :
555

Christine Laurens

Administratrice indépendante

Fonction principale : Directrice financière et Associée chez A.T. Kearney

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Cybersécurité
- Finance
- Fusions et acquisitions
- Stratégie
- Technologie

Participation aux comités :
- Comité d'Audit
- Comité Rémunérations

Biographie

Mme Christine Laurens est actuellement Directrice financière et Associée d'A.T. Kearney, basée à Chicago depuis 2014. Elle a débuté comme *Manager* au sein de la division 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)

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 :
10 381 145

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 : 5 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Maison Connectée
- Finance
- *Media & Entertainment*
- Stratégie
- Technologie

Participation aux comités :
- Comité Nominations & Gouvernance
- Comité Stratégie
- Comité *Ad Hoc* (en 2020)

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 vingt années en matière d'investissement dans des sociétés cotées et non cotées dans les secteurs des télécommunications et de la technologie, M. Thierry 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. Thierry 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	
Orange SA (1)	Administrateur
Idemia SAS	Administrateur
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
En France	
Verimatrix 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	
Worldline SA (1)	Administrateur
Talend SA (1)	Administrateur
Soitec SA (1)	Administrateur
Bleckwen SAS	Membre du Conseil de surveillance
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
En France	
Greenbureau SA	Membre du Conseil de surveillance
Ingenico SA (1)	Administrateur
Sipartech SAS	Membre du Conseil de surveillance
Cloudwatt SA	Membre du Conseil de surveillance

(1) Sociétés cotées.



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 2023

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : 2 250

Brian Sullivan

Administrateur indépendant

Fonction principale : administrateur de sociétés

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Finance ●
- *Media & Entertainment* ●
- Stratégie ●
- Technologie ●
- Télécommunications ●

Participation aux comités :
- Comité d'Audit
- Comité Stratégie

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 Directeur général 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 des opérations de Fox Networks Group. En 2019, il quitte Fox pour devenir *Senior Advisor* chez McKinsey & Co. dans le secteur *Consumer, Media & Technology*. En 2020, M. Brian Sullivan a pris la Direction de NEP Group, la première organisation mondiale de Services Diffuseurs de Contenu et de Services d'Événements en direct.

M. Brian Sullivan est ancien élève de l'Université Villanova en *Business Administration and Management*.

Autres mandats en cours

À l'étranger	
Groupe NEP	Directeur général
Astrolabs LLC	Administrateur

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) Sociétés cotées.



Adresse principale : Technicolor, 8-10, rue du Renard, 75004 Paris

Nationalité : française

Née le 10 novembre 1967

Début du mandat : décembre 2020

Échéance du mandat : décembre 2023

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : 4

Marc Vogeleisen

Directeur représentant les salariés jusqu'en décembre 2023

Fonction principale : *Head of Business Office*

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : non applicable en 2020

Compétences :
- Maison Connectée ●
- Connaissance approfondie du Groupe ●
- Stratégie ●

Participation aux comités :
- Aucune

Biographie

M. Marc Vogeleisen est *Head of Business Office* au sein de la division Maison Connectée. Il a rejoint Technicolor en 2002 et a occupé différents postes, notamment comme expert en stratégie. Il a ainsi assisté la Direction générale au niveau du Groupe, et appuyé les principaux désinvestissements du Groupe (TV, IC's & Components) contribuant à la diversification des activités (acquisitions de Technicolor, Grass Valley, Cisco...) avant de rejoindre la division Maison Connectée en 2016.

Dans le cadre de ses fonctions actuelles, M. Marc Vogeleisen est activement impliqué dans la planification sur 3 ans, la connaissance du marché, la stratégie de portefeuille, la gestion des produits, le marketing et la communication.

Outre ces années passées à travailler pour Technicolor, de 2008 à 2010, il a fondé une *start-up* dans le secteur des énergies renouvelables, dont il est actuellement le Président non exécutif.

M. Marc Vogeleisen est diplômé de l'Université de droit et d'économie de Paris et de l'ESSEC.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Enersolar	Président
Enerqos France	Directeur général
Montauban Solar	Directeur général
Moissac Solar	Directeur général

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société
Néant

Censeurs à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel



Adresse professionnelle principale : 23 Savile Row
London W1S 2ET
Royaume-Uni

Nationalité : canadienne et française

Né le 13 avril 1978

Début du mandat : décembre 2020

Échéance du mandat : juin 2022

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : Angelo Gordon détenait 16 955 219 actions à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel

Angelo Gordon, représenté par Julien Farre

Censeur

Fonction principale : Directeur général de la division *Distressed & Corporate Special Situations* chez Angelo Gordon

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : non applicable en 2020

Compétences :
- Finance
- *Media & Entertainment*
- Fusions et acquisitions
- Stratégie
- Télécommunications

Participation aux comités :
- Aucune

Biographie

M. Julien Farre a rejoint Angelo Gordon en 2012 et en est le Directeur général. Il se consacre spécifiquement aux titres de sociétés européennes en situations spéciales et de détresse du groupe. Avant de rejoindre Angelo Gordon, il était Directeur exécutif chez Goldman Sachs, et avait auparavant travaillé chez Bain & Company en tant qu'associé.

M. Julien Farre est titulaire d'une licence en commerce de l'université McGill et d'un MBA de la Wharton School de l'université de Pennsylvanie.

Mandats détenus en sa qualité de représentant permanent d'Angelo Gordon

Société	Fonctions et mandats exercés
Autres mandats en cours	
Néant	
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
En France	
FB Lux Holdings GP, SA	Membre du comité consultatif
Frans Bonhomme SAS	Membre du comité consultatif
Saur SAS	Membre du comité consultatif

Mandats détenus en son nom propre

Société	Fonctions et mandats exercés
Autres mandats en cours	
Néant	
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
Néant	



Adresse professionnelle principale : Bain Capital
1 Mayfair Pl
Mayfair
London W1J 8AJ
Royaume-Uni

Nationalité : française

Né le 22 novembre 1976

Début du mandat : septembre 2020

Échéance du mandat : mars 2022

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : Bain Capital détenait 19 492 010 actions à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel

Gauthier Reymondier

Censeur

Fonction principale : Directeur général de Bain Capital

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Finance
- *Media & Entertainment*
- Fusions et acquisitions
- Stratégie
- Télécommunications

Participation aux comités :
- Aucune

Biographie

M. Gauthier Reymondier a rejoint Bain Capital Credit en 2008. Il est Directeur général du bureau de Londres de Bain Capital Credit. Il est *Head of European Liquid and Structured Credit* et gestionnaire de portefeuille, en particulier des CLO européens et des comptes séparés de Bain Capital Credit. Auparavant, M. Gauthier Reymondier a été *Manager* chez Bain & Company, où il assistait des fonds de capital-investissement en Europe. Il a par ailleurs travaillé chez Schroder Salomon Smith Barney.

M. Gauthier Reymondier est diplômé de HEC Paris.

Autres mandats en cours	
Société	**Fonctions et mandats exercés**
Néant	

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
Société	**Fonctions et mandats exercés**
À l'étranger	
Metal & Waste Recycling Limited	Administrateur

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 : française

Né le 21 février 1970

Début du mandat :
juillet 2020

Échéance du mandat :
31 mars 2021

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
888

Florent Chabaud

Directeur représentant les salariés jusqu'au 31 mars 2021

Fonction principale : Vice-Président *Business Security*

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- Cybersécurité ●
- Connaissance approfondie du Groupe ●

Biographie

M. Florent Chabaud a rejoint Technicolor fin 2014, où il a formé l'équipe interne d'évaluation de la sécurité informatique. Il a également établi la gouvernance du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel ainsi que les politiques en matière de conformité avec le GDPR. En outre, il a initié la certification ISO 27001 des activités de réponse aux incidents et de gestion des clés cryptographiques pour les produits Maison Connectée, obtenue fin 2019.

M. Florent Chabaud a commencé sa carrière à la Délégation générale pour l'armement (DGA) en tant qu'expert en infrastructures à clé publique et en messagerie sécurisée. En 2000, il a rejoint le département qui allait devenir l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), où il a été nommé Directeur adjoint en 2004, en charge de l'expertise en matière de recherche et d'innovation. En 2010, il a été promu responsable de sécurité des systèmes d'information (FSSI) du ministère français de la Défense.

M. Florent Chabaud est diplômé de l'École Polytechnique (1989) et titulaire d'un doctorat en informatique et cryptographie (1996) sous la direction de Jacques Stern (École Normale Supérieure).

Autres mandats en cours	Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)
Néant	Néant

M. Florent Chabaud a quitté Technicolor le 31 mars 2021. Au moment de la publication du présent Document d'enregistrement universel, un nouvel administrateur représentant les salariés est en passe d'être nommé pour le remplacer.



Adresse principale :
Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : espagnole

Née le 3 novembre 1968

Début du mandat :
avril 2016

Échéance du mandat :
30 juin 2020

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
2 000

Ana García Fau

Administratrice indépendante jusqu'en juin 2020

Fonction principale : administratrice de sociétés

Ancienneté : 4 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Finance
- Connaissance approfondie du Groupe
- Fusions et acquisitions
- Stratégie

Biographie

Mme Ana García Fau a été 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 fusions-acquisitions 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 García 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
Finerge SA	Présidente non exécutive et administratrice
Euskaltel SA (1)	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 : 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 : 30 juin 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 200 166 actions (représentant 0,09 % du capital social)

Maarten Wildschut

Administrateur non indépendant jusqu'en juin 2020

Fonction principale : Co-responsable du Fonds RWC European Focus

Ancienneté : 2,5 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- Finance ●
- Fusions et acquisitions ●
- 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. Maarten 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 les fonds *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. Maarten Wildschut est membre du comité consultatif de Monolith Investment Management, un fonds européen de petites capitalisations dont la stratégie d'investissement est similaire à celle du Fonds RWC European Focus.

M. Maarten 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.

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	



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 : 1 607

Yann Debois

Administrateur représentant les salariés jusqu'en juillet 2020

Fonction principale : *Senior Project Manager* au sein des Services de Production

Ancienneté : 3 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- Maison Connectée ●
- Connaissance approfondie du Groupe ●

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. Yann Debois est diplômé en droit (2000) et est titulaire d'un diplôme de l'Université de Rennes, 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 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 :
5 mai 2020

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
585 825 *

Richard Moat

Administrateur non indépendant jusqu'en mai 2020

Fonction principale : Directeur général de Technicolor

Ancienneté (en tant qu'administrateur) : 6 mois

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Maison Connectée
- Finance
- Stratégie
- Télécommunications

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.

** Suite à l'investissement personnel de Richard Moat dans les actions de la Société réalisé en décembre 2020, sa reconduction en tant qu'administrateur sera proposée à la prochaine Assemblée générale des actionnaires.*

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
Eircom Holdings (Ireland) Limited	Administrateur
International Personal Finance PLC (1)	Administrateur
Tiaxa Inc.	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
Eircom MEP SA	Administrateur

(1) Sociétés cotées.

4.1.1.4 ARRANGEMENTS OU ACCORDS CONCLUS AVEC LES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES, CLIENTS, FOURNISSEURS OU AUTRES EN VERTU DESQUELS LES MANDATAIRES SOCIAUX ET MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF ONT ÉTÉ CHOISIS

GRI *[102-25] [102-44]*

Il n'existe pas d'arrangements ou d'accords avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels un mandataire social (administrateur, Présidente du Conseil d'administration ou Directeur général) ou un membre du Comité Exécutif aurait été choisi.

4.1.1.5 PARTICIPATION DES MANDATAIRES SOCIAUX AU 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. 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.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, la Présidente et le Directeur général sont tenus par une obligation de détention minimale d'actions Technicolor portant sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de rémunération moyenne de l'administrateur (précédemment désignés comme « jetons de présence »). Ce nombre d'actions est doublé en cas de renouvellement du mandat.

À l'exception des obligations précédemment évoquées, les mandataires sociaux 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 mandataires sociaux dans le capital de la Société à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel s'élève à :

Administrateurs	**Actions Technicolor**
Anne Bouverot	39 533
Melinda J. Mount	21 000 (1)
Bpifrance Participations	10 381 145
Xavier Cauchois	6 030
Dominique D'Hinnin	12 370
Cécile Frot-Coutaz	4 475
Christine Laurens	555
Brian Sullivan	2 250
Marc Vogeleisen (2)	4
Directeur général	
Richard Moat	585 825
TOTAL	**11 032 965**

(1) Mme Mount détient 21 000 certificats américains de dépôt (« ADR ») de Technicolor, soit l'équivalent de 778 actions.

(2) Les administrateurs représentant les salariés, qui ne perçoivent aucune rémunération en tant qu'administrateurs, sont exclus du champ d'application des exigences en matière d'actionnariat.

Le tableau ci-après fait état des opérations sur titres Technicolor réalisées au cours de l'exercice 2020 et jusqu'à la publication du présent Document d'enregistrement universel, et notifiées à l'AMF (Autorité des marchés financiers) conformément à l'article 19 du Règlement n° 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)*
Richard Moat	10 décembre 2020	Acquisition	Action	295 810	1,9291	570 647,07
Richard Moat	8 décembre 2020	Acquisition	Action	95 617	1,7399	166 364,02
Richard Moat	4 décembre 2020	Acquisition	Action	165 386	1,6997	281 106,58
Richard Moat	3 décembre 2020	Acquisition	Action	29 012	1,6994	49 302,99
Bpifrance Participations SA	7 octobre 2020	Exercice	Bon de souscription	842 950	0,0100	8 429,50
Bpifrance Participations SA	22 septembre 2020	Souscription	Action	8 370 251	2,9800	24 943 347,98
Bpifrance Participations SA	22 septembre 2020	Souscription	Bon de souscription	842 950	-	-
Bpifrance Participations SA	22 septembre 2020	Souscription	Bon de souscription	1 167 944	-	-
Anne Bouverot	11 septembre 2020	Acquisition	Action	10 000	2,750	27 500,00
Anne Bouverot	28 août 2020	Acquisition	Action	10 000	2,6100	26 100,00
Anne Bouverot	20 août 2020	Acquisition	Action	7 681	2,5500	19 586,55
Anne Bouverot	11 août 2020	Acquisition	Action	10 000	2,6909	26 909,00
RWC Asset Management LLP	29 juin 2020	Cessions	Action	39 530	2,7678	109 411,13
RWC Asset Management LLP	26 juin 2020	Cessions	Action	81 112	2,7261	221 119,42
RWC Asset Management LLP	25 juin 2020	Cessions	Action	109 165	2,8267	308 576,70
RWC Asset Management LLP	24 juin 2020	Cessions	Action	157 349	3,0628	481 928,51
RWC Asset Management LLP	23 juin 2020	Cessions	Action	161 724	3,6941	597 424,63
Bpifrance Participations SA	10 mars 2020	Acquisition	Action	1 300 000	0,2287	297 310,00
Bpifrance Participations SA	9 mars 2020	Acquisition	Action	3 191 351	0,2098	669 545,43
Bpifrance Participations SA	6 mars 2020	Acquisition	Action	2 071 107	0,2207	457 093,31
Bpifrance Participations SA	5 mars 2020	Acquisition	Action	3 118 183	0,2281	711 257,54

Les détails concernant les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance attribuées aux mandataires sociaux sont présentés ci-dessous dans 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 ET INCRIMINATION AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social (i) n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, (ii) n'a été associé à une faillite, mis sous séquestre ou liquidation, (iii) n'a fait l'objet d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (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 SERVICES ET AUTRES CONTRATS ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LE GROUPE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de service liant un mandataire social (administrateur, Présidente du Conseil d'administration et Directeur général) au Groupe ou à l'une de ses filiales, et prévoyant l'octroi d'avantages lorsque lesdits contrats prennent fin.

4.1.1.8 PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL 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 2020, la participation aux comités a été examinée aux mois de juillet et septembre.

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 ;

Le Conseil d'administration

- 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 actif) par tout membre du Groupe pour un montant supérieur à 25 millions d'euros, apprécié par opération ou par série d'opérations apparentées,
  - **(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 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 Directeur général 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 ;
- veille à l'exécution du Plan stratégique approuvé par le Conseil ;
- 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'à l'exterieur du Groupe ;
- 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.

La responsabilité de la Présidente est de présider le Conseil d'administration, il ne s'agit pas d'un rôle exécutif.

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.

En 2020, et pour les besoins spécifiques du plan de restructuration financière du Groupe, un Comité *Ad Hoc* composé uniquement d'administrateurs indépendants a été mis en place avec pour mission de superviser le processus relatif aux questions de droits et d'évaluer les différentes solutions possibles pour lever de nouveaux financements. Le Comité *Ad Hoc* a été dissous après l'achèvement de la restructuration financière de Technicolor.

Chaque comité formule dans son domaine de compétence – fixé par sa Charte – des propositions, des recommandations et des avis selon les 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 indépendant référent, ou, en l'absence d'administrateur indépendant 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 2020, 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 *vade-mecum* de l'administrateur 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.

4.1.2.3 ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

GRI *[102-18] [102-26] [102-27] [102-28] [102-31] [102-34]*

TAUX DE PARTICIPATION INDIVIDUELS DES ADMINISTRATEURS AUX SÉANCES DU CONSEIL TENUES EN 2020

Nom	Taux individuels
Mme Anne Bouverot	100 %
Mme Melinda J. Mount	100 %
Bpifrance Participations	100 %
M. Xavier Cauchois	100 %
M. Florent Chabaud (depuis juillet 2020)	100 %
M. Dominique D'Hinnin	95 %
Mme Cécile Frot-Coutaz	100 %
Mme Christine Laurens	100 %
M. Brian Sullivan	100 %
M. Yann Debois (a quitté le Conseil en juillet 2020)	100 %
Mme Ana García Fau (a quitté le Conseil en juin 2020)	100 %
M. Maarten Wildschut (a quitté le Conseil en juin 2020)	100 %
M. Richard Moat (a quitté le Conseil en mai 2020)	100 %
MOYENNE	99,59 %

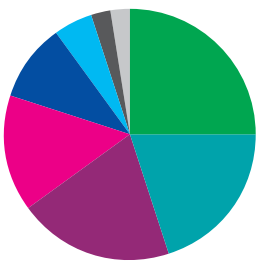
Conseil d'administration

19 RÉUNIONS EN 2020	12 PUIS 10 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 99,59 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 % *

Les activités en 2020 (questions récurrentes)

- **Questions financières :** a revu l'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle de la Société et le processus d'établissement de ces informations (budget annuel 2020, comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2019 et du premier semestre 2020, informations financières trimestrielles des premier et troisième trimestres 2020), a revu les informations financières et comptables provisoires conformément à l'article L. 232-2 du Code de commerce, a revu les principales questions comptables, les communiqués de presse à publier suite aux réunions du Conseil, ainsi que le Document d'enregistrement universel (les rapports du Conseil notamment), 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 assuré le suivi du Plan stratégique de la Société et des plans d'action correspondants, a été régulièrement mise à jour et a participé à des bilans commerciaux et stratégiques.
- **Rémunération et gouvernance :** a décidé de la rémunération de la Présidente et du Directeur général, a revu la composition du Conseil d'administration et l'indépendance de chacun des membres du Conseil, a délibéré sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ainsi que sur l'évaluation du Conseil.

* *Ce pourcentage n'inclut pas les administrateurs représentant les employés.*



- **25 %** Structure financière et renégociation de la dette
- **20 %** Stratégie
- **20 %** Budget et résultats financiers
- **15 %** Questions liées à la rémunération
- **10 %** Gouvernement d'entreprise
- **5 %** Gestion des risques
- **2,5 %** Rapports des Comités
- **2,5 %** Plans de succession

PRINCIPALES DÉCISIONS PRISES PAR LE CONSEIL EN 2020 (EN PLUS DES QUESTIONS RÉCURRENTES SUSVISÉES)

L'année 2020 a été une année particulièrement intense pour le Conseil d'administration et ses comités.

La préparation de la restructuration financière du Groupe (émissions de droits et opérations au titre de la dette) et du plan de sauvegarde financière accélérée a nécessité un certain nombre de réunions pour les discussions et approbations nécessaires.

Dans ce contexte, le Conseil a également préparé et convoqué en 2020 trois (3) Assemblées générales mixtes des actionnaires (23 mars, 30 juin et 22 juillet 2020).

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 30 JANVIER 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A examiné le budget préliminaire 2020 et le plan d'affaires 2020-2022
- A commencé à examiner les questions relatives aux capitaux propres et à la dette, ainsi que les opérations de financement correspondantes
- A alloué les jetons de présence 2019 aux administrateurs
- A attribué des actions sans condition de performance
- A approuvé un règlement de litige

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 5 FÉVRIER 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A examiné des questions relatives aux capitaux propres (regroupement d'actions, réductions du capital social et émission de droits) et aux créances, et a approuvé les décisions y afférentes
- A autorisé l'exécution de deux conventions réglementées avec RWC Asset Management et Bpifrance Participations relatives à des questions de capitaux propres
- A convoqué les actionnaires de la Société à une Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires le 23 mars 2020

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 18 FÉVRIER 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A approuvé les états financiers et les rapports y afférents de 2019
- A approuvé le budget 2020 et le plan d'affaires 2020-2022
- A approuvé les résultats de 2019 du plan de rémunération variable du Groupe
- A revu la politique de la Société en matière d'égalité salariale et professionnelle
- A évalué la rémunération variable de M. Frédéric Rose pour 2019
- A revu les résultats de l'évaluation du Conseil d'administration
- *Executive session* [1] concernant la rémunération variable du Directeur général au titre de l'exercice 2019
- *Executive session* [1]

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 9 MARS 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A procédé à l'examen annuel de l'indépendance des administrateurs
- A examiné la composition du Conseil d'administration
- A approuvé la structure du plan de rémunération variable et les objectifs 2020 du Groupe
- *Executive session* [1] pour fixer les objectifs de performance applicables à la rémunération variable du Directeur général pour 2020
- A adopté une Charte interne sur les conventions réglementées conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 23 MARS 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A examiné la situation et les premières incidences de la crise de Covid-19
- A mis en œuvre le regroupement des actions de la Société approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires tenue précédemment le même jour
- A sous-délégué les pouvoirs au Directeur général pour mener à bien la réduction du capital social décidée par l'Assemblée générale des actionnaires tenue le même jour

(1) 4 executive sessions ont eu lieu en 2020. Les executive sessions se tiennent hors la présence du Directeur général eu égard aux sessions consacrées à la rémunération du Directeur général, et hors la présence du Directeur général et du Secrétaire du Conseil d'administration pour les autres sessions.

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 7 MAI 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A considéré les difficultés – dues aux conditions du marché et à la crise de la Covid-19 – rencontrées pour le lancement de l'augmentation de capital initialement prévue et approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mars 2020, et a décidé de chercher un plan alternatif de restructuration financière
- A constitué un Comité *Ad Hoc* en relation avec la restructuration financière envisagée
- A examiné à nouveau la situation et les incidences de la crise de la Covid-19
- A approuvé un règlement de litige
- A mis à jour le budget 2020 et le plan d'affaires 2020-2022
- A examiné la composition du Conseil d'administration et approuvé les propositions à soumettre aux actionnaires à cet égard
- A convoqué l'Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires le 30 juin 2020

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 15 MAI 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A examiné le rapport du Comité *Ad Hoc* et a approuvé sa recommandation de valider le plan financier alternatif à l'augmentation de capital approuvée le 23 mars (ce projet consisterait à lever de nouveaux financements pour couvrir les besoins de Technicolor et permettre le remboursement fin juillet du crédit-relais de 110 millions de dollars américains, accompagné d'une restructuration de la dette, avec, dans un premier temps, l'ouverture d'une procédure de conciliation avec les créanciers de la Société)
- A approuvé les principales modalités d'un Plan d'intéressement à long terme (LTIP) et d'un Plan incitatif d'investissement, ainsi que les résolutions y afférentes à soumettre à l'assemblée générale des actionnaires
- A accordé une délégation au Directeur général pour l'octroi de cautions, d'avals et de garanties dans la limite d'un montant global de 450 millions d'euros

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 25 MAI 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation de l'avancée relative aux négociations en cours avec les créanciers et les prêteurs extérieurs
- Sollicitation de demandes de dérogation auprès de certains créanciers et relatives à la procédure de conciliation à venir

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 5 JUIN 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Nomination d'un expert indépendant pour évaluer l'équité de la restructuration de la dette proposée

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 11 JUIN 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives au plan de refinancement

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17 JUIN 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives aux négociations en cours avec les créanciers et les nouveaux prêteurs potentiels dans le cadre de la procédure de conciliation
- A autorisé l'exécution d'un accord réglementé (de *lock-up*) avec Bpifrance Participations conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce
- A approuvé la finalisation et l'exécution des lettres de renonciation avec les créanciers de la Société, les procédures financières accélérées ultérieures et les procédures de reconnaissance connexes au titre de la procédure américaine dite « Chapitre 15 »

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 22 JUIN 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives à la restructuration financière
- A convoqué une Assemblée générale mixte des actionnaires le 20 juillet 2020
- A approuvé les termes du plan de sauvegarde

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 2 JUILLET 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives à la restructuration financière et approbation du communiqué de presse qui sera publié par la Société concernant les résultats du vote des comités de créanciers
- A examiné la composition des comités du Conseil d'administration à la suite de l'assemblée générale annuelle

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 7 JUILLET 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 88,88 %

- Présentation des avancées relatives à la restructuration financière
- A examiné le rapport de l'expert indépendant
- A examiné le Prospectus devant être approuvé par l'AMF (Autorité des marchés financiers)

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 15 JUILLET 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives à la procédure de sauvegarde financière accélérée en cours
- A examiné et autorisé l'opération intermédiaire de nouveau financement et la signature des documents y afférents

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 30 JUILLET 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A approuvé les états financiers et le rapport semestriels
- Rapport du Comité Rémunérations
- Restructuration financière : mise en œuvre des délégations de pouvoirs approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 juillet 2020 sous réserve de l'approbation par l'AMF (Autorité des marchés financiers) du Supplément au Prospectus, et délégation de pouvoir au Directeur général pour constater la réalisation de la condition suspensive et procéder aux augmentations de capital et aux émissions de bons de souscription
- A examiné et autorisé certaines transactions au titre du nouveau financement et les prêts à terme réaménagés

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 23 SEPTEMBRE 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation de l'avancée relative à la restructuration financière après l'augmentation de capital
- A discuté d'un projet de cession de l'activité de post-production
- A nommé Gauthier Reymondier (Bain Capital Credit) en tant que censeur au sein du Conseil d'administration
- A revu la composition des comités du Conseil d'administration

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 5 NOVEMBRE 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Point sur les activités
- Informations financières et communiqué de presse
- *Executive session* [1]
- A examiné et discuté la présentation faite par le Comité d'entreprise de Rennes concernant le projet « PSE » (plan de licenciement) de la division Maison Connectée

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17 DÉCEMBRE 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A nommé Angelo Gordon en tant que censeur au sein du Conseil d'administration
- A attribué des actions sans condition de performance et des actions de performance dans le cadre du Plan d'intéressement à long terme 2020 (LTIP 2020)
- A approuvé le projet de cession de l'activité de post-production

(1) 4 executive sessions ont eu lieu en 2020. Les executive sessions se tiennent hors la présence du Directeur général eu égard aux sessions consacrées à la rémunération du Directeur général, et hors la présence du Directeur général et du Secrétaire du Conseil d'administration pour les autres sessions.

RAPPEL : ÉVALUATION EN 2020

Procédure : un questionnaire a été élaboré par le Comité des Nominations & Gouvernance et envoyé à tous les administrateurs *(pour les résultats et les points à améliorer de cette évaluation, voir le Document d'enregistrement universel 2019, chapitre 4, section 4.1.2.3 page 102)*

ÉVALUATION EN 2021

Procédure : questionnaire établi par le Comité des Nominations & Gouvernance envoyé à tous les administrateurs. Questionnaire similaire à celui de l'évaluation précédente, mais comprenant quelques questions supplémentaires liées à la restructuration financière.

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 et restructuration financière.

Résultat et analyse : tous les administrateurs ont rempli le formulaire d'évaluation du Conseil d'administration. Les points clefs sont les suivants :

- Consensus des administrateurs sur l'adéquation de leurs compétences avec les besoins de Technicolor, leur implication, leur engagement et la complémentarité de leur compétences ;
- Tous les administateurs estiment avoir une bonne connaissance des activités de la Société. Le flux d'informations s'est amélioré notamment grâce aux rapports du Directeur général ;
- Dans le contexte d'une année 2020 particulièrement difficile marquée par la Covid-19 et la restructuration financière de Technicolor, des améliorations significatives ont été soulignées en ce qui concerne l'information fournie, l'organisation des réunions, le *leadership* de la Présidente du Conseil d'administration et la qualité des *business sessions* ;
- Les membres du Conseil d'administration sont généralement satisfaits de leur contribution au Conseil. Contribution également positive du Comité *Ad Hoc* dans le contexte de la restructuration financière complexe ;
- La relation avec le Directeur général est transparente et permet au Conseil de mener à bien ses travaux.

Points d'amélioration :

- Plusieurs membres du Conseil souhaiteraient passer plus de temps sur la vision, les plans et objectifs stratégiques à moyen terme ;
- Certains ont demandé à continuer le travail sur la planification de la succession du Directeur général et du Comité Exécutif ;
- Les questions en matière ESG doivent être traitées de manière plus approfondie par le Conseil d'administration et, par exemple, par le Comité de Nomination et de Gouvernance.
- La revue des risques lors du Comité d'Audit et lors de la présentation au Conseil d'administration devrait être renforcée ;
- Le Conseil d'administration devrait tenir des *executive sessions* de manière plus fréquente ;
- Les documents d'information destinés aux membres du Conseil d'administration devraient être envoyés en temps plus opportun et de manière plus synthétique.

4.1.2.4 MISSIONS ET RÉALISATION DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

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 2020, 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. dirigé, en sa qualité de Présidente, 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. dirigé, en sa qualité de Présidente, les réunions du Comité *Ad Hoc*, ainsi que les discussions tenues en relation avec la restructuration financière (questions relatives aux capitaux propres et à la dette) ;
3. 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

GRI *[102-18] [102-26] [102-31] [102-34] [102-36]*

La composition des comités du Conseil d'administration a été examinée minutieusement par le Conseil le 14 juin 2019 à la suite de la nomination des nouveaux administrateurs par l'Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

En 2020, le Conseil d'administration a décidé d'apporter quelques modifications supplémentaires à cette composition à la suite de la nomination de Mme Cécile Frot-Coutaz en tant que nouvelle administratrice le 23 mars 2020, au départ de Mme Ana García Fau et de M. Maarten Wildschut le 30 juin 2020 au terme de leur mandat, et à la désignation par le Comité d'entreprise de la Société en juillet 2020 d'un administrateur représentant les salariés, en remplacement de M. Yann Debois dont le mandat est arrivé à échéance.

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.

6 RÉUNIONS EN 2020	4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 96,15 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- Mme Melinda J. Mount (Présidente, indépendante)
- M. Xavier Cauchois (indépendant)
- Mme Christine Laurens (indépendante)
- M. Brian Sullivan (indépendant)

Satisfait aux exigences de l'article L. 823-19 du Code de commerce. Trois membres ont des compétences spécifiques dans le domaine financier ou comptable.

Taux de participation individuelle aux réunions du Comité d'Audit qui se sont tenues en 2020

Membres en exercice :
- Mme Melinda J. Mount : 100 %
- M. Xavier Cauchois : 100 %
- M. Brian Sullivan : 100 %
- Mme Christine Laurens : 50 %

Anciens membres qui se sont retirés en 2020 :
- Mme Ana García Fau : 100 %
- M. Maarten Wildschut : 100 %

Mission

Définie par la loi, sa Charte et 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, hors la présence 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).

6 RÉUNIONS EN 2020	4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 96,15 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Principales activités du Comité d'Audit en 2020

- a examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2019 et du premier semestre 2020, et l'information financière des premier et troisième trimestres 2020 (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 2019, le premier trimestre 2020, le premier semestre 2020 et le troisième trimestre 2020 ;
- a examiné les questions comptables liées à la clôture des comptes pour l'exercice 2019, le premier semestre 2020 et l'exercice 2020, et en outre pour l'exercice 2020, a examiné la révision du processus annuel de documentation financière en mettant l'accent sur la nouvelle exigence de *reporting* liée à la restructuration financière et aux principaux éléments de clôture (examen de la dépréciation, résultat non courant, litiges et dispositions corrélatives) ;
- a examiné le budget 2020 et le plan d'affaires 2020-2022 ;
- 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 de la structure d'actionnariat de la Société ;
- a passé en revue les litiges du Groupe ;
- examine la politique de la Société en matière d'assurance.
- a revu l'organisation de l'audit interne, les plans d'audit semestriels et leurs résultats, les procédures de contrôle interne (y compris l'examen de l'autoévaluation de contrôle interne 2020) et les procédures en matière de sécurité pour le Groupe ;
- a revu de façon approfondie certains risques *(Technicolor Risk Management)* ;
- a examiné les questions et la stratégie en matière de cybersécurité ;
- a examiné le processus de surveillance des clauses restrictives liées à la dette dans le cadre de la restructuration financière ;
- a discuté de la conformité ;
- a examiné l'approche en matière d'audit et le plan d'audit des commissaires aux comptes et a revu la question de leur indépendance ;
- a examiné et approuvé, le cas échéant, les services autres que l'audit des commissaires aux comptes ;
- a examiné l'évaluation des commissaires aux comptes relatives aux contrôles internes du Groupe ;
- 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

5 RÉUNIONS EN 2020	4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 94,12 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- Mme Anne Bouverot (Présidente, indépendante)
- Mme Cécile Frot-Coutaz (indépendante)
- M. Dominique D'Hinnin (indépendant)
- M. Thierry Sommelet (indépendant)
- Tous les membres du Comité sont indépendants au regard du Code 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 2020

Membres en exercice :
- Mme Anne Bouverot : 100 %
- Mme Cécile Frot-Coutaz : 100 %
- M. Dominique D'Hinnin : 80 %
- M. Thierry Sommelet : 100 %

Anciens membres qui se sont retirés en 2020 :
- Mme Ana García Fau : 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.

Principales activités du Comité Nominations & Gouvernance en 2020

- a analysé la composition des Comités et du Conseil et a recommandé des changements ;
- a discuté et recommandé la nomination de deux nouveaux censeurs ;
- a revu le processus relatif à la nomination d'un second administrateur représentant les employés ;
- a procédé à l'examen annuel de l'indépendance des administrateurs avant de soumettre cette analyse au Conseil d'administration ;
- a examiné le plan de succession des membres du Comité Exécutif ;
- a passé en revue l'autoévaluation effectuée en 2020, et préparé et assuré le suivi de la nouvelle autoévaluation du Conseil d'administration pour 2021.

Le Comité Rémunérations

9 RÉUNIONS EN 2020	4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 97,22 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- M. Xavier Cauchois (Président, indépendant)
- M. Florent Chabaud (non indépendant)
- Mme Christine Laurens (indépendante)
- Mme Melinda J. Mount (indépendante)

Tous les membres du Comité, à l'exception de l'administrateur représentant les salariés qui n'est pas inclus dans le calcul du taux d'indépendance, sont indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF.

Taux de participation individuelle aux réunions du Comité Rémunérations qui se sont tenues en 2020

Membres en exercice :

- M. Xavier Cauchois : 100 %
- M. Florent Chabaud : 100 %
- Mme Christine Laurens : 88,88 %
- Mme Melinda J. Mount : 100 %

Anciens membres qui se sont retirés en 2020 :

- M. Yann Debois : 100 %

Mission

- émet des recommandations à l'intention du Conseil d'administration concernant la rémunération (i) du Directeur général (et des autres administrateurs exécutifs le cas échéant), (ii) de la Présidente du Conseil d'administration et (iii) des autres administrateurs, à soumettre à l'assemblée générale ;
- 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 du Directeur général (et des autres administrateurs exécutifs, le cas échéant) avec celle des autres dirigeants et celle des salariés.

Principales activités du Comité Rémunérations en 2020

- a revu le Plan de rémunération variable du Groupe et son application (résultats 2019 et objectifs 2020) ;
- a revu la politique de la Société en matière d'égalité salariale et professionnelle ;
- a examiné et proposé au Conseil d'administration des politiques de rémunération à approuver par l'assemblée générale des actionnaires en vertu du nouveau régime *say on pay ex ante* ;
- a proposé de nouvelles règles d'attribution concernant la rémunération des administrateurs et de la Présidente du Conseil d'administration ;
- a étudié la rémunération du Directeur général, notamment les objectifs de la rémunération variable proposés ;
- a travaillé à l'élaboration d'un nouveau projet de Plan d'intéressement à long terme sous forme d'actions sans condition de performance et d'actions de performance, comportant des règles spécifiques applicables au Directeur général et aux membres du Comité Exécutif éligibles uniquement aux actions de performance (LTIP 2020) et a effectivement fait sa proposition au Conseil d'administration pour l'émission du Plan ;
- a travaillé à l'élaboration d'un plan incitatif d'investissement en faveur du Directeur général et des autres membres éligibles du Comité Exécutif.

Le Comité Stratégie

6 RÉUNIONS EN 2020	5 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 100 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- Mme Anne Bouverot (Présidente, indépendante)
- M. Dominique D'Hinnin (indépendant)
- M. Thierry Sommelet (indépendant)
- M. Brian Sullivan (indépendant)
- Mme Cécile Frot-Coutaz (indépendante)

Le Directeur général, M. Richard Moat, a été membre du Comité Stratégie jusqu'au 5 mai 2020. Il a continué à participer à ce Comité après cette date en tant qu'invité permanent.

Taux de participation individuelle aux réunions du Comité Stratégie qui se sont tenues en 2020

- Mme Anne Bouverot : 100 %
- M. Richard Moat : 100 %
- M. Dominique D'Hinnin : 100 %
- M. Thierry Sommelet : 100 %
- M. Brian Sullivan : 100 %
- Mme Cécile Frot-Coutaz : 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.

Principales activités du Comité Stratégie en 2020

- a étudié les options permettant de relever les enjeux en matière de liquidité de 2020 ;
- a examiné le Plan stratégique et le plan de restructuration financière ;
- a identifié et discuté les possibilités d'investissement et de désinvestissement ;
- a examiné les options alternatives (projet B) pour la restructuration financière et a recommandé de mettre en place un Comité *Ad Hoc* ;
- a étudié les options stratégiques liées aux différentes activités de l'entreprise.

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.

Le Comité *Ad Hoc*

9 RÉUNIONS EN 2020	5 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 100 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- Mme Anne Bouverot (Présidente, indépendante)
- M. Dominique D'Hinnin (indépendant)
- M. Thierry Sommelet (indépendant)
- M. Xavier Cauchois (indépendant)
- Mme Melinda J. Mount (indépendante)

Les taux de participation individuels aux sessions du Comité *Ad Hoc* tenues en 2020

- Mme Anne Bouverot : 100 %
- M. Dominique D'Hinnin : 100 %
- M. Thierry Sommelet : 100 %
- M. Xavier Cauchois : 100 %
- Mme Melinda J. Mount : 100 %

Mission

- supervise les travaux relatifs à la restructuration financière : émission de droits, levée de nouveaux fonds et procédures judiciaires pertinentes ;
- formule des recommandations sur les décisions à prendre par le Conseil d'administration en ce qui concerne la restructuration financière et le suivi de la mise en œuvre de ces décisions.

Principales activités du Comité *Ad Hoc* en 2020

- a examiné le processus de Nouveau Financement (plan financier alternatif) ;
- a étudié les offres et propositions faites par les prêteurs et les investisseurs approchés ;
- a discuté de la structure de Nouveau Financement ;
- a examiné le calendrier, les différentes étapes de la restructuration financière et le plan de communication ;
- a étudié l'analyse préliminaire de l'expert indépendant ;
- après l'achèvement de la restructuration financière, a évalué les opérations et a examiné le plan de communication avec les investisseurs ;
- a reporté de ses travaux auprès du Conseil d'administration et a formulé des recommandations concernant toutes les décisions à prendre au regard des questions susmentionnées et la restructuration financière.

Le Comité Ad Hoc a été mis en place par le Conseil d'administration le 7 mai 2020 et est resté actif jusqu'au 26 octobre 2020, après l'achèvement complet de la restructuration financière de 2020.

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 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 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.

Conventions réglementées autorisées par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020 et déjà approuvées par les actionnaires

En février 2020, le Conseil d'administration a annoncé un renforcement complet de sa structure capitalistique comprenant une augmentation de capital d'environ 300 millions d'euros. RWC Asset Management LLP et Bpifrance Participations SA ont conclu chacun un engagement de souscription à cette augmentation de capital. Ces accords ont été conclus afin d'assurer le succès de l'émission de droits et constituaient une condition préalable à l'exécution d'un accord de prise ferme avec un syndicat bancaire.

Ces deux conventions ont été autorisées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 5 février 2020.

Elles ont également été approuvées par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 30 juin 2020, dans le cadre des 4ème et 5ème résolutions, sur la base du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées conclues en application de l'article L. 225-38 du Code de commerce. Pour consulter ce rapport, veuillez vous référer à la section 4.1.3.2 du Document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

Ces deux conventions ont été soumises à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 30 juin 2020, et approuvées dans le cadre des 4ème et 5ème résolutions.

Conventions réglementées autorisées par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020 et à approuver par les actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire

Les 8 et 17 juillet 2020, Technicolor a annoncé la conclusion de plusieurs conventions réglementées entre la Société et Bpifrance Participations SA.

Ces conventions ont été conclues dans le cadre du plan de restructuration de la dette annoncé dans le communiqué de presse publié le 22 juin 2020 (la « Restructuration »), dans le but de contribuer au succès de la Restructuration.

Au titre d'une première convention, Bpifrance Participations SA a pris divers engagements et principalement ceux de souscrire à l'augmentation de capital projetée et au Nouveau Financement tel que détaillé dans la note 1.1 des comptes consolidés 2020 (le « Nouveau Financement »).

L'exécution de cette convention a été autorisée par le Conseil d'administration du 17 juin 2020 conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce, et la convention a été conclue le 8 juillet 2020.

D'autres conventions réglementées ont été conclues par la Société et Bpifrance Participations SA.

Afin de financer les besoins opérationnels du Groupe pour les mois de juillet et août 2020 et de refinancer le crédit-relais avant sa date d'échéance, une part du Nouveau Financement, à savoir environ 240 000 000 euros, a été mise à disposition le 17 juillet 2020 (l' « Opération Intermédiaire de Nouveau Financement »). Dans le cadre de l'Opération Intermédiaire de Nouveau Financement, 140 millions d'euros ont été prêtés à Tech 6 SAS (filiale à 100 % de la Société) conformément à un contrat d'émission obligataire, régi par la loi de l'État de New York (le « Contrat d'Emission Obligataire ») conclu par la Société en tant que société mère, avec Tech 6 SAS en tant qu'émetteur, certaines entités dont Bpifrance Participations SA en tant que détenteurs d'obligations et Wilmington Saving Funds Society, FSB en tant que mandataire.

Bpifrance Participations SA a souscrit aux obligations pour un montant d'environ 11,3 millions d'euros.

Pour garantir le Contrat d'Emission Obligataire, plusieurs sûretés ont été consenties notamment par la Société et certaines filiales de la Société au profit des détenteurs d'obligations.

À cette fin, la Société a conclu plusieurs accords dans lesquels Bpifrance Participations SA avait un intérêt indirect.

Le Conseil d'administration a autorisé l'exécution de ces conventions le 15 juillet 2020, conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce, et les conventions autorisées ont été conclues le 17 juillet 2020.

Les conventions susmentionnées sont décrites dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (voir section 4.1.3.2 ci-dessous) et seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à approuver les états financiers 2020.

Conventions réglementées approuvés par les actionnaires au cours des exercices précédents et restées en vigueur au cours de l'exercice 2020

Néant.

Procédure d'examen annuel des conventions courantes et conclues à des conditions normales

Conformément à l'article L. 22-10-12 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 consultable sur le site Internet de la Société. Elle formalise le processus mis en place pour identifier les conventions réglementées, rappelle le cadre réglementaire qui s'y applique, et définit une procédure au sein de Technicolor SA pour un examen adéquat 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 par le Comité d'Audit à l'examen du Conseil d'administration. L'avis des commissaires aux comptes peut être sollicité. Le Comité d'Audit présente chaque année un rapport sur la mise en œuvre de cette procédure d'évaluation au Conseil d'administration.

L'examen de ces conventions pour l'exercice 2020 a été effectué par le Comité d'Audit le 9 mars 2021 et le rapport préparé par le Comité d'Audit a été présenté au Conseil d'administration le 11 mars 2021.

Conflits d'intérêts

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.

4.1.3.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

GRI *[102-56]*

Exercice clos le 31 décembre 2020.

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 déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Engagements de souscription et convention de blocage conclue dans le cadre du plan de restructuration financière

Entité contractante : Bpifrance Participation SA

Nature et objet : Convention annoncée le 8 juillet 2020 comprenant divers engagements de Bpifrance Participations dont la souscription à une augmentation de capital et au nouveau financement.

Modalités :

Dans le cadre de cet accord, Bpifrance Participations SA s'est engagée à :

- souscrire à titre irréductible à l'augmentation de capital envisagée, pour un montant proportionnel à sa participation dans la société, soit un montant total maximum de 25,5 millions d'euros en numéraire ;
- souscrire pour un montant total de 20 millions d'euros au nouveau financement ;
- voter en faveur des résolutions à soumettre à l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires pour mettre en œuvre la Restructuration (sauf contraintes légales ou règlementaires l'empêchant de voter, selon le cas) ; et
- ne pas réduire le nombre d'actions qu'elle détient d'ici à la date de réalisation de l'augmentation de capital.

Motifs : Cette convention a été conclue dans le cadre du plan de restructuration financière et du nouveau financement afin d'en assurer le succès.

Conseil d'administration : Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'administration lors de sa réunion le 17 juin 2020 (M. Thierry Sommelet, représentant Bpifrance Participations SA n'ayant pas pris part aux délibérations ni au vote).

Opérations intervenues dans le cadre de l'opération intermédiaire de nouveau financement

Entité contractante : Bpifrance Participation SA

Nature et objet : Contrat d'émission obligataire et suretés annoncé le 17 juillet 2020 consenties à l'effet de garantir ce contrat au profit des porteurs d'obligations dont Bpifrance Participation fait partie.

Modalités :

Ces conventions ont été conclues dans le cadre du projet de plan de restructuration de la dette annoncé le 22 juin 2020, et plus spécifiquement dans le cadre de l'opération intermédiaire de nouveau financement.

Afin de financer les besoins opérationnels du Groupe au titre des mois de juillet et août 2020 et de refinancer le crédit relais existant avant sa date d'échéance du 31 juillet 2020, une part du nouveau financement, soit un montant d'environ 240 millions d'euros a été mise à disposition en juillet 2020, dont :

- 110 millions de dollars US aux termes d'un contrat de crédit conclu entre les prêteurs et Technicolor USA ; et
- 140 millions d'euros aux termes d'un contrat d'émission obligataire conclu par la société en qualité de société mère avec Tech 6 en qualité d'émetteur, certaines entités, en ce compris Bpifrance Participations en qualité de porteurs d'obligations et Wilmington Saving Funds Society, FSB en qualité d'agent.

Bpifrance Participations a souscrit aux obligations à hauteur d'un montant d'environ 11,3 millions d'euros :

À l'effet de garantir le contrat d'émission obligataire, plusieurs suretés ont été consenties notamment par la Société et certaines filiales au profit des porteurs d'obligations.

À cet effet, votre société a conclu plusieurs contrats au titre desquels Bpifrance Participations détient un intérêt indirect.

Motifs : Ces conventions ont été conclues dans le cadre du plan de restructuration financière et sont nécessaires pour garantir le succès de l'opération intermédiaire de nouveau financement.

Conseil d'administration : Ces conventions a été autorisées par votre Conseil d'administration lors de sa réunion le 15 juillet 2020 (M. Thierry Sommelet, représentant Bpifrance Participations SA n'ayant pas pris part aux délibérations ni au vote).

Conventions approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Nous vous informons d'autre part, que l'engagement des actionnaires RWC Asset Management LLP et Bpifrance Participations SA de souscrire à l'augmentation du capital dont le projet a été annoncée le 13 février 2020 et approuvé par l'assemblée générale du 30 juin 2020 n'a pas trouvé à s'appliquer en raison de l'abandon de l'opération.

Paris-La Défense, le 24 mars 2021

Les commissaires aux comptes

Mazars
Jean-Luc Barlet
Associé

Deloitte & Associés
Bertrand Boisselier
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 de publication du présent Document d'enregistrement universel, le Comité Exécutif est composé de 11 membres. Le tableau suivant indique leurs responsabilités et l'année de leur nomination.

Nom du membre du Comité Exécutif	Âge	Responsabilité	Nommé
Richard Moat	66	Directeur général	2019
Irène Cambourakis	58	Directrice juridique et Secrétaire Générale du Groupe	2020
Laurent Carozzi	56	Directeur financier	2018
Olga Damiron	52	Vice-Présidente exécutive des Personnes & Talents et de la Responsabilité sociale de l'entreprise	2020
David Holliday	64	Président de *Home Entertainment Services*	2020
Luis Martinez-Amago	58	Directeur général adjoint, Président de Maison Connectée	2016
David Patton	53	Directeur *Customer Experience & Advertising*, Services de Production	2019
Sherri Potter	48	Directrice services de Post-Production Monde	2020
Christian Roberton	48	Président de la division Services de Production	2019
Tim Sarnoff	61	Responsable mondial de la stratégie et du développement	2014
Tim Spence	49	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 leparagraphe 4.1.1.3 ci-dessus.

Mme Irène Cambourakis est Directrice juridique et Secrétaire Générale du Groupe. Dans le cadre de ses fonctions, elle est chargée des affaires juridiques, de la conformité et des assurances pour le Groupe, et assiste le Conseil d'administration dans ses travaux. Irène Cambourakis a rejoint Technicolor en août 2020 et a été nommée au Comité Exécutif. Elle est l'ancienne Directrice juridique du Groupe et Secrétaire générale de Zodiac Aerospace, fabricant mondial de systèmes et d'équipements pour l'industrie aérospatiale, coté à la Bourse de Paris, où elle a passé 9 ans. Avant cela, elle était Directrice juridique du Groupe et membre du Comité Exécutif français du groupe de distribution Marionnaud, qui fait partie du groupe de distribution chinois AS Watson. Auparavant, Mme Cambourakis a exercé en tant qu'avocate inscrite dans un barreau français pendant 15 ans dans des cabinets d'avocats internationaux de premier plan à Paris et à Londres, où elle s'est concentrée sur les fusions et acquisitions, le capital-investissement et les questions commerciales générales.

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 Vice-Présidente exécutive des Personnes & Talents et de la Responsabilité sociale de l'entreprise, et est devenue membre du Comité Exécutif 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 et 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. David Holliday a été nommé Président de *Home Entertainment Services* en mai 2020. Au sein d'HES, David Holliday insuffle sa riche expérience de Direction, après avoir passé près de 40 ans à l'étranger (Moyen-Orient, Europe, Asie du Sud Est, Asie, Afrique et Amérique du Sud), à créer, diriger ou restructurer des entreprises de télécommunications mobiles, fixes et à haut débit dans les secteurs public et privé. Plus récemment, David Holliday a été le PDG de Digicel au Salvador, le PDG de TelBru dans le Sultanat de Brunei (Fonds souverain de Brunei), le PDG de Mobicom (société KDDI et Sumitomo), ainsi que le PDG de Zain Zambia PLC. Dans toutes ses missions, il s'est attiré les éloges des actionnaires et des Conseils d'administration pour avoir constamment dépassé leurs attentes. Citoyen britannique, David Holliday croit en la valeur de l'engagement positif des entreprises dans les communautés où il a opéré. Il a notamment travaillé pour rassembler certains ministres britanniques et des agences comme l'UNICEF afin d'établir avec succès des mécanismes nationaux pour protéger les jeunes enfants vulnérables.

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, dont les divisions *Fixed Broadband Networks*, *Applications Business* et *Wireless Transmission*. Auparavant, il a été Directeur opérationnel de la division Intégration et Services de la Société. 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. 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, il 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 après que la Société a acquis les actifs canadiens d'Alpha Cine et de Command/Toybox, où elle était Vice-Présidente des ventes pour le Canada. En 2008, elle a déménagé à Los Angeles pour diriger l'équipe de vente de Technicolor North America. Avant d'être nommée à ses fonctions actuelles, elle a occupé plusieurs postes de responsabilité au sein des services de post-production. Elle a étudié au Northern Alberta Institute of Technology de l'Alberta, au Canada. Elle est membre associé de l'*American Society of Cinematographers* et membre actif de l'*Academy of Motion Picture Arts and Sciences*.

M. Christian Roberton est Président de la division Services de Production depuis octobre 2020 et membre du Comité Exécutif depuis avril 2019. Avant cela, depuis novembre 2017, il était Responsable des divisions Effets visuels Film & Séries et Services de Production. 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 où il a accédé aux fonctions de Directeur en charge de tous les aspects liés à l'activité, du volet commercial à la production de films.

M. Tim Sarnoff est le Responsable mondial de la stratégie et du développement depuis octobre 2020, soutenant la croissance et la rentabilité à long terme du Groupe dans toutes les divisions commerciales. M. Sarnoff a rejoint Technicolor en 2009, en tant que Président de Technicolor Digital Production avant de devenir Président des Services de Production. 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. 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 et fort de plus de 18 ans d'expérience 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.

4.1.5.3 RÔLE DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif se réunit toutes les 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 11 mars 2021 par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité Rémunérations. Il décrit, conformément à l'article L. 22-10-8 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 mandataires sociaux auxquels les principes de rémunération s'appliquent sont les administrateurs, la Présidente du Conseil d'administration et le Directeur général.

La politique de rémunération s'appliquera à partir du 1er janvier 2021 à toutes les personnes qui occupent un poste de mandataire social au sein de la Société.

En vertu de l'article R. 22-10-14 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.

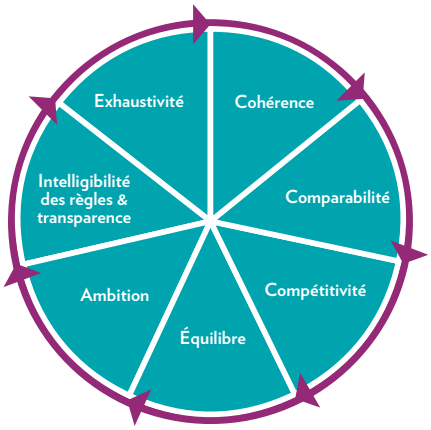
Ce rapport sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

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 la moitié de son chiffre d'affaires aux États-Unis, 5 des 11 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. Ceséléments 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 environ 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.

4.2.1.1.2 Politique de rémunération des administrateurs

La politique de rémunération des administrateurs vise à attirer des administrateurs aux profils et compétences variés, contribuant ainsi au bon fonctionnement du Conseil d'administration.

Enveloppe annuelle globale

L'enveloppe annuelle totale actuelle pour la rémunération des administrateurs est de 850 000 euros. Elle est restée inchangée depuis l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2016.

Règles d'attribution

La rémunération globale accordée aux administrateurs se compose d'une rémunération fixe et variable, ainsi que d'une indemnité de déplacement pour les administrateurs qui se rendent à l'étranger.

Les niveaux de rémunération, définis dans la politique de rémunération, doivent rester raisonnables et compétitifs.

Les administrateurs ne peuvent bénéficier d'aucun autre élément de rémunération tel que des *stock-options*, des actions de performance ou tout autre élément de rémunération à long terme, et ne bénéficieront d'aucun engagement en cas de cessation de leurs fonctions.

Il est également rappelé que les administrateurs doivent respecter une obligation de détention d'actions de la Société pendant la durée de leur mandat conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration (voir section 4.1.2.5 ci-dessus) et qu'en cas de manquement de la part d'un administrateur, 50 % de sa rémunération fixe ne lui sera pas allouée. Les administrateurs représentant les employés n'ont droit à aucune rémunération en leur qualité d'administrateur et l'obligation de conservation des actions ne leur est pas applicable.

La rémunération variable, qui est prédominante, dépend exclusivement du degré de présence des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités.

En considération de la persistance de la pandémie de Covid-19 en 2021, le Conseil d'administration et ses Comités tiennent leurs réunions par voie de vidéoconférence à titre "non-optionnel". Dans ce contexte, le Conseil d'administration a décidé d'ajuster la rémunération variable due aux administrateurs.

Les règles régissant l'attribution de la rémunération aux administrateurs pour 2021, tant que durera la pandémie, seront les suivantes :

- une rémunération fixe de 30 000 euros pour chaque administrateur ;
- un montant de rémunération variable de 3 000 euros pour chaque réunion du Conseil d'administration ;

(1) Sur recommandation du Comité Rémunérations du 17 février 2020, 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. Le groupe de pairs a fait l'objet d'une nouvelle revue par le Comité Rémunérations en mars 2021 sans nouveaux changements.

- un montant de rémunération 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 ;
- un montant de rémunération variable pour chaque réunion de comité, à savoir :
  - 2 500 euros pour le Comité d'Audit,
  - 1 500 euros pour les autres comités ;
- une somme maximum de 15 000 euros peut être attribuée aux administrateurs qui ont assumé une mission spécifique au cours de l'exercice.

À noter :

- aucune rémunération variable ne sera versée pour les réunions exceptionnelles d'une durée inférieure à une heure ;
- aucune rémunération n'est attribuée au Directeur général et aux administrateurs salariés ;
- tous les éléments de rémunération indiqués ci-avant peuvent être réduits en cas de nombreuses réunions afin de respecter l'enveloppe annuelle de rémunération accordée par l'Assemblée générale annuelle.

Les censeurs nommés en 2020, à savoir M. Gauthier Reymondier et Angelo Gordon, représenté par M. Julien Farre, ne perçoivent aucune rémunération.

Le Conseil d'administration pourra revoir au cours de l'exercice 2021 les règles d'attribution et notamment les niveaux de rémunération variable, en fonction de l'évolution de la pandémie de Covid-19 et des facultés de participer à nouveau physiquement aux réunions du Conseil d'administration et des comités dans des conditions de sécurité sanitaire satisfaisantes.

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	Avantages en nature
(en tant que Présidente)	(conformément aux règles applicables à tous les administrateurs de la Société à l'exception du Directeur général et des administrateurs représentant les salariés)	

Le Conseil d'administration a décidé de rémunérer sa Présidente exclusivement *via* 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 ou d'achat d'actions ou d'actions de performance, ni d'une quelconque 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 la rémunération fixe à 150 000 euros pour 2021 (sans changement par rapport à 2020), en tenant compte du périmètre étendu des responsabilités de la Présidente (voir article 2.5 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, disponible à la sous-section 4.1.4 « Règlement intérieur du Conseil d'administration » ci-avant).
- **La rémunération des administrateurs** (précédemment désignée « jetons de présence ») sera due comme pour tous les autres administrateurs. Pour rappel, les règles régissant l'attribution de la rémunération des administrateurs prévoient 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 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 à la sous-section 4.2.1.1.1 « Politique générale de rémunération des mandataires sociaux » ci-avant.

La Présidente du Conseil d'administration n'est pas liée à la Société, ni à aucune autre société du Groupe, par un contrat de travail. Elle est toutefois assimilée à un salarié pour les besoins de la sécurité sociale et peut donc bénéficier d'avantages en nature qui sont habituelles pour tous les cadres et employés du Groupe (régime de retraite obligatoire, assurance maladie et couverture invalidité), à l'exclusion de la couverture chômage.

Le Conseil d'administration peut également 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

La politique de rémunération du Directeur général a été revue en profondeur dans le cadre de la nomination de M. Richard Moat au poste de Directeur général en novembre 2019.

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 grâce 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 prendraient fin.

Cette politique de rémunération révisée a été approuvée par 99,9 % des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 30 juin 2020.

Le Conseil d'administration estime donc que cette politique de rémunération est conforme aux attentes des actionnaires et peut être renouvelée sans changement majeur pour 2021.

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.

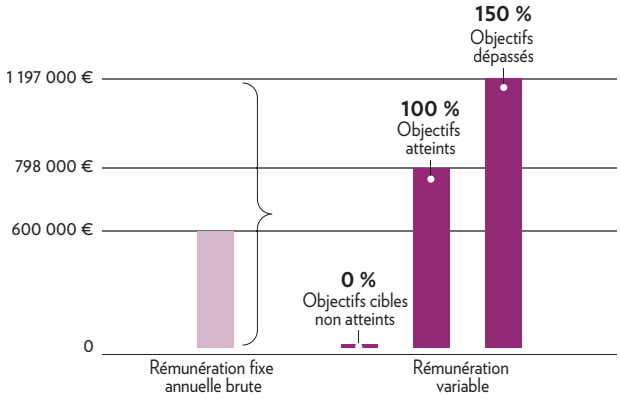
Le Conseil d'administration examine le montant de la rémunération fixe à intervalles relativement longs. Toutefois, s'il était décidé d'augmenter le montant de la rémunération fixe, le motif d'une telle révision serait clairement communiqué aux actionnaires.

La rémunération fixe annuelle du Directeur général est fixée à 600 000 euros (sans changement par rapport à 2020) payables par versements mensuels sur 12 mois.

Rémunération variable annuelle

Le Directeur général a droit à une rémunération variable annuelle 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.

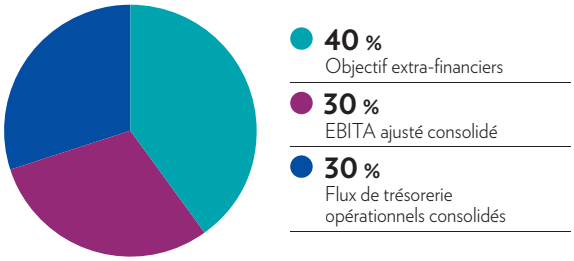


Sous réserve de la réalisation des objectifs de performance, la rémunération variable annuelle s'élèvera à :

- 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 2021 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) :
  - 15 % de la rémunération cible dépendra d'un objectif stratégique fournissant au Conseil d'administration une vision et une stratégie à 3 ou 5 ans pour Technicolor,
  - 15 % de la rémunération cible dépendra d'un objectif relatif à la gestion des Talents visant à assurer que la transformation est conduite de manière à inspirer et à motiver les équipes (enquête auprès des employés), à attirer et à retenir les talents clés, à atténuer les risques liés au capital humain en garantissant la mise en œuvre de plans d'action solides pour la planification des successions,
  - 10 % de la rémunération cible dépendra d'un objectif RSE lié à la promotion de la diversité au sein de l'organisation et à la limitation de l'impact environemental.



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 annuelle, conformément à l'article L. 22-10-34 II 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

La rémunération fondée sur des actions, comprenant les deux éléments suivants, a été approuvée le 30 juin 2020 par les actionnaires dans le cadre de la politique de rémunération du Directeur général :

- comme mentionné ci-dessous, un Plan d'incitation à long terme consistant en l'attribution d'actions de performance assortie d'une période d'acquisition de 3 ans au profit de cadres dirigeants dont le Directeur général a été approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires aux termes de sa 25ème résolution ;
- le deuxième élément tel que présenté ci-dessous consistant en un Plan incitatif d'investissement basé sur l'attribution d'actions de performance supplémentaires, assortie d'une période d'acquisition de 2 ans, au profit de cadres dirigeants dont le Directeur général, a été été approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires aux termes de sa 26ème résolution.

Le Directeur général ne pourra bénéficier en 2021 d'aucun autre plan de rémunération fondé sur des actions autre que les deux plans déjà approuvés et partiellement attribués en 2020.

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 suivante

- **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 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 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 en dessous duquel 50 % des instruments attribués seront acquis,
  - un niveau minimum de performance en dessous duquel aucune action additionnelle de performance ne sera acquise,
  - entre le niveau minimum de performance et le niveau de performance cible, le nombre d'instruments 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 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.

Mise en œuvre du LTIP 2020 au profit du Directeur général

Faisant usage partiellement de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 dans le cadre de la 25ème résolution, le Conseil d'administration a mis en oeuvre le 17 décembre 2020 un Plan d'intéressement à long terme (« LTIP 2020 ») du management au profit du Directeur général et d'autres employés du Groupe (voir section 4.2.4.2 pour les caractéristiques détaillées de l'attribution).

Ce Plan consiste, pour le Directeur général, en l'attribution de 543 833 actions de performance.

Il est à noter que lors de la mise en oeuvre du Plan, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité Rémunérations, a décidé

d'ajuster légèrement la période de référence des conditions de performance interne et externe mentionnées ci-dessus afin de prendre en considération la date effective de mise en oeuvre du Plan (i.e. le 17 décembre 2020). En raison de la crise de Covid-19 et des difficultés majeures du marché, la restructuration financière qui était initialement prévue au premier trimestre 2020 a été reportée. Le plan de restructuration a mobilisé le Conseil d'administration, la Direction et les équipes des fonctions support jusqu'en octobre 2020. Le Conseil d'administration n'a donc été en mesure de mettre en oeuvre le Plan d'intéressement à long terme (LTIP) prévu seuelement à la fin de l'exercice 2020.

Ce Plan d'intéressement à long terme vise à mobiliser la Direction pour mener à bien le Plan stratégique annoncé, de 2020 à 2022. Ceci suppose d'aligner la période d'évaluation des conditions de performance sur celle du Plan stratégique, ce Plan stratégique gouvernant également la *guidance* utilisée pour fixer les objectifs de performance financière interne.

L'exercice 2020 étant presque achevé à la date de mise en oeuvre du Plan (i.e. le 17 décembre 2020), le Conseil a estimé qu'il serait contestable d'inclure formellement cet exercice financier dans la période de référence pour l'évaluation des conditions de performance susmentionnées.

En conséquence, il a été décidé d'aligner la période de référence sur les deux années restantes du Plan stratégique (c'est-à-dire 2021 et 2022, au lieu de 2020, 2021 et 2022). En complément de ce nécessaire ajustement, le Conseil d'administration a décidé de fixer une « période d'acquisition de 3 ans », à compter de la date d'attribution des actions de performance.

Ainsi, la durée totale du plan demeure inchangée à 3 ans, et le LTIP reste aligné sur le Plan stratégique 2020-2022 et sur les caractéristiques présentées et approuvées par les actionnaires.

Il convient de noter que la 25ème résolution approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires réunie le 30 juin 2020 autorise une attribution au Directeur général représentant au maximum 15 % de l'ensemble des allocations faites en une ou plusieurs fois en vertu de cette résolution, étant précisé que la valeur total de cette allocation selon les normes IFRS ne peut pas dépasser 150% de la rémunération fixe et de la rémunération variable cible du Directeur général. Le Directeur Général pourra donc bénéficier en 2021 d'attributions complémentaires d'actions de performance en vertu du Plan d'intéressement à long terme approuvé au titre de cette résolution.

Plan Incitatif d'Investissement

Le Conseil d'administration prévoit de 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 des cadres senior. L'objectif principal est de veiller à ce que le Directeur général et la Direction générale soient totalement engagés dans la transformation du Groupe et sa stratégie à long terme, tout en alignant leurs intérêts sur ceux des actionnaires. À cette fin, les bénéficiaires 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 en 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 en dessous duquel 50 % des actions additionnelles de performance attribuées seront acquis,
  - un niveau minimum de performance en dessous duquel aucune action additionnelle de performance ne 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 management* 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 telle qu'autorisé par l'assemblée générale des actionnaires) ;
- 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 du plan ;
- 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.

Report à 2021 du Plan incitatif d'investissement destiné au Directeur général

En raison des circonstances spécifiques mentionnées ci-dessus en lien avec le report en cours d'année de la restructuration financière, le Plan incitatif d'investissement reste encore à mettre en oeuvre en 2021, étant donné que le Directeur général a investi significativement, en décembre 2020, en actions de la Société et est donc éligible à recevoir des actions de performance supplémentaires dans les conditions mentionnées ci-dessus.

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 Directeur 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 approuvées par le 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 du Conseil d'administration

La rémunération de Mme Anne Bouverot en tant que Présidente du Conseil d'administration 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 la rémunération moyenne des administrateurs par mandat de 3 ans, soit environ 90 000 euros à la date de la décision du Conseil d'administration. Ce nombre d'actions est doublé en cas de renouvellement de son mandat d'administrateur. À la date des présentes, Mme Bouverot détient 39 533 actions et a investi 138 435 euros pour l'acquisition de ces actions.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II 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 Anne Bouverot (résolution qui sera soumise à l'approbation des actionnaires à l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020).

Éléments de rémunération versés ou attribués à Mme Anne Bouverot au titre de l'exercice 2020

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION FIXE	**140 625 euros**	La rémunération fixe de Mme Anne Bouverot, établie à 150 000 euros par an, vise à rémunérer de façon adéquate son engagement en tant que Présidente du Conseil d'administration, tout en tenant compte de l'étendue accrue de ses responsabilités. Dans le contexte de la crise de Covid-19, Mme Anne Bouverot (ainsi que M. Richard Moat, Directeur général) a décidé, de façon volontaire, de réduire sa rémunération fixe de 25 % sur une période de trois mois (d'avril à juin 2020), afin de soutenir l'entreprise.
RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS	**102 000 euros**	Mme Anne Bouverot a perçu une rémunération en sa qualité d'administratrice (précédemment désignée « jetons de présence ») pour un montant total de 102 000 euros, selon les mêmes règles de répartition que les autres administrateurs, à savoir : • une part fixe de 30 000 euros ; • une part fixe de 10 000 euros pour la présidence du Comité Stratégie ; • une part fixe de 5 000 euros pour la présidence du Comité des Nominations & Gouvernance (depuis juillet 2020) ; • une part variable en fonction de sa présence aux réunions du Conseil d'administration et des comités fixée à 4 000 euros (en cas de présence physique) ou 2 000 euros (en cas de vidéoconférence) par réunion du Conseil et à 2 000 euros (en cas de présence physique) ou 1 000 euros (en cas de vidéoconférence) par réunion du Comité Nominations & Gouvernance, du Comité Stratégie et du Comité *Ad Hoc* pour un montant total de 57 000 euros.

Au titre de l'exercice 2020, Mme Anne Bouverot ne s'est pas vue attribuer, ni n'a bénéficié des éléments de rémunération suivants : rémunération variable annuelle ou pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, options de souscription ou d'achat d'actions, actions de performance ou autres instruments à long terme, indemnité de prise de fonction, indemnité de départ, indemnité de non-concurrence ou régime de retraite supplémentaire. Assimilée à un salarié au titre du régime français de sécurité sociale, elle a pu bénéficier des avantages en nature qui sont d'usage pour l'ensemble des cadres et employés du Groupe (régime de retraite obligatoire, assurance maladie et invalidité), à l'exclusion de l'assurance chômage.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MME ANNE BOUVEROT (TABLEAU N° 1 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

(en euros)	2019	2020
Rémunérations dues	131 542	242 625
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	**131 542**	**242 625**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MME ANNE BOUVEROT (TABLEAU N° 2 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	2019		2020	
(en euros)	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Fixe	81 875 (1)	81 875 (1)	140 625	140 625
Variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	49 667 (2)	N/A	102 000 (3)	49 667 (2)
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	**N/A**	**N/A**	**242 625**	**190 292**

(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 des rémunérations aux administrateurs dus au titre de 2019 et versés en 2020.
(3) Montant des jetons de présence destinés aux administrateurs dus au titre de 2020 et versés en 2021.

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. Richard Moat, Directeur général

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, M. Moat est tenu au respect d'une condition d'investissement minimum en actions Technicolor. L'obligation porte sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de rémunération d'administrateur moyenne par mandat de 3 ans, soit environ 90 000 euros à la date de la décision du Conseil, qui est doublée en cas de renouvellement de son mandat. À la date des présentes, M. Richard Moat détient 585 825 actions et a investi 1 067 420 euros pour l'acquisition de ces actions.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II 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 (résolution qui sera soumise à l'approbation des actionnaires à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020).

Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Richard Moat au titre de l'exercice 2020

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION FIXE	**562 500 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. Dans le contexte de la crise de Covid-19, M. Richard Moat (tout comme Mme Anne Bouverot, Présidente du Conseil d'administration) a décidé, de façon volontaire, de réduire sa rémunération fixe de 25 % sur une période de trois mois (d'avril à juin 2020), afin de soutenir l'entreprise.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	**863 835 euros**	La rémunération variable de M. Moat était fonction de la réalisation d'objectifs précisément définis et déterminés selon les résultats du Groupe après clôture de l'exercice. La rémunération cible représentait 133,33 % de la rémunération fixe annuelle brute en cas de réalisation des objectifs et pouvait atteindre, à objectifs dépassés, jusqu'à 150 % de la rémunération cible.
		
		Rappel des objectifs de performance fixés par le Conseil d'administration pour 2020 :
		La part variable de la rémunération de M. Moat dépendait, pour l'exercice 2020, des objectifs de performance suivants :
		<u>Objectifs financiers (représentant 60 % du montant de la rémunération cible) :</u>
		• un objectif lié à l'EBITA ajusté consolidé représentant 30 % du montant de la rémunération cible :
		  • si l'EBITA ajusté consolidé n'est pas atteint à hauteur de (88) millions d'euros, aucune rémunération ne sera versée au titre de cet objectif,
		  • si l'EBITA ajusté consolidé s'élève à (58) millions d'euros, 100 % de la rémunération cible sera versée au titre de cet objectif,
		  • si l'EBITA ajusté consolidé excède (58) millions d'euros, la rémunération versée au titre de cet objectif pourrait représenter jusqu'à 150 % de la rémunération cible ;
		• un objectif lié aux flux de trésorerie opérationnels consolidés représentant 30 % du montant de la rémunération cible :
		  • si l'objectif de flux de trésorerie opérationnels consolidés n'est pas atteint à hauteur de (24) millions d'euros, aucune rémunération ne sera versée au titre de cet objectif,
		  • si les flux de trésorerie opérationnels consolidés s'élèvent à 6 millions d'euros, 100 % de la rémunération cible sera versée au titre de cet objectif,
		  • si les flux de trésorerie opérationnels consolidés excèdent 6 millions d'euros, la rémunération versée au titre de cet objectif pourrait représenter jusqu'à 150 % de la rémunération cible.

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	**863 835 euros**	Objectifs extra-financiers (représentant au total 40 % du montant de la rémunération cible) : la réalisation de chacun des quatre objectifs extra-financiers suivants, représentant ensemble 40 % du montant de la rémunération cible, a été évaluée par le Conseil d'administration. • 10 % dépendront du succès de la réalisation de l'augmentation de capital autorisée par l'Assemblée des actionnaires le 23 mars 2020 dans le cadre de la 5ème résolution ; cet objectif ayant été ajusté par le Conseil d'administration le 30 juillet 2020, comme expliqué ci-dessous (1) comme suit : 10 % dépendront du succès de la réalisation des augmentations de capital autorisées par l'Assemblée des actionnaires le 22 juillet 2020 ; • 10 % dépendront d'un objectif stratégique consistant à fournir au Conseil d'administration des options permettant d'assurer la mise en œuvre 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 % dépendront 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 % dépendront d'un objectif lié à la promotion de la diversité au sein de l'organisation. Les objectifs financiers retenus reposent sur les indicateurs de performance définis par le Groupe dans le cadre de sa communication financière. Les objectifs financiers retenus reposent sur les indicateurs de performance définis par le Groupe dans le cadre de sa communication financière. Ce sont également ceux retenus pour la détermination des rémunérations variables de l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant de telles rémunérations. **Évaluation des objectifs de performance 2020 :** Objectifs financiers (représentant 60 % du montant de la rémunération cible) : Le 11 mars 2021, le Conseil d'administration a évalué la performance de M. Richard Moat pour 2020 (2) : • l'EBITA ajusté consolidé étant de (55,7) millions d'euros, l'objectif d'EBITA ajusté consolidé fixé à (58) millions d'euros a été atteint à hauteur de 1,015 (sur une échelle de 0 à 1,5) ; • les flux de trésorerie opérationnels consolidés étant de 15,8 millions d'euros, l'objectif de flux de trésorerie opérationnels consolidés fixé à 6 millions d'euros a été atteint à hauteur de 1,06 (sur une échelle de 0 à 1,5) ; Objectifs extra-financiers (représentant au total 40 % du montant de la rémunération cible) : En ce qui concerne les objectifs extra-financiers, le Conseil d'administration a notamment pris connaissance des réalisations suivantes : • la présentation formelle au Conseil d'administration d'un plan stratégique sur trois ans incluant le désinvestissement de la ligne de services post-production en cours d'achèvement ; • la présentation formelle au Comité Nominations & Gouvernance d'un plan de revue des talents et de succession pour les dirigeants clés ; • l'amélioration de l'index global d'égalité des salaires d'une année sur l'autre. En conséquence, le Conseil d'administration a évalué comme suit la réalisation des objectifs extra-financiers : • le critère relatif au succès de la réalisation de l'augmentation de capital a été réalisé à hauteur de 1,5, • le critère relatif à la fourniture au Conseil d'administration d'options permettant d'assurer la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et de démontrer un progrès tactique continu a été réalisé et évalué à 1, • le critère relatif à la gestion des talents a été atteint et évalué à 1, • le critère relatif à la diversité a été atteint et évalué à 1. Par conséquent, les objectifs extra-financiers ont été considérés comme atteints à hauteur de 1,15 (sur une échelle de 0 à 1,5). Le taux global de réalisation des objectifs de M. Moat pour 2020 est donc de 108,25 % et sa rémunération variable s'élève ainsi à 863 835 euros. Le paiement de la rémunération variable du Directeur général sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce. Il est rappelé qu'un montant de 124 133 euros a été versé en 2020 à M. Richard Moat au titre de sa rémunération variable pour l'exercice 2019, après son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 (voir p. 124 du Document d'enregistrement universel 2019).

	Montants bruts	Commentaires

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE — **863 835 euros**

Rémunération variable annuelle de M. Richard Moat (au titre de l'exercice 2020)

	2020					
	Règles fixées en début d'exercice				Appréciation par le Conseil	
	Montant cible		Montant maximum			
	En % de la rémunération fixe	Montant cible *(en euros)*	En % de la rémunération fixe	Montant maximum *(en euros)*	Objectif	Montant correspondant *(en euros)*
Objectif d'EBITA	30 %	239 400 €	45 %	359 100 €	101,5 %	242 991 €
Objectif de flux de trésorerie opérationnels	30 %	239 400 €	45 %	359 100 €	106 %	253 764 €
Objectifs extra-financiers	40 %	319 200 €	60 %	478 800 €	115 %	367 080 €
Total du variable	**100 %**	**798 000 €**	**150 %**	**1 197 000 €**	**108,25 %**	**863 835 €**
Rémunération variable annuelle *(en euros)*						**863 835 €**

ACTIONS DE PERFORMANCE — **554 613 euros**

M. Richard Moat, comme d'autres cadres dirigeants du Groupe, a été bénéficiaire en 2020 du Plan d'intéressement à long terme 2020 (LTIP 2020) instauré par le Conseil d'administration du 17 décembre 2020 en vertu de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale annuelle du 30 juin 2020 dans le cadre de sa 25ème résolution.
Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à M. Richard Moat 543 833 actions de performance (soit 0,2 % du capital social au 31 décembre 2020) sous réserve des règles du plan du LTIP 2020 applicables au Directeur général.
Pour plus de détails sur le LTIP 2020, voir ci-dessus la sous-section 4.2.1.1.4 « Politique de rémunération du Directeur général » et ci-dessous la sous-section 4.2.4.2 « Plan d'actions de performance et d'actions attribuées sans condition de performance » du présent Document d'enregistrement universel.
Il est à noter, comme mentionné dans la sous-section 4.2.1.1.4 que la période financière de référence pour l'évaluation des conditions de performance du Plan a été ajustée par le Conseil d'administration en considération de la date de mise en oeuvre du Plan.

INDEMNITÉ DE DÉPART — **N/A**

M. Moat ne percevra pas d'indemnité de départ.

INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE — **N/A**

M. Moat ne percevra pas d'indemnité de non-concurrence.

AVANTAGES EN NATURE — **6 694 euros**

Honoraires des conseillers fiscaux conformes aux politiques appliquées au sein du Groupe pour l'expatriation et la mobilité des cadres supérieurs

(1) Le 30 juillet 2020, le premier objectif extra-financier représentant 10 % du montant de la rémunération cible a été ajusté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité Rémunérations. Cet objectif a été initialement énoncé et approuvé par les actionnaires, comme suit : « 10 % de la rémunération cible dépendra du succès de la réalisation de l'augmentation de capital autorisée par l'Assemblée générale des actionnaires le 23 mars 2020 dans le cadre de la 5ème résolution ».

Comme mentionné ci-avant, en raison de la crise de Covid-19 et des difficultés majeures du marché, la restructuration financière qui était initialement prévue au premier semestre 2020 a été reportée. L'émission de droits portant sur 300 millions d'euros, approuvée le 23 mars 2020, n'a pas pu être lancée. Une restructuration financière alternative a été mise en œuvre, dont deux augmentations de capital de 330 millions d'euros autorisées par l'Assemblée générale des actionnaires le 22 juillet 2020. Le Conseil d'administration a en conséquence décidé le 30 juillet 2020 d'ajuster cet objectif extra-financier comme suit : « 10 % de la rémunération cible dépendra du succès de la réalisation des augmentations de capital autorisées par l'Assemblée générale des actionnaires le 22 juillet 2020. La restructuration financière a été finalisée avec succès en septembre 2020 ».

Le Conseil d'administration a estimé que cet ajustement restait pleinement conforme à la politique de rémunération du Directeur général approuvée pour 2020 et en ligne avec les intérêts des actionnaires.

(2) Chiffre calculé à taux budget (EUR = 1,10 USD) et impact IFRS 16 inclus (voir note 3.1 des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020).

Au titre de l'exercice 2020, M. Moat ne s'est pas vu attribuer, ni n'a bénéficié de rémunération variable pluriannuelle, de rémunération exceptionnelle, d'options de souscription d'actions, d'indemnité de prise de fonction, de régime de retraite supplémentaire ou d'une rémunération d'administrateur.

Les charges patronales payées par les sociétés du Groupe au titre des rémunérations de M. Richard Moat se sont élevées à 323 895 euros en 2020.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. RICHARD MOAT (TABLEAU N° 1 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Montants bruts *(en euros)*	**2019**	**2020**
Rémunérations dues	219 371	1 433 029
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	N/A	554 613
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	**219 371**	**1 987 642**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. RICHARD MOAT (TABLEAU N° 2 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	2019		**2020**	
Montants bruts *(en euros)*	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Fixe	95 238	95 238	562 500	562 500
Variable annuelle	124 133	N/A	863 835	124 133
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	6 694	6 694
TOTAL	**219 371**	**95 238**	**1 433 029**	**693 327**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. RICHARD MOAT

	2019	**2020**
	Montants dus	**Montants dus**
Fixe	95 238	562 500
Variable	124 133	863 835
Jetons de présence	N/A	N/A
Avantages en nature	N/A	6 694
Variable pluriannuelle	N/A	N/A
TOTAL	**219 371**	**1 433 029**
Actions de performance (LTIP) : nombre d'actions de performance attribuées	N/A	543 833
Valeur des actions à la date de l'attribution	N/A	554 613

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES À M. RICHARD MOAT DURANT L'EXERCICE 2020 (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

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS EXERCÉES PAR M. RICHARD MOAT DURANT L'EXERCICE 2020 (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 ATTRIBUÉS À M. RICHARD MOAT DURANT L'EXERCICE 2020 (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
LTIP 2020 (17 décembre 2020)	543 833	554 613	17 décembre 2023	Au plus tard le 30 avril 2024	Oui (voir la section 4.2.4)

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. RICHARD MOAT DEVENUES DISPONIBLES EN 2020 (TABLEAU N° 7 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Actions de performance devenues disponibles en 2020	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

4.2.1.3 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

GRI *[102-35] [102-37]*

Le Comité Rémunérations propose au Conseil d'administration le montant de la rémunération totale des administrateurs à soumettre à l'approbation 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 d'attribution des rémunérations des administrateurs payables au titre de l'exercice 2020 sont définies dans la Politique de rémunération des administrateurs approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle du 30 juin 2020 (voir Document d'enregistrement universel 2019, section 4.2.1.1.2, p. 116).

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES EN 2019 ET 2020 (TABLEAU N° 3 DE L'ANNEXE DU CODE AFEP-MEDEF)

	Montants bruts dus au titre de l'exercice 2019 et versés en 2020 *(en euros)*			Montants bruts dus au titre de l'exercice 2020 et versés en 2021 *(en euros)*		
Nom	**Rémunération des administrateurs**	**Dont un montant variable de**	**Autres rémunérations**	**Rémunération des administrateurs**	**Dont un montant variable de**	**Autres rémunérations**
Anne Bouverot	49 667	28 000	81 875 (1)	102 000	57 000	140 625 (1)
Bpifrance Participations	76 000	46 000	-	83 000	53 000	-
Xavier Cauchois	53 667	32 000	-	100 500	60 500	-
Yann Debois (2)	-	-	-	-	-	-
Florent Chabaud (2)	-	-	-	-	-	-
Dominique D'Hinnin	44 250	28 000	-	80 000	50 000	-
Cécile Frot-Coutaz	-	-	38 250 (3)	50 000	36 000	16 000 (3)
Ana García Fau (4)	91 000	51 000	-	46 000	26 000	
Bruce Hack (5)	28 833	10 500	68 125 (5)	-	-	-
Christine Laurens	49 750	33 500	-	74 000	44 000	-
Richard Moat	-	-	-	-	-	-
Melinda J. Mount	119 000	79 000	-	108 000	63 000	-
Laura Quatela (6)	41 333	23 000	-	-	-	-
Brian Sullivan	55 750	39 500	-	78 000	48 000	-
Maarten Wildschut (7)	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**609 250**	**370 500**	**188 250**	**721 500**	**437 500**	**156 625**

(1) Conformément aux principes de rémunération applicables à la Présidente du Conseil d'administration, Mme Anne Bouverot perçoit une rémunération fixe de 150 000 euros. Pour l'exercice 2020, ce montant a été réduit en raison de la crise de Covid-19. 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. La rémunération fixe due pour l'année N est versée au cours de l'année N.

(2) M. Florent Chabaud a succédé à M. Yann Debois en qualité d'administrateur salarié en juillet 2020.

(3) Mme Cécile Frot-Coutaz, qui occupait la fonction de censeur jusqu'à sa nomination au poste d'administratrice par l'Assemblée générale annuelle du 30 juin 2020, a été rémunérée selon les mêmes principes que ceux applicables aux administrateurs (conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration). En sa qualité de censeur, elle a perçu un montant de 16 000 euros pour sa participation aux réunions du Conseil d'administration en 2020, ainsi qu'un montant de 38 250 euros en 2019.

(4) Le mandat d'administratrice de Mme Ana García Fau a pris fin en juin 2020.

(5) Le mandat d'administrateur de M. Bruce Hack a pris fin en juin 2019. Conformément aux principes de rémunération applicables au Président du Conseil d'administration, M. Bruce Hack a perçu 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. La rémunération fixe due pour 2019 a été versée en 2019.

(6) Le mandat d'administratrice de Mme Laura Quatela a pris fin en juin 2019.

(7) Le mandat d'administrateur de M. Maarten Wildschut a pris fin en juin 2020. En application de la politique de RWC, M. Maarten Wildschut n'a perçu aucun jeton de présence.

Les censeurs nommés en 2020, à savoir M. Gauthier Reymondier et Angelo Gordon, représenté par M. Julien Farre, n'ont perçu aucune rémunération.

4.2.2 Ratio d'équité salariale

GRI *[102-38] [102-39]*

Les informations suivantes, communiquées en application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et des lignes directrices de l'AFEP sur les multiples de rémunération mises à jour en février 2021, comprennent :

- les ratios entre la rémunération de chaque dirigeant mandataire social (respectivement le Président du Conseil d'administration et le Directeur général) et la rémunération moyenne et médiane des salariés, sur une base équivalent temps plein, de la Société (Technicolor SA) ;
- les ratios entre la rémunération de chaque dirigeant mandataire social (respectivement le Président du Conseil d'administration et le Directeur général) et la rémunération moyenne et médiane des salariés, sur une base équivalent temps plein, de l'ensemble des entités françaises du Groupe, ce périmètre étant considéré comme plus représentatif que celui de Technicolor SA ;
- l'évolution de ces ratios sur les cinq derniers exercices financiers du plus ancien au plus récent ;
- la comparaison de cette évolution avec celle des performances financières de Technicolor sur la même période.

Conformément aux lignes directrices de l'AFEP, les éléments de rémunération pris en compte dans le calcul des ratios d'équité salariale ci-dessous comprennent :

- Pour les salariés : les rémunérations fixes, les primes fixes, les rémunérations variables versées en année N et dues au titre de l'année N-1, les rémunérations exceptionnelles, les avantages en nature, l'épargne salariale compenrant l'intéressement et/ou la participation au sens du droit français, les actions de performance et autres actions attribuées gratuitement durant l'exercice évaluées à leur juste valeur (norme IFRS) à la date d'attribution ;
- Pour le Président du Conseil d'administration : la rémunération fixe en tant que Président du Conseil d'administration, la rémunération en tant qu'administrateur versée en année N et due au titre de l'année N-1, les avantages en nature ;
- Pour le Directeur général : la rémunération fixe, la rémunération variable versée en année N et dues au titre de l'année N-1, les rémunérations exceptionnelles, les avantages en nature, et les actions de performance et autres actions attribuées gratuitement durant l'exercice évaluées à leur juste valeur (norme IFRS) à la date d'attribution.

PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Exercice	2016	2017	2018	2019	2020
Évolution (en %) de la rémunération du Président du Conseil d'administration	1 %	74 %	15 %	(9) %	(8) %
Périmètre: Technicolor SA (base équivalent temps plein)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne	17 %	(6) %	(9) %	(1) %	(13) %
Ratio – rémunération moyenne	1.0	1.9	2.4	2.2	1.8
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	(14) %	85 %	26 %	(8) %	(19) %
Ratio – rémunération médiane	1.6	2.8	3.4	3.0	2.6
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	(4) %	73 %	19 %	(10) %	(15) %
Périmètre: France (base équivalent temps plein)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne	2 %	(1) %	(5) %	5 %	2 %
Ratio – rémunération moyenne	1.7	3.0	3.6	3.1	2.8
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	(1.4) %	76 %	20 %	(14) %	(10) %
Ratio – rémunération médiane	2.2	3.8	4.4	3.9	3.5
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	0.4 %	71 %	16 %	(11) %	(12) %

DIRECTEUR GENERAL

Exercice	2016	2017	2018	2019	2020
Évolution (en %) de la rémunération du Directeur général	92 %	(25) %	(53) %	(5) %	28 %
Périmètre: Technicolor SA (base équivalent temps plein)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne	17 %	(6) %	(9) %	(1) %	13 %
Ratio – rémunération moyenne	32.0	25.6	13.1	12.6	14.3
évolution du ratio N/N-1 (en %)	64 %	(20) %	(49) %	(4) %	13 %
Ratio – rémunération médiane	50.4	37.8	18.2	17.2	20.4
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	82 %	(25) %	(52) %	(5) %	19 %
Périmètre: France (base équivalent temps plein)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne	2 %	(1) %	(5) %	5 %	2 %
Ratio – rémunération moyenne	52.6	39.9	19.5	17.7	22.2
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	88 %	(24) %	(51) %	(9) %	26 %
Ratio – rémunération médiane	68.6	50.6	23.7	22.3	27.3
Evolution du ratio N/N-1 (en %)	91 %	(26) %	(53) %	(6) %	22 %

PERFORMANCE DE TECHNICOLOR

Exercice	2016	2017	2018	2019	2020
EBITDA ajusté *- en millions d'euros	565	341	266	246	99
Évolution N/N-1 (en %)	0 %	(40) %	(22) %	(8) %	(60) %
Résultat net (part du Groupe) - en millions d'euros	(26)	(173)	(67)	(230)	(207)
Évolution N/N-1 (en %)	(117) %	(562) %	60 %	(238) %	10 %

* *L'EBITDA ajusté est avant IFRS 16. Pour 2016 il comprend encore les activités Licences de Brevets et Recherche & Innovation.*

4.2.3 Rémunération des membres du Comité Exécutif

GRI *[102-35]*

4.2.3.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

En 2020, 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 2020 s'est élevé à 8,2 millions d'euros pour un total de 12 membres (en excluant les charges et en incluant la part variable – plans de rémunération court terme – de 3,2 millions d'euros calculée en partie sur la base des résultats financiers du Groupe en 2019).

En 2019, 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 8,2 millions d'euros (en excluant les charges et en incluant la part variable de 2,7 millions d'euros calculée sur la base des résultats financiers du Groupe en 2018).

Le montant total provisionné pour les pensions, retraites et autres avantages similaires accordés aux membres du Comité Exécutif s'est élevé à 40 milliers d'euros en 2020.

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 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT 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 ou d'achat d'actions en vertu des articles L. 225-177 à L. 225-186 et L. 22-10-56 à L. 22-10-58 du Code de commerce au cours de l'exercice 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa 15ème 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. Cett 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.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'OPTIONS EN VIGUEUR AU 31 DÉCEMBRE 2020 (TABLEAU N° 8 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Date de l'assemblée générale des actionnaires	**Plan MIP 2015**	**Plan MIP 2016**	**Plan MIP juin 2017**	**Plan MIP octobre 2017**
	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 initialement attribuées, après ajustement (2) (3) le cas échéant, dont :	653 893	197 028	9 612	63 334
Nombre d'options attribuées aux administrateurs et mandataires sociaux (1) :				
Frédéric Rose (Directeur général jusqu'au 5 novembre 2020)	**103 217**	-	-	-
Nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés	*166 335*	*68 817*	*9 612*	*48 522*
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

Date de l'assemblée générale des actionnaires	Plan MIP 2015		Plan MIP 2016		Plan MIP juin 2017		Plan MIP octobre 2017	
	23 mai 2013		23 mai 2013		23 mai 2013		23 mai 2013	
Conditions de performance et point de départ de la période d'exercice	Génération de flux de trésorerie disponible consolidé		Génération de flux de trésorerie disponible consolidé		Génération de flux de trésorerie disponible consolidé		Génération de flux de trésorerie disponible consolidé	
Tranche n° 1	au titre de l'exercice 2014, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	50 % : 23 mai 2015	au titre de l'exercice 2015, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	50 % : du 20 juin 2016 au 21 octobre 2016	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	50 % : 26 juin 2017	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 240 millions d'euros	50 % : 19 octobre 2017
Tranche n° 2	au titre de l'exercice 2015, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	75 % : 23 mai 2016	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	75 % : du 20 juin 2017 au 21 octobre 2017	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 75 millions d'euros	75 % : 26 juin 2018	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 260 millions d'euros	75 % : 19 octobre 2018
Tranche n° 3	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	100 % : 23 mai 2017	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 75 millions d'euros	100 % : du 20 juin 2018 au 21 octobre 2018	au titre de l'exercice 2018, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	100 % : 26 juin 2019	au titre de l'exercice 2018, égale ou supérieure à 320 millions d'euros	100 % : 19 octobre 2019
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2020 (après ajustements) (2) (3)		262 405		1 539		-		-
Nombre d'options annulées depuis le début du plan (après ajustements) (2) (3)		239 929		97 440		6 728		54 258
Nombre d'options annulées au cours de l'exercice 2020 (après ajustements) (2) (3)		76 940		19 970		-		6 480
Nombre d'options en circulation en fin d'exercice (après ajustements) (2) (3)		151 559		98 049		2 884		9 076
Prix d'exercice (après ajustements) (2) (3)	23 mai : 86,13 euros 7 juin : 86,13 euros 24 octobre : 106,11 euros 18 décembre : N/A (3) 26 mars : 122,31 euros		20 juin : 156,33 euros 21 octobre : 132,84 euros 9 avril : 157,41 euros		26 juin : 158,76 euros		19 octobre : 191,97 euros	

(1) Informations fournies au titre de l'article L. 225-184 du Code de commerce.
(2) Novembre 2015 – augmentation du capital social – coefficient d'ajustement : 1,037937866.
(3) Novembre 2020 – regroupement d'actions (voir chapitre 1 – section 1.4.1 pour les détails relatifs à cette opération) – coefficient d'ajustement : 27.

Au 31 décembre 2020, le total des options en circulation en vertu des plans représentait 261 568 options de souscription au profit de 55 participants. Si la totalité des options de souscription des Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessus était exercée, le capital social de Technicolor serait composé de 236 057 051 actions ordinaires, à savoir une augmentation de 0,11 % du nombre d'actions par rapport au nombre existant au 31 décembre 2020.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté qu'aucune option n'a été accordée ni exercée en 2020.

4.2.4.2 PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE OU 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 et d'actions sans condition de performance en vertu des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 et L. 22-10-59 à L. 22-10-60 du Code de commerce au cours de l'exercice 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa 28ème 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.

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 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 remise le 30 avril 2019. Ce plan n'est plus actif après l'annulation des actions.

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**.

Le Conseil d'administration du 18 février 2020 a revu le degré de réalisation des conditions de performance prévues par le Plan et constaté que, bien que l'objectif d'EBITDA ajusté total était atteint au titre de l'exercice 2019, l'objectif de flux de trésorerie disponible du Groupe au titre dudit exercice n'était quant à lui pas atteint.

Conformément aux règles du LTIP 2017, 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. En conséquence, 56 700 actions ont été définitivement acquises à cette date et ont été livrées le 9 juin 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2019, dans sa 20ème 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 12 mois et était valable jusqu'au 13 juin 2020. Les actions à émettre au titre de cette autorisation ne représentaient pas plus de 0,72 % du capital social à la date du 30 décembre 2018.

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)**.

L'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020, dans le cadre de sa 25ème 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 36 mois et est valable jusqu'au 30 juin 2023. Les actions à émettre au titre de cette autorisation ne représenteront pas plus de 3,6 % du capital social à la date d'utilisation de l'autorisation.

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le 17 décembre 2020, le Conseil d'administration, faisant usage de cette autorisation, a approuvé l'établissement d'un Plan d'intéressement à long terme conçu pour fidéliser et valoriser 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 2020)**.

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 GRATUITES EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020 (TABLEAU N° 9 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Date de l'assemblée générale des actionnaires	LTIP 2017 29 avril 2016	LTIP 2018 29 avril 2016	LTIP 2019 14 juin 2019	LTIP 2020 30 juin 2020	
Date du Conseil d'administration	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 30 janvier 2020	17 décembre 2020	17 décembre 2020
Type d'actions	Actions de performance	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions gratuites
Nombre d'actions initialement attribuées, dont :	4 507 500	637 000	2 907 000	2 074 490	754 656
Nombre d'actions initialement attribuées, après ajustement le cas échéant [1], dont :	166 855	23 586	107 601	N/A	N/A
Nombre d'actions attribuées aux administrateurs et mandataires sociaux [2] :					
Frédéric Rose (Directeur général jusqu'au 5 novembre 2020)	**14 074**	**-**	**-**	**N/A**	**N/A**
Richard Moat (Directeur général depuis le 5 novembre 2020)	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**543 833**	**N/A**
Nombre d'actions attribuées aux 10 premiers attributaires salariés :	*55 885*	*21 291*	*37 031*	*459 192*	*196 788*
Date d'acquisition des droits	30 avril 2020	30 avril 2021	14 juin 2022	17 décembre 2023	17 décembre 2023
Fin de la période de blocage	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance	Oui	Oui	Non	Oui	Non
	50 % si la somme des EBITDA ajustés annuels évalués sur une période de trois ans (entre 2017 et 2019) est égale ou supérieure à 782 millions d'euros	50 % si la somme des EBITDA ajustés annuels évalués sur une période de trois ans (entre 2018 et 2020) est égale ou supérieure à 557 millions d'euros		50 % si la somme des EBITA ajustés annuels évalués sur une période de deux ans (entre 2021 et 2022) est égale ou supérieure à l'objectif cible cumulé	
	50 % si la somme des Flux de trésorerie disponible annuels du Groupe évalués sur une période de trois ans (entre 2017 et 2019) est égale ou supérieure à 50 millions d'euros	50 % si la somme des Flux de trésorerie disponible annuels du Groupe évalués sur une période de trois ans (entre 2018 et 2020) est égale ou supérieure à (245) millions d'euros		50 % si le prix moyen pondéré del'action des 20 prix moyens de clôture sur les 20 jours de Bourse précédant le 31 décembre 2022 est égal ou supérieur à l'objectif cible des TSR	

Date de l'assemblée générale des actionnaires	LTIP 2017 29 avril 2016	LTIP 2018 29 avril 2016	LTIP 2019 14 juin 2019	LTIP 2020 30 juin 2020	
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2020 (après ajustements) [1]	56 700	-	-	-	-
Nombre d'actions caduques depuis le début du plan (après ajustements) [1]	110 155	3 038	13 956	-	-
Nombre d'actions caduques annulées au cours de l'exercice 2020 (après ajustements) [1]	64 102	1 668	12 190	-	-
Nombre d'actions susceptibles d'être acquises au 31 décembre 2020 (après ajustements) [1]	-	20 548	93 645	2 074 490	754 656

(1) Novembre 2020 – regroupement d'actions (voir chapitre 1 – section 1.4.1 pour les détails relatifs à cette opération) – coefficient d'ajustement : 27 (nombre d'actions avant/après ajustement divisé par 27, arrondi à l'unité inférieure).

(2) Information fournie au titre de l'article L. 225-184 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2020, le nombre total d'actions en circulation en vertu des plans s'élevait à 2 943 339 actions, soit 1,25 % du capital social au 31 décembre 2020.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté que 56 700 actions ont été acquises en 2020 au titre de ces plans.

Plan d'intéressement à long terme – LTIP 2020

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020, dans sa 25ème résolution, a décidé d'attribuer des actions de performance et des actions sans condition de performance.

Les actions sans condition de performance sont soumises à tous les termes et conditions du plan LTIP 2020, à l'exception des conditions de performance qui s'appliquent uniquement aux actions de performance.

Le Directeur général et les membres du Comité Exécutif ne sont éligibles qu'à l'attribution d'actions de performance.

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de ces attributions.

Plans d'intéressement à long terme 2020 – LTIP 2020

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	30 juin 2020 (25ème résolution)	
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	16 décembre 2020	
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	17 décembre 2020	
	Actions de performance	Actions gratuites
Nombre de bénéficiaires, au 31 décembre 2020 [1]	101	100
Nombre d'actions en circulation, au 31 décembre 2020	2 074 490 actions représentant 0,9 % du capital social	754 656 actions représentant 0,3 % du capital social
Période d'acquisition	Au 3ème anniversaire de la date d'attribution	Au 3ème anniversaire de la date d'attribution
Date d'acquisition	17 décembre 2023	
Période de blocage	Aucune sauf pour : • le Directeur général qui doit conserver, au nominatif, jusqu'au terme de son mandat, 20 % des actions de performance acquises ; • les membres du Comité Exécutif qui doivent conserver, jusqu'à la fin de leur contrat, au moins 10 % des actions de performance acquises [1].	
Date de livraison	Au plus tard le 30 avril 2024	

(1) L'attribution d'actions de performance aux membres du Comité Exécutif dans le cadre du LTIP 2020 a été décidée par le Conseil d'administration le 24 mars 2021. 1 424 899 actions de performance ont été attribuées et réparties entre les membres du Comité Exécutif. Ces actions de performance ont les mêmes caractéristiques que celles attribuées au Directeur général (sauf au titre de quelques exceptions tenant aux conditions d'emploi continu qui sont spécifiques au Directeur général). Pour cette attribution accordée le 24 mars 2021, la date d'acquisition est fixée au 24 mars 2024.

Caractéristiques du LTIP 2020 – Actions de performance

Conditions de performance	2 objectifs complémentaires reflétant les indicateurs clés suivis par les investisseurs et les analystes.	
	La livraison d'un maximum de 50 % des actions de performance sera soumise à un objectif d'EBITA ajusté, évalué sur une période de deux (2) ans, de 2021 à 2022 (la « Période de deux ans »). Le Conseil d'administration de Technicolor aura fixé à la Date d'attribution : **(i)** un seuil minimum cumulé d'EBITA (« Seuil minimum d'EBITA ») ; **(ii)** un seuil intermédiaire d'EBITA cumulé (« Seuil intermédiaire d'EBITA ») ; **(iii)** un seuil moyen cumulé d'EBITA (« Seuil moyen d'EBITA ») ; **(iv)** un seuil maximal cumulé d'EBITA (« Seuil maximal d'EBITA »). Le nombre d'actions de performance à acquérir sous réserve de cette condition sera déterminé comme suit : • si l'EBITA cumulé réalisé au cours de la Période de deux ans (2) est inférieur au Seuil minimum d'EBITA, 0 % des actions de performance seront acquises ; • si l'EBITA cumulé réalisé au cours de la Période de deux ans (2) est égal au Seuil intermédiaire d'EBITA, 5 % des actions de performance seront acquises ; • si l'EBITA cumulé réalisé au cours de la Période de deux ans (2) est égal au Seuil moyen d'EBITA, 40 % des actions de performance seront acquises ; • si l'EBITA cumulé réalisé sur la Période de deux ans (2) est égal ou supérieur au Seuil maximum d'EBITA, 50 % des actions de performance seront acquises. Les actions de performance seront acquises progressivement, de manière linéaire, dans le respect des fourchettes visées.	La livraison d'un maximum de 50 % des actions de performance sera soumise à la réalisation par Technicolor d'un objectif de Rendement total pour l'actionnaire (« TSR »). L'objectif de TSR sera évalué et déterminé le 31 décembre 2022 (le « Point de référence »), à l'expiration d'une période de deux (2) exercices financiers courant de 2021 à 2022 (la « Période du TSR »). L'objectif de TSR réalisé sera déterminé sur une période de négociation de 20 jours précédant le Point de référence, et calculé comme la moyenne des 20 cours de clôture sur cette période. Le Conseil d'administration de Technicolor aura fixé à la Date d'attribution : **(i)** un seuil d'objectif de TSR minimum (« Seuil de TSR ») ; **(ii)** un seuil d'objectif de TSR moyen (« Seuil moyen de TSR ») ; **(iii)** un objectif de TSR maximal (« Seuil maximal de TSR »). Le nombre d'actions de performance à acquérir sous réserve de cette condition sera déterminé comme suit : • si l'objectif de TSR réalisé est égal au Seuil de TSR, 5 % des actions de performance seront acquises ; • si l'objectif de TSR réalisé est égal au Seuil moyen de TSR, 20 % des actions de performance seront acquises ; • si l'objectif de TSR réalisé est égal ou supérieur au Seuil maximum de TSR, 50 % des actions de performance seront acquises. Les actions de performance seront acquises progressivement, de manière linéaire, dans le respect des fourchettes visées.
Objectifs détaillés/Cibles	Les objectifs détaillés (cibles) ont été déterminés par le Conseil d'administration en décembre 2020. Ils seront communiqués en 2023.	Les objectifs détaillés (cibles) ont été déterminés par le Conseil d'administration en décembre 2020. Ils seront communiqués en 2023.
Examen du degré de réalisation des conditions de performance	La réalisation de ces conditions fera l'objet d'un examen par le Conseil d'administration en 2023.	

Caractéristiques du LTIP 2020 – Conditions d'attribution des unités d'actions sans condition de performance

Conditions de performance	Néant

Caractéristiques du LTIP 2020 – Condition de présence

Cas d'annulation	Le bénéficiaire 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.
Exception spécifique applicable au Directeur général	En cas de révocation (sauf motif grave) ou de démission après le 1er janvier 2022, les droits seront maintenus au *prorata* sous réserve de l'atteinte des seuils minimaux des conditions de performance pour la dernière année civile précédant le départ.

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 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 20ème 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 (20ème résolution)			
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	16 et 24 avril 2019	23 juillet 2019	4 novembre 2019	23 janvier 2020
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	14 juin 2019	24 juillet 2019	5 novembre 2019	30 janvier 2020
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2020)	165			
Nombre d'actions en circulation (au 31 décembre 2020)	93 645 actions représentant 0,04 % 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 28ème 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 (28ème résolution)	
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	-	21 avril 2018
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	25 avril 2018	25 juin 2018
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2020)	11	
Nombre d'actions en circulation (au 31 décembre 2020)	20 548 actions représentant 0,01 % 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		Total	
	Objectifs retenus pour les besoins du plan	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif cumulé**	**Réalisé**
	EBITDA ajusté	250 millions d'euros	270 millions d'euros	206 millions d'euros	244 millions d'euros	101 millions d'euros	106 millions d'euros	557 millions d'euros	620 millions d'euros
	Flux de trésorerie disponible du Groupe	40 millions d'euros	(47,9) millions d'euros	(22) millions d'euros	(161) millions d'euros	(263) millions d'euros	(255) millions d'euros	(245) millions d'euros	(463,9) millions d'euros
Examen du niveau de réalisation des conditions de performance	Le Conseil d'administration du 11 mars 2021 a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance du plan et constaté que : • les actions de performance sont acquises à hauteur de 50 %.								

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 28ème 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 (28ème 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 30 avril 2020 (date d'acquisition des droits)	175			
Nombre d'actions acquises livrées le 9 juin 2020	56 700 actions représentant 0,02 % du capital social			
Période d'acquisition	3 ans			
Période de blocage	Aucune sauf pour : • le Directeur général qui doit conserver, au nominatif, jusqu'au terme de son mandat, 20 % des actions de performance acquises ; • 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 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 réuni en date 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 n'a donc pu 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.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

5

5.1 ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE DU GROUPE 150

5.1.1 Modèles économiques 150
5.1.2 Risques liés à la RSE 151
5.1.3 Matrice de matérialité 152
5.1.4 Approche du Développement Durable 153
5.1.5 Covid-19 153

5.2 CAPITAL HUMAIN 155

5.2.1 Gestion et développement des talents 155
5.2.2 Gestion des cycles d'activité 164
5.2.3 Diversité, équité et inclusion 165
5.2.4 Transformation du Groupe et dialogue social 167
5.2.5 La sécurité au travail 168
5.2.6 Absentéisme 170
5.2.7 Impact communautaire et développement régional 171
5.2.8 Relations avec les parties prenantes externes 172

5.3 DROITS HUMAINS ET CONDITIONS DE TRAVAIL 173

5.3.1 Droits de l'Homme et conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement 173
5.3.2 Lutte contre le harcèlement et la discrimination 175

5.4 CHANGEMENT CLIMATIQUE 175

5.4.1 Émissions de carbone 176
5.4.2 Efficacité énergétique 178
5.4.3 Énergie renouvelable 179

5.5 ÉCONOMIE CIRCULAIRE 180

5.5.1 Recyclage des déchets et optimisation des matières premières 182
5.5.2 Empreinte environnementale des produits 183
5.5.3 Gestion durable de l'eau 184
5.5.4 Autres aspects environnementaux 185
5.5.5 Collecte des données et méthodologie de consolidation 187

5.6 SÉCURITÉ DES CLIENTS ET PROTECTION DE LEURS CONTENUS 189

5.6.1 Conformité des produits et interdiction des matières dangereuses 189
5.6.2 Sécurité des contenus, cyber-risques et respect de la Propriété intellectuelle 190

5.7 ÉQUITÉ DES PRATIQUES COMMERCIALES 191

5.7.1 Règles de concurrence et anticorruption 191
5.7.2 Gestion fiscale 192

5.8 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE RSE 193

5.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 194

5.10 PLAN DE VIGILANCE 197

Des politiques ambitieuses d'**acquisition** et de **développement** des Talents, et de **diversité, équité et inclusion**

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 normes GRI, 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 et divulgations non financières 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 Commercialisation et étiquetage] [103-1 Santé et sécurité des consommateurs] [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 coopération 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 en charge des Personnes & Talents et de la Responsabilité sociale de l'entreprise, membre du Comité Exécutif du Groupe. Ce dernier définit les priorités stratégiques en matière de Ressources humaines et de 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 les modèles économiques associés, sont présentés aux sections 1.2 « Organisation et description des activités du Groupe » et 1.3 « Stratégie ».

5.1.2 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 la législation nationale relative aux Droits de l'Homme est renforcée.	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 environnementalement responsables (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 professionnelle 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.*

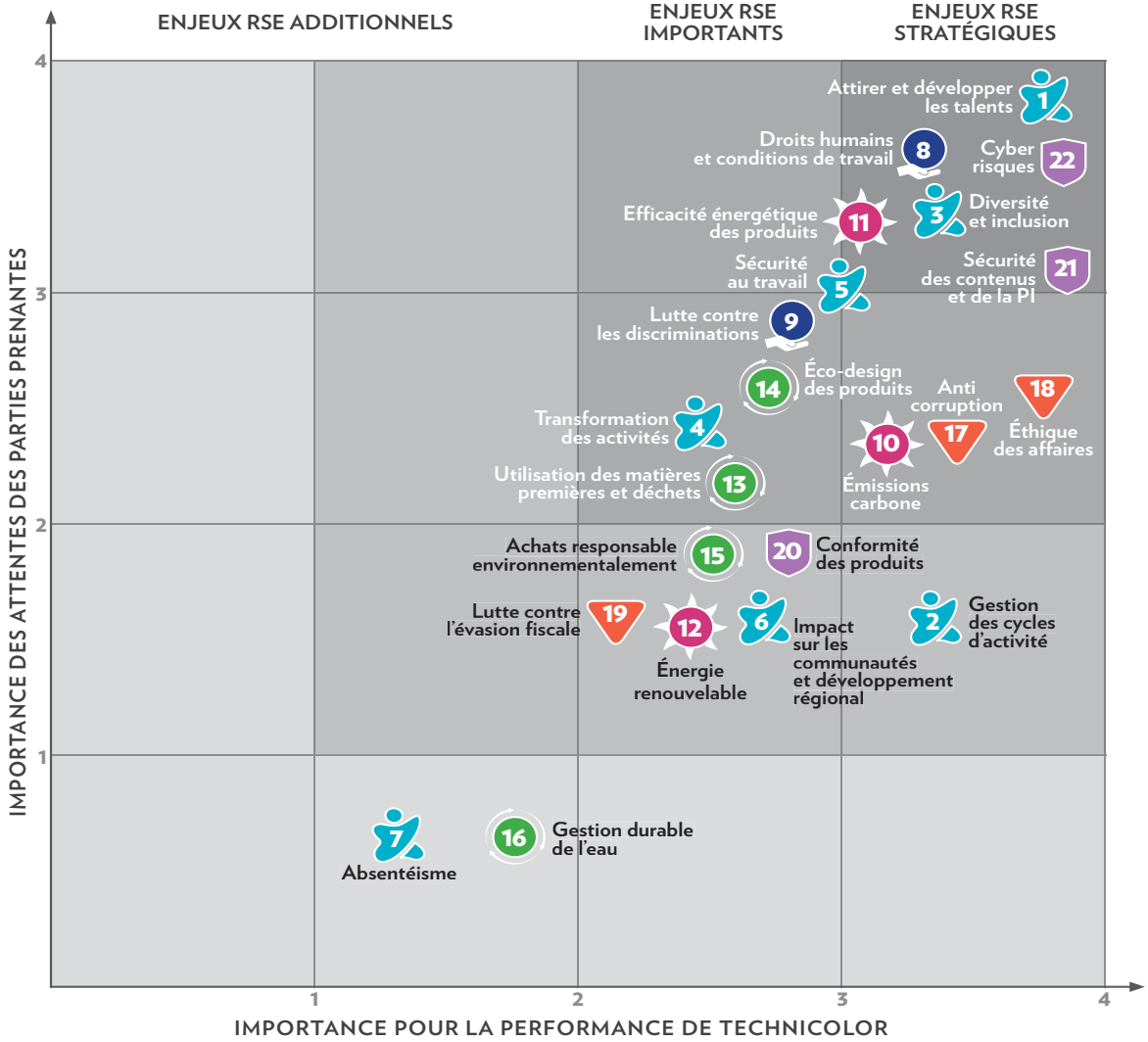
Cette liste d'enjeux résulte de la matrice de matérialité qui classe par ordre de priorité les 22 enjeux de RSE.

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.

Au-delà de ces enjeux, la pandémie de la Covid-19 a eu un impact transversal. Dans ce contexte, la sécurité au travail, dans une perspective de prévention, devient plus stratégique, et son tracé sur la matrice a été modifié pour refléter son importance.

5.1.3 Matrice de matérialité

GRI *[102-42] [102-44] [102-46] [102-47]*



MACRO-RISQUES

- CAPITAL HUMAIN
- DROITS HUMAINS ET CONDITIONS DE TRAVAIL
- CHANGEMENT CLIMATIQUE
- ÉCONOMIE 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 clients sur les enjeux et problématiques RSE ;
- 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 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.

5.1.5 Covid-19

GRI *[103-1 Impacts économiques indirects] [103-2 Impacts économiques indirects] [103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-1 Santé et sécurité au travail] [103-2 Santé et sécurité au travail] [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation] [103-1 Communautés locales] [103-2 Communautés locales] [203-2] [403-1] [403-2] [403-3] [403-4] [403-5] [403-6]*

Début 2020, à l'aube de la pandémie, Technicolor a réagi avec vigueur pour, dans un premier temps, protéger la santé et la sécurité de tous les travailleurs. Le Groupe a ensuite lancé de multiples programmes et groupes de travail afin de s'adapter en toute sécurité aux conditions nouvelles et changeantes de la pandémie tout en continuant à accompagner l'ensemble des clients et des secteurs d'activité. De nombreux aspects, tels que l'évolution et le suivi des exigences et des conditions sur les sites et au sein des différents pays, les questions de gestion globale, la prise en charge des salariés, des familles et des communautés, et la continuité des affaires et des opérations, ont été supervisés et suivis par un « Comité de crise mondiale de la Covid-19 » présidé par le Directeur général. Ce Comité intégrait l'ensemble des Directeurs opérationnels des divisions d'affaires et les représentants des fonctions transversales. Deux autres niveaux de gestion de la crise mondiale de la Covid-19 ont été mis en œuvre :

- par division d'affaires, sous la supervision des Directeurs de chaque division et leurs Directeurs opérationnels ;
- par pays, sous la supervision du réseau des Ressources Humaines.

Sur la base de l'expérience acquise auprès des travailleurs situés non loin des régions du monde touchées par les épidémies de SRAS et de H1N1, Technicolor a pu rapidement adapter sa politique et ses pratiques afin de proposer des conditions de travail saines et sûres pour tous les travailleurs essentiels intervenant sur site, tout en offrant la possibilité de travailler à distance à presque tous les autres membres du personnel. Même si chacune des activités principales est gérée de manière quelque peu différente en fonction des besoins des clients et des infrastructures spécifiques, les approches adoptées ont toujours reposé sur des groupes de travail multipartites afin de mettre à jour la politique et établir des exigences écrites claires et de mettre en place des formations et des communications, du matériel et des équipements, des contrôles de gestion et des pratiques de travail au quotidien adaptées à l'évolution rapide des aléas liés à la pandémie de Covid-19.

Le principal objectif de cette démarche était de protéger la santé et la sécurité des travailleurs en suivant les directives des organisations internationales de santé, telles que l'Organisation mondiale de la santé ou les *Centers for Disease Control*, tout en maintenant la conformité avec l'ensemble des exigences réglementaires aux niveaux national et local pour chacun des sites sur lesquels Technicolor intervient. Comme ces orientations changeaient fréquemment et parfois de manière notable, les groupes de travail ont fait appel à un panel d'experts internes et externes en la matière, afin de gérer la mise en œuvre continue de la politique et des pratiques de travail sûres.

Au niveau organisationnel, il a été décidé de déployer un plan d'urgence standard relatif à la pandémie dans le cadre du plan de continuité des activités (PCA) de chaque *Business Unit* (BU), ainsi que dans le cadre du PCA de chaque site industriel. Dans le cadre de ce travail, des évaluations écrites des risques ont été élaborées afin que les décisions concernant les équipements de protection individuelle (EPI), le dépistage sanitaire des personnes (travailleurs, invités ou fournisseurs), les exigences en matière de formation et de communication, les matériaux et les plannings de nettoyage et de désinfection, les exigences de distanciation sociale, et autres pratiques pertinentes, puissent toutes se conformer de manière réfléchie aux bonnes pratiques actuelles et aux recommandations de tous les organes directeurs, tout en tenant compte des connaissances opérationnelles locales et des préoccupations des travailleurs concernés sur chaque site.

Des tableaux de bord alimentés en temps réel concernant l'état du site ont été mis en place selon deux axes. L'un pour connaître l'état du site (ouvert, fermé ou partiellement ouvert à différents niveaux), avec une indication du nombre d'employés sur place. L'autre pour tracer et suivre le développement et l'état de préparation de l'organisation au regard du plan écrit de lutte contre la pandémie, l'évaluation écrite des risques et la formation requise.

Une fois que la pandémie de la Covid-19 a été reconnue par le plus grand nombre en tant que maladie émergente, pratiquement tous les déplacements ont été suspendus au sein de Technicolor et, lorsque cela était possible, il a été conseillé à tout le personnel de travailler à distance – ces deux mesures visant à protéger la santé des travailleurs et à prévenir la transmission de la maladie. Bien que la mise en place d'une capacité sécurisée de travail à distance à grande échelle, tout en protégeant le contenu et les droits de Propriété intellectuelle de tous les clients, ait posé de nombreux défis techniques, un nouveau besoin de formation et de communication sur le thème de la santé et de la sécurité des travailleurs en cas d'isolement prolongé sur un lieu de travail distant a été identifié. En ce sens, une formation et des conseils spécifiques ont été élaborés et communiqués à l'ensemble du personnel, notamment des rappels fréquents pour lutter contre la « fatigue liée à la Covid-19 » au fil des mois. Au final, certains déplacements ont été autorisés sur la base d'une justification au cas par cas et de l'approbation de la Direction. De la même manière, les travailleurs à distance ont été autorisés à retourner sur leur lieu de travail en fonction des besoins de l'entreprise et de l'approbation de la Direction du site, et selon la réglementation édictée par les autorités publiques locales.

À différents stades de la pandémie, en fonction du rythme de l'évolution des connaissances fondamentales sur la Covid-19 et de l'environnement réglementaire, des groupes de travail et des comités à différents niveaux du Groupe se sont réunis de façon quotidienne ou hebdomadaire afin de veiller à ce que toutes les mesures prises soient bien adaptées aux conditions et exigences actuelles et que les bonnes pratiques étaient rapidement améliorées sur tous les sites Technicolor. Des EPI (essentiellement des masques) ont été achetés et distribués dans le monde entier afin de gérer équitablement les besoins en la matière pour l'ensemble du personnel sur site, tout en gérant la chaîne d'approvisionnement qui est montée en puissance afin de répondre à la demande mondiale.

Bien sûr, il était généralement impossible pour le personnel opérant sur les sites industriels de travailler à distance. Ainsi, la plupart des activités industrielles de Technicolor sont restées ouvertes tout au long de la pandémie. Il a été conseillé à ces travailleurs de vérifier leur état de santé tous les jours avant de se rendre sur le lieu de travail. Des contrôles ont été mis en place à l'arrivée pour vérifier les symptômes ou les expositions récentes, y compris des contrôles de température lorsque la réglementation locale l'autorisait. Des EPI ont été fournis et des mesures d'atténuation des risques ont été mises en place au sein des installations (augmentation de la fréquence de nettoyage et de désinfection des surfaces fortement sollicitées ou révision de l'agencement des lignes pour renforcer la distance sociale). Une capacité réduite a été définie pour les ascenseurs et monte-charges du fait des exigences de distanciation sociale et, dans la mesure du possible, les escaliers ont été dédiés uniquement à la montée ou à la descente, afin de limiter les risques d'exposition. Les systèmes de ventilation ont été passés en revue afin de vérifier qu'ils faisaient l'objet d'une maintenance complète et régulière, avec une filtration maximale et un apport d'air frais. Dans les cas où il était impossible de limiter le nombre de personnes dans le cadre de réunions avec les clients, des dispositifs supplémentaires de purification de l'air ont été utilisés au niveau du studio ou de la salle de réunion afin d'améliorer la qualité de l'air du bâtiment. Ces dispositifs utilisent les techniques de filtration HEPA pour l'élimination des particules ou d'irradiation UV-C pour la désinfection des particules pulvérisées, voire les deux.

Parfois, lorsque les pouvoirs publics ont ordonné de fermer les commerces, de se mettre en confinement ou de limiter considérablement les opérations dans le but de protéger la santé publique, le personnel s'en est trouvé affecté, du fait de la fermeture du site, du manque de travail ou des retards dans les projets. Dans ces cas, Technicolor s'est efforcé de conserver le personnel en utilisant les programmes de congés disponibles localement lorsque cela était possible et recevable. Ces programmes de congés étaient généralement destinés à fidéliser le personnel et subventionner la rémunération en tout ou en partie jusqu'à ce que les activités reprennent. Technicolor a toujours estimé que la fidélisation du personnel était un axe essentiel afin de garantir le redémarrage ou la réouverture des projets et des sites sans délai, sans avoir à rechercher et à réembaucher les talents récemment arrivés. Afin de limiter les départs, lorsque les congés et autres programmes similaires s'avéraient impossibles ou irrecevables ou en cas de pénurie de travail et de retard de projets liés à la pandémie, il a

été conseillé aux salariés d'envisager de réduire temporairement leur temps de travail ou leur rémunération, dans les juridictions où la loi le permettait. Des informations sur les prestations, la couverture du régime de santé et les aides publiques ont également été communiquées aux employés concernés, pays par pays. Lorsque de tels programmes n'étaient pas disponibles, nous avons malheureusement dû adapter les effectifs à la nouvelle situation. Les intérimaires étrangers mis au chômage partiel et souhaitant regagner leur pays d'origine pour des raisons personnelles ont parfois été affectés par les restrictions imposées par les autorités publiques au niveau du transport aérien. Dans ce cas, nous leur avons proposé une aide pour trouver un vol.

Lorsque les services sur place étaient essentiels à la réalisation d'un film, d'une publicité ou d'un projet épisodique, des initiatives telles que SafeSets™ (https://practicesafesets.co/), en conformité avec les exigences de travail du syndicat SAG-AFTRA (https://www.sagaftra.org/) ont été mises en œuvre afin de protéger la santé et la sécurité de l'ensemble des personnes collaborant pendant chaque session.

Il a été constamment conseillé aux travailleurs à risque concernant leur propre santé – ou qui s'occupaient ou se trouvaient à proximité de membres de leur famille à risque du fait de leur âge ou de leur état de santé – de ne pas se rendre sur le lieu de travail, et de rester plutôt isolés.

Tout au long de l'année, de nombreuses communications au sujet de la Covid-19 ont été régulièrement adressées à l'ensemble du personnel, *via* diverses méthodes et supports, de la page Intranet dédiée à la Covid-19, à une série de réunions vidéo mensuelles avec le Directeur général et le personnel exécutif. En outre, diverses communications intermédiaires ont été assurées par courrier électronique ou lors de réunions d'équipe, ou encore par le biais d'affiches, de tableaux de communication ou d'autres supports physiques.

Les travailleurs étaient tenus d'informer Technicolor s'ils se sentaient malades ou s'ils recevaient un résultat positif au test de la Covid-19. S'ils se trouvaient sur site durant cette période, il leur était demandé de quitter l'établissement dès que possible et de se faire soigner conformément aux pratiques et aux organismes de soin locaux. Leur espace de travail a ensuite été soumis à un nettoyage et une désinfection en profondeur, une recherche des contacts a été effectuée et deux niveaux de communication ont été établis avec le personnel du site – tous les salariés ont été informés que le site avait accueilli une personne effectivement infectée et il a été conseillé à toute personne ayant été en contact rapproché de s'isoler pendant un laps de temps conforme aux directives locales, généralement 14 jours. Dans tous les cas, Technicolor est resté en contact avec tous les salariés afin de leur offrir un soutien et leur donner des informations sur les prestations sociales durant cette période de convalescence, mais également définir les conditions de retour au travail, ce jusqu'à ce que chaque employé reçoive le feu vert pour réintégrer son poste, que ce soit en télétravail ou sur site.

Afin d'aider la communauté au sens large dans le cadre de cette pandémie, Technicolor :

- a offert une aide logistique aux communautés et aux gouvernements, en utilisant les installations de Services DVD, alors qu'ils faisaient face à une demande croissante de fournitures médicales ;
- a contacté les gouvernements, les ONG et les organisations de santé pour offrir des services créatifs gratuits depuis les studios pour des campagnes publiques d'éducation ;
- a analysé les opportunités permettant de soutenir les clients du secteur des télécommunications qui fournissaient des services de haut débit aux populations à faible revenu nécessitant un accès Internet.

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 une grande majorité 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 ;
- 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;
- 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.

La gestion et le développement des talents nécessitent donc une organisation flexible pour répondre à ces différentes exigences. En 2020, Technicolor a lancé un programme de réingénierie de son modèle opérationnel avec la mise en place de l'organisation Personnes & Talents & RSE. Membre du Comité Exécutif de Technicolor, la Directrice de la fonction Personnes & Talents & 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 Personnes & Talents & RSE, identifie les besoins organisationnels et les ressources associées et pilote les initiatives en la matière dans l'ensemble des activités du Groupe. L'organisation compte quatre dimensions :

- **des centres mondiaux d'excellence (*Global Centers of Excellence* ou CoE)** qui définissent la stratégie dans leurs domaines de compétences respectifs. Ils assurent la cohérence et la mise en place des programmes RH et fournissent des conseils d'experts dans les domaines suivants :
  - *la rémunération globale*, qui met l'accent sur l'ensemble de la rémunération et des avantages sociaux, des bonus, des mesures incitatives, des programmes de mobilité internationale, de la gestion de la performance, des plans de retraites, de l'assurance médicale et des autres avantages,
  - la *numérisation, la performance et la transformation*, y compris des systèmes d'information et des procédures, des indicateurs clés de performance (KPI) RH, qui permettent de diriger et de gérer les projets de réingénierie des systèmes et de gestion des données, et de se concentrer sur la mise en œuvre d'outils conviviaux, agiles, cohérents et durables. Elle comprend également les fonctions suivantes :
    - *apprentissage et développement* au niveau mondial, qui vise le développement du personnel pour renforcer la contribution individuelle à la performance des équipes,
    - *diversité, équité et inclusion* (DEI) au niveau mondial, qui met l'accent sur les programmes d'inclusion et d'équité et les initiatives destinées à attirer et à fidéliser nos talents ;
  - *la responsabilité sociale d'entreprise* (RSE) et de conformité, qui cible tous les domaines liés au développement durable : droits de l'homme, santé et sécurité, protection de l'environnement, éthique et responsabilité sociale, conformité ;
- ***Talent & Business Partners*** : les responsables de cette fonction définissent les besoins et les objectifs opérationnels en matière de talents, en partenariat étroit avec leurs divisions respectives. Ils collaborent étroitement avec les dirigeants des divisions 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 la stratégie opérationnelle. Ils jouent un rôle clé dans les domaines de la conception organisationnelle. Ils définissent les plans de carrière et les stratégies de développement spécifiques, adaptées aux priorités de l'entreprise. Sur la base des plans de ressources et de développement établis chaque année par les divisions, les membres de la fonction *Talent & Business Partners* définissent et pilotent, avec la Direction de leur organisation, une stratégie RH pour leur périmètre, qui est fondée sur 4 piliers : acquisition et développement des talents, performance des personnes et des équipes, reconnaissance et fidélisation
- Les ***People Partners*** fournissent, aux niveaux régional et local, les services de Ressources humaines aux activités, notamment :
  - l'identification et le développement des talents,
  - les relations avec les salariés,
  - la gestion de la performance,
  - la gestion de la rémunération globale,
  - le paiement des salaires, la gestion des heures de travail et de présence,
  - la conformité des conditions d'emploi et les relations sociales,
  - les initiatives locales autour de la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) ou axées sur le bien-être

  Ils assurent une approche RH cohérente à travers l'ensemble des sites et des fonctions, au sein de chaque zone géographique, et garantissent la conformité aux pratiques et lois locales en matière de droit du travail. Les *People Partners* contribuent également à la mise en œuvre des programmes Personnes & Talents de l'Entreprise et favorisent la cohérence des communications locales. Ils sont organisés en quatre régions : les Amériques, comprenant l'Amérique du Nord et du Sud, l'Europe, l'Inde-Australie et l'Asie. Au sein de chaque pays, les *People Partners* peuvent être partagés entre les divisions et les fonctions transversales ou dédiés à une seule activité lorsque le domaine d'activité du site est spécifique ;
- La fonction ***Global People Services*** se concentre sur la fourniture de services de gestion des données, de services transactionnels et de services de recrutement. Son modèle d'exploitation repose sur la prestation de services à l'échelle mondiale pour tous les pays. Elle est basée en Inde.

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 Personnes & Talents est mobilisée afin de recruter les meilleurs talents pour nos activités, nos projets et notre culture.

Dans le cas des 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 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, et la *Technicolor Academy*.

The Focus, en tant que marque, utilise son propre et unique 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, durant les années normales (hors pandémie), 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 et 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 et en 2020, respectivement 3100 et 722 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 a développé la plateforme en ligne de *The Focus* en créant des profils d'utilisateurs, des messages d'alerte (notifications *push*) personnalisés, des académies virtuelles et des *masterclasses*. 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. La pandémie a induit une pression pour accélérer ce mouvement.

Pour toutes les autres activités et fonctions transversales, 30 recruteurs dans toutes les organisations et régions ont eu recours et ont bénéficié, pour leur usage professionnel, de plateformes en ligne de suivi de candidats et d'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 développe localement depuis de nombreuses années, dans des pays comme l'Inde, une marque 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 FIDÉLISATION

GRI *[102-36] [401-2] [403-6] [404-3]*

Depuis 2010, Technicolor évalue la performance individuelle de tous les employés.

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 parties prenantes concernées qui ont travaillé avec la personne évaluée (retour d'information multisource).

Après la phase pilote, TEAM s'étend progressivement aux autres unités d'affaires. 35 % des salariés l'utilisent désormais, ainsi que 62 % des salariés bénéficiant d'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 utilise un système de classification selon la méthodologie *Willis Towers Watson*, basé sur des grades et des bandes renforçant le lien solide qui existe 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 pour l'évaluation des rémunérations, assurant 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 déployé en 2019 et pleinement mis en œuvre au cours de l'année 2020.

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. Ainsi, Technicolor continue d'attirer, de motiver et de fidéliser les hauts potentiels et les 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).

	2020	2019	2018
Évolution de la rémunération	1,62 %	5,01 %	4,50 %

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 2020, les élargissements suivants ont été mis en place :

Domaine d'action	Nature de l'action	Description de l'action d'élargissement	Pays
Santé	Modification des prestations	Inclusion d'une co-participation de 10 % (sera prise en compte pour les consultations électives, les urgences et les examens simples).	Brésil
Santé	Amélioration des prestations	Les conditions préexistantes sont désormais couvertes suite à un changement d'assureur pour les employés étrangers au niveau local.	Chine
Santé	Amélioration des prestations	Mise à niveau gratuite MG (médecin généraliste) de 300 à 320 dollars de Hong Kong par visite et PS (praticien spécialisé) de 600 à 620 dollars de Hong Kong par visite. La lettre de recommandation d'un médecin est désormais valable six mois à compter de la date de délivrance. Elle n'est pas nécessaire pour les spécialistes relevant de l'administration hospitalière et du ministère de la santé. La lettre de recommandation destinée à un oncologue clinique ou médical ne sera plus nécessaire lors du renouvellement.	HK
Santé	Amélioration des prestations	Augmentation du montant assuré de Technicolor Mexicana de 2 à 2,5 millions de pesos mexicains. Suppression des délais de carence pour certaines affections (endométriose, cataracte oculaire, calculs rénaux, chirurgie de la hanche pour cause de maladie, ...). Augmentation du montant des examens médicaux (10 000 dollars pour chaque examen limité à 30 par an) pour Technicolor HES.	Mexique
Assurance-vie et invalidité	Amélioration des prestations	Augmentation de la provision Vie pour toutes les entités afin d'amener les prestations à la médiane du marché (4 x le salaire annuel). Augmentation de la provision Invalidité pour toutes les entités (sauf Moving Picture Company) afin d'amener les prestations à la médiane du marché (70 % du salaire pendant 5 ans ou 50 % du salaire jusqu'à l'âge de la pension d'État pour The Mill). Les prestations de l'assurance invalidité comprennent un programme d'assistance aux employés (PAE), comprenant 6 séances de conseil en présentiel et accessible à tous les employés.	Royaume Uni

Domaine d'action	Nature de l'action	Description de l'action d'élargissement	Pays
Santé	Amélioration des prestations	Extension du plan de trésorerie à toutes les entités (sauf MPC Film).	Royaume Uni
Santé	Modification des prestations	Lancement du « 100 % santé » sur les soins optiques et dentaires (nouvelle exigence réglementaire). Campagne de communication sur le vaccin contre la grippe.	France
Assurance-vie	Amélioration des prestations	Augmentation des prestations liées à un décès accidentel (s'il est dû à un accident de la circulation ou à un accident du travail) pour l'assurance vie parrainée par l'employeur. Augmentation des prestations de décès, décès accidentel (s'il est dû à un accident de la circulation ou à un accident du travail), atteinte à la santé, décès d'un enfant, orphelinat d'un enfant, maladie grave pour l'assurance-vie volontaire.	Pologne
Santé et retraite	Bien-être	Lancement d'un nouveau programme d'avantages Bien-être et Mode de vie : une série de 12 activités ciblées sur la prévention médicale et dentaire, un programme de télémédecine et des webinaires et consultations financières pour faire participer les employés et leurs familles. L'incitation à la réduction de la prime médicale s'applique aux employés qui accomplissent quatre des activités Mode de vie.	États-Unis
Santé	Bien-être	Mise en œuvre du « Mercredi du bien-être » (avant la Covid-19) : des massages sur chaise de 12 et 24 minutes dispensés sur place par des thérapeutes professionnels sont proposés aux employés dans des lieux prédéfinis (en février et mars – 85 séances).	États-Unis
Santé	Médical	Accès aux *Blue Distinction Centers*, mis à la disposition des membres d'Anthem : établissements de soins de santé hautement cotés pour la fourniture de traitements sûrs et efficaces dans le cadre de protocoles médicaux complexes, comme les affections cardiaques, le remplacement du genou ou de la hanche, la chirurgie du dos ou les affections liées au cancer.	États-Unis
Santé	Médical	Mise en place d'un deuxième avis virtuel pour permettre aux membres d'Anthem de s'assurer que le diagnostic est correct, de comparer les options de traitement et d'obtenir un deuxième avis d'expert.	États-Unis
Santé	Médical	Mise en œuvre d'un programme relatif aux troubles du spectre autistique (pour les membres d'Anthem) afin de fournir des services de gestion personnalisés pour soutenir le traitement de santé comportementale propre à l'autisme.	États-Unis
Tous les régimes de prestations	Communications & Engagement Numérisation	Mise en place d'un Centre de ressources de prestations Covid-19 sur www.MyTechnicolorBenefits.com, dont une Foire Aux Questions (FAQ) comportant 30 questions ayant pour objectif de fournir aux salariés des ressources utiles et des informations opportunes sur leurs prestations en ces temps d'incertitude.	États-Unis
Tous les régimes de prestations	Communications & Engagement	Lancement d'un site Internet bilingue sur les prestations sociales afin d'informer les employés sur tous les programmes d'avantages sociaux. Simple d'utilisation, ce site fournit des informations utiles « en un coup d'œil », des vidéos, des guides sur les avantages sociaux, etc. www.TechnicolorPlus.com.	Canada
Retraite	Mise en place	Mise en place d'une nouvelle ligne d'investissement pour le plan de retraite.	Canada

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.

Au cours des dernières années, Technicolor a mené des enquêtes annuelles sur la satisfaction et l'engagement des salariés dans certaines activités et sur certains sites. En raison de la pandémie de Covid-19 et de la mise en place du télétravail pour bon nombre de nos salariés, d'une part, et de la montée en puissance du mouvement *Black Live Matters*, d'autre part, ces enquêtes ont été réorientées pour répondre aux attentes découlant de ces événements et situations. Deux enquêtes mondiales se sont attachées à :

- évaluer le moral et l'état d'esprit des employés ayant travaillé à domicile sur de longues périodes, en raison des effets probables des différentes mesures de confinement et des restrictions ;
- enquêter sur la diversité de nos salariés et comprendre comment ils perçoivent la manière dont la diversité est gérée par l'entreprise et leurs attentes. Comme la diversité s'entend au sens large, cette enquête n'a pas pu être menée dans certains pays où les législations nationales empêchent la collecte de telles informations (confidentialité des données et de certaines informations à caractère personnel).

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, en guise de points de contact essentiels tout au long de leur parcours. Nous nous engageons aussi en permanence, au cours de l'année, auprès des comités de salariés ou des 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 au sein de l'entreprise. La nouvelle campagne avait été lancée en janvier 2020, juste avant l'apparition de la pandémie, et a couvert plus de 4 000 salariés.

La division Effets visuels Film & Séries est déterminée à recevoir les retours des salariés et à y donner suite – en utilisant une stratégie de communication interne du type « Vous l'avez souhaité, 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 sur cette intégration auprès de tous les salariés pour leur montrer que nous prenons leurs commentaires au sérieux.

En outre, une enquête sur l'engagement des salariés couvrant tous les sites de postproduction canadiens a été réalisée.

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'excellence de développement des talents conseille les responsables opérationnels et les *Talent & Business Partners* sur tous les aspects de la formation et du développement, notamment sur les éléments de *leadership* et de *management*. Les *Talent & Business Partners* coordonnent l'élaboration et le suivi des plans de développement au niveau des divisions ou des fonctions. Des formations sont organisées au niveau local par les *People Partners* qui sont chargés de s'assurer que les initiatives de formation sont optimisées entre les divisions et conformes aux réglementations locales. Si ce modèle était encore d'actualité, la crise de la Covid-19 qui s'est déclarée en 2020 a mis en lumière des priorités spécifiques, notamment :

- la nécessité immédiate de migrer toutes les formations vers des espaces virtuels ;
- un accent accru sur le développement des compétences non techniques ; et
- une attention particulière au bien-être personnel.

Le transfert de la formation vers des plateformes en ligne a été adopté et a permis d'accélérer l'apprentissage. L'accent mis sur les compétences non techniques et le bien-être a permis d'axer davantage les séances sur la manière de s'adapter à cette nouvelle normalité. Des campagnes sur le télétravail, la gestion du changement et le retour au bureau ont été lancées, ainsi qu'une formation sur les préjugés inconscients. Un cours approfondi sur les préjugés inconscients a été suivi par 127 des principaux cadres et *leaders* du Groupe, puis a été diffusé en cascade dans toute l'organisation afin de faire prendre conscience du lien qui existe entre les biais et le potentiel humain. Des groupes de travail pour la diversité, l'équité et l'inclusion, la réponse à la Covid-19 et le retour au bureau ont été créés. Ils ont tous collaboré avec le centre d'excellence de formation afin de s'assurer que les salariés étaient équipés d'outils, de mécanismes d'adaptation et de connaissances pour continuer à fonctionner tout au long de la crise mondiale à laquelle nous avons été confrontés en 2020.

	Femmes	Hommes	Total
Nombre d'heures de formation dispensées	26 550	58 720	85 270
Nombre de salariés formés	2 774	6 206	8 980
Nombre d'heures de formation par salarié formé	9,57	9,46	9,50

Globalement, les initiatives de formation proposées en 2020 comprenaient 95 220 heures de formation destinées tant aux salariés qu'aux intervenants externes travaillant sous la supervision du Groupe, dont 85 270 heures destinées aux salariés de Technicolor. Cela représente 9,50 heures de formation par salarié sur une base annualisée. L'écart entre le nombre d'heures de formation par employé formé et par sexe est contrôlé pour s'assurer que la formation est dispensée sur une base égale aux femmes et aux hommes, dans le cadre de notre stratégie visant à prévenir un écart structurel de rémunération entre les sexes.

La division Services de Production

Formation et développement

- En 2018, la division Services de Production a lancé *The Focus* pour renforcer le recrutement de talents dans toutes les unités commerciales Effets visuels Film & Séries, afin de rendre la procédure de recrutement mondiale plus efficace, d'identifier de nouveaux réservoirs de talents, de faciliter la mobilité internationale et de nourrir le développement des capacités. Le déploiement de *The Focus* se poursuit dans les autres lignes de la division Services de Production.
- En 2020, la division Services de Production a repositionné *The Focus* comme un « pôle carrières » selon un modèle qui associe gestion des talents et apprentissage tout au long de la vie, en utilisant des données en temps réel pour soutenir de manière effective et efficace la croissance de l'activité. De même, au cours de l'exercice, la *Technicolor Academy* s'est adaptée aux outils virtuels de formation sous *Academy @ The Focus*, en permettant à la division d'accroître son rayonnement mondial, en particulier dans le contexte de la pandémie.

Développement mondial des artistes

Les Services de Production de Technicolor ont continué à proposer des sessions de formation artistique de haute qualité aux diplômés et, en 2020, ces sessions ont été dispensées en visioconférence, offrant flexibilité et évolutivité aux participants. Les nouvelles Académies virtuelles soutiennent la formation et le développement des artistes dans les studios du monde entier. Elles leur permettent d'acquérir un ensemble cohérent de compétences qu'ils pourront directement mettre à profit. En 2020, 33 435 heures de formation ont été dispensées auprès de 188 stagiaires de l'Académie qui ont pour la plupart obtenu

leur diplôme (inclus dans le tableau ci-dessus). Une partie de cette formation a été dispensée sur site, puis virtuellement, après l'apparition de la pandémie (voir la section 5.2.7.1).

Notre équipe de formation d'artistes créatifs collabore étroitement avec les différents services afin d'appuyer les compétences virtuelles croisées et d'organiser des *masterclasses* pour permettre à nos artistes expérimentés de se perfectionner et de garantir le déploiement rapide des dernières techniques. Outre le lancement de plusieurs académies virtuelles en 2020, la formation d'intégration et continue a été transférée en ligne afin de raccourcir le délai d'acquisition des compétences pour les nouvelles recrues à tous les niveaux et dispensée à distance si nécessaire.

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.

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 implique les responsables à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction. Tous ces acteurs participent au processus d'identification des salariés ayant le bon niveau de potentiel et de performance, afin d'alimenter le vivier de futurs cadres 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'excellence 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.

  2020 a apporté encore plus d'agilité pour soutenir le développement des compétences relationnelles des salariés durant une année marquée par le changement et l'incertitude. Les initiatives de développement lancées en 2020 ont davantage été centrées sur l'adaptation au changement et la collaboration entre toutes les activités et à tous les niveaux. Il en a résulté des formations d'accompagnement plus accessibles pour mieux aider les salariés à faire face aux changements et à se sentir bien dans leurs équipes, leur entreprise et dans un environnement incertain. En 2020, presque toutes les sessions étaient virtuelles et plus courtes, ce qui a permis à un plus grand nombre de participants d'être en contact avec davantage de collègues à travers le monde. Le Centre d'expertise en talents et développement a ainsi parrainé 3 724 heures de formation individuelle, axées sur la création d'une base de premier ordre pour les compétences humaines des salariés. Les *Talent & Business Partners* ont tenu ce Centre informé des changements à mesure qu'ils se présentaient, et ce dernier s'est adapté, a géré et a facilité les programmes afin d'accompagner les changements. Les formations choisies ont globalement été axées sur la gestion du changement, le télétravail, l'écoute, l'efficacité personnelle et professionnelle, l'instauration de la confiance et de l'influence, les compétences en gestion de projets et le retour d'information ;

- *All Access Pass* de FranklinCovey :

  En complément des programmes de formation dits « métier » (techniques ou non techniques) dispensés au sein des divisions, le programme *All Access Pass* de FranklinCovey a joué un rôle important dans le soutien apporté par le Groupe aux 600 *managers* de tous les types d'activité et divisions ou fonctions. En utilisant leurs méthodologies de classe mondiale dédiées à l'efficacité personnelle, la gestion du personnel et le *leadership*, les *managers* ont été formés sur la base d'une approche mixte d'apprentissage virtuel en direct et à la demande, de fiches de conseils ponctuelles pour la résolution de problèmes en temps réel et de sessions de renforcement du *coaching*.

  La division HES a mené un programme virtuel *High-Potential* auprès de trente salariés clés qui ont utilisé cette ressource pour réduire les préjugés inconscients, établir la confiance et l'influence, augmenter l'efficacité et gérer le changement.

Les divisions

Un programme de leadership dans la division Services de Production

En 2020, la division Services de Production a mis en place le programme de formation LEAP *(Lead, Energize, Accelerate, Performance)* auprès des *managers*, au sein de ses marques VFX. Porté par *The Focus*, ce programme canalise les connaissances et l'expérience spécifiques de nos *managers* afin de créer un ensemble de formations sur mesure conçues pour améliorer les compétences des *leaders*, qu'ils soient débutants ou expérimentés. Des sessions d'apprentissage virtuel, des articles et des ressources facilement accessibles sont partagés avec une communauté de *managers via* une plateforme commune pour créer un sentiment d'appartenance et permettre un apprentissage partagé.

Mise en œuvre de la progression et de la succession au sein de la division Services de Production

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. Accessible dans toutes les marques Effets visuels Film & Séries, l'application *Continuous Feedback* (retour d'information continu) 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.

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 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 ;
- sommes distribuées en 2020 au titre de l'exercice 2019 : 1 863 749 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 2020, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe dans le cadre du Plan d'Epargne Entreprise (PEE) du Groupe, par les salariés et anciens salariés dans le cadre des Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE) s'élevait à 16 950 actions. Cet état ne prend pas en compte les actions de la Société détenues directement au nominatif par les salariés ou anciens salariés.

5.2.1.7 EFFECTIFS

GRI *[102-7] [102-8] [401-1] [405-1]*

Au 31 décembre 2020, le Groupe employait 13 289 salariés (71,6 % d'hommes et 28,4 % de femmes), dont 260 intermittents, contre 17 414 salariés au 31 décembre 2019, soit une baisse de 23,7 %.

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. Du fait de la pandémie de la Covid-19, les tournages de films ont été interrompus et nous avons assisté à une réduction drastique des projets affectés à la division Services de Production, ainsi que des sorties de DVD pour la division Services DVD. Par conséquent, nous avons dû adapter les effectifs.

Le tableau ci-dessous indique les effectifs totaux (avec et sans les intermittents basés en France) de Technicolor au 31 décembre des années 2020, 2019 et 2018, ainsi que la répartition du personnel par zone géographique.

	2020 avec les intermittents	2020 sans les intermittents	2019	2018
Europe	2 999	2 739	3 194	3 886
Amérique du Nord	4 030	4 030	6 013	6 745
Asie [1]	4 808	4 808	6 291	5 361
Amérique latine [2]	1 452	1 452	1 691	1 753
NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS	**13 289**	**13 029**	**17 189**	**17 745**
Nombre de salariés des filiales mises en équivalence	-	-	42	45
Contrats à durée indéterminée	*11 228*	*11 228*	*14 079*	*14 225*
Contrats à durée déterminée	*2 061*	*1 801*	*3 110*	*3 520*
(1) Y compris l'Inde :	*4 318*	*4 318*	*5 374*	*4 687*
(2) Y compris le Mexique :	*1 255*	*1 255*	*1 466*	*1 425*

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 » figurent dans le tableau ci-dessus uniquement lorsque cela est spécifié. Ils représentent l'équivalent de 179 emplois à temps plein sur l'année 2020 et leur nombre est passé de 225 en décembre 2019 à 260 en décembre 2020. Au cours de l'année, 501 salariés « intermittents » ont travaillé pour Technicolor. À la fin de l'année, les femmes représentaient 32,3 % des salariés intermittents.

	2020	2019	2018
Nombre d'intermittents ayant travaillé en décembre	260	225	235
Équivalent temps plein sur l'année	179	168	272

Le tableau ci-dessous présente le nombre de salariés par segment au 31 décembre 2020. Les contrats français de type « intermittent » ne figurent pas dans ce tableau.

Segment	Nombre de salariés	Pourcentage
Services de Production	3 704	27,9 %
Maison Connectée	1 249	9,4 %
Services DVD	7 194	54,1 %
Corporate & Autres	1 142	8,6 %
TOTAL	**13 289**	**100 %**

Répartition par âge et sexe

Au 31 décembre 2020, le Groupe employait 3 769 femmes (28,4 % des effectifs de Technicolor) et 9 520 hommes (71,6 % des effectifs), y compris les intermittents. La répartition par âge est la suivante :

Âge	Femmes	Hommes	Total
< 20 ans	6	4	10
20 à 29 ans	800	2 093	2 893
30 à 39 ans	1 266	3 765	5 031
40 à 49 ans	888	2 157	3 045
50 à 59 ans	639	1 151	1 790
60 ans et +	170	350	520
TOTAL	**3 769**	**9 520**	**13 289**

Embauches et licenciements

En 2020, 2 692 salariés ont été embauchés, dont 687 en tant qu'employés permanents. 3 198 salariés ont été licenciés. Les « intermittents » ne font pas partie de ce tableau.

	2020	2019	2018
Embauche de salariés permanents	687	2 470	3 088
Embauche de salariés en contrat à durée déterminée	2 005	6 030	5 415
Acquisitions	-	-	-
Cessions	-	204	253
Fin de contrats à durée déterminée et démissions	2 226	5 420	3 464
Dont fin de contrats à durée déterminée	*1 197*		
Dont démissions de contrats à durée déterminée	*1 029*		
Licenciements	3 198	1 118	1 199
Démissions des contrats permanents	1 371	2 260	2 080
Autres (retraites...)	57	54	69

L'augmentation des licenciements, la réduction des embauches et des démissions sont des conséquences directes de l'impact de la pandémie sur les activités.

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 Impacts économiques indirects] [103-2 Impacts économiques indirects] [103-3 Impacts économiques indirects] [103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-3 Emploi] [203-2]*

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 2020, Technicolor comptait en moyenne 175 employés travaillant moins de 5 jours par semaine. Au cours de l'année, sur le total des employés à temps partiel, 97 % 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 71 % des travailleurs à temps partiel. Les contrats français de type « intermittent » ne sont pas considérés comme des emplois à temps partiel. La légère augmentation des salariés à temps partiel par rapport à 2019 résulte de l'impact de la pandémie. En effet, nous comptions quelques salariés supplémentaires travaillant 4 jours par semaine afin d'atténuer le manque de travail et les retards de lancement de certains projets. Les chiffres du temps partiel au début et à la fin de l'année 2020 sont plus en ligne avec les chiffres de 2019.

Certaines activités de Technicolor connaissent des pics de travail saisonniers (comme les Services DVD) et nécessitent, outre les heures supplémentaires, un nombre important de travailleurs intérimaires et de travailleurs temporaires (à durée déterminée) pour répondre aux besoins des clients, principalement sur les sites de distribution et d'entreposage. Ces travailleurs saisonniers sont généralement engagés directement sur une période de quelques mois (temporaires) ou sous contrat par l'intermédiaire d'une société de services de main-d'œuvre tierce (intérimaires), tandis que les heures supplémentaires sont davantage liées à la réalisation à court terme et viennent combler les pics d'activité très limités dans le temps (fabrication ou développement de 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 compétences, 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 3 069 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 2 071 emplois à temps plein à l'échelle des activités du Groupe.

Pour l'ensemble de Technicolor, le total des heures supplémentaires représente environ un équivalent temps plein de 316 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.

	2020	2019	2018
Nombre moyen de salariés à temps partiel	175	142	205
Pourcentage de salariés à temps partiel travaillant au moins à mi-temps	97 %	96 %	96 %
Pourcentage de salariés à temps partiel travaillant au moins 4 jours par semaine	71 %	59 %	63 %
Nombre équivalent temps plein de contrats à durée déterminée (« intermittents » compris)	2 071	3 831	2 723
Nombre d'intérimaires en équivalent temps plein	3 069	4 415	5 414
Équivalent temps plein des heures supplémentaires (« intermittents » compris)	316	606	598

5.2.3 Diversité, équité et inclusion

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, ÉQUITÉ 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. Ce plan visait à améliorer nos processus de façon globale, afin de s'assurer que nos pratiques étaient à tous égards non discriminatoires au niveau du Groupe, mais également à 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 quatre thèmes principaux du plan étaient la diversité des genres, le handicap, l'âge et l'ethnicité.

En 2020, à la suite des événements tragiques survenus aux États-Unis et de l'initiative du mouvement BLM *(Black Live Matters)* qui s'est ensuivi, il est devenu évident qu'une culture beaucoup plus forte et plus active en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) était nécessaire de la part de tous les *leaders* du marché mondial. Au mois de juin, Technicolor a donc créé un groupe de travail DEI à l'échelle mondiale et dans toute l'entreprise afin de s'imposer en tant qu'employeur inclusif et solidaire. En utilisant le processus cyclique d'écoute, d'apprentissage et de *leadership (Listen-Learn-Lead)*, Technicolor a instauré des groupes et des réseaux de parties prenantes spécifiques, a recueilli des données et des évaluations et a établi des indicateurs critiques à tous les niveaux de l'entreprise. La structure qui s'est développée intègre une *Task Force* de haut niveau qui soutient plusieurs groupes de travail thématiques, tous œuvrant aux fins d'équilibrer les domaines d'intérêt communs : les indicateurs clés ; les programmes, politiques et initiatives ; l'apprentissage et le développement ; et la communication. Dans le même temps, la première vague de groupes de travail a été lancée en vue de prendre en charge les thèmes suivants : la parité des genres ; les LGBTQ+ ; le *Black Employee Network* ; et les questions d'ethnicité et de race. Tous ces groupes de travail se sont alignés sur des principes directeurs cohérents, tout en adoptant des facteurs spécifiques au niveau des entreprises, au niveau local, et dans chacun des thèmes spécifiques des groupes de travail.

L'une des premières actions d'écoute concerne une enquête anonyme et volontaire, menée à l'échelle du Groupe, qui sera renouvelée tous les six mois. Cette première enquête a aidé la *Task Force* DEI à mieux cerner la diversité de nos salariés, à comprendre comment ils perçoivent la manière dont la diversité est gérée par l'entreprise, et à recueillir leurs attentes en termes d'actions et de soutien de la part de l'entreprise. Elle permet également de déterminer les indicateurs clés de performance (KPI) critiques et gérables qui doivent être suivis. Des questions critiques ont été posées à tous les participants, notamment : avez-vous été le témoin ou la victime d'un acte de discrimination au cours de l'année écoulée ou avez-vous observé les effets de la discrimination sur le lieu de travail au cours de l'année écoulée. Les réponses nous ont permis d'avoir une idée de l'environnement de travail actuel, sur la base des différents détails que le participant était disposé à partager. Les résultats de ces enquêtes périodiques serviront de guide et d'orientation permanente pour la politique, le programme et les projets de la *Task Force* DEI.

Le travail initial, réalisé en 2020, consistait à identifier les occasions de rendre service et à intervenir lorsque des lacunes étaient identifiées. Parmi les initiatives, citons la formation sur les préjugés inconscients, les *podcasts « Share Our Stories »* (Partageons nos histoires), le centre de ressources Intranet my.technicolor.com, une étude mondiale de la *Task Force* DEI et la création de groupes de travail. En 2021, nous poursuivrons les initiatives suivantes : définir des KPI pour la DEI, faire appel à une série d'intervenants externes, créer des groupes de travail supplémentaires (Générations, Cognition, Caste et Capacité), publier des *podcasts* mensuels *Share Our Stories* (Partageons nos histoires), mettre continuellement à jour l'Intranet et créer un calendrier mondial de la DEI pour célébrer les événements clés. L'objectif de la série *Share Our Stories* (Partageons nos histoires) est de mettre en lumière des histoires personnelles en rapport avec la DEI afin de mieux comprendre les différents problèmes rencontrés au niveau mondial. Le personnel peut se joindre aux événements en direct et poser des questions, ou peut écouter les enregistrements plus tard.

PARITÉ DES GENRES

Un premier programme a été lancé en 2014 sous le parrainage du Comité Exécutif (EXCOM), afin d'améliorer la parité des genres et d'augmenter le ratio de femmes dans les rôles opérationnels, les postes de *managers* et les viviers de *leaders*. Reconnaissant qu'en tant qu'entreprise Technicolor a un intérêt et une responsabilité dans l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la mission actuelle est de défendre, de promouvoir et de mettre en œuvre la parité des genres et l'habilitation des femmes au sein des activités, marques, lieux de travail et communautés d'affaires environnantes. Technicolor basera ses objectifs et initiatives en matière de parité des genres sur les principes d'autonomisation des femmes (WEP) de l'Entité des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes). Ces objectifs incluent l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, des pratiques de la chaîne d'approvisionnement tenant compte des différences entre les sexes et une tolérance zéro contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Les actions spécifiques relatives à différents types de processus se sont poursuivies en 2020 et des progrès ont été réalisés en la matière :

- trois femmes siègent au Comité Exécutif, ce qui représente 27 % du nombre total de membres au 31 décembre 2020. Au niveau du Comité de *Management* (MCOM), la composition est de sept femmes pour douze hommes. Le pourcentage de femmes représente 33 % 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 parité 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.

Deux des premiers *podcasts* de *Share Our Stories* (Partageons nos histoires) ont porté sur les thèmes « Femmes en Inde » et « Femmes dans la technologie ». D'une durée d'une heure chacun, ils ont impliqué 6 à 8 intervenants travaillant chez Technicolor.

Au-delà des réglementations nationales ou locales spécifiques exigeant la publication des indices d'écart de rémunération entre les sexes de manière très variable et non comparable, un indice mondial d'équité salariale entre les sexes a été mis en place en interne aux fins de mesurer et suivre l'écart de rémunération global consolidé (en pourcentage) entre les femmes et les hommes pour des postes locaux similaires et d'identifier les écarts et les variations entre les rémunérations.

L'écart de rémunération global entre les sexes mesure par contre le défaut de parité pour les femmes dans les différents quartiles de rémunération. Il reflète, entre autres, la distorsion de la représentation des femmes dans les différents niveaux de responsabilité, l'inégalité de rémunération amplifiant cette distorsion. L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes est largement tributaire de l'activité et de la géographie, car le profil de rémunération peut varier considérablement d'une activité à l'autre et d'un pays à l'autre, de sorte que cet indicateur ne peut être suivi que par entreprise et par zone géographique. Technicolor entend accroître la représentation des femmes dans le quartile supérieur, *via* les promotions et les embauches.

Les initiatives visant à promouvoir la parité des genres sont également encouragées à l'échelon local, par exemple en France, au Royaume-Uni, en Pologne et au Brésil :

- en France, depuis 2019, un plan d'actions est déployé dans le domaine de l'égalité des genres. Conformément à l'accord collectif 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 ;
- 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. Les femmes sont représentées dans la même proportion que l'emploi au sein du Comité des représentants des parties prenantes du site, qui examine les changements opérationnels et apporte sa contribution à la Direction. Dans le cadre d'une nouvelle initiative pour 2020, un système de bureau à domicile flexible (télétravail) a été prévu pour les bureaux de Varsovie en réponse à la demande du personnel féminin, désireux d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- au Brésil, les activités liées à l'initiative Octobre rose englobent des conférences, des examens et des consultations médicales liés à la prévention et au diagnostic précoce du cancer du sein, tandis que les activités liées à Novembre bleu portent sur le cancer de la prostate chez l'homme.

BLACK EMPLOYEE NETWORK

Le *Black Employee Network* de Technicolor (TBEN) est un groupe de travail intégré à la *Task Force* DEI. Il est ouvert à tous ceux et toutes celles qui s'allient à la cause de l'amélioration de la vie des personnes noires. L'objectif du groupe de travail est de sensibiliser et résoudre les problèmes qui touchent les personnes descendants d'Africains indigènes sur le lieu de travail parce que *Black Lives Matter* (« La vie des Noirs compte »). Le TBEN fournira des conseils et contribuera à la réalisation de l'objectif de Technicolor qui est de favoriser un lieu de travail diversifié, inclusif, équitable et accueillant pour tous. Le réseau soutient les collègues et la communauté en leur donnant la parole, en leur fournissant des ressources afin d'améliorer leur situation, en offrant un espace de travail sûr et en mettant à l'honneur les personnes noires.

Le premier *podcast* de *Share Our Stories* (Partageons nos histoires) s'intitulait « BLM aux États-Unis » et, au tout début de l'année 2021, le deuxième *podcast* aura pour titre « Technicolor accueille Xernona Taylor ». Ils dureront tous deux environ une heure. En outre, un club de cinéma virtuel est désormais proposé. Les premières diffusions sont *I am not your Negro* de Raoul Peck et *One Night in Miami* de Regina King, chacune suivie de réunions ouvertes propices à la discussion.

Les premiers programmes lancés en 2021 couvriront la sensibilisation des collègues aux thèmes du patrimoine, des luttes et des besoins des personnes noires par la formation, le *leadership* éclairé et la mise en avant de la richesse culturelle, le développement d'un programme de mentorat et de parrainage pour assurer le développement professionnel des personnes noires, un partenariat avec des organisations existantes afin de proposer des bourses d'études et le recrutement actif de personnes noires.

LGBTQ+

En 2020, tous les sites des divisions Effets visuels Film & Séries ont continué à travailler avec leurs comités locaux d'équilibre DEI. Ces comités se sont agrandis afin d'inclure différentes représentations de la diversité telles que la communauté LGBTQ+, les religions et 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 studios, pour aider à diffuser le message et à célébrer la diversité. Il y a aussi *Pride* (Fierté), ouvert à tous, qui cherche à créer un espace d'accueil pour tous les salariés LGBTQ+.

L'un des premiers *podcasts* de *Share Our Stories* (Partageons nos histoires) lancé en 2021 s'intitule « Le G dans LGBTQ+ ». Les profils du personnel sont désormais facilités au niveau mondial de manière à ce que chaque salarié puisse désigner le pronom qu'il souhaite utiliser.

ETHNICITÉ ET RACE

Le groupe de travail sur l'ethnicité et la race cherche à comprendre et à fournir des recommandations à l'attention de l'entreprise Technicolor au sens large, en particulier sur le sujet de l'ethnicité et de la race. Ces recommandations doivent avoir une pertinence à la fois mondiale, nationale et locale, et être en mesure de s'étendre et de créer un impact significatif. Les stratégies et les plans doivent être inclusifs et tenir compte des exigences et des nuances locales tout en respectant, célébrant et mobilisant le caractère unique des individus, ainsi que leurs perspectives et leurs talents. Le résultat attendu consiste à créer un impact au sein de Technicolor, au niveau mondial, national et local, par le biais de l'engagement, de l'éducation, de l'analyse et du *reporting*, de la sensibilisation des communautés, de la philanthropie, ainsi que du recrutement et du développement des talents. Une mesure clé de

la réussite permettra de démontrer que chaque salarié, quelle que soit son origine ethnique ou sa race, se sent en sécurité et respecté sur le lieu de travail et a un sentiment d'appartenance.

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 porteuses de handicap fait partie de notre politique de non-discrimination. Technicolor a déjà intégré et continue à vouloir intégrer les besoins de ces travailleurs, y compris en adaptant les tâches, les horaires et les postes de travail :

- en France, un accord signé en 2019 avec des représentants syndicaux soutient 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 : accroître 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, 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 à la gouvernance.

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. Le *One Mill Forum* est un groupe mondial de DEI qui cherche à promouvoir, sensibiliser et éduquer les salariés au regard de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Des conférenciers experts sont invités à des sessions mensuelles sur des sujets comme l'autisme et la santé mentale. Le personnel des Ressources humaines a suivi une formation de secouriste en santé mentale, et aide le personnel à gérer les maladies mentales. 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 « The Mill Masters »*. The Mill continue d'animer la dynamique en faveur de la diversité dans l'industrie créative, en promouvant les carrières dans le domaine des effets visuels dans le monde entier, et en ciblant les talents d'âge scolaire et de premier niveau. The Mill a adhéré au pacte *Disability Confident*. Grâce à *Disability Confident*, nous veillons à ce que les personnes handicapées et celles qui souffrent de problèmes de santé de longue durée aient la possibilité de travailler avec The Mill, d'exploiter leur plein potentiel et de réaliser leurs rêves. The Mill a lancé un questionnaire Diversité comprenant des questions sur le handicap.

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 au profit de 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.

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 au niveau mondial du segment Maison Connectée a été lancé en 2019 pour adapter cette activité et pour répondre aux changements radicaux que connaît ce secteur et le marché correspondant (voir la section 1.2.2). Il a été mis en œuvre en France et en Belgique en 2020, incluant un plan de diminution de l'emploi. Un dialogue s'est engagé avec les représentants des employés sur le projet de transformation et les mesures qui l'accompagnent, afin de minimiser l'impact sur les salariés, et des accords ont été signés. Une part importante des salariés concernés avait déjà trouvé un nouveau métier à la fin de l'année 2020.

La division Services DVD s'efforce d'anticiper l'évolution des marchés de DVD et d'optimiser progressivement son empreinte opérationnelle (voir la section 1.2.3).

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 le Comité européen de représentants du personnel (le « Comité européen »), 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 trois fois en 2020.

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 2020, Technicolor a signé 19 conventions collectives : 3 en Belgique, 5 au Brésil, 7 en France, 3 au Mexique 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 2020. En raison également de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur les activités, notamment le manque de travail, les négociations générales de révision annuelle des salaires n'ont été menées que dans les pays ou entreprises où cela était obligatoire.

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, 5 accords sur la santé et la sécurité ont été signés au Mexique et au Brésil.

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 2020, 24 847 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.

PLANS DE PRÉVENTION ET PRÉPARATION DES EMPLOYÉS AUX SITUATIONS D'URGENCE

Voir la section 5.5 pour sa description.

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* aux fins de se conformer aux normes de la GRI en matière de Développement durable (Normes GRI).

PERFORMANCE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

Ci-dessous figurent les chiffres consolidés des données de sécurité clés suivies en 2020.

En 2020, Technicolor a enregistré une baisse de 25 % de son taux d'accidents du travail et maladies professionnelles [1] passant de 0,68 en 2019 à 0,51. Le taux d'accidents du travail et maladies professionnelles avec arrêt de travail [2] a diminué de 20 % pour atteindre 0,24 alors qu'il était de 0,30 en 2019.

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 (0,03765). Ce taux peut aussi être défini comme le nombre de jours moyens perdus par accident (14,7) ou encore comme le nombre de jours moyens perdus par travailleur équivalent temps plein (0,0753).

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]
2018	225	0,99	132	0,58
2019	163	0,68	71	0,30
2020	91	0,51	43	0,24

(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 2020 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)
Production Services	5	0,06	1	0,01
Maison Connectée	2	0,16	2	0,16
DVD Services	83	1,14	39	0,54
Corporate & Autres	1	0,44	1	0,44

(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 2020 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.

Les sites australiens de Services DVD de Sydney et de Melbourne ont tous deux obtenu la certification ISO 45001:2018, norme internationale de gestion de la santé et de la sécurité au travail (OH&S), basée sur les bonnes pratiques communément admises. Les deux sites travaillaient à cet objectif depuis 2019.

Au Mexique, l'usine de Servies DVD de Guadalajara a maintenu son programme de vaccination et ses campagnes sanitaires annuelles. Le site de Tultitlan a continué à relayer les campagnes publiques de santé, et a maintenu son travail sur les thèmes professionnels habituels tels que l'ergonomie, la santé mentale, etc.

Les sites Services de Production ont continué à faciliter les opérations grâce à des postes de travail adaptables sur le plan ergonomique, tels que des bureaux assis/debout réglables en hauteur ou des modules de positionnement d'écran d'ordinateur réglables verticalement pour répondre à des besoins spécifiques connus. Certains sites ont facilité le télétravail en transférant des équipements tels que des chaises, des écrans ou des ordinateurs au personnel travaillant à domicile pendant la pandémie. Montreal Mikros Image a également organisé des événements en ligne afin de permettre au personnel de rester en contact, ainsi que divers séminaires sur la santé mentale.

L'esprit d'équipe en temps de crise fait du bien à tout le monde, car il donne le sentiment de tendre vers un objectif et d'être utile. Certains sites ont été particulièrement actifs au regard de l'engagement des collaborateurs aux fins d'aider les populations touchées par des catastrophes naturelles (comme à Guadalajara, au Mexique) ou les populations affectées par l'impact économique de la Covid-19.

Comme par le passé, les sites Services de Production ont continué à faire preuve d'innovation en concevant et en développant des supports, tels que MPC New York, en travaillant avec plusieurs institutions dont la Ghetto Film School, ou The Mill à Chicago, en participant au salon des lycées de l'État afin d'informer les jeunes au sujet des carrières proposées dans le monde des contenus créatifs d'effets visuels. Les salariés de The Mill à New York se sont lancés dans le financement d'organisations à but non lucratif implantées dans la ville. Le site Mikros de Paris a organisé l'achat et la distribution de masques pour les petits studios d'effets visuels et post production de la ville.

L'équipe Maison Connectée de Chennai a contribué à la démarche *via* des dons en nature, des livres et des fournitures au profit du *Good Life Orphanage* ou sous forme de nourriture au profit des fournisseurs. Le site Technicolor Camarillo a fait don de fournitures à la YMCA locale. Ce sont là quelques exemples de comportements et de dons recensés parmi les salariés du Groupe tout au long de l'année 2020.

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 2020, au niveau du Groupe, le taux moyen d'absentéisme pour maladie et absence non autorisée s'élevait à 2,5 %.

	2020	2019	2018
Taux d'absentéisme *(en %)*	2,5 %	3,1 %	3,2 %

Le calcul du taux d'absentéisme n'inclut pas les absences directes non médicales dues à la pandémie de la Covid-19 : les congés, les sites fermés à la demande des autorités publiques, les conséquences du protocole sanitaire mis en place par le Groupe (cas contacts renvoyés au domicile à l'initiative du Groupe) n'ont pas été pris en compte. Il est également plus difficile à suivre car un nombre important de salariés travaillent en permanence depuis leur domicile.

Cependant, comme une part très importante des salariés des divisions Services de Production et Maison Connectée ont dû travailler à domicile du fait de la pandémie dans un contexte général de confinement, les absences déclarées ont diminué pour ces dernières. Par conséquent, le taux d'absentéisme global diminue légèrement.

MÉTHODE DE CALCUL DU TAUX D'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 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 techniques du cinéma en France et au Québec.

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), à travers des *masterclasses*. La pandémie a toutefois interrompu la plupart des initiatives en 2020.

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.

5.2.7.1 LA TECHNICOLOR ACADEMY

Histoire et validation de l'Academy

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 été inaugurées 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 2 000 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 une reconnaissance de compétences puis un emploi chez MPC Film, MPC Episodic et Mr. X. 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.

En 2020, 188 artistes stagiaires (54 femmes et 134 hommes) sont passés par l'Academy et ont bénéficié de 33 435 heures de formation, les amenant au niveau d'expertise requis pour nos productions.

Partenariats universitaires et sensibilisation

L'équipe *The Focus* continue de bâtir des partenariats universitaires et de prodiguer des conseils sur les programmes pédagogiques, afin de garantir l'adéquation des compétences avec les besoins du marché. Elle propose en outre aux étudiants un accompagnement sous la forme de mentorat et participe au recrutement.

Par exemple, en 2020, nous avons renforcé notre relation avec *Escape Studios/Pearson College*, à Londres, en proposant aux étudiants un mentorat par des formateurs de niveau mondial, dans le cadre de cours de compositing et de 3D. Nous avons également participé à un nouveau cours conjoint *Escape Studios/Epic Games (Unreal Engine)* afin de fournir un retour d'information et de bénéficier des derniers développements en matière de compétences de production en temps réel.

Nos principaux artistes, formateurs et superviseurs continuent de contribuer à ce programme et à d'autres programmes de sensibilisation.

Nous avons pour objectif de trouver bon nombre de nos futurs jeunes talents, toutes disciplines confondues, 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 largement leurs 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 quelques 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 Services de Production, des Services de DVD et des équipements de la Maison Connectée. Elles nécessitent des talents créatifs au service de l'innovation pour les technologies et les services ainsi que 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.

En 2020, la satisfaction client a été suivie et gérée *via* des visioconférences régulières, des communications par courriel et une analyse, réalisée par la Direction, de toute plainte formulée par un client. De plus, en raison du nombre élevé de clients concernés par ses activités, le segment Maison Connectée mène également des enquêtes de satisfaction (13 en 2020). 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 181 événements (*roadshows*, conférences téléphoniques et conférences), a rencontré 171 investisseurs institutionnels et a échangé avec 58 analystes. Le Groupe a organisé un total de 213 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 HUMAINS 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 RSE. 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 bonne entreprise citoyenne 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.

33 audits sur la responsabilité des fournisseurs ont été réalisés en 2020 par Technicolor, soit sur site soit à distance, portant sur 32 sites, un site 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.

Aucun manquement grave n'a été noté en 2020. 56 % des violations détectées concernent l'hygiène et la sécurité, et 33 % les heures de travail. Les violations en matière de santé et de sécurité représentent 82 % des violations majeures. Les autres catégories de violations majeures détectées sont, par ordre décroissant, le travail et le système de gestion.

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 2020, cette catégorie représentait 91,2 % des dépenses totales du Groupe.

Les fournisseurs représentant près de 80,9 % 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 de l'activité 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 pour l'activité Maison Connectée, les activités Services de Production et Services DVD ayant peu recours à la sous-traitance. De même, les pics saisonniers d'activité ont un impact fort sur l'activité Services DVD 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 aux normes RSE 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 ISO 45001.

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 a été développé. Il permet 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, 52 cas de discrimination et harcèlement ont été signalés en 2020.

3 543 heures de formation sur la lutte contre les préjugés inconscients, la discrimination et le harcèlement ont été dispensées auprès de 1 814 salariés en 2020.

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 2020 :

- 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). 384 salariés ont participé à cette formation, ce qui représente 576 heures en 2020. 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 ;
- 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 2020, une formation à la sensibilisation aux maladies mentales et aux préjugés inconscients a été mise en place en début d'année.

Dans tous les comités d'équilibre des marques VFX, il y a un volet 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.

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 2020.

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 (Personnes et Talents) 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 49 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 de la 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. Compte tenu des produits et services fournis, certaines activités peuvent avoir des effets néfastes sur l'environnement.

Du fait de la diversité des activités du Groupe, les aspects et impacts possibles sur le plan environnemental varient, et certains sites peuvent ne pas être concernés par la totalité des indicateurs. 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 49 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 2019-2022

Technicolor a fixé à l'ensemble de ses sites de nouveaux objectifs à atteindre à la fin 2022 concernant le changement climatique :

- 30 % minimum pour la part d'électricité provenant de sources renouvelables ;
- *reporting* aux fins de se conformer aux normes de la GRI en matière de Développement durable (Normes GRI).

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 2020, la consommation énergétique des sites dans le monde s'est élevée à environ 1 006,1 térajoules, soit une baisse d'environ 17 % par rapport à 2019. L'électricité et les énergies fossiles représentent respectivement 88,9 % (dont 20 % produits avec des énergies renouvelables) et 9,7 % de l'énergie consommée, la vapeur achetée et l'eau glacée ne représentant que 1,5 %. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, l'intensité énergétique représente une moyenne de 0,335 térajoules par million d'euros en 2020 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)*
2018	1 368 (1)	1 200	151	0,342
2019	1 214 (2)	1 073	137	0,319
2020	1 006,1 (3)	893,9	97,3	0,335

(1) Le total inclut environ 18 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.
(2) Le total inclut environ 4 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.
(3) Le total inclut environ 15 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN 2020

	Énergie totale *(en térajoules)*	**% du total Groupe** *(en %)*	**Électricité** *(en térajoules)*	**% total du segment** *(en %)*	**Énergies fossiles** *(en térajoules)*	**% total du segment** *(en %)*
Services de Production	208,0 (1)	20,7 %	202,1	97,2 %	4,4	2,1 %
Maison Connectée	49,8 (2)	4,9 %	35,7	71,7 %	0,7	1,4 %
Services DVD	746,5	74,2 %	655,4	87,8 %	91,1	12,2 %
Corporate & Autres	1,85	0,2 %	0,778	42,1 %	1,071	57,9 %

(1) Le total inclut environ 1.5 Tj de vapeur achetée..
(2) Le total inclut environ 13,4 Tj d'eau glacée 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 2020, un total de 5 512 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)*
2018	8 638
2019	7 846
2020	5 512

Les émissions indirectes provenant de la consommation d'électricité, de vapeur et d'eau glacée (Périmètre 2) s'élèvent à 110 604 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)*
2018 (1)	172 836
2019	134 064
2020	110 604

(1) Les années précédentes, les émissions du périmètre 2 étaient estimées à l'aide des facteurs d'émission de la version 4.5 du protocole des GES de 2014.

Au-delà des émissions de gaz à effet de serre des périmètres 1 et 2, les contributions les plus importantes aux émissions de gaz à effet de serre du périmètre 3 sont indiquées ci-dessous, par ordre décroissant 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 2020 à 887 000 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. Les facteurs d'émissions utilisés ont été sélectionnés parmi les Facteurs d'émission spécifiques à l'électricité pour le réseau électrique, Ecometrica (2011) ;
- 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 2020 pour les produits DVD était de 49 072 tonnes d'éq. CO_2. Les facteurs d'émissions utilisés ont été sélectionnés parmi les Facteurs de conversion des GES du gouvernement britannique pour les marchandises de fret (2020) ;
- 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 2020 pour les produits de l'activité Maison Connectée était de 14 937 tonnes d'éq. CO_2. Les émissions ont été estimées par TK'Blue, société externe spécialisée, en se concentrant sur l'impact des activités de transport et de logistique sur le changement climatique ;
- transport quotidien des salariés ;
- déplacements professionnels ;
- 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 2020 à 14 267 tonnes d'éq. CO_2. Les facteurs d'émission utilisés ont été sélectionnés parmi les Facteurs d'émission de l'Agence internationale de l'énergie (2018).

En 2020, Technicolor a participé pour la treizième 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 2020 est estimé à 14 267 tonnes d'éq. CO_2. Les facteurs d'émission utilisés ont été sélectionnés parmi les Facteurs d'émission de l'Agence internationale de l'énergie (2018).

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. L'activité Maison Connectée respecte toutes les lois, les réglementations et les recommandations du secteur approuvées par Technicolor. Il comprend :

- le Code de conduite de l'Union européenne sur l'efficacité énergétique des services de télévision numérique et la consommation d'énergie des équipements à haut débit ;
- l'Accord sectoriel volontaire de l'Union européenne pour l'amélioration de la consommation d'énergie des décodeurs complexes (CSTB) ;
- l'Accord volontaire des États-Unis pour l'amélioration continue de l'efficacité énergétique des décodeurs (STB) ;
- l'Accord volontaire des États-Unis pour l'amélioration continue de l'efficacité énergétique des petits équipements de réseau (SNE) ;
- l'Accord volontaire du Canada 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.

Technicolor a été le premier fournisseur de CPE (terminaux domestiques) 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 promeut 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 évaluée à 5 ans, on estime l'incidence globale de tous les équipements du segment Maison Connectée produits en 2020 à 887 000 tonnes d'éq. CO_2. 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 de l'activité 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 %)*
2018	19,0 %	16,6 %
2019	24,1 %	21,3 %
2020	20,0 %	17,7 %

Activités Segment	En pourcentage d'électricité *(en %)*	En pourcentage du total de l'énergie *(en %)*
Services de Production	50,8 %	49,3 %
Maison Connectée	24,3 %	17,4 %
Services DVD	10,2 %	9,0 %
Corporate & Autres	15,4 %	6,5 %

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 2020. 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 2020 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 :

- au niveau de l'activité Maison Connectée, le site d'assemblage de Manaus en Amazonie, au Brésil, a remplacé les systèmes de ventilation d'air d'ancienne génération par des systèmes plus efficaces,

et continue à utiliser des panneaux solaires pour alimenter les dispositifs d'éclairage extérieur ;

- au niveau des Services DVD, les sites s'efforcent d'adapter leur empreinte aux différentes exigences de production, en abandonnant des équipements tels que les tours de refroidissement inutiles, tout en modernisant les équipements nécessaires grâce à de nouvelles solutions technologiques, en réorganisant l'agencement des étages et des lignes de production pour une meilleure efficacité énergétique, comme à Melbourne et Sydney, en Australie, ou à Rugby, au Royaume-Uni. Le site de Piaseczno, en Pologne, continue de réduire sa consommation d'électricité de 452 mWh par an grâce à l'installation, cette année, de deux machines offset plus efficaces au service impression. Le site de Rugby, au Royaume-Uni, a calculé que, dans une zone donnée, l'ajout de capteurs infrarouges passifs (PIR) et le remplacement des lampes halogènes par des lampes au plomb permettaient de réduire de 167 kg d'éq. CO_2 par agencement (279 d'entre eux), générant une réduction de 45 % de la consommation d'énergie ;
- au niveau des Services de Productions, l'un des impacts énergétiques critiques est lié à l'utilisation des centres de données. Pour économiser de l'énergie, le site The Mill à New York a décidé de déplacer les équipements les plus gourmands en énergie de son centre de données interne et utilise désormais un centre de données externe et colocalisé, plus efficace et spécialement conçu à cet effet. Afin de réduire de façon générale leur empreinte climatique, certains sites situés dans des zones où le réseau national ne garantit pas la fourniture d'électricité issue de sources renouvelables ont choisi de conclure des contrats de fourniture d'électricité verte, tels que les sites MPC de New York et de Londres, les sites The Mill de New York et de Londres et le site Post-production de Londres. Les sites canadiens bénéficient d'un réseau national alimenté par l'hydroélectricité. D'autres initiatives de réduction ont été mises en œuvre. Le site de Bangalore, en Inde, a notamment installé des écrans solaires sur les fenêtres des façades, ajouté des ventilateurs EC pour les unités de climatisation des centres de données et installé des capteurs de proximité dans les salles de réunion. Le site MRX d'Adélaïde a organisé un système de réservation afin de calibrer précisément les besoins en matière de CVC et d'éclairage pour les travaux effectués en dehors des heures de travail normales. Le site MPC de Shanghai a remplacé son système de chauffage, de ventilation et de climatisation par un équipement plus performant.

Bien sûr, du fait de la Covid-19, les déplacements professionnels ont été considérablement réduits. Par nécessité, les systèmes de vidéoconférence sont devenus le principal outil de collaboration à l'échelle mondiale, ce qui permet, par ailleurs, de réduire considérablement les émissions de carbone liées aux déplacements. Ce nouveau mode de travail facilite les échanges entre les sites et les équipes situés à des milliers de kilomètres de distance ou entre les équipes internes et les clients, fournisseurs, partenaires, et plus généralement avec toutes les parties prenantes. L'accélération du télétravail a, certes, posé quelques difficultés. En ce sens, l'équipe RH a élaboré et publié sur l'Intranet du Groupe des principes directeurs relatifs au télétravail.

En outre, sur certains sites et dans certains cas, quelques membres du personnel ont délaissé les transports publics au profit de la marche ou du vélo dans le cadre du trajet domicile-travail. De ce fait, certains sites se sont vus proposer des mesures incitatives afin d'utiliser le système de transport public et davantage de places ont été créées pour les vélos sur d'autres sites, avec une prime aux salariés qui utilisaient leur vélo personnel. Sur le site Mr. X de Montréal, des abonnements à des programmes municipaux de vélo ont été proposés. Le site de Bangalore a continué à offrir des options de transport.

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 2020.

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 2020, deux incidents classés « SBI » liés à l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité ont été recensés, n'entraînant aucune pénalité ou amende.

AUDITS ET GOUVERNANCE 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 2020, en raison de l'impact de la Covid-19 sur les déplacements, aucun site industriel n'a été audité. En revanche, dix sites non industriels ont été examinés à distance dans le cadre de l'objectif de Technicolor d'assurer le suivi des sites au moins tous les trois ans. Ces examens permettent d'identifier les axes de progrès et donnent lieu à l'élaboration de plans d'actions correctives.

ACQUISITIONS ET FERMETURES

Technicolor a mis en place un processus d'examen des sites avant leur acquisition et lors de leur fermeture, afin d'identifier et d'appréhender la probabilité et l'étendue d'une éventuelle contamination environnementale liée aux activités des sites. Ce processus permet non seulement de limiter la responsabilité financière, mais aussi de comprendre le type et le niveau de soutien requis pour veiller à ce que les politiques et les lignes directrices du Groupe soient effectivement mises en œuvre. 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 2020, 24 847 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* aux fins de se conformer aux normes de la GRI en matière de Développement durable (Normes GRI).

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 22 016 tonnes (environ 2,2 % de la quantité totale a été générée par les sites non industriels). Le taux de recyclage était de 62,7 %, en forte baisse par rapport à 2019. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la quantité moyenne de déchets produits par l'ensemble des activités était de 7,32 tonnes par million d'euros en 2020.

DÉCHETS

	Quantité totale générée *(en tonnes)*	**% Dangereux** *(en %)*	**% Recyclés** *(en %)*	**Total/CA** *(en tonnes par million d'euros)*
2018	35 657	2,4 %	75,6 %	8,93
2019	37 288	2,5 %	69,9 %	9,81
2020	22 016	2,4 %	62,7 %	7,32

PRODUCTION DE DÉCHETS EN 2020

	Quantité totale générée *(en tonnes)*	**% Total** *(en %)*	**% Dangereux** *(en %)*	**% Recyclés** *(en %)*
Services de Production	391,4	1,8 %	0,7 %	53,2 %
Maison Connectée	414,8	1,9 %	3,2 %	86,2 %
Services DVD	21 207,4	96,3 %	2,4 %	62,4 %
Corporate & Autres	2,8	-	0 %	18,9 %

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 2020, la part des déchets ayant fait l'objet d'un *reporting* spécifique par ces sites représentait une part significative d'environ 2,2 % du tonnage total des déchets du Groupe, avec quelque 16 tonnes de déchets dangereux issus des sites non industriels (piles, ampoules contenant du mercure, déchets d'équipements électroniques). Le compostage des déchets organiques dans le cadre du recyclage des déchets a commencé à être suivi en 2016, avec environ 35 tonnes recensées en 2020.

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 2020 sont :

MATIÈRES PREMIÈRES

(en tonnes)	
Polycarbonate pour injection	13 681
Emballage papier et carton	8 255
Emballage bois	6 967
Colle de pressage pour DVD	832
Matières plastiques d'emballage	744

FAITS MARQUANTS SUR LES DÉCHETS

Les efforts entrepris pour réduire les déchets, les réutiliser et les recycler se sont poursuivis en 2020. 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.

En 2020, l'usine de DVD de Guadalajara, au Mexique, a mis en œuvre un projet visant à recycler en interne davantage de polycarbonate provenant des disques métallisés. Les programmes de recyclage des palettes se sont poursuivis et développés sur les sites de Mexicali et de Huntsville, ce qui a permis de réduire l'achat de nouvelles palettes. À Piaseczno, en Pologne, le site a réduit les déchets plastiques de 23 tonnes par an et les déchets de carton de 4 tonnes. Le site de Rugby a renforcé ses efforts en matière de tri des déchets.

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 familles de produits. Une analyse rigoureuse des performances environnementales des produits a permis à Technicolor d'évaluer l'impact des innovations et de cibler les principaux secteurs d'intervention. Sur la base de l'évaluation du cycle de vie du produit, Technicolor fournit des conseils et accompagne ses clients afin de réduire l'impact écologique de leurs activités, abordant des aspects de la conception de base des produits à court terme (par exemple, la réduction de la consommation énergétique durant le cycle de vie du produit, l'élimination des substances dangereuses dans les cartes et composants électroniques, les gaines et les matériaux de câblage, les accessoires, l'utilisation de matériaux recyclés et la contribution à une économie plus circulaire), ainsi que sur les éléments connexes destinés à réduire les plastiques à usage unique et l'emballage et à limiter les émissions de carbone liées au transport. Technicolor s'attache également à collaborer avec ses clients pour les soutenir dans leurs ambitions de réduction d'empreinte carbone et de transition vers des activités neutres en carbone. 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 3,1 millions d'appareils, soit 4 380 tonnes de déchets, ont pu être évitées. 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 2020, la consommation d'eau des sites Technicolor inclus dans le périmètre de *reporting* a diminué d'environ 20,7 % par rapport à 2019, s'élevant à 405,2 milliers de mètres cubes. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la consommation d'eau représente une moyenne de 135 m^3 par million d'euros en 2020.

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 2020 s'est élevée à environ 3 382 m^3.

CONSOMMATION D'EAU

	Consommation totale *(en milliers de mètres cubes)*	Total/CA *(en mètres cubes par million d'euros)*
2018	596	149
2019	511	134
2020	405,2	135

CONSOMMATION D'EAU EN 2020

	Consommation totale *(en milliers de mètres cubes)*	% Total *(en %)*
Services de Production	53	13,08 %
Maison Connectée	9,3	2,3 %
Services DVD	342,3	84,47 %
Corporate & Autres	0,6	0,15 %

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 2020, les effluents industriels rejetés après traitement ont représenté 67 639 mètres cubes et le total estimé des « polluants prioritaires » rejetés s'est élevé à 46 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 3,382 mètres cubes d'eau de pluie en 2020). 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)*
2018	123	30,8
2019	80	21,0
2020	46	15,3

De plus, 3 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 2020 des totaux rejetés estimés à 2 244 kilogrammes (DBO) et 180 kilogrammes (DCO).

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

Si Technicolor n'est pas une entreprise à forte consommation d'eau, des efforts sont faits pour économiser l'eau partout où cela est possible : sur les sites industriels mais aussi sur les sites non industriels, les sites implantés dans des zones à forte consommation d'eau étant particulièrement attentifs à une gestion rigoureuse de l'eau. Le site de Melbourne a continué à utiliser des réservoirs de collecte des eaux de pluie et a également installé une caméra dans les fosses à eaux usées pour contrôler la quantité d'eaux usées provenant des zones de nettoyage des masques afin de maîtriser l'utilisation de l'eau et de réduire au minimum la collecte des eaux usées. Sur les sites non industriels, des initiatives telles que la réduction de la consommation d'eau en bouteille par l'installation de distributeurs d'eau gazeuse ont été déployées à divers endroits, certains sites ont ajouté des aérateurs dans les robinets et les lave-vaisselle ont été réglés sur des cycles de lavage écologique pour économiser à la fois l'eau et l'énergie.

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.

En 2020, six sites industriels au total étaient certifiés ISO 14001. 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	DVD Services	octobre 2004
Manaus	Maison Connectée	février 2004
Melbourne	DVD Services	décembre 2005
Piaseczno	DVD Services	décembre 2004
Rugby	DVD Services	novembre 2004
Sydney	DVD Services	décembre 2005

INVESTISSEMENTS POUR LA PRÉVENTION DE LA POLLUTION ET DÉPENSES DE RÉHABILITATION ENVIRONNEMENTALE

GRI *[306-3] [307-1]*

En 2020, les dépenses de réhabilitation environnementale du Groupe se sont élevées à environ 2,24 millions 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 General Electric pour se répartir la prise en charge des travaux de dépollution du sol et des nappes phréatiques (pour des informations plus détaillées, voir la section 3.1.4.2) ;
- 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 2020.

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 49 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 2020, 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 New York, Mikros Image Montréal) ou en installant des planches de culture (Mr. X Adelaïde) ou encore en accueillant des ruches (Mikros Image Montréal, The Mill Chicago). A Montréal, Mikros Image donne des fonds pour planter des arbres dans les grandes forêts du Nord du Québec, afin de compenser les déplacements en avion.

BRUIT

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 49 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. Afin de garantir une publication opportune et cohérente des informations issues de ses sites implantés dans le monde entier, le Groupe a développé son propre outil de déclaration électronique. 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 2020 au 31 décembre 2020.

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 :

			2018		2019		2020	
Site	**Segment (réf. 2020)**	**Localisations**	**Profil Industriel**	**Profil Non Industriel**	**Profil Industriel**	**Profil Non Industriel**	**Profil Industriel**	**Profil Non Industriel**
Adelaïde Mr. X (ex Mill Film)	Services de Production	Australie				X		X
Avon	DVD Services	France		X		X		X
Bangalore	Services de Production	Inde		X		X		X
Beijing	Maison Connectée	Chine		X		X		X
Berlin	Services de Production	Allemagne						X
Boulogne (1)	Services de Production	France		X		X		
Burbank	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Camarillo	DVD Services	Californie, États-Unis		X		X		X
Camarillo MFL	DVD Services	Californie, États-Unis	X		X		X	
Chennai	Maison Connectée	Inde		X		X		X
Chicago The Mill	Services de Production	Illinois, États-Unis		X		X		X
Culver City MPC	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Edegem	Maison Connectée	Belgique		X		X		X
Guadalajara	DVD Services	Mexique	X		X		X	
Guadalajara FSSC	*Corporate* & Autres	Mexique		X		X		X
Hollywood	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Huntsville	DVD Services	Alabama, États-Unis	X		X		X	
Issy (1)	*Corporate* & Autres	France		X				
LaVergne	DVD Services	Tennessee, États-Unis	X		X		X	
Lawrenceville	Maison Connectée	Géorgie, États-Unis		X		X		X
Londres MPC	Services de Production	Royaume Uni		X		X		X

			2018		2019		2020	
Site	Segment (réf. 2020)	Localisations	Profil Industriel	Profil Non Industriel	Profil Industriel	Profil Non Industriel	Profil Industriel	Profil Non Industriel
Londres Post	Services de Productiont	Royaume Uni		X		X		X
Londres The Mill	Services de Production	Royaume Uni		X		X		X
Los Altos (1)	*Corporate* & Autres	Californie, États-Unis		X				
Los Angeles The Mill	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Manaus	Maison Connectée	Brésil	X		X		X	
Melbourne	DVD Services	Australie	X		X		X	
Memphis	DVD Services	Tennessee, États-Unis	X		X		X	
Mexicali	DVD Services	Mexique	X		X		X	
Montréal Mr. X	Services de Production	Canada		X		X		X
Montréal Mikros Image	Services de Production	Canada		X		X		X
Montréal Mr. X (ex Mill Film)	Services de Production	Canada				X		X
Montréal MPC	Services de Production	Canada		X		X		X
Montreal Post (1)	Services de Production	Canada		X				
Mumbai	Services de Production	Inde		X		X		X
New York MPC	Services de Production	New York, États-Unis		X		X		X
New York The Mill	Services de Production	New York, États-Unis		X		X		X
Olyphant (1)	DVD Services	Pennsylvanie, États-Unis	X					
Paramount	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Paris Renard	*Corporate* & Autres	France				X		X
Paris Hauteville	Services de Production	France				X		X
Piaseczno	DVD Services	Pologne	X		X		X	
Princeton (1)	*Corporate* & Autres	New Jersey, États-Unis		X				
Rennes – Cesson	Maison Connectée	France		X		X		X
Rugby	DVD Services	Royaume-Uni	X		X		X	
Séoul	Maison Connectée	Corée du Sud		X		X		X
Shanghaï MPC	Services de Production	Chine		X		X		X
Sydney	DVD Services	Australie	X		X		X	
Tokyo	Maison Connectée	Japon		X		X		X
Toronto Services DVD	DVD Services	Canada	X		X		X	
Toronto Mr. X	Services de Production	Canada		X		X		X
Toronto Post	Services de Production	Canada		X		X		X
Tultitlan	DVD Services	Mexique	X		X		X	
Vancouver MPC (1)	Services de Production	Canada		X		X		
Vancouver Post	Services de Production	Canada		X		X		X
Varsovie	*Corporate* & Autres	Pologne		X		X		X

(1) Ces sites ont été déplacés, fermés ou vendus.

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.

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 (de façon non exhaustive) 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 impactant la conception et le développement des passerelles et décodeurs de marque Technicolor en fournissant des données à la Commission européenne, entre autres *via* son adhésion à l'organisation *Digital Europe* qui réunit des *leaders* européens du secteur des technologies numériques, notamment au regard des exigences d'éco-conception relatives au nouveau Règlement sur la consommation d'électricité à vide et l'efficacité moyenne de l'alimentation électrique externe 2019/1782 et au Règlement 801/2013/UE sur la mise en veille et le réseau de veille. 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.

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 externe et les projets de réglementation sur les normes énergétiques applicables aux décodeurs et aux équipements de réseau. 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) et de l'*Accord volontaire canadien pour l'amélioration de l'efficacité énergétique des petits équipements de réseau* (CEEVA SNE). 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 2021, dans le contexte de la Directive-cadre sur les déchets, l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA) établira la base de données des substances préoccupantes dans les produits (SCIP) et les entreprises qui fournissent des articles contenant des substances extrêmement préoccupantes (SVHC) devront soumettre une notification sur ces articles à la nouvelle base de données SCIP de l'UE. En 2020, la division Maison Connectée a étudié et développé un nouveau programme et des processus aux fins de soutenir les communications de données de la chaîne d'approvisionnement requises pour se conformer à la nouvelle base de données européenne REACH SCIP (y compris, de façon non exhaustive, la sensibilisation et la formation des fournisseurs, des instructions et des modèles de collecte de données).

En 2010, les États-Unis ont été l'un des premiers pays à mettre en place une législation pour lutter contre le commerce des minéraux provenant de zones de conflit. Depuis 2014, les sociétés incluses dans le champ d'application du droit américain doivent vérifier et signaler toute utilisation de minéraux provenant de zones de conflit dans leurs produits. À partir de 2021, le nouveau Règlement sur les minéraux provenant de zones de conflit (UE) 2017/821 crée des obligations de diligence raisonnable à l'égard de la chaîne d'approvisionnement. Elles commenceront par s'appliquer aux importateurs de minerais et de concentrés 3T implantés au sein de l'UE, ainsi que d'or au-dessus de seuils définis. En tant que membre de la RBA, notre approche consiste

à utiliser le modèle de rapport et le tableau de bord de diligence raisonnable de la *Responsible Business Alliance* (RBA) (anciennement *Electronics Industry Citizenship Coalition*) et de la *Global e-Sustainability Initiative* (GeSI) comme questionnaire standard pour les enquêtes sur l'utilisation de minéraux provenant des zones 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 provenant des zones de conflit (étain, tantale, tungstène et or) fournis à Technicolor. À noter que d'après les connaissances actuelles et l'étude des fournisseurs de 2020, 100 % des fonderies identifiées dans la chaîne d'approvisionnement de la division 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 commencé à mener des enquêtes sur les fournisseurs et à vérifier la provenance du cobalt. En 2020, Technicolor a initié des enquêtes sur les fournisseurs de Mica, afin d'établir si le mica est inclus dans les produits et pièces fournis à Technicolor. Ce minéral vient principalement d'Inde, dans des régions difficiles où les conditions de travail sont parfois dangereuses et le travail des enfants est monnaie courante.

Technicolor prend des mesures pour se conformer à la *California Proposition 65*, programme officiellement connu sous le nom de *Safe Drinking Water and Toxic Enforcement Act* de 1986. Cette Proposition protège les sources publiques d'eau potable contre la pollution par des produits chimiques connus pour provoquer des cancers, des malformations congénitales ou des troubles de la reproduction. Elle oblige les entreprises à informer les Californiens au regard de l'exposition à ces produits chimiques. En vertu des directives de l'OEHHA (*Office of Environmental Health Hazard Assessment* de Californie), les entreprises sont tenues de signaler si leurs produits risquent d'exposer les consommateurs ou les employés à un produit chimique répertorié dépassant le niveau du seuil de la « sphère de sécurité ».

Technicolor 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, Technicolor 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 des clients] [103-2 Confidentialité des données des clients] [103-3 Confidentialité des données des 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 3.1.1 « Risques de marché et risques sectoriels » :

- 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, Maison Connectée, Services DVD) 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*. Du fait du contexte de la Covid-19, le champ d'application de la certification a été maintenu inchangé pour l'audit de suivi 2020. 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 ;
- la Charte Éthique du Groupe et la 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 ;
- la cartographie des risques : notre cartographie des risques a été revue en 2020 afin d'identifier de nouveaux risques spécifiques à la conduite des affaires et de réévaluer tous les risques ;
- les 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. La formation en ligne ciblée et la formation sur site pour certaines catégories d'employés, comme les équipes de vente, les équipes juridiques, les équipes financières ou les équipes de Ressources humaines ont été mises en place ;
- 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 ;
- les 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 « Cadre général de contrôle ».

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, 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.

GOUVERNANCE

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 dernières années, Technicolor a été évalué par ISS ESG (anciennement Oekom Research), EcoVadis, Vigeo Eiris et Gaïa-Ethifinance. Le Groupe est membre de la *Responsible Business Alliance* (RBA), qui effectue également des vérifications sur certaines parties de la chaîne d'approvisionnement de Technicolor. Depuis 2015, le rapport de Développement durable du Groupe est préparé en conformité avec les Normes GRI : option de conformité étendue.

Organisme de notation ou d'évaluation	Notation en 2018	Notation en 2019/2020	Commentaire
ISS ESG	C+ – *Prime*	Non évalué en 2020	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 2020	Classé « Meilleure performance »
Gaïa – Ethifinance	82/100	91/100	Classé Numéro 1 sur 390 sociétés
RBA *(Responsible Business Alliance)*	Membre en pleine conformité	Membre en pleine conformité	Depuis 2017

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 2020

À 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 2020 (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 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 qu'au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière 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 2e 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 plus de 30 % des effectifs consolidés et entre 20 et 78 % des données environnementales 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.

(1) Pandémie Covid-19, conséquences et mesures d'atténuation mises en place en matière sociale, environnementale et sociétale ; enjeux d'inclusion et de diversité ; mesures d'atténuation mises en place face au changement climatique ; politique d'achats responsables.

(2) Effectifs au 31 décembre ; répartition des effectifs par sexe ; nombre d'embauches, nombre de départs et nombre de licenciements ; nombre de travailleurs intérimaires en équivalent temps plein, nombre de travailleurs en CDD et intermittents en équivalent temps plein ; 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 – indicateurs environnementaux), Piaseczno (Pologne – indicateurs environnementaux, santé et sécurité).

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes entre décembre 2020 et mars 2021.

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 dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

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 24 mars 2021

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Bertrand Boisselier
Associé, Audit

Éric 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 des risques	
L'analyse de matérialité des risques, mise en place par le Comité d'Éthique 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 d'affaires. Les requêtes RSE reçues et les points d'intérêt exprimés par les parties prenantes 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 91,2 % des dépenses du Groupe. Près de 80,9 % 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 du programme de Responsabilité 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).
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.

Périmètre : Activités du Groupe et de ses filiales	Périmètre : Activités des sous-traitants ou des fournisseurs
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 2020 DE TECHNICOLOR 200

6.1.1 Compte de résultat consolidé 200
6.1.2 État du résultat global consolidé 201
6.1.3 État de la situation financière consolidée 202
6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés 204
6.1.5 Variation des capitaux propres consolidés 205

6.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS 206

6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020 271

6.4 COMPTES SOCIAUX 2020 DE TECHNICOLOR SA 277

6.4.1 Compte de résultat 277
6.4.2 Bilan 278
6.4.3 Variation des capitaux propres 279

6.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX 280

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) 307

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2020 308

6.8 COMMISSAIRES AUX COMPTES 313

6.8.1 Tableau des honoraires des commissaires aux comptes 313
6.8.2 Commissaires aux comptes titulaires 313
6.8.3 Commissaires aux comptes suppléants 313

CHIFFRE D'AFFAIRES 2020

Services de Production
513 millions d'euros

Maison Connectée
1 764 millions d'euros

Services DVD
706 millions d'euros

6.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2020 DE TECHNICOLOR

GRI *[201-1]*

6.1.1 Compte de résultat consolidé

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Note	2020	2019
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires		3 006	3 800
Coût de l'activité		(2 725)	(3 375)
Marge brute		**281**	**425**
Frais commerciaux et administratifs	(3.3)	(284)	(323)
Frais de recherche et développement	(3.3)	(94)	(114)
Coûts de restructuration	(10.1)	(100)	(31)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(4.5)	(75)	(63)
Autres produits (charges)	(3.3)	8	(15)
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies		**(264)**	**(121)**
Produits d'intérêts		4	1
Charges d'intérêts		(82)	(70)
Produit net de la restructuration financière		158	-
Autres produits (charges) financiers nets		(3)	(15)
Produits (charges) financiers nets	**(8.5)**	**77**	**(84)**
Résultat des sociétés mises en équivalence		-	(1)
Impôt sur les résultats	(6)	(5)	(3)
Résultat net des activités poursuivies		**(193)**	**(208)**
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION			
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(12)	(15)	(22)
Résultat net de l'exercice		**(207)**	**(230)**
Attribuable aux :			
• *actionnaires de Technicolor SA*		*(207)*	*(230)*
• *participations ne donnant pas le contrôle*		-	-

Les annexes de la page 206 à 270 font partie intégrante des états financiers consolidés.

(en euros, sauf le nombre d'actions)	*Note*	Exercice clos le 31 décembre 2020	2019
RÉSULTAT NET PAR ACTION			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires de base disponibles (actions propres déduites)	(7.3)	73 681 647	15 320 744
Résultat net par action des activités poursuivies			
• de base		(2,61)	(13,60)
• dilué		(2,61)	(13,60)
Résultat net par action des activités arrêtées ou en cours de cession			
• de base		(0,20)	(1,41)
• dilué		(0,20)	(1,41)
Résultat net total par action			
• de base		(2,81)	(15,01)
• dilué		(2,81)	(15,01)

Les annexes de la page 206 à 270 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 2020	31 décembre 2019
Résultat net de la période		**(207)**	**(230)**
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat			
Gains/(Pertes) actuarielles sur les avantages postérieurs à l'emploi	(9.2)	(14)	(44)
Impôts 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)*	(4)	3
Impôts liés		-	1
Écarts de conversion			
• écarts de conversion de la période		(112)	23
• impacts des reclassements en résultat liés à la cession ou à la liquidation d'activités à l'étranger		(5)	10
Impôts liés		(3)	-
Total autres éléments du résultat global		**(138)**	**(8)**
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE		**(345)**	**(238)**
Attribuable aux :			
• *actionnaires de Technicolor SA*		*(345)*	*(238)*
• *participations ne donnant pas le contrôle*		-	-

Les annexes de la page 206 à 270 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.3 État de la situation financière consolidée

(en millions d'euros)	*Note*	31 décembre 2020	31 décembre 2019
ACTIF			
Écarts d'acquisition	(4.1)	716	851
Immobilisations incorporelles	(4.2)	535	632
Immobilisations corporelles	(4.3)	140	191
Droits d'utilisation	(4.4)	148	285
Autres actifs d'exploitation non courants	(5.1)	27	32
Total actifs d'exploitation non courants		**1 566**	**1 991**
Participations non consolidées	(8.1)	14	17
Autres actifs financiers non courants	(8.1)	47	22
Total actifs financiers non courants		**61**	**39**
Titres des sociétés mises en équivalence	(2.4)	1	1
Impôts différés actifs	(6.2)	45	52
Total actifs non courants		**1 674**	**2 082**
Stocks	(5.1)	195	243
Clients et effets à recevoir	(5.1)	425	507
Actifs sur contrat client		63	79
Autres actifs d'exploitation courants	(5.1)	224	184
Total actifs d'exploitation courants		**907**	**1 013**
Créance d'impôt		14	36
Autres actifs financiers courants	(8.1)	17	13
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(8.1)	330	65
Actifs destinés à être cédés	(12)	76	-
Total actifs courants		**1 344**	**1 127**
TOTAL ACTIF		**3 018**	**3 210**

Les annexes de la page 206 à 270 font partie intégrante des états financiers consolidés.

(en millions d'euros)	*Note*	31 décembre 2020	31 décembre 2019
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capital social (235 795 483 actions au 31 décembre 2020 avec une valeur nominale de 0,01 euro)	(7.1)	2	414
Actions propres	(7.2)	-	-
Titres super subordonnés		500	500
Primes d'émission et réserves		126	(540)
Écarts de conversion		(456)	(339)
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Technicolor SA		**173**	**36**
Participations ne donnant pas le contrôle		-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES		**173**	**36**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(9.2)	325	342
Autres provisions	(10.1)	33	30
Passifs sur contrat client		2	3
Autres dettes d'exploitation non courantes	(5.1)	21	25
Total dettes d'exploitation non courantes		**381**	**400**
Dettes financières	(8.3)	948	979
Dettes de loyers	(8.3)	122	224
Autres dettes non courantes	(8.1)	-	1
Impôts différés passifs	(6.2)	15	27
Total dettes non courantes		**1 466**	**1 631**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(9.2)	30	33
Autres provisions	(10.1)	90	70
Fournisseurs et effets à payer		710	825
Provisions pour dettes sociales		142	134
Passifs sur contrat client		41	40
Autres dettes d'exploitation courantes	(5.1)	215	302
Total dettes d'exploitation courantes		**1 228**	**1 404**
Dettes financières	(8.3)	16	8
Dettes de loyers	(8.3)	56	87
Dettes d'impôt courant		21	41
Autres dettes courantes	(8.1)	2	2
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	(12)	56	-
Total dettes courantes		**1 379**	**1 542**
TOTAL PASSIF		**2 845**	**3 173**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		**3 018**	**3 210**

Les annexes de la page 206 à 270 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	***Note***	**2020**	**2019**
Résultat net de l'exercice		**(207)**	**(230)**
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		(15)	(22)
Résultat net des activités poursuivies		**(193)**	**(208)**
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation			
Amortissements d'actifs		263	322
Pertes de valeur d'actifs		88	63
Variation nette des provisions		16	(48)
(Gain) pertes sur cessions d'actifs		(14)	17
Charges (produits) d'intérêts	(8.5)	78	69
Produit net de la restructuration financière		(158)	-
Autres (dont impôts)		(2)	-
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs		(101)	(69)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**(22)**	**146**
Intérêts payés sur dettes de loyers		(19)	(21)
Intérêts payés		(32)	(44)
Intérêts reçus		3	1
Impôts payés sur les résultats		(12)	(12)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (I)		**(81)**	**70**
Acquisition de titres de participation, net de la trésorerie acquise	(11.1)	(3)	(3)
Produit de cession net de titres de participations	(11.1)	7	1
Acquisition d'immobilisations corporelles		(33)	(70)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés		(75)	(99)
Trésorerie mise en nantissement		(35)	(6)
Remboursement de trésorerie mise en nantissement		1	5
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (II)		**(138)**	**(171)**
Cession d'actions propres	(11.2)	-	1
Augmentation de capital	(11.2)	60	-
Augmentation des dettes financières	(11.2)	760	1
Remboursement des dettes de loyers	(11.2)	(85)	(91)
Remboursement des dettes financières	(11.2)	(158)	(5)
Frais liés aux opérations de financement	(11.2)	(60)	(1)
Autres		5	4
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (III)		**522**	**(91)**
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (IV)	**(12.1.2)**	**(23)**	**(33)**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE		**65**	**291**
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie (I+II+III+IV)		**280**	**(226)**
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie		(16)	-
Trésorerie a la clôture de la période		**330**	**65**

Les annexes pages 206 à 270 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 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)**	**-**	**(238)**
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**
Résultat net	-	-	-	-	-	(207)	-	(207)	-	(207)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(21)	-	(117)	(138)	-	(138)
Résultat global sur la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**(21)**	**(207)**	**(117)**	**(345)**	**-**	**(345)**
Affectation de la réduction de capital à la réserve spéciale créée à la suite de la décision de l'AG du 23 mars 2020	(414)	-	-	-	414	-	-	-	-	-
Augmentation de capital par souscription de 20 039 121 actions à 2,98 euros net des frais à la suite de la décision de l'AG du 22 septembre 2020	2	-	45	-	-	-	-	47	-	47
Conversion de la dette à la juste valeur en capitaux propres	-	-	598	-	(202)	-	-	397	-	397
Émission de bons de souscription	-	-	-	-	38	-	-	38	-	38
Dotation de 10 % du capital social à la réserve légale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres achetées et vendues (montant net)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock-options accordées aux employés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transfert des plans expirés des autres réserves vers les réserves consolidées	-	-	-	-	(54)	54	-	-	-	-
Autres effets impôts sur les capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**2**	**-**	**643**	**500**	**61**	**(579)**	**(456)**	**173**	**-**	**173**

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

Les annexes de la page 206 à 270 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	207
NOTE 2	Périmètre de consolidation	214
NOTE 3	Information par segment et par zone géographique	216
NOTE 4	Écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	221
NOTE 5	Autres informations opérationnelles	229
NOTE 6	Impôt	231
NOTE 7	Capitaux propres et résultat par action	234
NOTE 8	Actifs financiers, passifs financiers et instruments financiers dérivés	238
NOTE 9	Avantages au personnel	249
NOTE 10	Provisions et risques	259
NOTE 11	Opérations spécifiques présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés	262
NOTE 12	Activités arrêtées ou en cours de cession et activités destinées à être cédées	265
NOTE 13	Événements postérieurs à la clôture	267
NOTE 14	Honoraires des commissaires aux comptes	268
NOTE 15	Liste des principales entités consolidées	269

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] [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique] [103-3 Performance économique] [201-4]*

1.1.1 SAUVEGARDE FINANCIÈRE ACCÉLÉRÉE ET RESTRUCTURATION FINANCIÈRE DU GROUPE

Pour mémoire, le Groupe a annoncé le 13 février 2020 la mise en œuvre d'un Plan stratégique sur 3 ans (2020-2022), accompagné d'un renforcement à court terme de la structure financière du Groupe, devant se traduire notamment par une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'un montant de 300 millions d'euros. Cette augmentation du capital de la Société, ainsi que le regroupement des actions de la Société (1 action nouvelle pour 27 actions anciennes) et la réduction de capital de la Société non motivée par des pertes, lui précédant, ont été approuvées dans leur principe par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société le 23 mars 2020. Le regroupement d'actions et la réduction de capital ont été définitivement réalisés en mai 2020. Le Groupe a mis en place en mars 2020 un prêt relais pour un montant nominal de 110 millions de dollars US pour couvrir ses besoins jusqu'à l'augmentation de capital.

Cependant, depuis l'annonce de ce Plan stratégique, le Groupe a été impacté par l'épidémie de la Covid-19 et les mesures de confinement mises en place pour empêcher la propagation du virus. Ces effets sont détaillés dans la note 1.1.2. Cette sous-performance a par ailleurs accru les besoins de liquidités à court terme du Groupe. Or, dans ces circonstances, la possibilité de lancer cette augmentation de capital s'est elle-même réduite.

Aussi, compte tenu de la situation du Groupe, la Société a estimé devoir rechercher de nouvelles sources de financement auprès de ses partenaires financiers historiques ou de nouveaux investisseurs, afin de palier à l'augmentation de capital avortée et rembourser le prêt relais de 110 millions de dollars US à échéance au 31 juillet 2020. Après avoir initié des premiers contacts avec des investisseurs potentiels, la Société a considéré que la nomination de conciliateurs lui permettrait (i) de faciliter, d'encadrer et de sécuriser la poursuite de ses discussions, et (ii) d'envisager les termes d'une restructuration plus globale de l'endettement du Groupe.

Dans ces conditions, le 26 mai 2020, la Société a informé le marché de son intention d'entamer des discussions avec ses partenaires financiers et de solliciter l'accord des prêteurs actuels du Groupe afin de pouvoir envisager l'ouverture d'une procédure de conciliation sans que cela ne constitue un cas de défaut au titre des documents de financement existants.

Ces accords ont tous été obtenus le 1er juin 2020 et, par ordonnance du 2 juin 2020, le Président du Tribunal de commerce de Paris a nommé la SELARL FHB, représentée par Me Hélène Bourbouloux et Me Gaël Couturier, en qualité de conciliateurs de la Société, avec pour mission d'assister le Groupe :

1. dans la poursuite de ses discussions avec ses partenaires financiers en vue de l'obtention d'un financement lui permettant de couvrir les besoins immédiats de trésorerie du Groupe ;
2. dans ses discussions avec l'ensemble de ses partenaires financiers sur le réaménagement de l'endettement du Groupe ; et
3. dans l'étude de toute solution de nature à mettre un terme à ses difficultés.

À la suite des discussions menées entre les différentes parties prenantes à la procédure de conciliation sous l'égide des conciliateurs, la Société a élaboré les principaux termes et conditions de sa restructuration financière. L'urgence de la situation a cependant empêché de réunir l'accord unanime des créanciers financiers concernés de la Société dans le temps imparti, et a rendu impossible la mise en œuvre de la restructuration dans le cadre de la procédure de conciliation. Pour autant, l'état des discussions a permis d'envisager la voie d'une procédure de sauvegarde financière accélérée, afin de désendetter le Groupe et de répondre à ses besoins d'exploitation.

C'est dans ces circonstances que, par jugement du 22 juin 2020, le Tribunal de commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, la procédure de sauvegarde financière accélérée. Aux termes de ce jugement, le Tribunal de commerce de Paris a notamment désigné la SELARL FHB, représentée par Maître Hélène Bourbouloux et Maître Gaël Couturier, en qualité d'administrateurs judiciaires et fixé au 21 juillet 2020 la date de l'audience d'examen du projet de plan de sauvegarde. La Société a en outre sollicité et obtenu le même jour le bénéfice des dispositions du Chapitre 15 du *Federal Bankruptcy Code* américain, afin de voir les effets de la procédure de sauvegarde financière accélérée reconnus sur le territoire américain.

À cette même date, la Société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le projet de plan de sauvegarde (qui formalise les termes et conditions de l'accord susmentionné) a été approuvé par le Comité des établissements de crédit et assimilés le 5 juillet 2020. En parallèle, l'accord de principe entre la Société et les créanciers concernés a été formalisé dans le cadre d'accords juridiquement contraignants (accord de *lock-up* ou de soutien à la restructuration) venant confirmer les principaux termes et conditions de la restructuration financière de la Société. Aux termes de ces accords, les parties se sont engagées à soutenir et réaliser toute démarche ou action raisonnablement nécessaire à la mise en œuvre et la réalisation de la restructuration financière de la Société. Les principales opérations de restructuration du plan de sauvegarde et du Nouveau Financement, pleinement réalisées à la clôture de l'exercice, sont les suivantes :

1. Apport d'une somme équivalente à environ 420 millions d'euros (net de frais et commissions) pour les besoins de la poursuite du Plan stratégique 2020-2022 (mis à jour de l'impact Covid-19), du financement des opérations courantes du Groupe et pour le refinancement intégral du prêt relais exigible le 31 juillet 2020 (le « Nouveau Financement »)

Une première partie de ce Nouveau Financement a été apportée fin juillet au cours de la période d'observation de la procédure de sauvegarde financière accélérée, c'est-à-dire après l'ouverture de ladite procédure mais avant l'adoption par le Tribunal de commerce de Paris du plan de sauvegarde financière accélérée (le « **Financement Intermédiaire** »), comme suit :

- 110 millions de dollars US (net des frais et commissions [1]) ont été apportés à Technicolor USA, Inc. pour les besoins du refinancement du prêt relais exigible le 31 juillet 2020 par l'octroi d'un crédit à terme soumis au droit de l'État de New York (États-Unis) :
  - durée : remboursement *in fine* juin 2024,
  - intérêts réglés ou capitalisés (selon le cas) semestriellement :
    - intérêts *cash* : LIBOR (avec *floor* à 0 %) + 6 %/an, payables semestriellement, plus
    - intérêts PIK (capitalisés) : 6 %/an capitalisés semestriellement ;
- 140 millions d'euros (net des frais et commissions [2]) ont été apportés à Tech 6 (filiale à 100 % de la Société) pour les besoins du financement de l'exploitation des sociétés du Groupe. Ce financement résulte d'une émission obligataire par Tech 6 soumise au droit de l'État de New York (États-Unis) :
  - durée : remboursement *in fine* juin 2024,
  - intérêts :
    - intérêts *cash* : EURIBOR (avec *floor* à 0 %) + 6 % l'an, payables semestriellement, plus
    - intérêts PIK (capitalisés) : 6 % l'an capitalisés annuellement ;
- le Nouveau Financement a été garanti par des fiducies-sûretés sur les actions détenues par les sous-holdings du Groupe, qui détiennent (après certaines réorganisations intra-groupe) la plupart des filiales du Groupe (les « Fiducies ») ; étant précisé que la mise en place de la Fiducie pour le solde du Nouveau Financement France a été soumise à un vote consultatif de l'AGE, conformément à la recommandation de l'AMF n° 2015-05 sur les transferts d'actifs. Le Nouveau Financement a été également garanti par certaines autres sûretés.

Le solde du Nouveau Financement (181 millions d'euros en principal net des frais et commissions) a été apporté début septembre 2020 sous la forme d'une deuxième émission obligataire par Tech 6 soumise au droit de l'État de New York (États-Unis), et avec la même maturité et les mêmes conditions financières que la première tranche. Des sûretés additionnelles ont été consenties en garantie du remboursement de ces nouveaux apports, en particulier la fiducie-sûreté sur les titres de Gallo 8 (filiale à 100 % de la Société), laquelle a été approuvée par l'Assemblée générale du 20 juillet 2020.

En contrepartie de l'apport des fonds dans le cadre du Nouveau Financement, les prêteurs au titre du Nouveau Financement (en ce inclus BPI) se sont vus octroyer des BSA gratuits (chacun au prorata de sa participation dans le Nouveau Financement), exerçables pendant 3 mois à compter du 22 septembre 2020, à la valeur nominale de l'action, et représentant environ 7,5 % du capital post augmentations de capital prévues (mais avant dilution des BSA attribués aux actionnaires) (B). Afin de limiter la dilution des actionnaires du fait de ces BSA au titre du Nouveau Financement, le projet de plan de sauvegarde prévoit l'émission de BSA gratuits au profit des actionnaires, exerçables pendant 4 ans, au même prix que l'augmentation de capital réservée aux créanciers (3,58 euros par action) et représentant environ 5 % du capital post dilution de l'ensemble des émissions prévues.

2. Restructuration de l'endettement existant afin de le ramener à un niveau en adéquation avec les perspectives d'activité du Groupe, à savoir

- Le réaménagement de 46,5 % des créances (à savoir les créances au titre (i) du Prêt à Terme B (ii) de la Facilité de Crédit Renouvelable) au sein de nouveaux emprunts à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros en principal, à échéance le 31 décembre 2024 *(in fine)* et l'octroi en garantie de nouvelles sûretés sur les actifs du Groupe ; les conditions financières de la dette réaménagée sont les suivantes :
  - tranche Euro (454 millions d'euros) : EURIBOR (avec *floor* à 0 %) + 3 % l'an d'intérêts *cash* + 3 % l'an d'intérêts PIK (capitalisés),
  - tranche USD (141,5 millions de dollars) : LIBOR (avec *floor* à 0 %) + 2,75 % l'an d'intérêts *cash* + 3 % l'an d'intérêts PIK (capitalisés) ;
- une augmentation de capital de la Société, avec droit préférentiel de souscription des actionnaires, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 2,98 euros par action, entièrement garantie par les prêteurs des emprunts à terme et de la Facilité de Crédit Renouvelable par compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ; Bpifrance Participations souscrira à l'augmentation de capital en espèces au prorata de sa participation pré-opération (environ 7,6 % de souscription à titre irréductible) pour un montant global allant jusqu'à 25 millions d'euros ; le produit en espèces de l'augmentation de capital a été intégralement utilisé pour rembourser les prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable à la valeur nominale ;
- une augmentation de capital de la Société réservée, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 3,58 euros par action, au bénéfice des prêteurs des emprunts à terme et de la Facilité de Crédit Renouvelable, et qui a été entièrement souscrite par voie de compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ;

(1) Commission initiale de 5 % ; commission de souscription de 3,5 % ; commission d'engagement de 1,5 % l'an du montant non tiré.
(2) OID (Original Issue Discount) de 5 % plus frais de souscription de 3,5 % et 1,5 % de commission d'engagement sur les montants non tirés.

- la facilité de crédit d'un montant de 125 millions de dollars US mis à disposition de Technicolor USA Inc. le 6 novembre 2017 et de certains autres affiliés américains du Groupe a été modifiée, notamment pour étendre la date d'échéance finale à décembre 2023, et pour permettre la mise en œuvre de toutes les opérations envisagées afin de réaliser la Restructuration.

Les conditions suspensives à la mise en œuvre du plan de sauvegarde, c'est-à-dire l'arrêté du plan de sauvegarde par le Tribunal de commerce de Paris le 28 juillet 2020 et le vote favorable de l'assemblée générale sur l'ensemble des mesures nécessaires à la mise en œuvre du plan de sauvegarde accélérée, ayant été levées, les dernières opérations du plan de sauvegarde, c'est-à-dire la mise en place des emprunts réaménagés, ainsi que le remboursement et la conversion en capital des dettes non réaménagées, ont été finalisées le 22 septembre 2020. Les Lignes de Crédit non réaménagées ont en conséquence été remboursées en espèces pour un montant de 59 716 580,58 euros et converties en capital à hauteur de 600 283 419,22 euros.

Par ailleurs, le 11 septembre 2020, le Tribunal américain compétent en matière de faillites, présidant la procédure dite de *Chapter 15* de Technicolor a rendu une ordonnance de clôture de cette procédure. Ceci marque l'étape finale de la procédure engagée par la Société aux États-Unis.

Après la réalisation de ces opérations, la structure de l'actionnariat a été grandement modifiée ; les actions émises et les principaux actionnaires au 31 décembre 2020 sont présentés en note 7.

Effets de ces événements sur les états financiers au 31 décembre 2020

Le Groupe a considéré les opérations de Nouveau Financement, de conversion de dette en capital et de réaménagement des créances comme une seule transaction complexe avec de multiples éléments. Ces opérations ont été en effet négociées conjointement par les mêmes parties.

Cette transaction complexe a abouti :

- à la décomptabilisation de la dette précédente ;
- à la réception de disponibilités ;
- à la reconnaissance de nouvelles dettes financières (Nouveau Financement et lignes de crédit à terme) ;
- à l'émission d'instruments de capitaux propres à destination des prêteurs (actions et BSA).

Les nouveaux éléments sont reconnus à la juste valeur, différente des montants nominaux ou nets de frais présentés dans la description du plan de sauvegarde. Les différentes opérations permettant de mettre en place le Nouveau Financement devant s'analyser comme un ensemble, la juste valeur initiale du Nouveau Financement et des BSA associés n'est pas présumée égale aux disponibilités reçues mais mesurée en fonction des données de marché disponibles.

La différence entre la dette décomptabilisée et les nouvelles ressources obtenues est reconnue en résultat financier (« Produit net de la restructuration financière »), en conformité avec les IFRS applicables aux opérations de restructuration financière (IFRS 9, IFRIC 19). Ce résultat se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	
Liquidités reçues (Nouveau Financement)	416
Dette annulée (Valeur au bilan)	1 218
BSA Nouveau Financement émis à la Juste valeur	(38)
Augmentation de capital souscrite en numéraire (1)	(60)
Augmentation de capital par compensation de créances mesurée à la juste valeur (1)	(399)
Dette de Nouveau Financement (comptabilisation initiale à la juste valeur) (2)	(478)
Dette réaménagée (comptabilisation initiale à la juste valeur) (3)	(466)
RÉSULTAT DE L'OPÉRATION	**193**
Honoraires au compte de résultat	(35)
RÉSULTAT NET D'OPÉRATION	**158**

(1) Augmentation de capital nominale de 660 millions d'euros.
(2) Valeur nominale du Nouveau Financement de 453 millions d'euros.
(3) Valeur nominale des lignes de crédit à Terme de 574 millions d'euros.
Les montants en dollars US sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de chaque transaction (1,16 pour le Nouveau Financement et 1,17 pour les prêts à terme).

Les mesures de juste valeur retenue sont les suivantes :

- valeur de l'action retenue pour l'évaluation des instruments de capitaux propres (actions et BSA Nouveau Financement) : 2,18 euros (cours à la date de livraison de ces instruments, 22 septembre 2020) ;
- valeur de la dette (cours vendeur en dates de réception des fonds – 23 juillet et 2 septembre) Nouveau Financement : 105,5 % du Nominal ;
- valeur des nouvelles lignes de crédit à terme (cours vendeur en date de vigueur de nouvelles lignes, 22 septembre) : 81,25 % du Nominal.

Le taux effectif du Nouveau Financement et de la dette réaménagée est présenté en note 8.3.1. Pour mémoire, le taux effectif est le taux d'actualisation qui égalise la valorisation initiale de la dette (à la juste valeur) avec les flux futurs de remboursement, sans considération des gains ou pertes initiaux inclus dans le résultat de transaction.

Les frais attribuables à l'opération, soit 56 millions d'euros ont été comptabilisés en capitaux propres (15 millions d'euros), au résultat financier (35 millions d'euros) ou en diminution du Nouveau Financement (6 millions d'euros) selon leur nature.

L'endettement nominal et l'endettement tel qu'il ressort en IFRS sont disponibles en note 8.3.1.

Le tableau suivant présente de manière synthétique les sécurités et la soumission à des clauses financières des dettes du Groupe à l'issue de l'exécution du plan de sauvegarde financière accélérée. Le fonctionnement de ces sécurités est plus amplement décrit en note 8.3.2.

Dette	Emprunteur	Sécurités	Clauses financières
Nouveau Financement US	Technicolor USA Inc.	Nantissements de premier ou second rang sur les actifs américains, Fiducie Gallo 8, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Nouveau Financement France	Tech 6	Fiducie Gallo 8 et Tech 7, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Dette réaménagée	Technicolor SA	Deuxième rang sur (i) la fiducie Gallo 8 et (ii) les nantissements sur certains actifs de Technicolor SA	Non
Facilité de crédit Wells Fargo	Technicolor USA Inc.	Nantissement de premier ou second rang sur les actifs américains	Oui

1.1.2 IMPACTS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

La pandémie de la Covid-19 et les mesures sanitaires associées pour y faire face ont eu un impact significatif sur toutes les activités de Technicolor. La note suivante résume ses principales incidences financières estimées, conformément aux observations formulées par l'Autorité des normes comptables.

Ces observations recommandent soit d'utiliser une approche ciblée se concentrant sur les principaux impacts, les impacts incrémentaux et observables, soit une approche globale, afin d'isoler les impacts *via* un compte de résultat et bilan complets de la Covid-19. Le Groupe a adopté une approche ciblée sur chacun de ses principaux segments. Pour certains indicateurs, la description de l'impact sera principalement qualitative.

Les coûts d'exploitation liés à l'inactivité partielle ou totale et les coûts fixes non absorbés des ventes sont restés dans les coûts d'exploitation (« coût de l'activité », « frais de recherche et développement », « frais commerciaux et administratifs »). Les frais de sous-activité ont été comptabilisés dans les frais de fonctionnement. Les coûts de licenciement sont présentés en résultat opérationnel lorsque les baisses d'activité semblaient limitées à la période de confinement et ont été présentés en coûts de restructuration lorsque le licenciement est intervenu à la suite au redimensionnement de l'activité à une situation de marché post-Covid.

Les aides publiques sont comptabilisées selon IAS 20 et sont donc classées principalement en résultat opérationnel, tout comme les remises négociées avec les fournisseurs.

Services de Production

- à partir de mars 2020, les Services de Production de films et d'effets visuels épisodiques ont été considérablement touchés, étant donné que tous les tournages de films en direct ont été suspendus et les salles de cinéma fermées. En conséquence, de nouveaux projets ont été mis en attente au cours des deuxième et troisième trimestres 2020. Suite à la conclusion d'un accord entre les grands studios américains et tous les principaux syndicats hollywoodiens en septembre, l'activité de production s'est accélérée au cours du quatrième trimestre 2020. En outre, certains pays comme le Canada, la France et le Royaume-Uni ont lancé des programmes de soutien liés à la pandémie, notamment des subventions salariales et des régimes d'assurance/d'indemnisation de la production qui fournissent une couverture en période de pandémie ;
- l'activité de Publicité s'est ralentie à partir du deuxième trimestre 2020 en raison de la situation macro-économique mondiale, ce qui a amené les annonceurs à retarder les campagnes et à réduire les budgets marketing. Cependant, l'activité a été moins impactée que l'activité VFX Film et Episodic, car les marques ont souhaité maintenir un lien avec leurs clients ;
- l'activité Animation et Jeux, avec la capacité de poursuivre efficacement la production en télétravail, a réalisé une solide performance, s'inscrivant en croissance par rapport à 2019 ;
- l'activité de Post-production a également été fortement impactée par les arrêts de tournages en direct.

Les Services de Production se sont organisés pour être en mesure d'exécuter les contrats existants et d'en prendre de nouveaux en utilisant le travail à distance des salariés autant que possible. Les principaux obstacles provenaient du confinement strict en Inde et de l'augmentation progressive du télétravail. Cela a entraîné des coûts d'inactivité de la main-d'œuvre et des coûts fixes associés, car de nombreux artistes Technicolor n'ont pas été en mesure de travailler ou n'avaient pas de travail au cours du deuxième trimestre 2020. En revanche, le Groupe a bénéficié d'un soutien gouvernemental pour les employés en chômage partiel en Australie, au Canada, en France et au Royaume-Uni ; le Groupe peut également être éligible à des allégements supplémentaires de la part des autorités américaines mais ne peut en déterminer les montants au 31 décembre 2020.

Maison Connectée

Les impacts de la Covid-19 sur la chaîne d'approvisionnement de la Maison Connectée étaient liés à la perturbation de la fabrication, provoquant également des pénuries de composants et des difficultés logistiques en Chine puis en Asie du Sud-Est au premier trimestre de l'année. L'impact de la Covid-19 a ensuite été limité à sa chaîne de fabrication et d'approvisionnement basée en Asie, mais affectait toujours les capacités en Amérique latine pour les opérations de fabrication et de *back-end*.

Les mesures de confinement ont exposé les consommateurs à la nécessité d'avoir un service haut débit et d'une connexion WIFI de qualité, à domicile pour le travail à distance et le divertissement numérique. Cette situation a rendu la demande de connexions large bande très résistante au cours de cette période. Le marché américain a montré une augmentation de la demande et un taux de désabonnement très faible, et en raison de sa position sur le marché, le Groupe a connu une augmentation significative de la demande.

Les pays d'Amérique latine ont souffert, en plus des conséquences de la Covid-19, d'une crise monétaire importante due à la baisse drastique des cours du pétrole. Cela a affecté les plans de toutes les entreprises de la région, y compris les prestataires de services qui ont ajusté leur demande en conséquence.

La Maison Connectée est restée opérationnelle en raison de l'adoption précoce d'un modèle de travail à distance qui a réussi à déplacer la moitié de tous les employés hors site pour s'assurer que les principales installations d'ingénierie restent sécurisées et accessibles.

Services DVD

- Les nouvelles sorties de titres ont été très limitées en 2020 à partir de mars en raison de l'épidémie de la Covid-19, de nombreuses dates de sortie de titres clés étant repoussées jusqu'en 2021, ce qui, dans la plupart des cas, retarde également la sortie pour le visionnage à domicile, ce qui a impacté directement le chiffre d'affaires des Services DVD ;
- L'impact des commandes à domicile variait selon la région (c'est-à-dire selon le pays, l'état et la ville) et le moment/durée. Le niveau des fermetures de détaillants variait également selon les pays/régions, mais là où les vendeurs étaient ouverts, les ventes de titres de catalogue étaient relativement solides. La vente en ligne a été forte après un court ralentissement de la demande, les e-commerçants ajustant temporairement leur chaîne d'approvisionnement pour accroître l'activité des produits essentiels. La plupart des grands détaillants ont rouvert, mais le niveau des ventes est resté inférieur à la normale. Sans l'apport des nouvelles sorties, certains détaillants ont augmenté la taille des rayons destinés au contenu de catalogue/bibliothèque, ce qui a aidé à maintenir les volumes de réplication de DVD plus élevés que prévus en 2020 ;
- Certains sites de production ont connu des pénuries de personnel intérimaire, mais l'impact global sur les opérations a été faible.

La période précise et l'ampleur de la réouverture des salles de cinéma auront un impact sur le niveau d'activité des nouvelles sorties sur disque. Les Services DVD ont accéléré certains éléments de ses futurs plans de restructuration afin de s'adapter à ces impacts. Malgré ces efforts et la rentabilité attendue de la division, une nouvelle dépréciation a été enregistrée suite à la révision des hypothèses du test de dépréciation réalisé en juin 2020, entraînant une perte de 66 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, il n'y a aucun indicateur de dépréciation supplémentaire.

1.2 Description des principes comptables appliqués par le Groupe

GRI *[102-48] [102-49]*

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 2020 et adoptées par l'Union européenne au 11 mars 2021.

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 11 mars 2021. 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 12 mai 2021.

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 2020 (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 2020

Nouvelles normes et interprétations	Principales dispositions
Amendements limités à IFRS 3 – « Définitions d'une entreprise »	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. Ces amendements sont sans impact sur les comptes consolidés du Groupe mais pourrait avoir un impact sur les exercices futurs si le Groupe opère des regroupements d'entreprises.
Amendements à IFRS 7, IFRS 9 et IAS 39 – « Réforme des taux d'intérêt de référence » – phase 1	Les amendements à IFRS 9 et IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation, modifient certaines dispositions en matière de comptabilité de couverture dans le cadre de la réforme des taux de référence. De plus, ces amendements obligent les entités à fournir aux investisseurs des informations supplémentaires sur leurs relations de couverture qui sont directement affectées par ces incertitudes. Ces amendements sont sans impact sur les comptes consolidés du Groupe du fait que le Groupe n'a pas de relation de couverture de taux significative au-delà de la date prévue de réforme des taux d'intérêts de référence.
Amendements à IAS 1 et IAS 8 – Définition du terme « significatif »	**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 aux références au Cadre Conceptuel	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. Ces amendements sont sans impact sur les comptes consolidés du Groupe.

1.2.2.2 Principales 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
Amendement à IFRS 16 « Contrats de location : Allégements de loyer liés à la Covid-19 »	1er juin 2020	Le projet de modification *Allégements de loyers liés à la Covid-19 (projet de modification d'IFRS 16)* vise à modifier la norme de manière à : (1) accorder aux preneurs une exemption de la nécessité d'évaluer si un allègement au titre d'un loyer accordé en raison de la Covid-19 constitue une modification du contrat de location ; (2) exiger que les preneurs appliquent l'exemption afin de ne pas devoir comptabiliser un allègement au titre d'un loyer accordé en raison de la Covid-19 comme une modification du contrat de location ; (3) exiger que les preneurs qui appliquent l'exemption présentent l'information s'y rapportant ; et appliquent l'exemption de manière rétrospective selon IAS 8, sans qu'ils aient à retraiter les chiffres de la période précédente. Elle s'applique aux allègements de loyer liées à la Covid-19 qui réduisent les paiements de location dus au plus tard le 30 juin 2021.
Amendements à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels : contrats déficitaires – Coût d'exécution du contrat »	1er janvier 2022 (non encore adoptés par l'UE)	Les amendements modifient la norme IAS 37 pour préciser que les coûts d'exécution d'un contrat incluent à la fois les coûts marginaux, tels que les coûts de la main-d'œuvre directe et des matières, et l'imputation d'autres coûts directement liés au contrat, comme par exemple l'imputation de la charge d'amortissement relative à une immobilisation corporelle utilisée entre autres pour l'exécution du contrat.
Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers : classification de passifs comme courants ou non-courants »	1er janvier 2023 (non encore adoptés par l'UE)	Les modifications définitives d'IAS 1 sur le classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants, touchent seulement la présentation des passifs dans l'état de la situation financière, et non le montant ou le calendrier de la comptabilisation d'un actif, d'un passif, d'un revenu ou d'une charge, ou les informations que les entités fournissent à leur sujet. Elles : (1) clarifient que le classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants doit être fonction des droits qui existent à la fin de la période de présentation de l'information financière et harmonisent le libellé de tous les paragraphes concernés pour utiliser le terme « droit » de différer le règlement du passif pour au moins douze mois et indiquer explicitement que seuls les droits qui existent « à la fin de la période de présentation de l'information financière » influent sur le classement d'un passif ;

Nouvelles normes et interprétations	Date d'application	Principales dispositions
Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers : classification de passifs comme courants ou non-courants »	1er janvier 2023 (non encore adoptés par l'UE)	**(2)** clarifient que le classement n'est pas touché par les attentes quant à l'exercice du droit de l'entité de différer le règlement du passif; et **(3)** précisent que par règlement on entend le transfert à l'autre partie d'éléments de trésorerie, d'instruments de capitaux propres, d'autres actifs ou de services.
Amendements à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises : référence au cadre conceptuel »	1er janvier 2022 (non encore adoptés par l'UE)	Le principe de comptabilisation de la norme IFRS 3 exigeait que les actifs et les passifs comptabilisés dans un regroupement d'entreprises doivent satisfaire aux définitions d'actifs et de passifs du Cadre de préparation et de présentation des états financiers publié en 1989 (1989 Framework). Le Board a remplacé cette référence par une référence à la dernière version du Cadre conceptuel de l'information financière publié en mars 2018 (2018 Conceptual Framework). Les définitions des actifs et des passifs dans le cadre conceptuel de 2018 diffèrent de celles du cadre de 1989. Le deuxième amendement ajoute à la norme IFRS 3 une exception à son principe de comptabilisation. Pour les passifs et les passifs éventuels entrant dans le champ d'application des normes IAS 37 ou IFRIC 21, l'acquéreur doit appliquer respectivement les normes IAS 37 ou IFRIC 21, au lieu du Cadre conceptuel, pour identifier les obligations qu'il a assumées lors d'un regroupement d'entreprises. Le troisième amendement ajoute à la norme IFRS 3 une mention explicite pour informer qu'un acquéreur ne devrait pas comptabiliser les actifs éventuels acquis lors d'un regroupement d'entreprises.
Améliorations annuelles 2018-2020 des IFRS	1er janvier 2022 (non encore adoptés UE)	Les amendements comprennent notamment : • **IFRS 9 – Instruments financiers : Inclusion des honoraires dans le critère des 10 % relatif à la décomptabilisation de passifs financiers** Pour déterminer s'il y a lieu de décomptabiliser un passif financier qui a été modifié ou échangé, l'entité évalue si les conditions sont substantiellement différentes de celles du passif financier initial. L'IASB se propose de préciser les honoraires dont l'entité doit tenir compte lorsqu'elle évalue si les conditions d'un nouveau passif financier ou d'un passif financier modifié sont substantiellement différentes de celles du passif financier initial ; • **Modification proposée des exemples illustratifs qui accompagnent IFRS 16 – Contrats de location** Avantages incitatifs à la location : l'IASB se propose de modifier l'exemple illustratif 13 qui accompagne IFRS 16 – Contrats de location afin de supprimer l'exemple traitant des paiements au titre des améliorations locatives versés par le bailleur. La modification proposée éliminerait toute confusion possible au chapitre du traitement des avantages incitatifs à la location en application d'IFRS 16.

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, et des montants récupérables pour les droits d'utilisation testés individuellement (voir note 4.4) ;
- présentation des autres produits (charges) (voir note 3.3.3) ;
- identification du niveau d'analyse de la restructuration financière et de la juste valeur des nouvelles dettes et des capitaux propres (voir note 7 et note 8) ;
- 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	
	2020	2019	2020	2019
Dollar US (USD)	1,2271	1,1234	1,1452	1,1206
Livre sterling (GBP)	0,8990	0,8508	0,8864	0,8776
Dollar Canadien (CAD)	1,5633	1,4598	1,5320	1,4878

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 associées 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 aux 31 décembre 2020 et 2019 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 2020	France	Europe (hors France)	USA	Autres	Total
Société mère et filiales consolidées	17	33	19	29	98
Sociétés mises en équivalence	1	-	1	1	3
TOTAL	**18**	**33**	**20**	**30**	**101**

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**

2.2 Changements dans le périmètre de consolidation en 2020

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

Il n'y a eu aucune acquisition ou cession significative au cours de 2020. La mise en place des fiducies sûretés est sans impact sur le périmètre ; une description des fiducies-sûretés, incluant l'analyse de leur contrôle, est disponible en 8.3.2.

2.3 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, déjà acquéreur de l'activité Licences de Brevets en 2018. 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.

2.4 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 2020, le Groupe a procédé à deux cessions de co-entreprises canadiennes non significatives à Deluxe services Group dans le cadre de la transaction conclue en 2020.

En 2019, il n'y avait 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, Maison Connectée et Services DVD.

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.

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.

SERVICES DVD

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

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)	Exercice clos le 31 décembre 2020 Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	*Corporate* & Autres	Total
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	513	1 764	706	23	3 006
Chiffre d'affaires inter-segments	-	-	-	-	-
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	**(103)**	**(21)**	**(111)**	**(29)**	**(264)**
Dont :					
Amortissements des incorporels issus des acquisitions	(8)	(24)	(8)	-	(40)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(3)	(2)	(70)	-	(75)
Coûts de restructuration	(27)	(31)	(33)	(9)	(100)
Autres produits (charges)	14	(6)	2	(2)	8
EBITA ajusté	**(78)**	**41**	**-**	**(18)**	**(56)**
Dont :					
Amortissements et dépréciations	(94)	(70)	(52)	(4)	(220)
Consommation de capacités informatiques de rendu d'images dans le métier Services de Production	(2)				(2)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie [1]	-	1	(2)	-	(1)
EBITDA ajusté	**18**	**110**	**54**	**(14)**	**167**
État de la situation financière					
Actifs sectoriels	475	1 216	528	251	2 470
Actifs non affectés					548
Total actif consolidé					**3 018**
Passifs sectoriels	209	780	230	390	1 609
Passifs non affectés					1 236
Total passif consolidé hors capitaux propres					**2 845**
Autres informations					
Investissements nets	(33)	(62)	(12)	(1)	(108)
Capitaux mis en œuvre	236	104	115	188	643

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

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

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

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) ;
- 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 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.

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.

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 2020	Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	*Corporate* & Autres	31 décembre 2019
Revenus reconnus à la livraison des biens et services	2 866	396	1 764	706	-	3 329
Revenus reconnus à l'avancement [1]	117	117	-	-	-	429
Revenus des brevets [2]	23	-	-	-	23	43
REVENUS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**3 006**	**513**	**1 764**	**706**	**23**	**3 800**

(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 186 millions d'euros au 31 décembre 2020 ; elles seront reconnues pour l'essentiel en 2021.

INFORMATION SUR LES PRINCIPAUX CLIENTS

Au 31 décembre 2020, un client représente plus de 23 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (705 millions d'euros), et un client représente plus de 5 % (139 millions d'euros).

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).

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							
2020	524	128	133	1 558	488	175	**3 006**
2019	749	235	163	1 718	708	227	**3 800**
Actifs sectoriels							
2020	526	220	61	1 276	282	106	**2 470**
2019	619	265	68	1 581	332	134	**2 999**

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)	**2020**	**2019**
Frais de recherche et de développement, bruts	(87)	(105)
Projets de développement inscrits en immobilisations incorporelles	35	41
Amortissement des actifs incorporels de recherche et de développement	(44)	(53)
Subventions reçues [(1)]	2	3
FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT, NETS DES SUBVENTIONS	**(94)**	**(114)**

(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)	**2020**	**2019**
Frais commerciaux et de marketing	(92)	(111)
Frais généraux et administratifs	(192)	(212)
FRAIS COMMERCIAUX ET DE MARKETING	**(284)**	**(323)**

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)	**2020**	**2019**
Plus ou moins values de cession d'actifs	14	(17)
Litiges et autres	(6)	2
AUTRES PRODUITS (CHARGES)	**8**	**(15)**

Les plus ou moins-values sur cession d'actifs comprennent principalement au 31 décembre 2020 :

- un complément de prix définitif d'environ 9 millions de dollars US (8 millions d'euros) versé dans le cadre de la transaction signée lors du premier semestre 2020 mettant fin au partenariat stratégique avec Deluxe services Group ;
- 5 millions d'euros de gain suite à la cession de la filiale du Groupe en Thaïlande du fait du recyclage des réserves de conversion.

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

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 2020 (voir note 4.5 pour plus de détails sur les tests de dépréciation).

(en millions d'euros)	Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	Total
Au 31 décembre 2018	**186**	**430**	**270**	**886**
Écarts de conversion	6	7	5	18
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-	-	(53)	(53)
Autres	-	-	-	-
Au 31 décembre 2019	**192**	**437**	**222**	**851**
Écarts de conversion	(13)	(37)	(14)	(64)
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-	-	(66)	(66)
Autres [(1)]	(5)	-	-	(5)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**174**	**400**	**142**	**716**

(1) Transfert en activités destinées à être cédées du goodwill alloué à l'activité Post-Production.

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 incorporels 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 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
Mouvements périmètre	-	-	-	-
Acquisitions	-	10	76	85
Cessions	-	-	-	-
Amortissements	-	(67)	(79)	(146)
Pertes de valeurs d'actifs	(1)	(3)	-	(3)
Autres [(1)]	-	3	(23)	(20)
Au 31 décembre 2019, net	**261**	**249**	**122**	**632**
Brut	*269*	*753*	*482*	*1 504*
Amortissements cumulés	*(8)*	*(504)*	*(360)*	*(872)*
Écarts de conversion	(18)	(17)	(10)	(45)
Acquisitions d'activités	-	-	-	-
Acquisitions	-	-	69	69
Cessions	-	-	-	-
Amortissements	-	(44)	(69)	(113)
Pertes de valeurs d'actifs	(1)	-	(4)	(5)
Autres	-	-	(3)	(3)
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**242**	**188**	**105**	**535**
Brut	*250*	*698*	*496*	*1 444*
Amortissements cumulés	*(8)*	*(510)*	*(391)*	*(909)*

(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 2020, les marques du Groupe ont une valeur nette comptable de 242 millions d'euros. Elles comprennent principalement la marque Technicolor® pour 184 millions d'euros, la marque RCA® pour 29 millions d'euros et la marque The Mill® pour de 21 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 événement 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 ou dans le cas de volumes décroissants selon la méthode des unités de production 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.

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 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 [2]	-	-	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)*
Écarts de conversion	-	(1)	(4)	(6)	(11)
Acquisitions	-	-	-	37	37
Acquisitions de filiales	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-	-
Amortissements	-	(2)	(32)	(29)	(63)
Pertes de valeurs	-	-	(4)	(1)	(5)
Autres variations [3]	-	(1)	20	(27)	(9)
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**3**	**12**	**48**	**77**	**140**
Brut	*3*	*52*	*884*	*269*	*1 208*
Amortissements cumulés	*-*	*(40)*	*(836)*	*(192)*	*(1 068)*

(1) Incluent les immobilisations corporelles en cours.
(2) En 2019, inclut la reclassification des droits d'utilisation.
(3) Correspond au transfert d'immobilisations corporelles en cours vers les installations techniques, matériels et outillages, ainsi qu'au transfert en actifs destinés à être cédés.

4.4 Droits d'utilisation

Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019. La norme fournit un modèle de comptabilisation des contrats de location unique, obligeant le preneur à comptabiliser les actifs et les passifs pour tous les contrats de location, sauf si la durée du contrat de location est inférieure ou égale à 12 mois ou si l'actif sous-jacent a une faible valeur. La valeur initiale des droits d'utilisation à l'actif est égale à la somme de la valeur actuelle des loyers sur la période de location et des frais directs encourus lors de la conclusion ou de la modification du contrat de location. Le Groupe amortit ses droits d'utilisation à l'actif selon la méthode linéaire, à partir du moment où l'actif droit d'utilisation est prêt à être utilisé jusqu'à la fin du bail.

L'analyse de la période de location, principalement pour les immeubles, prend en compte la durée du contrat non résiliable, la durée du contrat résiliable et les options d'extension, lorsque le Groupe est raisonnablement certain d'exercer ces options d'extension. Le Groupe réévalue s'il est raisonnablement certain en appréciant les informations suivantes :

- la durée d'amortissement des aménagements ;
- l'évolution des loyers par rapport aux prix du marché ;
- la visibilité sur l'activité commerciale de chaque site.

(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
Transfert	-	-	-
Amortissement	(68)	(31)	(99)
Pertes de valeurs d'actifs	(3)	-	(3)
Autres	7	2	9
Au 31 décembre 2019, net	**241**	**44**	**285**
Nouveaux contrats	4	6	10
Modification de contrat (1)	10	-	10
Transfert (2)	(48)	-	(48)
Amortissement	(54)	(27)	(81)
Pertes de valeurs d'actifs (3)	(14)	-	(14)
Autres	(10)	(4)	(14)
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**129**	**19**	**148**

(1) Réévaluation des droits d'utilisation du fait de changement dans les termes contractuels.
(2) Inclut des droits d'utilisation présentés en actifs disponibles à la vente.
(3) Voir note 4.5 « Pertes de valeur nettes sur actifs d'exploitation non courants ».

Au 31 décembre 2020, les actifs loués comprennent principalement des bureaux et autres baux immobiliers (87 %) et du matériel informatique (13 %).

Le total des sorties de trésorerie sur les contrats de location (hors coûts de location annuels sur les contrats de location à court terme et les contrats de location d'actifs de faible valeur) s'est élevé à 76 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Une analyse de l'échéance du passif de location est présentée à la note 8.2.3.

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'acquisition 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 et les droits d'utilisation 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 exclu 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	Maison Connectée	Services DVD	Activités en cours de cession	Total
2020					
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	-	(66)	-	(66)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	(3)	(1)	-	(1)	(5)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(9)	(2)	(7)	(2)	(20)
Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants	**(12)**	**(3)**	**(73)**	**(3)**	**(91)**
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
PERTE DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS	**(12)**	**(3)**	**(73)**	**(3)**	**(91)**
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	-	-	-	-	-
PERTE DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS	**(1)**	**-**	**(59)**	**(1)**	**(61)**

Les tests de dépréciation effectués en 2020 sur les actifs de l'UGT Services DVD ont donné lieu à la comptabilisation d'une perte de valeur sur écarts d'acquisition de (66) millions d'euros. La révision des hypothèses a notamment tenu compte de l'absence de ventes liées aux nouvelles sorties pendant la crise pandémique.

Au 31 décembre 2020, le Groupe a comptabilisé une perte de valeur sur les droits d'utilisation à l'actif de (13) millions d'euros. Cette perte de valeur a été comptabilisée dans la ligne « Coûts de restructuration ». Elle reflète les efforts du Groupe pour réduire son empreinte immobilière en particulier dans ses implantations en Amérique du Nord (États-Unis et Canada). La valeur nette comptable des droits d'utilisation dépréciés et activement commercialisés, soit 3 millions d'euros, a été placée en actifs destinés à être cédés conformément à la norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées.

Dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable des actifs pour dépréciation, les principales hypothèses concernent les scénarios de produits de sous-location ont été déterminés compte tenu de la conjoncture économique actuelle et des valeurs de marché disponibles.

4.5.1 PRINCIPALES HYPOTHÈSES AU 31 DÉCEMBRE 2020

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	Maison Connectée	Services DVD
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 2020	2,0 %	1,0 %	*
• au 31 décembre 2019	2,0 %	0,0 %	*
Taux d'actualisation après impôt utilisé :			
• au 31 décembre 2020	11,1 %	10,2 %	10,2 %
• au 31 décembre 2019	8,0 %	9,0 %	8,0 %

* *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 pour une grande partie de l'activité sur une durée de vie limitée d'environ quinze 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 (66) millions d'euros au 31 décembre 2020. Une perte de valeur sur écarts d'acquisition de (53) millions d'euros a été constatée au 31 décembre 2019.

4.5.2 SENSIBILITÉ DES PERTES DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2020

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 62 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2020 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 77 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 49 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.

Pour Maison Connectée :

- une augmentation de 1 point du taux d'actualisation après impôt générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 86 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA ajusté à partir de 2020 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 188 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 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 4 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une augmentation de 0,5 point du coût moyen pondéré du capital générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 9 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une diminution de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2023 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 29 millions d'euros, générant une dépréciation de 9 millions d'euros ;
- une baisse du chiffre d'affaires Fret de 10 % en année terminale générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 3 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)	2020	2019
Avances sur contrats clients et remises payées d'avance	8	13
Autres	19	19
AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS	**27**	**32**
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(4)	(8)
Autres	(17)	(17)
AUTRES DETTES D'EXPLOITATION NON COURANTES	**(21)**	**(24)**

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 contrats 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)	2020	2019
Matières premières	63	83
En-cours	4	10
Produits finis et marchandises	153	172
Valeur Brute	**220**	**265**
Provisions pour dépréciation	(25)	(22)
TOTAL STOCKS ET EN-COURS	**195**	**243**

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)	2020	2019
Clients et effets à recevoir	445	531
Provisions pour dépréciation	(20)	(24)
TOTAL CLIENTS ET EFFETS À RECEVOIR	**425**	**507**

Les créances clients comprennent aux 31 décembre 2020 et 2019 des montants échus de respectivement 79 millions d'euros et 94 millions d'euros pour lesquels des dépréciations ont été comptabilisées pour 20 et 24 millions d'euros.

L'exposition au risque de crédit sur les créances clients du Groupe correspond à la valeur nette comptable de ces actifs (425 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 507 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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)	2020	2019
TVA déductible	43	31
Crédit d'impôt recherche et subventions	5	5
Charges constatées d'avance	26	37
Autres	150	111
AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION COURANTS	**224**	**184**
Impôts à payer	(46)	(41)
Redevances – courantes	(36)	(44)
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(14)	(17)
Autres	(119)	(200)
AUTRES DETTES D'EXPLOITATION COURANTES	**(215)**	**(301)**

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)	2020	2019
Impôt courant		
France	-	(1)
Étranger	(15)	(9)
Total impôt courant	**(15)**	**(10)**
Impôt différé		
France	-	-
Étranger	9	7
Total impôt différé	**10**	**7**
TOTAL CHARGE D'IMPÔT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**(5)**	**(3)**

En 2020, la charge d'impôt courant résulte principalement des impôts courants comptabilisés en Inde, au Brésil et en Pologne.

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

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 32 %) et la charge d'impôt comptabilisée. Les éléments de rapprochement sont décrits ci-dessous :

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat net consolidé des activités poursuivies	**(193)**	**(208)**
Impôt sur les résultats	(5)	(3)
Résultat des activités poursuivies avant impôts	**(188)**	**(205)**
	32 %	*34 %*
Charge d'impôt théorique	**60**	**70**
Variation des impôts différés actifs non reconnus (1)	(26)	(46)
Effet des différences permanentes	38	(23)
Effet des différents taux d'impôt appliqués (2)	(14)	(2)
Effet des modifications de taux d'impôts appliqués localement	(61)	(1)
Retenues à la source non imputées	(3)	(1)
Charge d'impôt des activités poursuivies	**(5)**	**(3)**

(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 2020, le montant inclut essentiellement l'impact des modifications de taux d'imposition en France et Allemagne.

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 ; ou
- 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 2018	**210**	**(193)**	**17**
Variations impactant le résultat des activités poursuivies	(27)	33	7
Autres mouvements	(131)	132	1
Au 31 décembre 2019	**52**	**(27)**	**25**
Variations impactant le résultat des activités poursuivies	(30)	40	10
Autres mouvements [1]	23	(28)	(5)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**45**	**(15)**	**30**

(1) Principalement compensation des impôts différés actifs et passifs d'échéance identique par entité fiscale et l'impact fiscal sur les autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2020, les actifs nets d'impôts différés de 30 millions d'euros résultent de la reconnaissance des pertes reportables et d'impacts de divers différences temporaires au Canada, Inde, Mexique, Pologne et Australie.

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.

6.2.2 ANALYSE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS PAR NATURE

(en millions d'euros)	2020	2019
Effet fiscal des reports déficitaires	**1 108**	**1 278**
Effet fiscal des différences temporelles liées aux :		
Immobilisations corporelles	32	20
Écarts d'acquisition	3	10
Immobilisations incorporelles	(50)	(86)
Participations financières et autres actifs non courants	3	3
Stocks et en-cours	9	7
Créances clients et autres actifs courants	19	19
Dettes financières	140	142
Provisions pour retraites et avantages assimilés	55	59
Provisions pour restructuration	9	3
Autres provisions	6	19
Autres dettes courantes et non courantes	12	38
Total des impôts différés sur différences temporelles	**238**	**234**
Impôts différés actifs (passifs), bruts	**1 346**	**1 512**
Provision pour dépréciation des impôts différés actifs	(1 316)	(1 487)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	**30**	**25**

Les reports fiscaux déficitaires dont le Groupe bénéficie dans les pays où il exerce encore une activité s'élèvent à 2,3 milliards d'euros.

Ces reports déficitaires proviennent principalement de la France, du Royaume-Uni et des États-Unis. En 2020, les pertes fiscales reportées aux États-Unis ont été partiellement perdues du fait de la restructuration financière considérée comme un changement d'actionnariat.

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, sauf le nombre d'actions en unités)	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social en euros
Capital social au 31 décembre 2019	**414 461 178**	**1**	**414 461 178**
Regroupement d'actions (27 anciennes pour 1 nouvelle)	15 350 414	27	414 461 178
Réduction de capital par diminution de la valeur nominale (de 27 euros à 0,01 euro)	15 350 414	0,01	153 504
Émission de nouvelles actions dans le cadre du LTIP 2017 (1)	56 700	0,01	567
Augmentation de capital avec DPS par émission de nouvelles actions	20 039 121	0,01	200 391
Augmentation de capital avec DPS par compensation de créances	90 699 134	0,01	906 991
Augmentation de capital réservée par compensation de créances	92 178 770	0,01	921 788
Émission de nouvelles actions suite à l'exercice de bons de souscription d'actions « Actionnaires » (4 nouvelles actions pour 5 anciennes)	16 256	0,01	163
Émission de nouvelles actions suite à l'exercice de bons de souscription d'actions « Nouveau Financement »	17 455 088	0,01	174 551
CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2020	**235 795 483**	**0,01**	**2 357 955**

(1) Les plans sont décrits en note 9.3.

Au cours de l'exercice 2020, la Société a procédé aux opérations sur le capital décrites ci-après :

REGROUPEMENT D'ACTIONS

Concomitamment, le Conseil d'administration agissant en vertu des pouvoirs qui lui ont été conférés par l'Assemblée générale extraordinaire du 23 mars 2020, a décidé de procéder au regroupement des actions de la Société par échange de 27 anciennes actions de 1 euro de valeur nominale contre 1 action nouvelle de 27 euros de valeur nominale.

RÉDUCTION DE CAPITAL

L'Assemblée générale extraordinaire qui s'est tenue le 23 mars 2020 a décidé de :

- réduire le capital social d'un montant total de 414 307 673,86 euros, ayant pour effet de ramener le capital social de 414 461 178 euros à 153 504,14 euros ;
- réaliser ladite réduction de capital par voie de diminution de la valeur nominale unitaire des actions d'un montant de 26,99 euros par action, ayant pour effet de ramener la valeur nominale de chacune des 15 350 414 actions composant le capital social à l'issue de la réalisation de la mise en paiement des opérations de regroupement de 27 euros (valeur nominale à l'issue des opérations de regroupement) à 0,01 euro.

AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Le 9 juin 2020, le Directeur général, faisant usage de la délégation accordée par le Conseil d'administration du 7 mai 2020 a constaté que 56 700 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro devraient être livrées dans le cadre du LTIP 2017.

Le Directeur général, usant des pouvoirs qui lui ont été conférés par le Conseil d'administration en date du 30 juillet 2020 et conformément à la délégation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 juillet 2020 aux termes de sa 1re résolution, par des décisions en date 15 septembre 2020, a notamment :

- constaté qu'à l'issue de la période de souscription de l'Augmentation de Capital avec DPS, 20 039 121 actions avaient été souscrites, à titre irréductible et réductible (soit 18,10 % de l'Augmentation de Capital avec DPS) ; et
- décidé de mettre en œuvre l'Engagement de Garantie octroyé par les Créanciers à hauteur des 90 699 134 actions nouvelles non souscrites, représentant un prix de souscription total de 270 283 419,32 euros à libérer par compensation avec les Créances devant être remboursées ou converties en capital dans le cadre de l'Augmentation de Capital avec DPS.

Il a par ailleurs constaté que le montant total de la souscription par les Créanciers Garants soit 270 283 419,32 euros, a été intégralement libéré comme suit :

- 215 532 572,94 euros par compensation avec la créance au titre du Prêt à Terme B ; et
- 54 750 846,38 euros par compensation avec la créance au titre de la Facilité de Crédit renouvelable (« RCF »).

Il a ainsi décidé que l'Augmentation de Capital avec DPS interviendra le 22 septembre 2020.

Le 22 septembre 2020, la Société a également procédé à une augmentation de capital en numéraire, sans droit préférentiel de souscription, par émission d'un maximum de 92 178 770 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune, assortie d'une prime d'émission de 3,57 euros, soit un prix d'émission de 3,58 euros par action ordinaire nouvelle, représentant une augmentation de capital d'un montant maximum global (prime d'émission incluse) de 329 999 996,60 euros, réservée au bénéfice exclusif des Créanciers titulaires de créances sur la Société telles que définies ci-après (l'« Augmentation de Capital Réservée ») et, ensemble avec l'augmentation de capital avec DPS, les « Augmentations de capital »).

Le Directeur général a approuvé que le montant total souscrit de 329 999 996,60 euros soit intégralement libéré comme suit :

- 263 152 466,09 euros par compensation avec la créance au titre du Prêt à Terme B ; et
- 66 847 530,51 euros par compensation avec la créance au titre de la Facilité de Crédit renouvelable (« RCF »).

Le 22 septembre 2020, le Directeur général, par délégation du Conseil d'administration, a constaté la réalisation définitive des Augmentations de capital.

Il convient également de noter que, conformément au plan de sauvegarde, il a été décidé que :

- les prêteurs au titre du Nouveau Financement ont reçu un nombre total de 17 701 957 BSA gratuits (les « **BSA Nouveau Financement** ») exerçables pendant une période de 3 mois, donnant le droit de souscrire à un nombre maximum de 17 701 957 actions nouvelles, au prix d'un centime d'euro (0,01 euro) par action nouvelle (sans prime d'émission) ;
- tous les actionnaires de la Société ont reçu un nombre total de 15 407 114 BSA gratuits (les « **BSA Actionnaires** »), à raison d'un (1) BSA Actionnaires pour une (1) action existante, cinq (5) BSA Actionnaires donnant droit à souscrire à quatre (4) actions nouvelles, susceptibles de donner lieu à l'émission d'un nombre maximum de 12 325 691 actions nouvelles, au prix de 3,58 euros par action nouvelle.

Au 31 décembre 2020, 16 256 BSA Actionnaires et 17 455 088 BSA Nouveau Financement ont été exercés. Le reliquat des BSA non exercés a été perdu.

Au 31 décembre 2020 et à la connaissance de la Société, les sociétés suivantes détiennent plus de 5 % du capital de Technicolor :

- Crédit Suisse Asset Management a déclaré détenir 28 493 063 actions représentant 12,08 % du capital social et 12,08 % des droits de vote de la Société ;
- Baring Asset Management Ltd. a déclaré détenir 24 406 573 actions représentant 10,35 % du capital social et 10,35 % des droits de vote de la Société ;
- Bain Capital Credit, LP a déclaré détenir 16 593 636 actions représentant 7,04 % du capital social et 7,04 % des droits de vote de la Société ;
- BNY Alcentra Group holdings, Inc. a déclaré détenir 15 552 613 actions représentant 6,60 % du capital social et 6,60 % des droits de vote de la Société ;
- Farallon Capital Management LLC a déclaré détenir 14 574 603 actions représentant 6,18 % du capital social et 6,18 % des droits de vote de la Société ;
- Angelo, Gordon & Co., LP a déclaré détenir 11 808 783 actions représentant 5,01 % du capital social et 5,01 % 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.

	2020	2019 *
Nombre d'actions propres en début de période	-	**39 815**
Variation liée au Contrat de liquidité	-	-
Cession	-	(39 815)
Nombre d'actions propres en fin de période	-	-

* *Le nombre d'actions a été ajusté pour 2019 afin de tenir compte du regroupement d'actions opéré en 2020.*

Au cours l'exercice 2019, la totalité des actions a été cédée.

Au 31 décembre 2020, le Groupe ne détient aucune action propre dans ses comptes.

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 2018 et 2019, les Assemblées générales tenues respectivement les 14 juin 2019 et 30 juin 2020 n'ont pas voté de versement de dividende.

7.2.4 PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

En 2020, les principales variations des participations ne donnant pas le contrôle résultent de la cession des entités canadiennes Vancouver Lab Inc. et Canada Cinema Distribution Inc. pour un euro dans le cadre de l'accord mettant fin au partenariat stratégique avec Deluxe services Group.

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

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

	2020	2019 *
Résultat net *(en millions d'euros)*	**(207)**	**(230)**
Résultat net attribuable aux participations ne conférant pas le contrôle	-	-
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(15)	(22)
Numérateur		
Résultat net retraité (part du Groupe) des activités poursuivies	**(193)**	**(208)**
Nombre moyen d'actions ordinaires des base disponibles *(en milliers)*	73 682	15 321
Effet dilutif des *stock-options* et des plans d'actions gratuites	-	-
Dénominateur		
Nombre pondéré d'actions *(en milliers)*	**73 682**	**15 321**

* *Le nombre d'actions a été ajusté pour 2019 afin de tenir compte du regroupement d'actions opéré en 2020.*

Les plans d'option et d'actions gratuites n'ont pas d'impact sur le résultat dilué, en raison de l'impact relutif qu'ils auraient sur le résultat net par action.

7.4 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 2020, Bpifrance Participations, représentée au Conseil d'administration et identifiée à ce titre comme partie liée, détenant 4.5 % du Groupe au 31 décembre 2020, a participé au plan de sauvegarde financière décrit en note 1.1.1 au moyen :

- d'une souscription à l'augmentation de capital réservée de 25 millions d'euros ;
- d'une participation au Nouveau Financement de 21 millions d'euros. Le groupe Technicolor a enregistré une charge d'intérêts due à Bpifrance Participations de 1 million d'euros et des frais liés au financement refacturés par Bpifrance Participations de 1 million d'euros.

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

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 2020					
(en millions d'euros)	31 décembre 2020	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 2019
Participations non consolidées	**14**	**-**	**14**	**-**	**-**	**Niveau 3**	**17**
Trésorerie mise en nantissement	39	22	17	-	-	Niveau 1	14
Prêts et autres	2	2	-	-	-		1
Créances liés aux actifs de sous-location	6	6	-	-	-		8
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-	Niveau 2	-
Autres actifs financiers non courants	**47**	**-**	**-**	**-**	**-**		**22**
Total actif financier non courant	**61**						**40**
Trésorerie mise en nantissement	17	2	16	-	-	Niveau 1	12
Autres actifs financiers courants	-	-	-	-	-		-
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-	Niveau 2	1
Autres actifs financiers courants	**17**	**-**	**-**	**-**	**-**		**13**
Trésorerie	183	-	183	-	-	Niveau 1	58
Équivalents de trésorerie	147	-	147	-	-	Niveau 1	7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**330**	**-**	**-**	**-**	**-**		**65**
Total actif financier courant	**347**						**78**
Emprunts non courants [1]	(948)	(948)	-	-	-		(979)
Dettes financières	**(948)**						**(979)**
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-	Niveau 2	(1)
Autres dettes non courantes	**-**						**(1)**
Dettes de loyers	**(122)**	**(122)**	**-**	**-**	**-**		**(224)**
Total passif financier non courant	**(1 070)**						**(1 204)**
Dettes financières	**(16)**	**(16)**	**-**	**-**	**-**		**(8)**
Dettes de loyers	**(56)**	**(56)**	**-**	**-**	**-**		**(87)**
Autres dettes financières courantes	**(2)**	**-**	**-**	**-**	**(2)**	**Niveau 2**	**(2)**
Total passif financier courant	**(74)**						**(97)**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**(1 144)**						**(1 301)**

(1) Les emprunts sont comptabilisés au coût amorti. La juste valeur du Nouveau Financement et de la Dette Réaménagée était de 977 millions d'euros au 31 décembre 2020 (la juste valeur de l'emprunt à terme précédent était de 853 millions d'euros au 31 décembre 2019). Ces justes valeurs sont basées sur les cours des marchés actifs pour les emprunts à 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

En raison de la situation financière du Groupe durant le second trimestre 2020, l'ensemble des banques du Groupe ont annulé les instruments de couverture de change jusqu'alors mis en place. En conséquence, le Groupe a dénoué l'ensemble de ses positions de couvertures de change en juin 2020. Suite à l'opération de restructuration de la dette achevée en septembre 2020, les banques de Technicolor ont progressivement rétabli les lignes de change. En conséquence, la couverture de change décrite ci-dessous a été suspendue pendant une partie de 2020, mais à la fin de l'année, Technicolor a pu reprendre ses opérations de couverture normalement.

8.2.2.1 Risque de change

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 – Opérationnel

L'exposition au risque de change transactionnel provient 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 achats en dollar US avec les ventes en dollar US, l'exposition nette en dollar US contre l'euro pour les activités poursuivies était une position nette acheteuse de 116 millions de dollars US en 2020 (position nette acheteuse de 132 millions de dollars US en 2019).

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 contrats de change à terme.

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 jusqu'à 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 de transaction – Financier

La politique du Groupe est de centraliser dans la mesure du possible son financement et le risque de change associé, le cas échéant, au niveau de la Trésorerie Groupe.

En conséquence, la majorité des filiales du Groupe empruntent et prêtent leurs excédents de trésorerie à la Trésorerie du Groupe, qui à son tour satisfait les besoins de liquidité en empruntant à l'extérieur. Les filiales qui ne peuvent pas conclure de transactions avec la Trésorerie du Groupe en raison de lois ou de restrictions locales peuvent emprunter ou investir auprès de banques locales conformément aux règles établies par la Trésorerie du Groupe.

La politique du Groupe est également que les filiales empruntent ou investissent les excédents de trésorerie dans leur monnaie fonctionnelle. Afin d'équilibrer les devises empruntées par la Trésorerie du groupe Technicolor avec les devises prêtées, Technicolor peut recourir à des *swaps* de devises principalement (i) pour convertir les emprunts libellés en euros, en dollars US et en livres Sterling qui sont prêtés respectivement aux filiales du Groupe aux États-Unis et en Angleterre et (ii) pour convertir les emprunts libellés en dollar US, à l'extérieur ou auprès des filiales du Groupe en euros. Les points de terme (report/déport) de ces *swaps* de devises qui sont comptabilisés comme des produits et charges d'intérêts ont généré un résultat nul en 2020 et un produit de 4 millions d'euros en 2019.

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.

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. Au 31 décembre 2020, 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.

2020 *(en millions d'euros)*	**Transaction**	**Conversion**	**Total**
Résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies [1]	(9)	(17)	(26)
Impact sur capitaux propres (écarts de conversion) [2]			107

(1) Impact sur le résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies :
- *le risque de transaction sur le 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 (i) l'exposition nette en dollar US (ventes moins achats) de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est l'euro et sur (ii) l'exposition nette en euro de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est le dollar US ;*
- *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 taux d'intérêt

Exposition au risque de taux d'intérêt

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

Au 31 décembre 2020, la part des dettes financières externes soumise à un taux d'intérêt variable, avant prise en compte l'impact des couvertures de taux, est présentée dans le tableau ci-dessous. La part après prise en compte des opérations de couverture est la même car les couvertures de taux d'intérêt du Groupe arrivent à échéance à moins d'un an et le Groupe considère que toutes les dettes dont le taux d'intérêt est fixé à moins de 1 an sont à taux variable.

(en millions d'euros)	**2020**
Dettes financières	1 142
Part à taux variable	89 %

En 2020, l'en-cours des dépôts du Groupe est entièrement rémunéré à taux variable.

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 2020 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) %	1	1

(1) Au 31 décembre 2020, l'EURIBOR 3 mois et le LIBOR US dollar 3 mois étaient respectivement de (0,545) % et 0,23838 %.
(2) Après prise en compte des opérations de couverture de taux.

Gestion du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2020, 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 être en mesure de 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 objectifs et 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, l'accès aux marchés financiers 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).

Le risque de liquidité s'est matérialisé en 2020 du fait de la détérioration de la situation financière du Groupe et notamment de sa génération négative de flux de trésorerie en 2018 et 2019 et des impacts de la pandémie Covid-19 à partir du 1er semestre 2020. Au 30 juin 2020, le Groupe a obtenu un abandon du *covenant* financier qui, autrement, n'aurait pas été respecté en vertu des conventions des crédits renouvelable (RCF) et Wells Fargo. Face à cette situation, le Groupe a mis en œuvre une restructuration financière telle que décrite dans la note 1.1.

Les caractéristiques de la restructuration de la dette prennent en considération les prévisions financières du Groupe à fin 2022 et à ce titre, le Groupe estime disposer de liquidités suffisantes, y compris un matelas pour imprévus, sur toute cette période.

Les tableaux ci-dessous montrent les obligations de flux futurs contractuels générés par les passifs financiers. Les flux d'intérêts des instruments à taux variable ont été calculés sur les taux en vigueur aux 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019 respectivement.

	Au 31 décembre 2020							
(en millions d'euros)	2021-S1	2021-S2	2022	2023	2024	2025	Après	Total
Dette Nouveau Financement/Réaménagée – nominal	-	-	-	-	1 016	-	-	1 016
Dette Nouveau Financement/Réaménagée – intérêts courus	16	-	-	-	-	-	-	16
Dette Nouveau Financement/Réaménagée - intérêts capitalisés PIK	-	-	-	-	16	-	-	16
Dettes de loyers	33	23	36	22	17	12	35	178
Autre dette	-	-	1	-	-	-	-	1
Dette totale – remboursement du nominal	**49**	**23**	**37**	**22**	**1 049**	**12**	**35**	**1 227**
Ajustement IFRS								**(85)**
DETTE EN IFRS								**1 142**
Dette Nouveau Financement/Réaménagée à taux variable – intérêts payés	22	23	47	50	54	-		196
Dette Nouveau Financement/Réaménagée à taux variable – intérêts capitalisés PIK	-	-	-	-	178	-		178
Dettes de loyers – intérêts	6	5	8	6	5	3		33
Autre dette – intérêts	-	-	-	-	-	-		-
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	**28**	**28**	**55**	**56**	**237**	**3**		**407**
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	**2**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**2**

	Au 31 décembre 2019							
(en millions d'euros)	2020-S1	2020-S2	2021	2022	2023	2024	Après	Total
Emprunts à terme à taux variable – nominal	1	1	3	3	976	-	-	984
Emprunts à terme à taux variable – intérêts courus	3	-	-	-	-	-	-	3
Dettes de loyers	38	49	61	42	31	26	65	312
Autre dette – nominal et intérêts courus	2	-	-	1	-	-	-	3
Dette totale – remboursement du nominal	**44**	**50**	**64**	**46**	**1 007**	**26**	**65**	**1 302**
Ajustement IFRS								**(4)**
DETTE EN IFRS								**1 298**
Emprunts à terme à taux variable – intérêts	19	18	37	36	34	-		144
Dettes de loyers – intérêts	9	9	13	9	7	5		52
Autre dette – intérêts		-	-	-	-	-		-
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	**28**	**27**	**50**	**45**	**41**	**5**		**196**
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	**2**	**-**	**1**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3**

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)	2020	2019
Lignes de crédit confirmées non tirées avec échéance de plus d'un an	102	361

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 102 millions d'euros au cours du 31 décembre 2020 (la « ligne de crédit Wells Fargo »), arrivant à échéance en 2023. La disponibilité de cette ligne dépend de l'en-cours des créances clients. Au 31 décembre 2020, cette ligne de crédit confirmée n'est pas utilisée.

Actifs financiers transférés non reconnus

Le Groupe peut utiliser des accords d'affacturage pour recouvrir certaines de ses créances. Au 31 décembre 2020, 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 2020 est égal à 10 millions d'euros. Le coût associé est d'environ 0,1 million d'euro 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 330 millions d'euros au 31 décembre 2020. 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 monétaires diversifiés et très liquides. Au 31 décembre 2020, 97 % de la trésorerie est déposée auprès de banques dont la notation de crédit est au moins égale à A-2 selon Standard & Poor's, ou investie dans des fonds monétaires diversifiés à notation élevée ;
- 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.

Les clients de Technicolor sont principalement de grands opérateurs de réseaux et des studios à la situation financière solide, et à ce titre, le Groupe estime que le risque de crédit sur ses clients n'a pas été significativement impacté par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe n'a pas constaté d'augmentation significative des impayés et continue de surveiller son risque de crédit. De même, le Groupe ne travaille qu'avec des contreparties financières très bien notées dont la solvabilité financière n'a pas changé de manière significative en raison de la pandémie.

8.3 Dettes financières

8.3.1 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

La dette du Groupe se compose principalement de la dette liée au Nouveau Financement et des nouveaux emprunts à terme (« la Dette Réaménagée ») résultant de la restructuration financière du Groupe en 2020 (voir note 1.1.1 pour plus de détails).

Le Nouveau Financement est composé de prêts à terme en dollar US émis par Technicolor USA Inc. et d'emprunts obligataires en euro soumis au droit de l'État de New York (États-Unis) émis par Tech 6. Le Nouveau Financement a une échéance au 30 juin 2024.

La Dette Réaménagée, émise par Technicolor SA en dollars et en euros, est constituée du solde de l'emprunt à terme existant et de la Facilité de Crédit Renouvelable, suite à leur conversion partielle en actions.

Les conditions de ces nouveaux emprunts ont été modifiées, notamment en ce qui concerne l'échéance (31 décembre 2024), les taux d'intérêt et les restrictions. Ces dernières ont été alignées sur celles du Nouveau Financement.

Le Nouveau Financement et la Dette Réaménagée comportent à la fois des intérêts payés en liquidités et des intérêts PIK (intérêts capitalisés). Les intérêts PIK sont capitalisés (tous les 6 mois pour la dette émise par Technicolor USA Inc. et tous les 12 mois pour le reste de la dette) et remboursés à l'échéance finale.

La dette financière du Groupe au 31 décembre 2020 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
Dette Nouveau Financement France	EUR	350	363	Variable	12,00 % [2]	10,95 %	*In fine*	30 juin 2024
Dette Nouveau Financement US	USD	98	101	Variable	12,34 % [3]	11,31 %	*In fine*	30 juin 2024
Dette réaménagée	EUR	453	372	Variable	6,00 % [4]	11,34 %	*In fine*	31 décembre 2024
Dette réaménagée	USD	115	95	Variable	6,03 % [5]	11,37 %	*In fine*	31 décembre 2024
Sous total	**EUR**	**1 016**	**931**		**8,68 %**	**11,21 %**		
Dettes de loyers [6]	Divers	178	178	Fixe	7,94 %	7,94 %		
Intérêts courus capitalisés PIK	EUR + USD	16	16	NA	0 %	0 %		
Intérêts courus	Divers	16	16	NA	0 %	0 %		
Autres dettes	Divers	1	1	NA	0 %	0 %		
TOTAL		**1 227**	**1 142**		**8,34 %**	**10,36 %**		

(1) Taux en vigueur au 31 décembre 2020.
(2) Intérêts cash avec EURIBOR 6 mois avec un taux plancher de 0 % + 6 % et 6 % intérêts PIK (capitalisés).
(3) Intérêts cash avec LIBOR 6 mois avec un taux plancher de 0 % + 6 % et 6 % intérêts PIK (capitalisés).
(4) Intérêts cash avec EURIBOR 6 mois avec un taux plancher de 0 % + 3 % et 3 % intérêts PIK (capitalisés).
(5) Intérêts cash avec LIBOR 6 mois avec un taux plancher de 0 % + 2,75 % et 3 % intérêts PIK (capitalisés).
(6) Dont 14 millions d'euros de dettes de loyers financiers et 164 millions d'euros de dettes de loyers opérationnels selon la norme IFRS 16.

8.3.2 CONDITIONS PRINCIPALES DES CONVENTIONS DE CRÉDIT

Comme décrit dans la note 1.1, Technicolor a conclu en 2020 différentes transactions dans le cadre de sa restructuration financière.

Le Nouveau Financement se décompose en deux accords :

- contrat d'émission obligataire conclu le 16 juillet 2020 par Tech 6 ;
- accord de Financement conclu le 16 juillet 2020 par Technicolor USA Inc.

(Ensemble les « Contrats du Nouveau Financement »)

Les emprunts à terme de la Dette Réaménagée ont été modifiés et consolidés dans le cadre d'un Accord de financement, conclu par Technicolor SA et prenant effet le 22 septembre 2020 (« l'Accord de financement de la Dette Réaménagée »).

Enfin, l'extension de la ligne de crédit Wells Fargo a été accordée par un avenant conclu par Technicolor USA Inc. effectif le 17 juillet 2020, révisant et prorogeant l'accord de crédit avec Wells Fargo (l'avenant et l'accord de crédit sont ensemble ci-après dénommés l'« Accord WF »).

Les conventions de crédit du Nouveau Financement, de la Dette Réaménagée, et de la ligne de crédit Wells Fargo sont collectivement appelés les « Instruments de dette ».

Les principaux termes des Instruments de dette sont décrits ci-dessous.

Ensemble des garanties financières

Nouveau Financement France contracté par Tech 6 et la Dette Réaménagée

Le Nouveau Financement contracté par Tech 6 est garanti par des « fiducies-sûretés » (équivalent d'un *trust* de droit français) sur les actions détenues par les deux sous-holdings françaises du Groupe (« Tech 7 » et « Gallo 8 »), qui détiennent la quasi-totalité de l'ensemble des sociétés du groupe Technicolor (activités de Services de Production pour Tech 7, Maison Connectée, Services DVD et Services de Production aux États-Unis pour Gallo 8) et une troisième fiducie portant le prêt octroyé par Tech 6 à Technicolor SA résultant du Nouveau Financement.

La fiducie Gallo 8 garantit également la Dette Réaménagée avec un nantissement de second rang.

Ces fiducies représentent un contrat en vertu duquel Technicolor SA transfère à un fiduciaire la propriété d'actifs identifiés, de droits ou de sûretés spécifiques (existants ou futurs) appartenant au groupe Technicolor SA. Le fiduciaire les détient dans un compte distinct créé dans l'objet de cette fiducie jusqu'à décharge des obligations en vertu de l'accord de financement sous-jacent. Le fiduciaire agit pour le compte d'un ou plusieurs bénéficiaires qui, dans la conduite normale des activités, est Technicolor et, en cas de défaut, est l'agent de garantie pour le compte des prêteurs.

En plus des « fiducies-sûretés », certaines des entités du groupe Technicolor ont émis des actions de préférence, offrant certains droits qui ne sont exerçables que dans des cas spécifiques par l'agent de garantie (agissant pour le compte des prêteurs du Nouveau Financement) afin de protéger leurs droits.

Les règles de gouvernance en place dans les fiducies, sauf en cas de défaut (qui reflètent celles du Nouveau Financement), et pour les cas de protection des « actions de préférence », ne modifient pas le contrôle exercé par Technicolor sur les filiales détenues par les « fiducies » ni sur les filiales ayant émis des actions de préférence, en ligne avec l'analyse réalisée selon les critères définis par IFRS 10 – États financiers consolidés.

Dans le cadre de ses procédures de conformité, le Groupe veille continuellement aux restrictions imposées par les contrats de fiducies.

Les créanciers du Nouveau Financement bénéficient également d'un nantissement sur certains actifs détenus par Technicolor SA et ses filiales et la Dette Réaménagée bénéficie d'une garantie de second rang.

Nouveau Financement US contracté par Technicolor USA Inc. et Accord de crédit Wells Fargo

Le Nouveau Financement US contracté par Technicolor USA Inc. est garanti par des nantissements de premier rang sur tous les actifs des sociétés américaines du Groupe à l'exception des créances commerciales engagées pour soutenir l'Accord WF sur lequel le Nouveau Financement US a un nantissement de second rang.

Le Nouveau Financement US est également garanti par la fiducie Gallo 8 ainsi que par un nantissement sur certains actifs détenus par Technicolor SA.

Par ailleurs, le Nouveau Financement US bénéficie d'une garantie de Technicolor SA pour le montant de la dette.

L'Accord WF est garanti par un nantissement de premier rang sur la plupart des créances commerciales des sociétés américaines du Groupe. Il bénéficie également d'un nantissement de second rang sur les actifs restants des entreprises américaines.

Paiements anticipés obligatoires et volontaires

En cas de défaut ou de changement de contrôle de Technicolor, les créanciers auront la possibilité d'exiger immédiatement le paiement de tout ou partie des en-cours.

Les situations de défaut comprennent entre autres et sous réserve de certaines exceptions, seuils et délais supplémentaires :

- le défaut des emprunteurs pour effectuer les paiements requis lorsqu'ils sont exigibles au titre des Instruments de dette ou de toute autre dette financière ou de se conformer aux obligations importantes liées aux Instruments de dette ;
- un défaut croisé en vertu duquel il y a un défaut si un membre du Groupe fait défaut au titre d'une dette portant sur un montant total supérieur à 25 000 000 dollars US et que ce défaut survient à l'échéance finale ou entraîne le droit du ou des créanciers d'exiger immédiatement remboursement de la dette.

Selon les modalités contractuelles du Nouveau Financement concernant les paiements anticipés, le Groupe est tenu d'affecter le produit net cumulé des cessions d'actifs et des indemnités d'assurance perçues suite à des sinistres (tels que des dommages causés par un incendie ou d'autres événements assurés) supérieur à 75 millions d'euros au remboursement des en-cours du Nouveau Financement, sauf si le produit est réinvesti dans des actifs nécessaires à son activité dans un délai de 365 jours. Une pénalité pour paiement anticipé s'applique si le paiement anticipé est effectué avant le 2e anniversaire de la date d'émission ; aucune pénalité ne s'applique après cette date.

Le Nouveau Financement peut également être volontairement remboursé par anticipation, partiellement ou en totalité, à tout moment avec une pénalité avant le 2e anniversaire de la date d'émission et sans pénalité par la suite.

La Dette Réaménagée peut être volontairement remboursée par anticipation, partiellement ou en totalité, sans pénalité à tout moment après le remboursement intégral ou le remboursement anticipé du Nouveau Financement.

Covenants financiers

Le Nouvel Emprunt à Terme ne contient pas de *covenant* financier.

Le Nouveau Financement et l'accord de crédit Wells Fargo contiennent des ratios de levier financier et de liquidité minimale.

Le *covenant* de levier financier, qui s'applique aux 30 juin et 31 décembre à partir de 2021, prévoit que le ratio dette nette totale/EBITDA doit être inférieur ou égal aux multiples ci-dessous :

- au 30 juin 2021 : ≤ 6,00 ;
- au 31 décembre 2021 :≤ 5,00 ;
- au 30 juin 2022 : ≤ 4,50 ;
- au 31 décembre 2022 et au-delà : ≤ 3,50.

Le *covenant* de liquidité minimale prévoit que le Groupe doit conserver au moins 30 millions d'euros de disponibilités et lignes de crédit disponibles à certaines dates.

Le non-respect de ces *convenants* financiers est une situation de défaut suite à laquelle une majorité simple de prêteurs peut ordonner à l'agent de déclarer immédiatement la dette due et exigible.

Engagements de faire *(Affirmative Covenants)*

Les Instruments de dette contiennent diverses clauses restrictives standard et habituelles et contiennent en outre des exigences pour que le Groupe fournisse :

- **états financiers trimestriels :** éléments consolidés non audités comprenant un bilan, un compte de résultat et un tableau de flux de trésorerie (sans les notes aux comptes) ;
- **éléments annuels :** comprenant chiffre d'affaires, EBITDA, état des flux de trésorerie disponibles et ratio de levier net.

En outre, diverses informations et rapports financiers confidentiels doivent être fournis régulièrement aux prêteurs privés.

Engagements de ne pas faire *(Negative Covenants)*

Les Instruments de dette, et en particulier la documentation sur le Nouveau Financement et l'accord WF contiennent diverses clauses restrictives standard et usuelles ainsi que d'autres clauses spécifiques qui restreignent la capacité du Groupe à entreprendre certaines actions. Celles-ci incluent des restrictions sur :

- **endettement :** en règle générale, les nouveaux emprunts ne sont pas autorisés, sauf exceptions et quotas, notamment pour les contrats de location-financière et les dettes non garanties ;
- **sûretés :** les nouvelles sûretés ne sont généralement pas autorisés, sauf pour certaines exceptions et un panier de sûretés général ;
- **cessions :** sous réserve de certaines exceptions et paniers, le Groupe est limité dans sa capacité à procéder à des cessions ;
- **acquisitions :** à l'exception d'un panier déterminé, le Groupe ne peut pas faire d'acquisitions ;
- **distributions et paiements subordonnés :** le Groupe est limité dans sa capacité à effectuer des distributions, en particulier aux actionnaires et depuis les sociétés regroupées au sein d'une fiducie vers celles extérieures à une fiducie. À l'exception des accords de centralisation de trésorerie, les paiements subordonnés entre entités au sein d'une fiducie aux entités extérieures à la fiducie ne sont généralement pas autorisés sous réserve de certaines exceptions et paniers.

Au 31 décembre 2020, Technicolor respecte pleinement tous les *covenants* applicables et aucun cas de défaut ne s'est produit entre la signature des contrats de fiducies et l'établissement des comptes.

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)	2020	2019
Trésorerie	183	58
Équivalents de trésorerie	147	7
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**330**	**65**

8.5 Produits (charges) financiers nets

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2020**	**2019**
Produits d'intérêts	4	1
Charges d'intérêts [1]	(82)	(70)
Charges d'intérêts nettes	**(78)**	**(69)**
Composante financière des charges liées aux plans de retraites	(4)	(7)
Produit net de la restructuration financière	158	4
Gain/(perte) de change [2]	15	(2)
Autres	(14)	(11)
Autres produits (charges) financiers nets	**155**	**(15)**
PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS NETS	**77**	**(84)**

(1) En 2020, les charges d'intérêts incluent des charges relatives au prêt relais et à la nouvelle dette issue de la restructuration financière.
(2) En 2020, le résultat de change s'explique principalement par la dévaluation de la dette en dollars avant restructuration financière.

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 2020 et au 31 décembre 2019, la juste valeur du portefeuille d'instruments dérivés se décompose comme suit :

	2020		2019	
(en millions d'euros)	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Couvertures de change	-	1	1	2
Couvertures de taux d'intérêt	-	1	-	1
JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	**-**	**2**	**1**	**3**

Caractéristiques de couvertures de change

Les couvertures de change au 31 décembre 2020 s'analysent de la façon suivante :

	Devises	Notionnel (1)	Échéance	Juste valeur (2)
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/GBP	54	2021	(1)
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/MXN	(40)	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	EUR/AUD	23	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	EUR/GBP	18	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	Autres devises			-
JUSTE VALEUR				**(1)**

(1) Achats/(ventes) à terme nets, exprimés en millions de la première devise du couple.
(2) Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2020.

Caractéristiques des couvertures de taux d'intérêt

Le Groupe possède deux instruments de couverture de taux d'intérêt au 31 décembre 2020. 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 8.2.2.2.

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 2020.
(2) EURIBOR avec un taux plancher à 0 %.

Caractéristiques des instruments non documentés en couverture

Au 31 décembre 2020, 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 2020.

	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	-	-	(1)	-	-
Gain (perte) de change	-	1	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-
Charges financières nettes	**-**	**1**	**(1)**	**-**	**-**
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS AVANT IMPÔT	**-**	**1**	**(1)**	**-**	**-**
Gains/(Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie	(5)	-	(1)	-	-
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(5)**	**-**	**(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.

(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 (5) millions d'euros au 31 décembre 2020.

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 2020 s'élève à 13 289 employés (17 414 au 31 décembre 2019). 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 millions d'euros)	2020	2019
Salaires	488	746
Charges sociales	124	151
Coûts salariaux liés au paiement en actions accordés aux dirigeants et aux employés (note 9.3.3)	-	2
Charges liées aux plans de retraite à prestations définies (note 9.2.2)	3	7
Indemnités de fin de contrat de travail et autres avantages au personnel à long terme	70	24
TOTAL DES AVANTAGES AU PERSONNEL (HORS PLAN À CONTRIBUTIONS DÉFINIES)	**685**	**930**
Charges liées aux plans de retraite à contributions définies	18	20

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 àprestations 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 retraites 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)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Au 31 décembre 2019	**369**	**340**	**6**	**6**	**375**	**346**
Charge nette de l'exercice	7	10	-	-	7	10
Reprises exceptionnelles	(3)	(5)	-	-	(3)	(5)
Prestations et contributions versées	(30)	(26)	(1)	-	(31)	(26)
Variation de périmètre	-	3	-	-	-	3
Pertes et (gains) actuariels reconnus en ERG	14	45	-	-	14	45
Écarts de conversion et autres	(6)	2	-	-	(6)	2
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**350**	**369**	**5**	**6**	**355**	**375**
Dont courant	*30*	*33*	-	-	*30*	*33*
Dont non courant	*320*	*336*	*5*	*6*	*324*	*342*

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 18 millions d'euros en 2020 (20 millions d'euros en 2019).

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 2020, 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	105	148	13	25	564
Juste valeur des actifs du régime	-	(78)	(118)	-	(13)	(209)
PROVISION POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	**273**	**27**	**30**	**13**	**12**	**355**
Paiements	(17)	(7)	(5)	-	(2)	(31)
Duration moyenne (en années)	12	8	18	11	N/A	N/A

Régimes 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.

Régimes 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-employeurs 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 2 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)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Coût des services :						
• coût des services rendus au cours de la période	(3)	(3)	-	-	(3)	(3)
• coût des services passés et gains liés à une réduction de régime	4	3	-	-	4	3
Coût financier net :						
• coût financier relatif à l'engagement	(8)	(13)	-	-	(8)	(13)
• rendement relatif aux actifs du régime	4	6	-	-	4	6
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN CHARGES	**(3)**	**(7)**	**-**	**-**	**(3)**	**(7)**

9.2.2.2 État du Résultat Global (ERG)

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
(en millions d'euros)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
OUVERTURE					**(222)**	**(178)**
Gains/(Pertes) actuariels sur les actifs du régime :						
• liés au rendement des actifs de couverture	16	20	-	-	16	20
Gains/(pertes) actuariels sur la provision pour retraites :						
• liés au changement d'hypothèses démographiques	1	(2)	-	-	1	(2)
• liés au changement d'hypothèses financières [1]	(34)	(53)	-	-	(34)	(53)
• liés aux ajustements d'expérience	3	(9)	-	-	3	(9)
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN ERG	**(14)**	**(44)**	**-**	**-**	**(14)**	**(44)**
CLÔTURE					**(236)**	**(222)**

(1) En 2020 et 2019, les baisses des taux d'actualisation (voir note 9.2.5) ont entraîné des pertes actuarielles de respectivement 14 millions d'euros et 45 millions d'euros.

9.2.3 ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS ET DES ACTIFS DE COUVERTURES

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
(en millions d'euros)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Valeur actuelle de l'obligation à l'ouverture	**(572)**	**(518)**	**(6)**	**(6)**	**(578)**	**(524)**
Coût des services rendus	(2)	(2)	-	-	(2)	(2)
Coût financier	(8)	(13)	-	-	(8)	(13)
Réévaluation – gains/(pertes) actuariels provenant :						
• de changement dans les hypothèses démographiques	1	(2)	-	-	1	(2)
• de changement dans les hypothèses financières	(34)	(53)	-	-	(34)	(53)
• des ajustements liés à l'expérience	3	(10)	-	-	3	(10)
Coût des services passés, incluant les gains/(pertes) sur les réductions de régime	4	2	-	-	4	2
Prestations versées	33	34	1	-	33	34
Écarts de conversion	19	(10)	-	-	19	(10)
Autres (changement système de retraite)	-	-	-	-	-	-
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	**(558)**	**(572)**	**(5)**	**(6)**	**(563)**	**(578)**
Obligation entièrement ou partiellement financée	*(257)*	*(266)*	-	-	*(257)*	*(266)*
Obligation non financée	*(301)*	*(306)*	*(5)*	*(6)*	*(306)*	*(312)*
Juste valeur des actifs du plan à l'ouverture	**203**	**178**	**-**	**-**	**203**	**178**
Rendement des actifs de couverture	4	6	-	-	4	6
Gains/(pertes) de réévaluation	16	20	-	-	16	20
Cotisations versées par l'employeur	11	7	-	-	11	7
Prestations versée	(13)	(15)	-	-	(13)	(15)
Écarts de conversion	(13)	7	-	-	(13)	7
Autres (changement système de retraite)	-	-	-	-	-	-
Juste valeur à la clôture	**208**	**203**	**-**	**-**	**208**	**203**
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	**(350)**	**(369)**	**(5)**	**(6)**	**(355)**	**(375)**

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser, au cours de l'exercice 2020, soient de l'ordre de 30 millions d'euros au titre des plans à prestations définies, dont 20 millions d'euros directement par l'entreprise aux employés et 10 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 prestations 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 4 millions de livres sterling (5 millions d'euros au taux moyen 2020).

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 7 millions de dollars US (6 millions d'euros au taux moyen 2020).

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 74 %). 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 80 %. 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)	2020	2019	2020	2019
Trésorerie et équivalents	2 %	3 %	5	6
Actions	11 %	10 %	22	21
Titres de créances	69 %	67 %	144	137
Immobilier	1 %	1 %	3	2
Contrats d'assurance	17 %	19 %	35	38
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**209**	**204**

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 2020 le rendement réel des actifs s'élève à 20 millions d'euros (25 millions d'euros en 2019).

9.2.5 HYPOTHÈSES RETENUES POUR LE CALCUL ACTUARIEL

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale	
	2020	2019	2020	2019
Taux d'actualisation moyen pondéré	1,01 %	1,60 %	2,00 %	2,80 %
Taux moyen pondéré d'augmentation des salaires à long terme	1,22 %	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	0,35 %	0,00 %	N/A	Iboxx AA10+
Royaume Uni	1,45 %	N/A	N/A	Aon Hewitt AA curve
États-Unis	1,80 %	N/A	2,02 %	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 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 994 204.

Au 31 décembre 2020, et dans le cadre de l'opération de regroupement décidée par l'Assemblée générale du 23 mars 2020, 261 568 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 151 559 options, 98 049 options, 2 884 options et 9 076 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 305 175.

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.

Le Conseil d'administration du 7 mai 2020 ayant constaté que les conditions de performance du plan LTIP 2017 ont été partiellement atteintes, 56 700 actions de performance ont été livrées.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans après regroupement s'élève à 20 548 pour les 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 111 111.

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.

Le Conseil d'administration du 30 janvier 2020, a décidé d'attribuer gratuitement 9 258 actions à un prix d'exercice de 16,20 euros au profit de deux bénéficiaires.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ce plan s'élève à 93 645.

Plan d'Intéressement à Long Terme 2020 : *2020 Long Term Incentive Plan* (LTIP 2020)

L'Assemblée générale du 30 juin 2020, dans sa vingt-cinquième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les salariés et/ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 36 mois et est valable jusqu'au 30 juin 2023. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3,6 % du capital tel que constaté à la date à laquelle il sera fait usage de l'autorisation.

Faisant un premier usage de cette autorisation, le Conseil d'administration a approuvé le 17 décembre 2020 la mise en œuvre d'un Plan d'Intéressement à Long Terme du *management* (LTIP 2020), et décidé d'attribuer gratuitement 2 829 146 actions.

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 d'une durée de trois ans à compter de la date d'attribution, soit jusqu'au 17 décembre 2023, ainsi qu'à l'atteinte d'objectifs d'EBITA cumulés et de rendement total pour les actionnaires jusqu'à fin 2022.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance en circulation au titre de plan s'élève à 2 829 146.

Au 31 décembre 2020, le nombre total des *stock-options* encore existantes s'élevait à 261 568 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 2 943 339 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 [2]	Nombre d'instruments restants [2]	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'instrument	Prix d'exercice [1] [2]	Juste valeur estimée [1] [2]
MIP 2015 Options *	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	607 335	149 060	94	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	86,13 euros	28,62 euros
MIP 2015 Options *	Options de souscription	24 octobre 2013	7 408	-	1	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	106,11 euros	37,80 euros
MIP 2015 Options *	Options de souscription	26 mars 2014	7 963	2 499	2	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	122,31 euros	46,71 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	20 juin 2014	104 815	48 353	40	juin 2016 (50 %) juin 2017 (25 %) juin 2018 (25 %)	8 ans	156,33 euros	49,14 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	21 octobre 2014	70 926	34 319	24	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	132,84 euros	39,15 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	9 avril 2015	14 815	15 377	1	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	157,41 euros	50,76 euros
MIP juin 2017 Options *	Options de souscription	26 juin 2015	9 260	2 884	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	158,76 euros	51,57 euros
MIP octobre 2017 Options *	Options de souscription	3 décembre 2015	63 334	9 076	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	191,97 euros	61,29 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	29 avril 2016	102 241	-	187	avril 2019	-	-	153,63 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	27 juillet 2016	2 444	-	12	avril 2019	-	-	147,69 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	20 octobre 2016	7 926	-	18	avril 2019	-	-	138,78 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	6 janvier 2017	5 995	-	10	avril 2020	-	-	102,06 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	9 mars 2017	148 180	-	218	avril 2020	-	-	102,06 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	26 avril 2017	7 407	-	1	avril 2020	-	-	116,91 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	26 juillet 2017	5 273	-	15	avril 2020	-	-	91,26 euros
LTIP 2018 **	Actions de performance	25 avril 2018	11 370	11 111	2	avril 2021	-	-	34,37 euros
LTIP 2018 **	Actions de performance	25 juin 2018	12 216	9 437	12	avril 2021	-	-	34,37 euros

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'instruments initialement accordés (2)	Nombre d'instruments restants (2)	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'instrument	Prix d'exercice (1) (2)	Juste valeur estimée (1) (2)
LTIP 2019 **	Actions de performance	14 juin 2019	7 407	7 407	1	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	24 juillet 2019	88 197	77 028	175	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	5 novembre 2019	2 739	2 739	4	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	30 janvier 2020	9 258	6 471	2	juin 2022	-	-	16,20 euros
LTIP 2020 **	Actions de performance	17 décembre 2020	2 829 146	2 829 146	101	décembre 2023	-	1,82 euros	1,23 euros

* *Plan de rétention dénommé « Management Incentive Plan » (voir la description plus haut).*
** *Plan de rétention dénommé « Long Term Incentive Plan ».*
(1) Le nombre d'instruments ainsi que les prix et juste valeur ont été modifiés suite à l'augmentation de capital qui a eu lieu en 2015.
(2) Le nombre d'instruments ainsi que les prix et juste valeur ont été modifiés suite au regroupement d'actions qui a eu lieu en 2020.

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 2020 et 2019 :

	Nombre d'options et d'actions gratuites (2)	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)* (2)
Nombre restant au 31 décembre 2018 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 4 ans hors actions gratuites)	**634 661**	**116,1** *(compris entre 0 et 189)*
Dont exerçables	*394 519*	*116,10*
Attribuées (1)	98 407	20,79
Livrées (Plan d'actions gratuites)		-
Livrées (MIP)	-	-
Supprimées & autres	(128 447)	153,90
Nombre restant au 31 décembre 2019 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 3 ans hors actions gratuites)	**604 621**	**92,61** *(compris entre 0 et 189)*
Dont exerçables	*364 953*	*111,78*
Attribuées (1)	2 838 404	1,28
Livrées (Plan d'actions gratuites) (1)	(56 700)	102,7
Livrées (MIP)	-	
Supprimées & autres	(181 418)	98,21
Nombre restant au 31 décembre 2020 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 2 ans hors actions gratuites)	**3 204 907**	**11,23** *(compris entre 0 et 189)*
Dont exerçables	*261 568*	*114,24*

(1) Lié au Plans d'Intéressement à Long Terme 2019 et 2020.
(2) Le nombre d'actions ainsi que le prix ont été ajustés pour tenir compte du regroupement.

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 :

(en % et en euros)	Décembre 2015	Juin 2015	Avril 2015	Octobre 2014	Juin 2014	Mars 2014	Octobre 2013	Mai et juin 2013
Prix moyen pondéré de l'action à la date d'évaluation (2)	190,35	165,51	163,62	127,17	153,36	131,76	109,62	86,4
Prix moyen d'exercice pondéré (2)	191,97	158,76	157,41	132,84	156,33	122,31	106,11	86,13
Volatilité attendue	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %
Durée de vie estimée (1)	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)	61,29	51,57	50,76	39,15	49,14	46,71	37,8	28,62

(1) 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.

(2) Les prix ainsi que la juste valeur ont été ajustés pour tenir compte du regroupement.

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 actions gratuites accordées en 2013 dans le cadre d'Attribution d'Actions Gratuites, 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 104,49 euros à la date d'octroi du plan et un taux de dividende de 0 %.

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 146,70 euros à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 4,86 euros pour une période de trois ans.

Pour les actions de performance accordées en 2017 dans le cadre duLTIP 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 103,07 euros à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 4,86 euros 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 34,37 euros 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 duLTIP 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 19,60 euros 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 nulle et à une charge de 2 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019. La contrepartie de cette charge ou produit a été créditée en capitaux propres.

Au 31 décembre 2020, le solde des plans expirés s'élevant à 54 millions d'euros a été transféré en réserves consolidées en application des dispositions d'IFRS 2.

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 1 million d'euros en 2020 et 0,9 million en 2019. 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 2020 seront versés en 2021.

Les avantages alloués par le Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant ceux qui ont quitté cette fonction au cours des exercices 2020 et 2019) se détaillent comme suit sur les exercices 2020 et 2019 :

(en millions d'euros)	2020 (1)	2019 (2)
Salaires et autres avantages à court terme (1)	14	15
Avantages à long terme	2	-
Indemnités de départ (2)	4	-
Paiements fondés sur des actions	-	1
TOTAL	**20**	**16**

(1) 12 membres en 2020 et 15 membres en 2019.
(2) Les indemnités de départ en retraite provisionnées étaient quasi nulles au 31 décembre 2020 et 2019.

De plus, Monsieur Frédéric Rose a bénéficié d'une indemnité de non-concurrence de 0,6 million d'euros, versée en 2020.

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 5 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 2019	**26**	**5**	**53**	**16**	**-**	**100**
Dotations	13	4	9	94	2	122
Reprises	(8)	(1)	(1)	(8)	-	(18)
Utilisations de l'exercice	(6)	(1)	(25)	(46)	-	(78)
Écarts de conversion et autres mouvements	(2)	(1)	(1)	1	-	(3)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**23**	**6**	**35**	**57**	**2**	**123**
Dont courant	*23*	*4*	*5*	*56*	*2*	*90*
Dont non courant	*-*	*2*	*30*	*1*	*-*	*33*

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.

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 Taïwan (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 Taïwan et un appel devant la Haute Cour Taïwanaise (première Cour d'appel), la Cour Suprême de Taïwan, en août 2018 :

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour Taïwanaise d'accorder 518 millions de NTD (15 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2020) 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 Taïwanaise pour ces plaignants.

General Electric a versé au Tribunal le montant total de la décision en décembre 2019.

Le 5 mars 2020, la Haute Cour Taïwanaise a statué sur la demande des 246 plaignants et a accordé 54,7 millions NTD (1,6 million d'euros) de dommages et intérêts. Cette décision est en appel devant la Cour Suprême de Taïwan.

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 Taïpei a délibéré le 27 décembre 2019 et accordé environ 2,3 milliards de NTD (66,8 millions d'euros à taux de change en vigueur au 31 décembre 2020) ainsi que des intérêts de retard. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. Technicolor a interjeté appel de cette décision auprès de la Haute Cour Taïwanaise en janvier 2020.

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, ce qui s'est traduit par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux parties défendantes, y compris Technicolor, et les plaignants de 9 états américains étant exclus du règlement. Ce nouvel accord de règlement a été approuvé par le Tribunal de première instance, et l'ordonnance validant cette décision est désormais interjettée devant la Cour d'Appel. En septembre 2019, des requêtes en intervention et des plaintes ont été déposées par les consommateurs de ces 9 états mais le Tribunal de première instance les a rejettées. Ces motions ont fait l'objet d'un recours devant la Cour d'Appel. 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 des motifs de procédure par le tribunal de première instance ainsi que par la cour d'appel régionale en décembre 2020. Vestel a fait appel de la décision de la cour d'appel régionale ;
- aux Pays-Bas, une plainte déposée par trois fabricants brésiliens de téléviseurs en vertu du droit brésilien.

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 (i) dans une affaire au Royaume-Uni contre Arcelik, un fabricant turc, qui a été transigée en février 2020 et (ii) deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz) en vertu du droit allemand, qui ont été transigés en décembre 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 (Taïwan) acquis en 1987 dans le cadre d'une opération entre General Electric (GE) et le Groupe. En 1992, le site a 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 (« ALPE ») de Taoyuan a ordonné la dépollution des nappes phréatiques sur l'ancien site. Les travaux pour satisfaire cette demande sont en cours. L'ALPE et TCETVT poursuivent leurs discussions sur le périmètre des travaux à engager. 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)	2020	2019
LG	-	(2)
Autres compléments de prix	(3)	(1)
Acquisitions de titres de participation	**(3)**	**(3)**
Diminuées de la trésorerie des sociétés acquises	-	-
ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	**(3)**	**(3)**

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

(en millions d'euros)	2020	2019
Activité Cinéma Digital [1]	8	3
Autres	-	(2)
Cessions de titres de participation	**8**	**1**
Diminuées de la trésorerie des sociétés vendues	(1)	-
CESSIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	**7**	**1**

(1) Activité cédée à Deluxe en 2015, avec des compléments de prix annuels, qui prennent fin en 2020.

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

(en millions d'euros)	2020	2019
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]	760	1
Remboursement de la dette courante aux créanciers [2]	(243)	(97)
Flux de trésorerie liés à la dette financière courante	**517**	**(96)**
Cession d'actions propres (nette des frais payés) [3]	-	1
Augmentation de capital [4]	60	-
Frais liés aux opérations de financement [5]	(60)	(1)
IMPACT NET DES OPÉRATIONS DE REFINANCEMENT ET SUR LE CAPITAL	**517**	**(96)**

(1) En 2020, l'augmentation de la dette financière courante inclut 416 millions d'euros des Nouveaux Financements France & US, 250 millions d'euros de Facilité de Crédit Renouvelable et 93 millions d'euros de Prêt relais.
(2) En 2020, 85 millions d'euros liés aux remboursements de dettes de loyers et 158 millions d'euros des Emprunt à Terme et Prêt relais.
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.
(3) En 2019, Technicolor a cédé la totalité de ses actions propres pour un montant de 1 million d'euros.
(4) En 2020, Technicolor a augmenté son capital social dans le cadre de la restructuration financière.
(5) Les frais liés à la Dette du Groupe ont été présentés en tant que flux de trésorerie de financement :
- *en 2020, ils correspondent principalement aux frais liés à la restructuration financière ;*
- *en 2019, ils correspondent principalement aux frais liés aux lignes de crédit renouvelables du Groupe pour 1 million d'euros.*

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

			Variations sans impact sur les flux de trésorerie						
(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Flux de trésorerie de la dette financière [1]	Variation des contrats de location	Effet de la restructuration financière	Charges d'intérêt	Change et écart de conversion	Transfert courant – Non courant	Transfert en passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	31 décembre 2020
Dettes financières non courantes	979	606	-	(630)	16	(26)	3	-	948
Dettes financières courantes	8	(4)	-	-	15	-	(3)	-	16
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**987**	**602**	**-**	**(630)**	**31**	**(26)**	**-**	**-**	**964**
Dettes de loyers non courantes	224	(62)	17	-	-	(15)	-	(42)	122
Dettes de loyers courantes	87	(25)	1	-	-	(1)	-	(6)	56
TOTAL DETTES DE LOYERS	**311**	**(87)**	**18**	**-**	**-**	**(16)**	**-**	**(48)**	**178**

(1) En 2020, 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 millions 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.

11.3 Obligations contractuelles et engagements commerciaux

Le tableau ci-dessous détaille au 31 décembre 2020 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)	2020	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 4.5)	2	-	2	1	-
Autres paiements futurs certains [1]	12	-	4	7	2
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	**15**	**-**	**5**	**7**	**2**
Paiements futurs éventuels					
Garanties données et autres paiements futurs	2	-	1	-	1
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	**2**	**-**	**1**	**-**	**1**

(1) Les autres engagements à long terme concernent 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. Ces engagements (lettres de crédit) représentent 18 millions d'euros à fin 2020.

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.

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 59 millions d'euros au 31 décembre 2020. Ce montant est principalement relatif aux redevances provenant des bénéficiaires de licences de marques.

Le montant des paiements futurs certains ou éventuels au titre des engagements hors bilan au 31 décembre 2019 s'élevaient respectivement à 14 millions d'euros et 10 millions d'euros au titre des activités poursuivies.

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

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 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)	**2020**	**2019**
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION		
Chiffre d'affaires	1	6
Coût de l'activité	(1)	(3)
Marge brute	**(1)**	**3**
Frais commerciaux et administratifs	(1)	(7)
Frais de recherche et développement	2	(11)
Coûts de restructuration	(4)	-
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(1)	(1)
Autres produits (charges)	(10)	(9)
RÉSULTAT AVANT CHARGES FINANCIÈRES ET IMPÔTS (EBIT) DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION	**(15)**	**(25)**
Charges financières nettes	(1)	2
Impôt sur les résultats	1	1
RÉSULTAT NET	**(15)**	**(22)**

En 2019, le compte de résultat incluait 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.

12.1.2 TRÉSORERIE NETTE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2020**	**2019**
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	**(15)**	**(22)**
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	1
Variation nette des provisions	(9)	7
(Gain) pertes sur cessions d'actifs	-	(9)
Autres (dont impôts)	(1)	3
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs	5	2
Impôts payés sur les résultats	-	5
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (I)	**(18)**	**(11)**
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (II) [(1)]	**(3)**	**(20)**
Remboursement des dettes financières	(2)	(2)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (III)	**(2)**	**(2)**
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (I+II+III)	**(23)**	**(33)**

(1) 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.

12.2 Actifs et passifs destinés à être cédés

Conformément à la norme IFRS 5, lorsque le Groupe a décidé de céder un actif (ou groupe destiné à être cédé), il le classe en tant qu'actif détenu en vue de la vente si :

- l'actif ou le groupe d'actifs est disponible en vue de sa vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs ;
- sa vente est hautement probable dans un délai d'un an.

En conséquence, cet actif (ou groupe destiné à être cédé) est présenté distinctement sur la ligne « Actifs destinés à être cédés » du bilan. Les passifs relatifs à cet actif ou groupe d'actifs sont également présentés sur une ligne distincte au passif.

Pour le Groupe, seuls les actifs répondant aux critères ci-dessus et faisant l'objet d'une décision de cession formelle à un niveau de Direction approprié sont classés en actifs destinés à être cédés. Les conséquences comptables sont les suivantes :

- l'actif (ou groupe destiné à être cédé) destiné à être cédé est évalué au montant le plus bas entre sa valeur comptable et sa juste valeur diminuée des coûts de la vente ;
- l'actif cesse d'être amorti à compter de la date du transfert.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	76	-
PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	56	-

Au 31 décembre 2020, les actifs et passifs destinés à être cédés comprennent principalement les actifs et passifs de Post-Production remplissant à cette date les critères de classement en actifs destinés à être cédés et en passifs liés. Ce groupe inclut :

- un *goodwill* alloué à Post Production de 5 millions d'euros ;
- des actifs non courants pour 52 millions d'euros incluant le droit d'usage relatif aux contrats de location simple immobilière pour 41 millions d'euros ;
- la dette locative correspondante pour 48 millions d'euros ;
- des actifs et passifs courants pour 16 millions d'euros et 8 millions d'euros respectivement.

Les actifs destinés à être cédés comprennent également les actifs de droit d'usage immobiliers offerts à la sous-location à long terme ou en renégociation avec le bailleur pour 3 millions d'euros.

Au cours de l'année 2019, il n'y avait pas d'actifs ni de passifs destinés à être cédés.

NOTE 13 Événements postérieurs à la clôture

GRI *[102-10]*

Le 14 janvier 2021, le Groupe a annoncé la vente de son activité Post-Production à la société Streamland Media pour 30 millions d'euros. Cette vente fait partie de la vision à long terme du Groupe de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour l'industrie de l'*Entertainment*, et d'étendre ses services créatifs et ses technologies pour l'industrie de la publicité, qui apportent la valeur maximale aux clients du Groupe. La vente, soumise aux conditions de clôture habituelles, devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

NOTE 14 Honoraires des commissaires aux comptes

	Deloitte		Mazars		Total	
(en milliers d'euros)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
• Technicolor SA	862	862	1 239	1 120	2 101	1 982
• Filiales	1 466	1 636	1 004	1 133	2 470	2 769
Sous-total	**2 328**	**2 498**	**2 242**	**2 253**	**4 571**	**4 751**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires (1)						
• Technicolor SA	285	34	291	0	576	34
• Filiales	5	7	2	5	7	12
Sous-total	**290**	**41**	**293**	**5**	**583**	**46**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité (2)						
• Technicolor SA	107	67	-	-	107	67
• Filiales	101	76	10	15	111	91
Sous-total	**208**	**143**	**10**	**15**	**218**	**158**
TOTAL	**2 826**	**2 681**	**2 546**	**2 273**	**5 372**	**4 954**

(1) Ces prestations couvrent les rapports sur augmentation et réduction de capital, sur les opérations de refinancement et mise en place des fiducies-sûretés, 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 (en % arrondi à la première décimale) 2020	2019
Consolidées par intégration globale		
Technicolor SA 8-10 rue du Renard, 75004 Paris (France)	Société mère	Société mère
Maison Connectée		
Beijing Technicolor Management Co., Ltd. (Chine)	100,0	100,0
Technicolor Asia Ltd. (Hong Kong)	100,0	100,0
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA (Brésil)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home de Mexico SA De CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home India Private Ltd. (Inde)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home Rennes SNC (France)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home USA LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies (France)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Australia Pty Limited (Australie)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Belgium (Belgique)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Canada Inc. (Canada)	100,0	-
Technicolor Japan KK (Japon)	100,0	100,0
Technicolor Korea Yuhan Hoesa (République de Corée)	100,0	100,0
Services de Production		
Mikros Image Belgium SA (Belgique)	100,0	100,0
Mikros Image SAS (France)	100,0	100,0
MPC (Shanghai) Digital Technology Co., Ltd. (Chine)	89,8	89,8
Technicolor Animation Productions SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor Canada, Inc. (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Creative Services USA, Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor India Pvt Ltd. (Inde)	100,0	100,0
Technicolor Pty, Ltd. (Australie)	100,0	100,0
The Mill (Facility) Ltd. (États-Unis)	100,0	100,0
The Mill Berlin GmbH (Allemagne)	100,0	100,0
The Mill Group Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
The Moving Picture Company Limited (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV (Pays-Bas)	100,0	100,0
Trace VFX LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Trace VFX Solutions Private India Ltd. (Inde)	100,0	100,0

	% d'intérêt détenu par Technicolor *(en % arrondi à la première décimale)*	
Sociétés – (Pays)	**2020**	**2019**
Service DVD		
Technicolor Disc Services International Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Distribution Services France SARL (France)	100,0	100,0
Technicolor Distribution Australia PTY Ltd. (Australie)	100,0	100,0
Technicolor Global Logistics, LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Canada ULC (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services de Mexico, S. de RL de CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Mexicana, S. de RL de CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Milan SRL (Italie)	100,0	100,0
Technicolor Polska sp Z.o.o (Pologne)	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
Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
***Corporate* & Autres**		
Deutsche Thomson OHG (Allemagne)	100,0	100,0
Gallo 8 SAS (France)	100,0	100,0
RCA Trademark Management SAS (France)	100,0	100,0
Sté Fr. d'Invest.et d'Arbitrage - Sofia SA (France)	100,0	100,0
Tech 6 SAS (France)	100,0	100,0
Tech 7 SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. (Singapour)	100,0	100,0
Technicolor Trademark Management (France)	100,0	100,0
Technicolor Treasury USA LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor USA Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Consolidées par mise en équivalence		
3DCD LLC (États-Unis)	50,0	50,0
Canada Cinema Distribution Inc. (Canada)	-	50,0
Techfund Capital Europe FCPR (France)	19,8	19,8
Technicolor SFG Technology Co. Ltd. (Chine)	49,0	49,0
Vancouver Lab Inc. (Canada)	-	50,0

6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

GRI *[102-56]*

Exercice clos le 31 décembre 2020.

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 2020, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Traitement comptable de la restructuration financière

Notes annexes aux comptes consolidés 1.1.1 et 8.3

RISQUE IDENTIFIÉ

Le 13 février 2020, le Groupe a annoncé la mise en œuvre d'un plan stratégique sur 3 ans (2020-2022) comprenant une série d'opérations de restructuration financière. Cependant, la survenance de la crise liée à la Covid-19 lors du premier semestre 2020 a empêché de procéder à l'augmentation de capital, constituant la dernière étape de ce plan stratégique, tout en augmentant de manière accrue les besoins du Groupe en termes de liquidité.

Compte tenu de la situation du Groupe, la direction du Groupe a estimé nécessaire de rechercher de nouvelles sources de financement, notamment auprès de ses partenaires financiers historiques ou de nouveaux investisseurs et d'engager une restructuration plus globale de l'endettement du Groupe. Afin de sécuriser cette restructuration financière, la société a annoncé le 26 mai 2020, l'ouverture d'une procédure de conciliation après avoir obtenu l'accord des prêteurs du Groupe le 1er juin 2020. Cependant, l'urgence de la situation, complexifiée par les conséquences de la crise actuelle, n'a pas permis de mettre en œuvre ce refinancement.

Le 22 juin 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, une procédure de sauvegarde financière accélérée pour le roupe Technicolor. A cette même date, la société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le projet de plan de sauvegarde qui formalise les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe a été approuvé par le comité des établissements de crédit et assimilés le 5 juillet 2020. Le 28 juillet 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a arrêté le plan de Sauvegarde. Le 22 septembre 2020, Technicolor a finalisé la mise en œuvre de son plan de restructuration financière.

Comme présenté dans la note 1.1.1 des états financiers consolidés, cette restructuration financière a conduit à :

(i) un apport d'une somme équivalente à environ 420 millions d'euros (net de frais et de commissions) visant à couvrir la poursuite du plan stratégique 2020-2022, prenant en compte les impacts estimés de la Covid-19, à financer les opérations courantes du Groupe et à refinancer l'intégralité du prêt relais d'un montant de 110 millions de US dollars exigible au 31 juillet 2020 (le « Nouveau Financement ») ;

(ii) en contrepartie de l'apport des fonds dans le cadre du Nouveau Financement, les prêteurs se sont vu octroyer des bons de souscription d'actions gratuits exerçables pendant une période de 3 mois (les « BSA Nouveau Financement ») ;

(iii) un réaménagement de l'endettement existant, soit 46,5 % des lignes de crédit dues initialement par la Société, par la mise en place de nouvelles lignes de crédit à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros, à échéance 2024 (in fine), en contrepartie de l'octroi de nouvelles suretés sur certains actifs du Groupe (le « Réaménagement des créances ») ;

(iv) l'apurement de l'endettement du Groupe à hauteur de 660 millions d'euros par voie d'augmentation de capital, d'une part, avec maintien du droit préférentiel de souscription au profit des actionnaires (pour 330 millions d'euros) et, d'autre part, avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée au profit des créanciers de lignes de crédit réaménagées par voie de compensation des soldes de leur créances (la « Conversion de dette en capital »).

De plus, cette restructuration financière a également impliqué une réorganisation de la structure juridique du Groupe, moyennant la mise en place de trois Fiducies-Suretés pour garantir le Nouveau Financement sur les actions détenues par les sous-holdings qui détiennent, après restructuration, la plupart des filiales du Groupe.

La direction du Groupe a considéré que l'ensemble des opérations liées à la restructuration financière du Groupe, à savoir, le Nouveau financement, les BSA Nouveau Financement, le Réaménagement des créances et la Conversion de dette en capital, constituait une seule et même opération, analysée sur le plan comptable, comme une modification substantielle de la dette.

Cette opération s'est traduite comptablement par :

(i) la dé-comptabilisation de la dette préexistante ;

(ii) la comptabilisation de la trésorerie reçue ;

(iii) la comptabilisation à la juste valeur des instruments financiers émis/remis (reconnaissance de nouvelles dettes et émission d'instrument de capitaux propres à destination des prêteurs, y compris les BSA), en conformité avec les normes IFRS applicables aux opérations de restructurations financières ; et

(iv) la comptabilisation de l'ensemble des frais attribuables à l'opération de restructuration en fonction de la nature du financement, notamment l'émission de dette et l'augmentation de capital.

La présentation détaillée de la restructuration financière figure dans la note 1.1.1 – *Sauvegarde financière accélérée et restructuration financière du Groupe* des états financiers consolidés.

Compte tenu des implications financières significatives pour le Groupe des opérations de restructuration financière, et de l'importance des jugements de la direction qui ont été nécessaires, notamment pour la détermination de la juste valeur des instruments financiers émis et des frais comptabilisés dans le cadre de cette opération complexe, nous avons considéré le traitement comptable de la restructuration financière du Groupe Technicolor comme un point clé de notre audit.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons intégré à notre équipe des spécialistes en comptabilisation d'opérations sur instruments financiers afin, notamment, d'examiner la conformité des modalités de comptabilisation de l'ensemble des opérations en capital et des opérations relatives aux souscriptions des nouveaux emprunts avec les normes IFRS en vigueur, en particulier les normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRIC 19 « Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres ».

Nous avons porté une attention particulière aux contrats de Fiducie Sûreté mis en place et en particulier à l'absence de survenance de cas de réalisation prévus dans ces contrats pouvant avoir une incidence sur le maintien du contrôle par le groupe.

Nos travaux ont consisté principalement à :

- apprécier le respect des critères prévus par les normes IFRS précitées pour pouvoir décomptabiliser la dette pré-existante, notamment le caractère substantiel de la modification de la dette, ainsi que la conformité à ces normes des modalités de décomptabilisation retenues et du traitement comptable des frais attribuables aux opérations selon leur nature ;
- examiner les éléments qui sous-tendent la valorisation à la juste valeur :
  - de la nouvelle dette (« New Money ») et de l'ancienne dette (« RCF et TLB facility »),
  - des nouvelles actions émises dans le cadre des conversions de lignes de crédit en capital, au regard de la cotation de l'action au moment de la réalisation des opérations,
  - des bons de souscription d'actions (« Equity kickers ») accordés aux souscripteurs de la nouvelle dette (« New Money ») ;
- vérifier que les conséquences fiscales des opérations de la restructuration financière ont été correctement traduites dans les comptes consolidés ;
- à la suite de la mise en place des contrats de Fiducie Sûreté « Tech 7 », « Gallo 8 » et « Créances Tech » en garantie du Nouveau Financement et de la Dette Réaménagée, apprécier la survenance ou non d'un cas de réalisation prévu par les contrats de Fiducie Sûreté tel que décrite à la note 8.3.2 des comptes consolidés, qui remettrait en cause le contrôle par Technicolor des entités dont les actions ont été mises en fiducie sûreté et donc leur inclusion dans le périmètre de consolidation ;
- vérifier le caractère approprié des informations présentées dans les états financiers consolidés.

Appréciation du risque de liquidité

Notes annexes aux comptes consolidés 8.2.3 et 8.3

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2020, la trésorerie disponible ressort à 330 millions d'euros. L'endettement net financier s'élève à 948 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de 31 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2019. Le Groupe a ainsi généré au cours de l'exercice 2020 un montant net de trésorerie de 979 millions d'euros, s'expliquant principalement par l'opération de restructuration financière. Le montant des lignes de crédit disponibles et non tirées en date de clôture est de 102 millions d'euros.

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 de trésorerie prévisionnels 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 chaque trimestre, 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 suivants, en tenant compte notamment des lignes de crédit disponibles.

Compte tenu des difficultés rencontrées au premier semestre 2020, le 22 juin 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, une procédure de sauvegarde financière accélérée pour le Groupe Technicolor. A cette même date, la société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le 22 septembre 2020, Technicolor a finalisé la mise en œuvre de son plan de restructuration financière.

La direction a dimensionné cette opération de restructuration financière en réponse à ses estimations des besoins de liquidité. Ces estimations sont basées sur les projections des activités du Groupe, qui ont été faites dans le cadre du plan stratégique 2020-2022, mis à jour des impacts Covid-19 estimés et dans un contexte toujours incertain lié à la crise de la Covid-19.

Le Nouveau Financement obtenu à travers cette opération de restructuration financière est assorti de covenants financiers, décrits dans la note 8.3.2 de l'annexe aux états financiers consolidés. La survenance d'un élément déclencheur d'un bris de covenant rendrait la dette financière exigible immédiatement et serait un cas de réalisation de la perte de contrôle du Groupe sur ses filiales.

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'appréciation 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 ;
- apprécié les procédures mises en place par le Groupe pour s'assurer du respect des exigences spécifiques des covenants bancaires et l'information communiquée par le Groupe dans les états financiers concernant le respect de ces exigences à la clôture 31 décembre 2020 ;
- apprécié la cohérence des hypothèses opérationnelles d'activité retenues par la direction pour l'établissement des prévisions de trésorerie, notamment dans un contexte où l'activité du groupe et reste impactée par la crise liée à la Covid-19, pour l'établissement des prévisions de trésorerie par rapport au budget préparé par la Direction et approuvé par le Conseil d'Administration du 11 mars 2021, notamment au regard de notre connaissance de l'activité acquise dans le cadre de notre mission, des hypothèses opérationnelles d'activité, des échéances de remboursement de la dette restructurée et des disponibilités des différentes lignes de crédit ;
- tout au long de l'exercice 2020 et dans le contexte Covid-19 précité, nous avons réalisé un suivi des liquidités, comparé les positions réelles par rapport à celles budgétées, analysé les écarts constatés afin d'apprécier le processus d'établissement de ces prévisions ;
- interrogé la Direction concernant sa connaissance de circonstances ou d'événements, postérieurs au 31 décembre 2020, survenus ou potentiels, qui seraient susceptibles de remettre en cause la liquidité du groupe ;
- revu le traitement comptable des programmes d'affacturage direct ou inversés, afin de valider leur caractère déconsolidant.

Nous avons également vérifié les informations relatives au risque de liquidité présentées dans les états financiers consolidés aux notes 8.3.2 « Risques de liquidité et gestion de financement et de la structure de capital » et 8.3 « Dettes Financières ».

Tests de pertes de valeur des écarts d'acquisition

Note annexe aux comptes consolidés 4

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2020, la valeur nette des écarts d'acquisition inscrits au bilan s'élève à 716 millions d'euros au regard d'un total de bilan de 3 018 millions d'euros. Ces écarts d'acquisition sont déterminés 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 et d'autant plus incertains eu égard au contexte de la crise liée au Covid-19.

En particulier, l'écart d'acquisition sur le secteur « Services DVD » représentant un montant total au bilan de 142 millions d'euros au 31 décembre 2020, a fait l'objet de notre part d'une attention spécifique en raison de la durée de vie finie de cet actif, des incertitudes pesant sur l'avenir des supports physiques du secteur « Services DVD », de la baisse des volumes de ventes plus forte que prévue, en particulier dans l'activité Distribution, qui ont conduit à une dépréciation de l'écart d'acquisition, à hauteur de 66 millions d'euros, dans les comptes 2020.

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 réalisations 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 ;
- en évaluant les analyses de sensibilité effectuées par la direction et en effectuant nos propres analyses de sensibilité, sur les hypothèses clés pour apprécier les impacts éventuels de ces hypothèses sur les conclusions des tests de dépréciation ; et
- ces analyses ont été menées avec l'aide de nos experts en évaluation.

Nous avons également vérifié les informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société par votre assemblée générale du 20 juin 2012 pour Deloitte & Associés et du 29 mai 1985 pour Mazars.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 9ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 36ème année sans interruption dont 22 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.

Paris-La Défense, le 24 mars 2021

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Mazars
Bertrand Boisselier	Jean Luc Barlet
Associé	Associé

6.4 COMPTES SOCIAUX 2020 DE TECHNICOLOR SA

GRI *[201-1]*

6.4.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre 2020	2019
Chiffre d'affaires	(2.1)	49	54
Autres produits d'exploitation	(2.2)	58	1
Total produits d'exploitation		**107**	**55**
Frais de personnel		(22)	(16)
Autres charges d'exploitation	(2.2)	(92)	(46)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(5)	(1)
Résultat d'exploitation	*(2)*	**(12)**	**(8)**
Produits/(charges) net d'intérêts		(57)	(48)
Dividendes		77	459
Dépréciation des actifs financiers		(119)	(613)
Autres produits (charges) financiers nets		10	2
Résultat financier	*(3)*	**(89)**	**(200)**
RÉSULTAT COURANT		**(101)**	**(208)**
Plus ou moins-values sur cessions		(493)	(106)
Autres produits (charges) exceptionnels nets		(47)	(19)
Résultat exceptionnel	*(4)*	**(540)**	**(125)**
Impôt sur les résultats	*(5)*	1	(11)
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**(640)**	**(344)**

Les annexes de la page 280 à 306 font partie intégrante des états financiers.

6.4.2 Bilan

(en millions d'euros)	*Note*	2020	2019
ACTIF			
Immobilisations incorporelles		20	20
Amortissements et provisions		(14)	(13)
Immobilisations incorporelles, valeur nette	*(6)*	**6**	**7**
Immobilisations corporelles		-	-
Amortissements et provisions		-	-
Immobilisations corporelles, valeur nette	*(6)*	**-**	**-**
Titres de participation, valeur nette		972	2 148
Autres immobilisations financières		695	2
Immobilisations financières, valeur nette	*(7)*	**1 667**	**2 150**
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		**1 673**	**2 157**
Clients et effets à recevoir	(12.1)	31	41
Comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe	(12.1)	909	648
Dépréciations des comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe	(12.1)	(7)	(7)
Autres actifs courants	(12.1)	15	16
Trésorerie et équivalents de trésorerie		14	11
TOTAL ACTIF CIRCULANT		**962**	**709**
COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF	*(12.3)*	**27**	**2**
TOTAL ACTIF		**2 662**	**2 868**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF			
Capital social (235 795 483 actions au 31 décembre 2020 de valeur nominale 0,01 euro)		2	414
Prime d'émission		643	-
Réserve légale		-	-
Autres réserves et report à nouveau		21	(49)
Résultat de l'exercice		(640)	(344)
Total capitaux propres	*(8.1)*	**26**	**21**
Autres fonds propres	*(8.3)*	500	500
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES		**526**	**521**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	*(11)*	**22**	**37**
Dettes envers les sociétés du Groupe	(9.1)	1 492	1 281
Autres dettes financières	(9.1)	579	989
Fournisseurs et effets à payer	(12.1)	11	15
Autres dettes courantes	(12.1)	31	24
Comptes de régularisation passif		1	1
TOTAL DETTES		**2 114**	**2 310**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		**2 662**	**2 868**

Les annexes de la page 280 à 306 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 2018	**414 461 178**	**1,00**	**414**	**-**	**-**	**-**	**(202)**	**153**	**365**
Affectation du résultat 2018	-	-	-	-	-	-	153	(153)	-
Résultat 2019	-	-	-	-	-	-	-	(344)	(344)
Au 31 décembre 2019	**414 461 178**	**1,00**	**414**	**-**	**-**	**-**	**(49)**	**(344)**	**21**
Affectation du résultat 2019	-	-	-	-	-	-	(344)	344	-
Regroupement d'actions du 12 mai 2020	**(414 461 178)**	**1,00**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	15 350 414	**27,00**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Réduction de capital du 28 mai 2020 par diminution de la valeur nominale	-	(26,99)	(414)	-	-	414	-	-	-
Augmentation de capital relative à l'exercice de *stock-options* (LTIP)	56 700	0,01	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital du 22 septembre 2020 avec maintien du droit préférentiel de souscription	110 738 255	0,01	1	329	-	-	-	-	330
Augmentation de capital réservée du 22 septembre 2020	92 178 770	0,01	1	329	-	-	-	-	330
Dotation à la réserve légale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais liés aux augmentations de capital	-	-	-	(15)	-	-	-	-	(15)
Exercice de bons de souscription d'actions	17 471 344	0,01	-	-	-	-	-	-	-
Résultat 2020	-	-	-	-	-	-	-	(640)	(640)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**235 795 483**	**0,01**	**2**	**643**	**-**	**414**	**(393)**	**(640)**	**26**

Voir la note 8.1 qui détaille les variations des capitaux propres.

Les annexes de la page 280 à 306 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	281
NOTE 2	Résultat d'exploitation	286
NOTE 3	Résultat financier	287
NOTE 4	Résultat exceptionnel	288
NOTE 5	Impôts sur les résultats	289
NOTE 6	Immobilisations corporelles et incorporelles	290
NOTE 7	Immobilisations financières	290
NOTE 8	Capitaux propres et autres fonds propres	294
NOTE 9	Dettes financières et Instruments financiers	295
NOTE 10	Avantages au personnel	298
NOTE 11	Provisions et litiges	301
NOTE 12	Autres informations	303
NOTE 13	Honoraires des commissaires aux comptes	306
NOTE 14	Événements postérieurs à la clôture	306

NOTE 1 Présentation générale

Le groupe 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 Faits caractéristiques de l'exercice

1.1.1 SAUVEGARDE FINANCIÈRE ACCÉLÉRÉE ET RESTRUCTURATION FINANCIÈRE DU GROUPE

Le Groupe a annoncé le 13 février 2020 la mise en œuvre d'un Plan stratégique sur 3 ans (2020-2022), accompagné d'un renforcement à court terme de la structure financière du Groupe, devant se traduire notamment par une augmentation de capital d'un montant de 300 millions d'euros avec maintien du droit préférentiel de souscription. Cette augmentation du capital de la Société, ainsi que le regroupement des actions de la Société (1 action nouvelle pour 27 actions anciennes) et la réduction de capital de la Société non motivée par des pertes, lui précédant, ont été approuvées dans leur principe par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société le 23 mars 2020. Le regroupement d'actions et la réduction de capital ont été définitivement réalisés en mai 2020. Le Groupe a mis en place en mars 2020 un prêt relais pour un montant nominal de 110 millions de dollar US pour couvrir ses besoins jusqu'à l'augmentation de capital.

Cependant, depuis l'annonce de ce Plan stratégique, le Groupe a été impacté par l'épidémie de la Covid-19 et les mesures de confinement mises en place pour empêcher la propagation du virus. Ces effets sont détaillés dans la note 1.1.2. Cette sous-performance a par ailleurs accru les besoins de liquidités à court terme du Groupe. Or, dans ces circonstances, la possibilité de lancer cette augmentation de capital s'est elle-même réduite.

Aussi, compte tenu de la situation du Groupe, la Société a estimé devoir rechercher de nouvelles sources de financement auprès de ses partenaires financiers historiques ou de nouveaux investisseurs, afin de pallier l'augmentation de capital avortée et rembourser le prêt relais de 110 millions de dollar US à échéance au 31 juillet 2020. Après avoir initié des premiers contacts avec des investisseurs potentiels, la Société a considéré que la nomination de conciliateurs lui permettrait (i) de faciliter, d'encadrer et de sécuriser la poursuite de ses discussions, et (ii) d'envisager les termes d'une restructuration plus globale de l'endettement du Groupe.

Dans ces conditions, le 26 mai 2020, la Société a informé le marché de son intention d'entamer des discussions avec ses partenaires financiers et de solliciter l'accord des prêteurs actuels du Groupe afin de pouvoir envisager l'ouverture d'une procédure de conciliation sans que cela ne constitue un cas de défaut au titre des documents de financement existants.

Ces accords ont tous été obtenus le 1er juin 2020 et, par ordonnance du 2 juin 2020, le Président du Tribunal de commerce de Paris a nommé la SELARL FHB, représentée par Maître Hélène Bourbouloux et Maître Gaël Couturier, en qualité de conciliateurs de la Société, avec pour mission d'assister le Groupe :

1. dans la poursuite de ses discussions avec ses partenaires financiers en vue de l'obtention d'un financement lui permettant de couvrir les besoins immédiats de trésorerie du Groupe ;
2. dans ses discussions avec l'ensemble de ses partenaires financiers sur le réaménagement de l'endettement du Groupe ; et
3. dans l'étude de toute solution de nature à mettre un terme à ses difficultés.

À la suite des discussions menées entre les différentes parties prenantes à la procédure de conciliation sous l'égide des conciliateurs, la Société a élaboré les principaux termes et conditions de sa restructuration financière. L'urgence de la situation a cependant empêché de réunir l'accord unanime des créanciers financiers concernés de la Société dans le temps imparti, et a rendu impossible la mise en œuvre de la restructuration dans le cadre de la procédure de conciliation. Pour autant, l'état des discussions a permis d'envisager la voie d'une procédure de sauvegarde financière accélérée, afin de désendetter le Groupe et de répondre à ses besoins d'exploitation.

C'est dans ces circonstances que, par jugement du 22 juin 2020, le Tribunal de commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, la procédure de sauvegarde financière accélérée. Aux termes de ce jugement, le Tribunal de commerce de Paris a notamment désigné la SELARL FHB, représentée par Maître Hélène Bourbouloux et Maître Gaël Couturier, en qualité d'administrateurs judiciaires et fixé au 21 juillet 2020 la date de l'audience d'examen du projet de plan de sauvegarde. La Société a en outre sollicité et obtenu le même jour le bénéfice des dispositions du Chapitre 15 du *Federal Bankruptcy Code* américain, afin de voir les effets de la procédure de sauvegarde financière accélérée reconnus sur le territoire américain.

À cette même date, la Société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le projet de plan de sauvegarde (qui formalise les termes et conditions de l'accord susmentionné) a été approuvé par le Comité des établissements de crédit et assimilés le 5 juillet 2020. En parallèle, l'accord de principe entre la Société et les créanciers concernés a été formalisé dans le cadre d'accords juridiquement contraignants (accord de *lock-up* ou de soutien à la restructuration) venant confirmer les principaux termes et conditions de la restructuration financière de la Société. Aux termes de ces accords, les parties se sont engagées à soutenir et réaliser toute démarche ou action raisonnablement nécessaire à la mise en œuvre et la réalisation de la restructuration financière de la Société. Les principales opérations de restructuration du plan de sauvegarde et du Nouveau Financement, pleinement réalisées à la clôture de l'exercice, sont les suivantes :

1. Apport d'une somme équivalente à environ 420 millions d'euros (net de frais et commissions) pour les besoins de la poursuite du Plan stratégique 2020-2022 (mis à jour de l'impact Covid-19), du financement des opérations courantes du Groupe et pour le refinancement intégral du prêt relais exigible le 31 juillet 2020 (le « Nouveau Financement »)

Une première partie de ce Nouveau Financement a été apportée fin juillet au cours de la période d'observation de la procédure de sauvegarde financière accélérée, c'est-à-dire après l'ouverture de ladite procédure mais avant l'adoption par le Tribunal de commerce de Paris du plan de sauvegarde financière accélérée (le « **Financement Intermédiaire** »), comme suit :

- 110 millions de dollars US (net des frais et commissions [1]) ont été apportés à Technicolor USA, Inc. pour les besoins du refinancement du prêt relais exigible le 31 juillet 2020 par l'octroi d'un crédit à terme soumis au droit de l'État de New York (États-Unis) :
  - durée : remboursement *in fine* juin 2024,
  - intérêts réglés ou capitalisés (selon le cas) semestriellement :
    - intérêts *cash* : LIBOR (avec *floor* à 0 %) + 6 %/an, payables semestriellement, plus
    - intérêts PIK (capitalisés) : 6 %/an capitalisés semestriellement.
- 140 millions d'euros (net des frais et commissions [1] ont été apportés à Tech 6 (filiale à 100 % de la Société) pour les besoins du financement de l'exploitation des sociétés du Groupe. Ce financement résulte d'une émission obligataire par Tech 6 soumise au droit de l'État de New York (États-Unis) :
  - durée : remboursement *in fine* juin 2024,
  - intérêts :
    - intérêts *cash* : EURIBOR (avec *floor* à 0 %) + 6 % l'an, payables semestriellement, plus
    - intérêts PIK (capitalisés) : 6 % l'an capitalisés annuellement.
- le Nouveau Financement a été garanti par des fiducies « sûreté-gestion » sur les actions détenues par les sous-holdings du Groupe, qui détiennent (après certaines réorganisations intra-groupe) la plupart des filiales du Groupe (les « Fiducies ») ; étant précisé que la mise en place de la Fiducie pour le Solde du Nouveau Financement FR a été soumise à un vote consultatif de l'AGE, conformément à la recommandation de l'AMF n° 2015-05 sur les transferts d'actifs. Le Nouveau Financement a été également garanti par certaines autres sûretés.

Le solde du Nouveau Financement (181 millions d'euros en principal net des frais et commissions) a été apporté début septembre 2020 sous la forme d'une deuxième émission obligataire par Tech 6 soumise au droit de l'État de New York (États-Unis), et avec la même maturité et les mêmes conditions financières que la première tranche. Des sûretés additionnelles ont été consenties en garantie du remboursement de ces nouveaux apports, en particulier la fiducie-sûreté sur les titres de Gallo 8 (filiale à 100 % de la Société), laquelle a été approuvée par l'Assemblée générale du 20 juillet 2020.

En contrepartie de l'apport des fonds dans le cadre du Nouveau Financement, les prêteurs au titre du Nouveau Financement (en ce inclus BPI) se sont vu octroyer des BSA gratuits (chacun au *prorata* de sa participation dans le Nouveau Financement), exerçables pendant 3 mois à compter du 22 septembre 2020, à la valeur nominale de l'action, et représentant environ 7,5 % du capital post augmentations de capital prévues (mais avant dilution des BSA attribués aux actionnaires). Afin de limiter la dilution des actionnaires du fait de ces BSA au titre du Nouveau Financement, le projet de plan de sauvegarde prévoit l'émission de BSA gratuits au profit des actionnaires, exerçables pendant 4 ans, au même prix que l'augmentation de capital réservée aux créanciers (3,58 euros par action) et représentant environ 5 % du capital post dilution de l'ensemble des émissions prévues.

2. Opérations préalables à la mise en place de la restructuration de l'endettement

Afin de faciliter la réalisation juridique de la restructuration de l'endettement, la Société et ses filiales ont procédé à des opérations préalables de regroupement des actifs. Ces regroupements de titres de participation ont été réalisées conformément au plan de sauvegarde financière accélérée du groupe Technicolor afin de mettre en fiducie-sûreté les titres détenus dans les sociétés constituant les garanties.

Regroupement de titres de participation au sein de Tech 6 aux fins de constitution de la « Fiducie Tech 7 »

En date du 6 juillet 2020, Technicolor SA a cédé à la société Tech 6 SAS l'intégralité des actions qu'elle détenait dans le capital de la société Tech 7 SAS (100 % du capital social correspondant à 1 500 actions d'une valeur nominale de 10 euros chacune) pour un prix de 15 000 euros.

À compter de cette date Tech 6 SAS devient l'associé unique de Tech 7 SAS.

En date du 11 juillet 2020, l'associé unique Technicolor SA a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale Tech 6 par émission de 51 787 998 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 euros chacune par apport en nature de 517 879 980 euros.

L'apport en nature correspond :

- à 47 801 actions de la société Technicolor Canada Inc., correspondant à 87,74 % du capital social de la Société ;
- à 200 actions de la société The Moving Picture Company Ltd., correspondant à 100 % du capital social de la Société.

En date du 15 juillet 2020, l'associé unique Technicolor SA a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale Tech 6 par émission de 10 914 000 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 euros chacune par compensation de créance d'un montant nominal de 109 140 000 euros. La créance, sous-jacent de l'augmentation de capital, était initialement détenue par Technicolor SA qui l'a cédée en date du 13 juillet 2020 à Tech 6 SAS.

- En date du 15 juillet 2020, la société Technicolor SA a cédé à sa filiale Tech 7 SAS les titres suivants : 2 800 000 actions de la société Mikros Image SAS pour un prix de 15 800 000 euros. À l'issue de cette opération, Tech 7 SAS détient 100 % du capital social de Mikros Image SAS.
- 17 020 409 actions de la société Technicolor Animation Productions SAS pour un prix de 28 900 000 euros. À l'issue de cette opération, Tech 7 SAS détient 100 % du capital social de Technicolor Animation Productions SAS.

(1) Commission initiale de 5 % ; commission de souscription de 3,5 % ; commission d'engagement de 1,5 % l'an du montant non tiré.

En date du 20 juillet 2020, la société Technicolor SA a cédé 467 actions de Technicolor India Private Ltd. (représentant 0,003 % du capital social de la Société) pour un prix de 1 245 dollars US (soit 1 061,74 euros) à sa filiale Tech 7 SAS. À l'issue de cette opération Tech 7 SAS détient 100 % du capital social de Technicolor India Private Ltd.

En date du 21 août 2020, l'associé unique Technicolor SA a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale Tech 6 par émission de 3 940 000 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 euros chacune par voie de compensation de créance d'un montant nominal de 39 400 000 euros.

En date du 21 août 2020, Tech 6 SAS a souscrit à une nouvelle augmentation de capital social de la société Tech 7 SAS par émission de 3 940 000 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 euros chacune par voie de compensation de créance d'un montant nominal de 39 400 000 euros.

À l'issue de ces opérations, Tech 6 SAS détient 100 % du capital social de la société Tech 7 SAS s'élevant à 666 434 980 euros et composé de 66 643 498 actions de valeur nominale 10 euros chacune.

Ce regroupement de titres de participation au sein de Tech 7 SAS a été réalisé conformément au plan de sauvegarde financière accélérée du groupe Technicolor afin de mettre en fiducie-sûreté les titres de la société détenus par Tech 6 SAS.

Regroupement de titres de participation au sein de Gallo 8 aux fins de constitution de la « Fiducie Gallo 8 »

Le 5 août 2020, Technicolor SA a cédé à sa filiale Gallo 8 SAS les titres de participations suivants :

- 1 668 024 actions de la société RCA Trademark Management SAS pour un prix de 39 610 000 euros et représentant 99,99 % du capital de la Société ;
- 13 616 128 actions de la société Technicolor Trademark Management SAS pour un prix de 100 660 000 euros et représentant 99,99 % du capital de la Société ;
- 1 005 actions de la société Technicolor USA Inc. auprès de Technicolor SA pour un prix de 290 380 000 euros et représentant 100 % du capital social de la Société.

À cette même date, Gallo 8 SAS a acquis 15 600 000 actions d la société Technicolor Delivery Technologies SAS, dont 206 640 actions auprès de SOFIA SA et 15 393 360 actions auprès de Technicolor SA, pour un prix de 128 080 000 euros et représentant 100 % du capital social de la Société.

En date du 6 août 2020, l'associé unique Technicolor SA a procédé à une augmentation de capital de Gallo 8 SAS par émission de 50 354 500 actions nouvelles de valeur nominale de 10 euros chacune par compensation de créance d'un montant de 503 545 000 euros. À l'issue de cette opération, le capital social de la société Gallo 8 SAS s'élève à 783 545 000 euros et est composé de 78 354 500 actions de valeur nominale de 10 euros chacune. En date du 23 août 2020, Technicolor SA a cédé à sa filiale Gallo 8 SAS 1 action de la société Technicolor Connected Home Mexico SA de CV pour un prix de 1 euro et représentant moins de 0,01 % du capital social de la Société.

Ce regroupement de titres de participation au sein de Gallo 8 SAS a été réalisé conformément au plan de sauvegarde financière accélérée du groupe Technicolor afin de mettre en Fiducie Sûreté-Gestion les titres de la société détenus par Technicolor SA.

3. Conclusion des contrats de fiducie « Sûreté – Gestion »

Le 17 juillet 2020, Tech 6 SAS a conclu deux contrats de Fiducie Sûreté-Gestion au bénéfice des créanciers en garantie de la dette.

Le 21 août 2020, Technicolor SA a conclu un contrat de Fiducie Sûreté-Gestion au bénéfice des créanciers en garantie de la dette.

Par la Fiducie Sûreté-Gestion, les actifs propriété de la Société, sont transférés à un Fiduciaire qui en assure la gestion pendant la durée de la garantie. Les actifs transférés sont inscrits dans la comptabilité autonome de chacune des Fiducies tenue par le Fiduciaire, Equitis Gestion, au même titre que les produits et charges relevant de la détention des actifs.

Les actifs fiduciaires transférés par Tech 6 SAS à la date de signature du contrat correspondent aux titres de la société Tech 7 et à la créance envers Technicolor SA (prêt des sommes reçues au titre de l'emprunt obligataire) évalués à la valeur nette comptable au moment du transfert soit respectivement 666 434 980 euros et 349 667 400 euros.

Les actifs fiduciaires transférés par Technicolor SA à la date de signature du contrat correspondent aux titres de la société Gallo 8 SAS. Au moment du transfert, les titres ont été évalués à la valeur nette comptable, soit 693 400 000 euros.

À la date de constitution des fiducies, Tech 6 SAS et Technicolor SA :

- ont sorti de leur bilan les actifs transférés en contrepartie d'une charge exceptionnelle de même montant ;
- ont comptabilisé les droits représentatifs des actifs remis en fiducie à l'actif de leur bilan en contrepartie d'un produit exceptionnel de même montant.

À la clôture de l'exercice, le résultat des Fiducies est pris en compte dans la valorisation des droits représentatifs des actifs remis en fiducie en contrepartie d'un produit financier dans le compte de résultat.

4. Restructuration de l'endettement existant afin de le ramener à un niveau en adéquation avec les perspectives d'activité du Groupe, à savoir

- Le réaménagement de 46,5 % des créances (à savoir les créances au titre (i) du Prêt à Terme B (ii) de la Facilité de Crédit Renouvelable) au sein de nouveaux emprunts à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros en principal, à échéance le 31 décembre 2024 *(in fine)* et l'octroi en garantie de nouvelles sûretés sur les actifs du Groupe, et d'une garantie personnelle ; les conditions financières de la dette réaménagée sont les suivantes :
  - tranche Euro (454 millions d'euros) : EURIBOR (avec *floor* à 0 %) + 3 % l'an d'intérêts *cash* + 3 % l'an d'intérêts PIK (capitalisés) ;
  - tranche USD (141,5 millions de dollars US) : LIBOR (avec *floor* à 0 %) + 2,75 % l'an d'intérêts *cash* + 3 % l'an d'intérêts PIK (capitalisés).
- Une augmentation de capital de la Société, avec droit préférentiel de souscription des actionnaires, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 2,98 euros par action, entièrement garantie par les prêteurs des emprunts à terme et de la facilité de crédit renouvelable par compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ; Bpifrance Participations souscrira à l'augmentation de capital en espèces au prorata de sa participation pré-opération (environ 7,6 % de souscription à titre irréductible) pour un montant global allant jusqu'à 25 millions d'euros ; le produit en espèces de l'augmentation de capital a été intégralement utilisé pour rembourser les prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable à la valeur nominale.

- Une augmentation de capital de la Société réservée, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 3,58 euros par action, au bénéfice des prêteurs des emprunts à terme et de la facilité de crédit renouvelable, et qui a été entièrement souscrite par voie de compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits.
- La facilité de crédit d'un montant de 125 millions de dollars US mis à disposition de Technicolor USA Inc. le 6 novembre 2017 et de certains autres affiliés américains du Groupe a été modifiée, notamment pour étendre la date d'échéance finale à décembre 2023, et pour permettre la mise en œuvre de toutes les opérations envisagées afin de réaliser la Restructuration.

Les conditions suspensives à la mise en œuvre du plan de sauvegarde, c'est-à-dire l'arrêté du plan de sauvegarde par le Tribunal de commerce de Paris le 28 juillet dernier et le vote favorable de l'assemblée générale sur l'ensemble des mesures nécessaires à la mise en œuvre du plan de sauvegarde accélérée, ayant été levées, les dernières opérations du plan de sauvegarde, c'est-à-dire la mise en place des emprunts réaménagés, ainsi que le remboursement et la conversion en capital des dettes non réaménagées, ont été finalisées le 22 septembre 2020. Les Lignes de Crédit non réaménagées ont en conséquence été remboursées en espèces pour un montant de 59 716 580,58 euros et converties en capital à hauteur de 600 283 419,22 euros.

Par ailleurs, le 11 septembre 2020, le Tribunal américain compétent en matière de faillite, présidant la procédure dite de *Chapter 15* de Technicolor a rendu une ordonnance de clôture de cette procédure. Ceci marque l'étape finale de la procédure engagée par la Société aux États-Unis d'Amérique.

Effets de ces événements sur les états financiers au 31 décembre

Le Groupe a considéré les opérations de Nouveau Financement, de conversion de dette en capital et de réaménagement des créances comme une seule transaction complexe avec de multiples éléments. Ces opérations ont été en effet négociées conjointement par les mêmes parties.

Cette transaction complexe a abouti :

- à la décomptabilisation de la dette précédente ;
- à la réception de disponibilités ;
- à la reconnaissance de nouvelles dettes financières (Nouveau Financement et lignes de crédit à terme) ;
- à l'émission d'instruments de capitaux propres à destination des prêteurs (actions et BSA).

Les incidences de ces opérations dans les comptes annuels de la Société sont présentées ci-dessous :

Bilan *(en millions d'euros)*

Liquidités reçues (Nouveau Financement)	321
Dette annulée (Valeur au bilan)	1 228
BSA Nouveau Financements	-
Augmentation de capital souscrite en numéraire (1)	(60)
Augmentation de capital par compensation de créances (1)	(600)
Dette de Nouveau Financement	(350)
Dette réaménagée	(574)
RÉSULTAT DE L'OPÉRATION	**(34)**
Honoraires au compte de résultat	(39)
RÉSULTAT NET D'OPÉRATION	**(73)**

(1) Augmentation de capital nominale de 660 millions d'euros.
Les montants en dollars US sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de chaque transaction (1,16 pour le Nouveau Financement et 1,17 pour les prêts à terme).

Compte de résultat *(en millions d'euros)*

Complément d'amortissement des charges à étaler (OID) sur Prêt à Terme B	(1)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(1)**
Honoraires liés à la restructuration financière	(1)
Perte de change liée à la valorisation de la dette USD	(12)
Dotations aux dépréciations des titres de participation	(74)
RÉSULTAT FINANCIER	**(87)**
Honoraires liés à la restructuration financière	(38)
Transfert des actifs nets en fiducie et droits représentatifs correspondants	-
Moins-value nette sur cessions de titres de participation réalisées dans le cadre de la restructuration financière	(6 220)
Reprises de dépréciations des titres de participation cédés dans le cadre de la restructuration financière	5 726
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(532)**
RÉSULTAT NET	**(620)**

Le tableau suivant présente de manière synthétique les sécurités et la soumission à des clauses financières des dettes du Groupe à l'issue de l'exécution du plan de sauvegarde financière accélérée. Le fonctionnement de ces sécurités est plus amplement décrit en note 9.2.2.

Dette	Emprunteur	Sécurités	Clauses financières
Nouveau Financement US	Technicolor USA Inc.	Nantissement de premier ou second rang sur les actifs américains, Fiducie Gallo 8, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Nouveau Financement France	Tech 6	Fiducie Gallo 8 et Tech 7, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Dette réaménagée	Technicolor SA	Deuxième rang sur (i) la fiducie Gallo 8 et (ii) les nantissements sur certains actifs de Technicolor SA	Non
Facilité de crédit Wells Fargo	Technicolor USA Inc.	Nantissement de premier ou second rang sur les actifs américains	Oui

1.1.2 IMPACTS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

Bien que la crise de la Covid-19 ait défavorablement impacté les activités des filiales du groupe Technicolor, l'ensemble des secteurs d'activité du Groupe se sont montrés résilients.

L'activité Maison Connectée bénéficie d'une forte demande de ses produits et conserve sa position de *leader* dans les marchés du haut débit et de la vidéo basée sur la technologie Android.

L'activité Services de Production a significativement été impactée par la crise, qui a notamment stoppé tous les tournages dès la fin du premier trimestre. Le déclin en effets spéciaux et post production pour les films et les séries a été partiellement compensé par une demande croissante en animation et la résilience des activités liés à la publicité. Au global la baisse de chiffre d'affaires s'élève à 42 % à taux de change constant.

L'activité Services DVD a été défavorablement impactée notamment par l'absence de sorties de nouveaux films partiellement compensée par une demande soutenue sur le catalogue. Au global, la baisse de chiffre d'affaires s'élève à 20 % à taux de change constant.

Malgré les incertitudes liées à la pandémie, en particulier concernant la capacité de Maison Connectée à se fournir en composants, le Groupe va continuer à s'appuyer sur ses forces et à exécuter son plan de transformation pour accroître ses résultats. La situation financière du Groupe ainsi que ses perspectives lui permettent d'assurer sa continuité d'exploitation.

1.2 Règles et méthodes comptables

1.2.1 PRINCIPES D'ÉLABORATION – RÈGLES GÉNÉRALES

Les comptes annuels de l'exercice au 31 décembre 2020 ont été 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'Ordre des Experts Comptables et de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ainsi que le règlement de l'Autorité des normes comptables n° 2014-03 du 5 juin 2014 à jour des différents règlements complémentaires à la date de l'établissement des dits comptes annuels.

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 (voirnotes 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.

Les conventions comptables ont été appliquées avec sincérité dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ; et
- conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Seules sont exprimées les informations significatives.

Sauf mention, les montants sont exprimés en Euro et arrondis au million le plus proche.

Les comptes annuels de la Société ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Technicolor SA le 11 mars 2021. Conformément à la législation française, les comptes annuels 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 12 mai 2021.

1.2.2 UTILISATION D'ESTIMATIONS

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes annuels, 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 de l'exercice, 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) d'exploitation » pour ce qui relève des opérations de nature commerciale et dans le poste « autres produits (charges) financiers nets » pour les autres opérations.

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 ou résultat d'exploitation, dans le cas où ils sont afférents à des opérations de nature commerciale.

Les informations relatives aux instruments dérivés de change figurent en note 9.4.

NOTE 2 Résultat d'exploitation

2.1 Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2020	2019
Facturations intra-groupe	32	32
Redevances sur marques	18	22
Autres facturations externes	-	-
TOTAL CHIFFRES D'AFFAIRES	**49**	**54**
Dont chiffre d'affaires en France :	*18*	*18*

2.2 Autres charges et produits d'exploitation

(en millions d'euros)	2020	2019
Autres Charges d'exploitation	(92)	(46)
Autres Produits d'exploitation	58	1
TOTAL AUTRES CHARGES ET PRODUITS D'EXPLOITATION	**(34)**	**(45)**

Les « Autres charges d'exploitation » comprennent :

- les frais exposés dans le cadre de la restructuration de la dette pour 53 millions d'euros. Ces charges ont fait l'objet d'une neutralisation par un compte de « Transfert de charges » afin de les ventiler entre les différentes opérations intervenues :
  - imputation des frais sur la prime d'émission pour 15 millions d'euros,
  - frais d'émission d'emprunt obligataire pour 11 millions d'euros,
  - primes de remboursement des obligations pour 17 millions d'euros ;
- les autres charges d'exploitation courantes de la Société.

Les « Autres produits d'exploitation » comprennent les transferts de charges ci-dessus mentionnés ainsi que les transferts de charges liés aux opérations de *restructuring*.

NOTE 3 Résultat financier

(en millions d'euros)	2020	2019
Dividendes reçus	77	459
Dépréciations des titres, actions propres, comptes courants et provisions pour risques concernant les filiales en portefeuille, nette des reprises	(119)	(613)
Produits/(charges) d'intérêts financiers nets	(57)	(48)
Autres produits/(charges) nets	10	2
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	**(89)**	**(200)**
Le résultat financier concerne principalement les filiales suivantes :		
• **Technicolor USA Inc.**		
dividendes en 2020	*49*	-
dépréciations des titres en 2019	-	*(113)*
• **Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.**		
dividendes en 2020	*29*	-
dépréciations des titres en 2020	*(19)*	
• **Gallo 8 SAS**		
dividendes en 2019	-	*453*
dépréciations des titres en 2019 et 2020	*(74)*	*(390)*
• **Thomson Licensing SAS**		
dépréciations des titres en 2019 (dotation) et 2020 (reprise)	*2*	*(22)*
• **Technicolor Delivery Technologies SAS**		
dépréciations des titres en 2019	-	*(37)*
• **Société Française d'Investissement et d'Arbitrage – Sofia SA**		
dépréciations des titres en 2019 et 2020	*(20)*	*(25)*
• **Thomson Consumer Electronics (Bermuda) Ltd.**		
dépréciations des titres en 2020	*(8)*	

Les reprises de dépréciations des titres cédés dans le cadre des opérations de restructuration financière ont été présentées en résultat exceptionnel.

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)	2020	2019
Gains/(pertes) exceptionnels sur cessions d'immobilisations incorporelles et financières [1]	(493)	(106)
Coûts de restructuration (dotations nettes des reprises et charges de l'exercice)	(6)	(2)
Autres produits/(charges) exceptionnels [2]	(41)	(17)
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(540)**	**(125)**

(1) Correspond principalement aux opérations suivantes :

• *cession des titres de Technicolor Animation Productions SAS*	*10*	-
• *cession des titres de Mikros Image SAS*	*15*	-
• *cession des titres de Technicolor Delivery Technologies SAS*	*(189)*	-
• *cession des titres de Technicolor USA Inc.*	*(214)*	-
• *cession des titres de Technicolor Trademark Management SAS*	*(113)*	-
• *cession des titres de RCA Trademark Management SAS*	*14*	-
• *cession des titres de Technicolor Mexicana S. de RL de CV*	*(29)*	-
• *cession des titres de Technicolor Export de Mexico S. de RL de CV*	*8*	-
• *cession des titres de Technicolor Connected Home Mexico SA*	*4*	-
• *réduction de capital de Gallo 8 SAS par annulation d'actions (151 millions d'euros) et remboursement à l'actionnaire (45 millions d'euros)*	-	*(106)*

Il est à noter que les cessions de titres ont été réalisées dans le cadre de la mise en place de Fiducies dont Technicolor SA détient directement ou indirectement le contrôle.

(2) Correspond principalement à :

• *des charges liées à la restructuration financière*	*(37)*	-
• *des charges liées à des provisions pour risques*	*(3)*	*(17)*

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 1,9 milliard d'euros au 31 décembre 2020, principalement, liées à l'activité Tubes cathodiques cédée en 2005.

5.1 Analyse de l'impôt comptabilisé

(en millions d'euros)	2020	2019
Impôt courant de l'exercice comptabilisé par les filiales françaises et rétrocédé à Technicolor SA [1]	2	(11)
Crédit d'impôt recherche du groupe intégré	4	5
Crédit d'impôt audiovisuel du groupe intégré	1	2
Crédit d'impôt international du groupe intégré	-	-
Provision d'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale de l'exercice	-	-
Ajustement de l'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale de l'exercice précédent	-	1
Crédits d'impôt étrangers non récupérés	(1)	(1)
Autres [2]	(5)	(7)
PRODUIT D'IMPÔT NET	**1**	**(11)**

(1) Dans le cadre de l'intégration fiscale française, Technicolor SA bénéficie d'un produit d'impôt sur ses filiales françaises intégrées. Le produit d'impôt 2020 est principalement liée à Technicolor Trademark Management SAS (0,9 million d'euros) et RCA Trademark Management SAS (0,7 million d'euros).

(2) Comprend principalement les Crédits d'Impôt Recherche et Crédits d'impôt audiovisuels à rembourser aux filiales.

Au titre de l'exercice 2020, le résultat de l'intégration fiscale étant déficitaire, aucune charge d'impôt n'a été constatée.

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 2019	Variation	31 décembre 2020
• **À déduire l'année suivante**			
Congés payés	1	-	1
Provisions pour risques	16	(15)	1
Autres	1	1	2
• **À déduire ultérieurement**			
Provisions pour retraite	3	-	3
Dépréciation des comptes courants et créances	3	1	4
Provisions pour risques	12	-	12
Autres	11	14	25

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 2019, Net	**7**	**-**
Brut	*20*	-
Amortissements cumulés	*(13)*	-
Acquisitions	-	-
Cessions/Diminutions (nettes d'amortissements cumulés)	-	
Amortissements	(1)	-
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**6**	**-**
Brut	*20*	-
Amortissements cumulés	*(14)*	-

NOTE 7 Immobilisations financières

Cette rubrique comprend les titres de participation que la Société a l'intention de conserver, les droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie ainsi que les autres immobilisations financières telles que les 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.

Les droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie résultent de la constitution de la Fiducie Sûreté-Gestion « Gallo 8 » dont Technicolor SA est le constituant et Equitis Gestion est le fiduciaire. Le contrat de fiducie est conclu en garantie du paiement et/ou du remboursement de la dette (*cf.* note 9.1) et durera jusqu'à l'extinction de celle-ci. La Société garde le contrôle des actifs transférés en conséquence, l'opération a été réalisée à la valeur nette comptable. Les actifs fiduciaires transférés correspondent aux titres de la filiale Gallo 8 détenus par la Société moins une action (78 354 499 actions de 10 euros de valeur nominale chacune) valorisés à leur valeur nette comptable dans les comptes de Technicolor SA au jour de la signature du contrat de fiducie, soit 693 millions d'euros (valeur brute de 1 444 millions d'euros, dépréciation de 750 millions d'euros). Les résultats de la fiducie sont donc constitués des produits et des charges liés à la détention de la filiale Gallo 8 et remis en fiducie selon le contrat de fiducie. Pour les besoins de la fiducie, l'évaluation de la filiale Gallo 8 a été réalisée à la valeur recouvrable, l'estimation des flux futurs étant réalisée à partir des données budgétaires relatives aux activités logées dans la fiducie et des flux de facturation interne. Les résultats de la fiducie, acquis et non distribués à la clôture de l'exercice, sont intégrés à la valeur de droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie.

7.1 Variation des immobilisations financières

(en millions d'euros)	Titres de participation	Autres immobilisations financières [1]	Total des immobilisations financières
Au 31 décembre 2019, Net	**2 148**	**2**	**2 150**
Brut	*11 770*	*7*	*11 777*
Pertes de valeur	*(9 622)*	*(6)*	*(9 627)*
Acquisitions/Augmentations [2]	1 308	693	2 001
Cessions/Diminutions [3]	(8 839)	-	(8 839)
Dépréciations [4]	(121)	-	(121)
Reprises de dépréciations [5]	6 477	-	6 477
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**973**	**695**	**1 668**
Brut	*4 239*	*701*	*4 940*
Pertes de valeur	*(3 266)*	*(6)*	*(3 272)*

(1) Au 31 décembre 2020, les autres immobilisations financières nettes correspondent à :
- *cash collateral pour 2 millions d'euros ;*
- *droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie pour 693 millions d'euros (titres Gallo 8 SAS).*

(2) Les acquisitions/augmentations de titres de participation de l'exercice 2020 correspondent principalement à :
- *l'augmentation de capital de la filiale Tech 6 SAS en numéraire par voie de compensation de créances à hauteur de 149 millions d'euros et par apport en nature à hauteur de 518 millions d'euros ;*
- *l'augmentation de capital de la filiale Gallo 8 SAS en numéraire par voie de compensation de créances à hauteur de 504 millions d'euros avant le transfert des titres en fiducie ;*
- *l'augmentation de capital de la filiale Technicolor USA Inc. en numéraire à hauteur de 137 millions d'euros avant la cession des titres à Tech 7 SAS.*

(3) Les cessions/diminutions de titres de participation de l'exercice 2020 correspondent principalement aux opérations suivantes réalisées dans le cadre de la restructuration financière du Groupe :
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor USA Inc. à Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 5 354 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Delivery Technologies SAS à Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 973 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Trademark Management SAS à Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 214 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV à Tech 7 SAS d'une valeur brute de 187 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Mexicana S. de RL de CV à Technicolor Home Entertainment Services Inc. d'une valeur brute de 58 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale RCA Trademark Management SAS à Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 25 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Mikros Image SAS à Tech 7 SAS d'une valeur brute de 25 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Animation Productions à Tech 7 SAS d'une valeur brute de 22 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Export de Mexico S. de RL de CV à Technicolor Home Entertainment Services Inc. d'une valeur brute de 14 millions d'euros ;*
- *l'apport en nature à Tech 7 SAS des titres de la filiale Technicolor Canada Inc. d'une valeur brute de 418 millions d'euros ;*
- *l'apport en nature à Tech 7 SAS des titres de la filiale The Moving Picture Company Ltd. d'une valeur brute de 100 millions d'euros ;*
- *la remise en fiducie des titres de la filiale Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 1 441 millions d'euros.*

(4) Les dotations aux provisions pour dépréciation de titres de participation de l'exercice 2020 concernent principalement :
- *les titres de participation de la filiale Gallo 8 SAS pour un montant de 74 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. pour un montant de 19 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Thomson Consumer Electronics (Bermuda) Ltd. pour un montant de 8 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Société Française d'Investissement et d'Arbitrage – Sofia SA pour un montant de 20 millions d'euros.*

(5) Les reprises de provisions pour dépréciation de titres de participation de l'exercice 2020 concernent principalement les titres cédés dans le cadre de la restructuration financière du Groupe, à savoir :
- *les titres de participation de la filiale Technicolor USA Inc. à hauteur de 4 849 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Gallo 8 SAS à hauteur de 748 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Technicolor Delivery Technologies SAS à hauteur de 657 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV à hauteur de 186 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Mikros Image SAS à hauteur de 25 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Technicolor Animation Productions à hauteur de 3 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. Une reprise de provision pour dépréciation des titres de 1,7 million d'euros a été comptabilisée. Une baisse de 10 % du complément de prix conduirait à une augmentation de la dépréciation de 5,7 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.

La variation ds droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie de l'exercice se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	**Fiducie Sûreté-Gestion « Gallo 8 »**
Valeur Brute au 31 décembre 2019	**-**
Transferts de l'exercice	693
Résultat de l'exercice de la fiducie	-
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	**693**

7.2 Échéances des créances de l'actif immobilisé

(en millions d'euros)	
2021	2
2022 et au-delà	5
VALEUR BRUTE	**7**
Dépréciations	(6)
VALEUR NETTE	**1**

7.3 Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2020

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Pourcentage détenu *(en %)*	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 %)								
Thomson Licensing SAS [1]	100,00 %	2 800 000	2 444	153	115	10	6	-
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte Ltd.	100,00 %	37 948 000	37	18	17	-	27	-
Technocolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA	100,00 %	34 589 676	100	92	128	77	27	-
Technicolor Entertainment Services Spain SA	100,00 %	120 000	66	-	-	1	-	-
Thomson Consumer Electronics (Bermuda) Ltd.	100,00 %	1 000	66	14	15	-	(7)	-
Sté Fr. d'Invest. et d'Arbitrage – Sofia SA [2]	100,00 %	3 017 994	543	26	35	-	(2)	-
Thomson Angers SAS [3]	100,00 %	4 630 001	289	-	-	-	-	-
Technicolor Milan S.r.l	100,00 %	6 000	2	-	-	1	-	-
Tech 6 SAS [1] [2]	100,00 %	66 643 938	666	666	666	-	-	-
Tech 8 SAS	100,00 %	1 000	-	-	-	-	-	-
Tech 9 SAS	100,00 %	1 000	-	-	-	-	-	-
Thomson Sales Europe SAS [2]	99,96 %	2 466	6	1	-	-	-	-
Technicolor Servicios de Mexico S. de RL de CV	99,97 %	2 999	-	-	(6)	-	(1)	7
Thomson Maroc SA	64,05 %	52 762	2	-	N/A	N/A	N/A	-
SADA Electronique SA	68,36 %	3 418	1	-	N/A	N/A	N/A	-
Total filiales	**N/A**	**N/A**	**4 223**	**972**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**7**
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	1	-	N/A	N/A	N/A	N/A
Total participations	**N/A**	**N/A**	**1**	**-**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
TOTAL	**N/A**	**N/A**	**4 224**	**972**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**7**

N/A : non applicable.

(1) La valeur nette des titres est égale aux flux de trésorerie futurs actualisés et majorés de la trésorerie nette disponible.

(2) 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.

(3) Thomson Angers est en cours de liquidation.

NOTE 8 Capitaux propres et autres fonds propres

8.1 Capital et prime d'émission

Au 31 décembre 2020, le capital de Technicolor SA s'élève à 2 357 954,83 euros (235 795 483 actions de 0,01 euro de nominal).

En 2020, l'évolution des capitaux propres a été la suivante :

- la valeur nominale des actions a été portée de 1,00 euro à 27,00 euros, dans le cadre d'une opération de regroupement d'actions ;
- le capital social a diminué de 414 307 673,86 euros par diminution de la valeur nominale des actions, portée de 27,00 euros à 0,01 euro ;
- le capital social a augmenté de 567,00 euros par émission de 56 700 actions nouvelles, dans le cadre du *Long-Term Incentive Plan 2017* ;
- le capital social a augmenté de 1 107 382,55 euros par émission de 110 738 255 actions nouvelles et le compte prime d'émission de 328 892 617,35 euros ;
- le capital social a augmenté de 921 787,70 euros par émission de 92 178 770 actions nouvelles et le compte prime d'émission de 329 078 208,90 euros ;
- la prime d'émission a diminué de 218 324,14 euros pour dotation à la réserve légale à hauteur de 10 % du capital social et de 15 167 267,49 euros pour imputation des frais liés aux augmentation de capital réalisées ;
- le capital social a augmenté de 174 713,44 euros par émission de 17 471 344 actions nouvelles dans le cadre de l'exercice de bons de souscription d'actions.

Au 31 décembre 2019, le capital de Technicolor SA s'élevait à 414 461 178 euros (414 461 178 actions de 1,00 euro de nominal). Il n'avait 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.

	2020	2019
Nombre d'actions propres à l'ouverture	-	1 074 994
Dont achetées/(cédées) durant l'année au titre du programme de rachat d'actions	-	*(703 925)*
Dont cédées durant l'année au titre des plans de stock-options et d'actions gratuites	-	*(371 069)*
Nombre d'actions propres à la clôture	-	-
Valeur au bilan en euros [1]	**-**	**-**

(1) Au 31 décembre 2020, Technicolor SA ne possède plus d'actions propres, celles-ci ayant été cédées en totalité, au cours de l'année 2019.

Les actions autodétenues 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 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de distribution de dividendes, au titre de l'exercice 2019.

En 2019, le Conseil d'administration avait décidé de ne pas proposer de distribution de dividendes, au titre de l'exercice 2018.

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 juillet et septembre 2020 arrivant à échéance en 2024.

9.1 Synthèse de la dette

(en millions d'euros)	2020	2019
Emprunts à terme	569	984
Intérêts courus	26	5
Comptes courants et emprunts vis-à-vis des filiales [1]	1 475	1 281
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**2 071**	**2 270**
Dont dette non courante (à plus d'un an)		
Emprunts à terme	*569*	*981*
Emprunts vis-à-vis des filiales	*592*	*242*

(1) Dont l'emprunt à terme auprès de Tech 6 pour 349 millions d'euros provenant des opérations de restructuration de la dette intervenues au cours de l'exercice.

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	454	EUR	454	Intérêts *Cash* : EURIBOR [2] + 300 bps Intérêts « PIK » : 300 bps	Décembre 2024
Dette à terme	142	USD	115	Intérêts *Cash* : LIBOR [3] + 275 bps Intérêts « PIK » : 275 bps	Décembre 2024
Sous-total Dette à terme externe			**569**		
Dette à terme	158	EUR	158	Intérêts *Cash* : EURIBOR [2] + 600 bps Intérêts « PIK » : 600 bps	Juin 2024
Dette à terme	191	EUR	191	Intérêts *Cash* : EURIBOR [2] + 600 bps Intérêts « PIK » : 600 bps	Juin 2024
Sous-total Dette à terme intra-groupe			**349**		
TOTAL DETTES A TERME			**918**		

(1) Taux de change du 31 décembre 2020.
(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

	2020	2019
(en millions d'euros)	Emprunt à terme	Emprunt à terme
Moins d'un an	-	3
1 à 2 ans	-	3
2 à 3 ans	-	2
3 à 4 ans	918	976
4 à 5 ans	-	-
Plus de 5 ans	-	-
TOTAL DETTE	**918**	**984**
Dont dette à court terme	-	*3*
Dont dette à long terme	*918*	*981*

9.2.2 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA DETTE

La Dette Réaménagée, émise par Technicolor SA en dollars et en euros, est constituée du solde de l'emprunt à terme existant et de la facilité de crédit renouvelable, à la suite de leur conversion partielle en actions. Les conditions de ces nouveaux emprunts ont été modifiées, notamment en ce qui concerne l'échéance (31 décembre 2024), les taux d'intérêts et les restrictions.

La Dette Réaménagée comporte à la fois des intérêts payés en liquidités et des intérêts PIK (intérêts capitalisés). Les intérêts PIK sont capitalisés (tous les 6 mois pour la dette émise par Technicolor USA Inc. et tous les 12 mois pour le reste de la dette) et remboursés à l'échéance finale.

9.2.3 CONDITIONS PRINCIPALES DES CONVENTIONS DE CRÉDIT

Comme décrit dans la note 1.1, Technicolor a conclu en 2020 différentes transactions dans le cadre de sa restructuration financière.

Les emprunts à terme de la Dette Réaménagée ont été modifiés et consolidés dans le cadre d'un Accord de financement, conclu par Technicolor SA et prenant effet le 22 septembre 2020 (« l'Accord de financement de la Dette Réaménagée »).

Ensemble des garanties financières

Nouveau Financement France contracté par Tech 6 et la Dette Réaménagée

Le Nouveau Financement contracté par Tech 6 est garanti par des « fiducies-sûretés » (équivalent d'un *trust* de droit français) sur les actions détenues par les deux sous-holdings françaises du Groupe (« Tech 7 » et « Gallo 8 »), qui détiennent la quasi-totalité de l'ensemble des sociétés du groupe Technicolor (activités de Services de Production pour Tech 7, Maison Connectée, Services DVD et Services de Production aux États-Unis pour Gallo 8) et une troisième fiducie portant le prêt octroyé par Tech 6 à Technicolor SA résultant du Nouveau Financement.

La fiducie Gallo 8 garantit également la Dette Réaménagée avec un nantissement de second rang.

Ces fiducies représentent un contrat en vertu duquel Technicolor SA transfère à un fiduciaire la propriété d'actifs identifiés, de droits ou de sûretés spécifiques (existants ou futurs) appartenant au groupe Technicolor SA. Le fiduciaire les détient dans un compte distinct créé dans l'objet de cette fiducie jusqu'à décharge des obligations en vertu de l'accord de financement sous-jacent. Le fiduciaire agit pour le compte d'un ou plusieurs bénéficiaires qui, dans la conduite normale des activités, est Technicolor et, en cas de défaut, est l'agent de garantie pour le compte des prêteurs.

En plus des « fiducies-sûretés », certaines des entités du groupe Technicolor ont émis des « actions de préférence », offrant certains droits qui ne sont exerçables que dans des cas spécifiques par l'agent de garantie (agissant pour le compte des prêteurs du Nouveau Financement) afin de protéger leurs droits.

Les règles de gouvernance en place dans les fiducies, sauf en cas de défaut (qui reflètent celles du Nouveau Financement), et pour les cas de protection des « actions de préférence », ne modifient pas le contrôle exercé par Technicolor sur les filiales détenues par les « fiducies » ni sur les filiales ayant émis des actions de préférence.

Dans le cadre de ses procédures de conformité, le Groupe veille continuellement aux restrictions imposées par les contrats de fiducies.

Les créanciers du Nouveau Financement bénéficient également d'un nantissement sur certains actifs détenus par Technicolor SA et ses filiales et la Dette Réaménagée bénéficie d'une garantie de second rang.

Paiements anticipés obligatoires et volontaires

En cas de défaut ou de changement de contrôle de Technicolor, les créanciers auront la possibilité d'exiger immédiatement le paiement de tout ou partie des en-cours.

Les situations de défaut comprennent entre autres et sous réserve de certaines exceptions, seuils et délais supplémentaires :

- le défaut des emprunteurs pour effectuer les paiements requis lorsqu'ils sont exigibles au titre des Instruments de dette ou de toute autre dette financière ou de se conformer aux obligations importantes liées aux Instruments de dette ;
- un défaut croisé en vertu duquel il y a un défaut si un membre du Groupe fait défaut au titre d'une dette portant sur un montant total supérieur à 25 000 000 dollars US et que ce défaut survient à l'échéance finale ou entraîne le droit du ou des créanciers d'exiger immédiatement remboursement de la dette.

La Dette Réaménagée peut être volontairement remboursée par anticipation, partiellement ou en totalité, sans pénalité à tout moment après le remboursement intégral ou le remboursement anticipé du Nouveau Financement.

Covenants financiers

Le Nouvel Emprunt à Terme ne contient pas de *covenant* financier.

Engagements de faire *(Affirmative Covenants)*

Les Instruments de dette contiennent diverses clauses restrictives standard et habituelles et contiennent en outre des exigences pour que le Groupe fournisse :

- **états financiers trimestriels :** éléments consolidés non audités comprenant un bilan, un compte de résultat et un tableau de flux de trésorerie (sans les notes aux comptes) ;
- **éléments annuels :** comprenant EBITDA, état des flux de trésorerie disponibles et ratio de levier net.

En outre, diverses informations et rapports financiers confidentiels doivent être fournis régulièrement aux prêteurs privés.

Engagements de ne pas faire *(Negative Covenants)*

Les Instruments de dette contiennent diverses clauses restrictives standard et usuelles ainsi que d'autres clauses spécifiques qui restreignent la capacité du Groupe à entreprendre certaines actions. Celles-ci incluent des restrictions sur :

- **endettement :** en règle générale, les nouveaux emprunts ne sont pas autorisés, sauf exceptions et quotas, notamment pour les contrats de location-financière et les dettes non garanties ;
- **sûretés :** les nouvelles sûretés ne sont généralement pas autorisées, sauf pour certaines exceptions et un panier de sûretés général ;
- **cessions :** sous réserve de certaines exceptions et paniers, le Groupe est limité dans sa capacité à procéder à des cessions ;
- **acquisitions :** à l'exception d'un panier déterminé, le Groupe ne peut pas faire d'acquisitions ;
- **distributions et paiements subordonnés :** le Groupe est limité dans sa capacité à effectuer des distributions, en particulier aux actionnaires et depuis les sociétés regroupées au sein d'une fiducie vers celles extérieures à une fiducie. À l'exception des accords de centralisation de trésorerie, les paiements subordonnés entre entités au sein d'une fiducie aux entités extérieures à la fiducie ne sont généralement pas autorisés sous réserve de certaines exceptions et paniers.

Au 31 décembre 2020, Technicolor respecte pleinement tous les *covenants* applicables et aucun cas de défaut ne s'est produit entre la signature des contrats de fiducies et l'établissement des comptes annuels.

Synthèse des garanties financières

Le tableau suivant présente de manière synthétique les sécurités et la soumission à des clauses financières des dettes du Groupe à l'issue de l'exécution du plan de sauvegarde financière accélérée.

Dette	Emprunteur	Sécurités	Clauses financières
Nouveau Financement US	Technicolor USA Inc.	Nantissement de premier ou second rang sur les actifs américains, Fiducie Gallo 8, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Nouveau Financement France	Tech 6	Fiducie Gallo 8 et Tech 7, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Dette réaménagée	Technicolor SA	Deuxième rang sur (i) la fiducie Gallo 8 et (ii) les nantissements sur certains actifs de Technicolor SA	Non

9.3 Instruments financiers de couverture de taux d'intérêt

Le Groupe possède deux instruments de couverture de taux d'intérêt au 31 décembre 2020. 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 de 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 2020.
(2) EURIBOR avec un taux plancher 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 2020, ces instruments dérivés s'analysent de la façon suivante :

	Devises	Notionnel [1]	Échéance	Juste valeur [2]
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/GBP	54	2021	(1)
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/MXN	(40)	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	EUR/AUD	23	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	EUR/GBP	18	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	Autres devises			-
JUSTE VALEUR				**(1)**

(1) Achats/(ventes) à terme nets, exprimés en millions de la première devise du couple.
(2) Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, le Groupe ne possède pas d'instruments non documentés en couverture à la clôture.

NOTE 10 Avantages au personnel

10.1 Évolution de l'effectif moyen

	2020	2019
Cadres	84	87
Employés et agents de maîtrise	13	17
TOTAL	**97**	**104**

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 d'options d'achat ou de souscription d'actions, en une ou plusieurs fois, au profit des salariés ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. 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 994 204.

Au 31 décembre 2020, et dans le cadre de l'opération de regroupement décidée par l'Assemblée générale du 23 mars 2020, 261 568 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 151 559 options, 98 049 options, 2 884 options et 9 076 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 305 175.

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.

Le Conseil d'administration du 7 mai 2020 ayant constaté que les conditions de performance du plan LTIP 2017 ont été partiellement atteintes, 56 700 actions de performance ont été livrées.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans après regroupement s'élève à 20 548 pour les 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 111 111.

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.

Le Conseil d'administration du 30 janvier 2020, a décidé d'attribuer gratuitement 9 258 actions à un prix d'exercice de 16,20 euros au profit de deux bénéficiaires.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ce plan s'élève à 93 645.

PLAN D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2020 : *2020 LONG TERM INCENTIVE PLAN* (LTIP 2020)

L'Assemblée générale du 30 juin 2020, dans sa 25ème résolution, a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les salariés et/ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 36 mois et est valable jusqu'au 30 juin 2023. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3,6 % du capital tel que constaté à la date à laquelle il sera fait usage de l'autorisation.

Faisant un premier usage de cette autorisation, le Conseil d'administration a approuvé le 17 décembre 2020 la mise en œuvre d'un Plan d'Intéressement à Long Terme du *management* (LTIP 2020), et décidé d'attribuer gratuitement 2 829 146 actions.

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 d'une durée de trois ans à compter de la date d'attribution, soit jusqu'au 17 décembre 2023, ainsi qu'à l'atteinte d'objectifs d'EBITA cumulés et de rendement total pour les actionnaires jusqu'à fin 2022.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance en circulation au titre de plan s'élève à 2 829 146.

Au 31 décembre 2020, le nombre total des *stock-options* encore existantes s'élevait à 261 568 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 2 943 339 droits accordés aux employés et Directeurs.

Les détails de ces plans de *stock-options* et d'actions sont présentés ci-dessous.

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'instruments initialement accordés (2)	Nombre d'instruments restants (2)	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'instrument	Prix d'exercice (1) (2)	Juste valeur estimée (1) (2)
MIP 2015 Options *	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	607 335	149 060	94	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	86,13 euros	28,62 euros
MIP 2015 Options *	Options de souscription	24 octobre 2013	7 408	-	1	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	106,11 euros	37,80 euros
MIP 2015 Options *	Options de souscription	26 mars 2014	7 963	2 499	2	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	122,31 euros	46,71 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	20 juin 2014	104 815	48 353	40	juin 2016 (50 %) juin 2017 (25 %) juin 2018 (25 %)	8 ans	156,33 euros	49,14 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	21 octobre 2014	70 926	34 319	24	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	132,84 euros	39,15 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	9 avril 2015	14 815	15 377	1	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	157,41 euros	50,76 euros
MIP juin 2017 Options *	Options de souscription	26 juin 2015	9 260	2 884	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	158,76 euros	51,57 euros
MIP octobre 2017 Options *	Options de souscription	3 décembre 2015	63 334	9 076	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	191,97 euros	61,29 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	29 avril 2016	102 241	-	187	avril 2019	-	-	153,63 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	27 juillet 2016	2 444	-	12	avril 2019	-	-	147,69 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	20 octobre 2016	7 926	-	18	avril 2019	-	-	138,78 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	6 janvier 2017	5 995	-	10	avril 2020	-	-	102,06 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	9 mars 2017	148 180	-	218	avril 2020	-	-	102,06 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	26 avril 2017	7 407	-	1	avril 2020	-	-	116,91 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	26 juillet 2017	5 273	-	15	avril 2020	-	-	91,26 euros
LTIP 2018 **	Actions de performance	25 avril 2018	11 370	11 111	2	avril 2021	-	-	34,37 euros
LTIP 2018 **	Actions de performance	25 juin 2018	12 216	9 437	12	avril 2021	-	-	34,37 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	14 juin 2019	7 407	7 407	1	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	24 juillet 2019	88 197	77 028	175	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	5 novembre 2019	2 739	2 739	4	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	30 janvier 2020	9 258	6 471	2	juin 2022	-	-	16,20 euros
LTIP 2020 **	Actions de performance	17 décembre 2020	2 829 146	2 829 146	101	décembre 2023	-	1,82 euros	1,23 euros

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

** *Plan de rétention dénommé « Long Term Incentive Plan ».*

(1) Le nombre d'instruments ainsi que les prix et juste valeur ont été modifiés suite à l'augmentation de capital qui a eu lieu en 2015.

(2) Le nombre d'instruments ainsi que les prix et juste valeur ont été modifiés suite au regroupement d'actions qui a eu lieu en 2020.

Les prix d'exercice des différents plans ont été fixés sans décote.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, en 2020 et 2019, 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 2020, aux membres du Conseil d'administration, s'élève à 878 125 euros. Une retenue à la source est effectuée sur les montants dus aux administrateurs et censeurs non-résidents fiscaux en France.

Le montant de la rémunération due par Technicolor SA, au titre de 2020, à M. Richard Moat, son Directeur général, s'élève à 562 500 euros de rémunération fixe et 863 835 euros de rémunération variable.

Le Directeur général est bénéficiaire du Plan d'intéressement à long terme du *management* 2020 (LTIP 2020) mis en place par le Conseil d'administration le 17 décembre 2020 pour ses deux premiers volets. Dans le cadre de ce plan, 543 833 droits à actions de performance lui ont été attribués. L'acquisition des droits à recevoir des actions est soumise aux termes et conditions qui figurent dans le Plan. Il y est notamment prévu que l'acquisition définitive des actions de performance interviendra le 17 décembre 2023 sous réserve d'une condition de présence et de l'atteinte de deux conditions de performance tenant à des objectifs d'EBITA ajusté et de *Total Shareholder Return*.

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 : 0,6 % ;
- 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.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019	Dotations	Utilisations de l'exercice	Reprises sans objet et reclassement	Au 31 décembre 2020
Provisions pour retraite et ancienneté	**3**	**-**	**-**	**-**	**3**
Filiales et autres risques	-	-	-	-	-
Restructurations liées au personnel	-	7	(4)	(1)	2
Activités cédées [1]	32	-	(15)	-	17
Autres [2]	2	-	(2)	-	
Autres provisions pour risques et charges	**34**	**7**	**(21)**	**(1)**	**19**
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**37**	**7**	**(21)**	**(1)**	**22**

(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-droits d'anciens salariés) d'une ancienne usine à Taïwan (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 Taïwan et un appel devant la Haute Cour Taïwanaise (première Cour d'appel), la Cour Suprême de Taïwan, en août 2018 :

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour Taïwanaise d'accorder 518 millions de NTD (15 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2020) 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 Taïwanaise pour ces plaignants.

General Electric a versé au Tribunal le montant total de la décision en décembre 2019.

Le 5 mars 2020, la Haute Cour Taïwanaise a statué sur la demande des 246 plaignants et a accordé 54,7 millions NTD (1,6 million d'euros) de dommages et intérêts. Cette décision est en appel devant la Cour Suprême de Taïwan.

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 2,3 milliards de NTD (66,8 millions d'euros à taux de change en vigueur au 31 décembre 2020) ainsi que des intérêts de retard. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. Technicolor a interjeté appel de cette décision auprès de la Haute Cour Taïwanaise en janvier 2020.

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, ce qui s'est traduit par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux parties défendantes, y compris Technicolor, et les plaignants de 9 états américains étant exclus du règlement. Ce nouvel accord de règlement a été approuvé par le Tribunal de première instance, et l'ordonnance validant cette décision est désormais interjettée devant la Cour d'Appel. En septembre 2019, des requêtes en intervention et des plaintes ont été déposées par les consommateurs de ces 9 états mais le Tribunal de première instance les a rejettées. Ces motions ont fait l'objet d'un recours devant la Cour d'Appel. 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 des motifs de procédure par le tribunal de première instance ainsi que par la cour d'appel régionale en décembre 2020. Vestel a fait appel de la décision de la cour d'appel régionale ;
- aux Pays-Bas, une plainte déposée par trois fabricants brésiliens de téléviseurs en vertu du droit brésilien.

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 (i) dans une affaire au Royaume-Uni contre Arcelik, un fabricant turc, qui a été transigée en février 2020 et (ii) deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz) en vertu du droit allemand, qui ont été transigés en décembre 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 des 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 902 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)	2020	2019
Créances clients et comptes rattachés	**31**	**41**
Dont produits à recevoir	*2*	*5*
Autres créances d'exploitation	**15**	**16**
Dont produits à recevoir	*11*	*7*

Les charges à payer sont comptabilisées dans ces postes du bilan :

(en millions d'euros)	2020	2019
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	**11**	**15**
Dont charges à payer	*4*	*4*
Autres dettes d'exploitation	**31**	**24**
Dont charges à payer – Dettes fiscales et sociales	*8*	*8*
Dont charges à payer – Autres dettes	*10*	*8*

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 0,5 % du montant total HT des achats de l'exercice ;
- le montant TTC des factures clients échues correspond à 3,3 % du chiffre d'affaires HT.

12.2 Opérations avec les parties liées

Au cours de l'exercice 2020 :

- Bpifrance Participations, représentée au Conseil d'administration et identifiée à ce titre comme partie liée, détenant 4,5 % du Groupe au 31 décembre 2020, a participé au plan de sauvegarde financière décrit en note 1.1.1 au moyen :
  - d'une souscription à l'augmentation de capital réservée de 25 millions d'euros,
  - d'une participation au Nouveau Financement de 21 millions d'euros. Le groupe Technicolor a enregistré une charge d'intérêts due à Bpifrance Participations de 1 million d'euros et des frais liés au financement refacturés par Bpifrance Participations de 1 million d'euros ;
- Crédit Suisse, détenant 12,42 % du Groupe au 31 décembre 2020 et identifié à ce titre comme partie liée, a participé au Plan de Sauvegarde Financière décrit en note 1.1.1 au moyen d'une souscription à l'augmentation de capital réservée de 30 millions d'euros. Le groupe Technicolor a enregistré des frais refacturés par Crédit Suisse de 0,7 million d'euros.

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

12.3 Comptes de régularisation actif

En 2020, ils correspondent à :

- 1 million de charges constatées d'avance ;
- 10 millions de frais d'émission d'emprunts étalés suivant la méthode du taux effectif global ;
- 16 millions de primes de remboursement d'obligations amortis suivant la méthode du taux effectif global.

En 2019, ils correspondaient à 1 million de charges constatées d'avance et 1 million de frais d'émission d'emprunts à étaler.

12.4 Obligations contractuelles et autres engagements hors-bilan

Les engagements donnés sont les suivants :

(en millions d'euros)	2020	2019
Paiements futurs certains		
Loyers liés aux contrats de location simple	-	1
Autres paiements futurs certains	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	**-**	**1**
Paiements futurs éventuels	**-**	**-**
Garanties données vis-à-vis d'engagement des entreprises liées	1 460	1 158
Autres paiements futurs éventuels	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	**1 460**	**1 158**

Les engagements reçus sont les suivants :

(en millions d'euros)	2020	2019
Paiements futurs certains		
Royalties à recevoir	59	95
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	**59**	**95**
Paiements futurs éventuels	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	-	-

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
Technicolor Delivery Technologies Australia Pty Ltd.					
	USD	AUD	8,3	11,0	2021
Technicolor Delivery Technologies Canada Inc.					
	USD	CAD	7,0	9,0	2021
Technicolor Delivery Technologies SAS					
	USD	EUR	153,5	129,3	2021
	USD	GBP	15,7	11,6	2021
Technicolor Export de Mexico S. de RL de CV					
	USD	MXN	2,8	55,0	2021
Technicolor Mexicana S. de RL de CV					
	MXN	USD	450,0	22,4	2021
Technicolor Polska Sp. Z o.o.					
	EUR	GBP	2,0	1,8	2021
	PLN	EUR	32,9	7,4	2021
	USD	EUR	5,2	4,3	2021
The Moving Picture Company Ltd.					
	EUR	GBP	0,5	0,5	2021
	USD	GBP	16,0	11,8	2021
Thomson Telecom Mexico SA de CV					
	MXN	USD	477,1	24,0	2021

(1) Exprimés en millions dans la devise concernée.

NOTE 13 Honoraires des commissaires aux comptes

	Deloitte		Mazars	
(en millions d'euros)	2020	2019	2020	2019
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 14 janvier 2021, le Groupe a annoncé la cession de son activité Post-production à Streamland Media pour 30 millions d'euros. La vente de l'activité Post Production fait partie de notre vision stratégique à long terme de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour l'industrie de l'entertainment, ainsi que les technologies et services créatifs pour l'industrie de la publicité, qui apportent la valeur maximale à nos clients. La vente, soumise aux conditions de clôture habituelles, devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

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)*	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
I – Situation financière en fin d'exercice					
a. Capital social	413 245 967	414 461 178	414 461 178	414 461 178	2 357 955
b. Nombre d'actions émises	413 245 967	414 461 178	414 461 178	414 461 178	235 795 483
c. Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• *Stock-options*	13 968 054	12 562 940	10 652 013	9 853 731	261 568
• Attribution gratuite d'actions	3 638 875	6 868 232	6 483 821	6 471 026	2 943 339
II – Résultat global des opérations effectuées					
a. Chiffre d'affaires hors taxes	77 630 479	53 706 814	54 905 341	54 494 061	49 279 127
b. Bénéfices (Pertes) avant impôts, amortissements et provisions	58 004 385	(289 776 803)	(10 335 190)	42 813 391	(6 257 295 251)
c. Charges (produits) d'impôts sur les bénéfices	51 827 666	23 157 010	44 568 125	(10 859 497)	1 335 819
d. Bénéfices (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	148 974 598	(1 343 907 218)	153 242 014	(344 312 721)	(639 683 283)
e. Distributions de dividendes et autres distributions	24 794 758	-	-	-	-
III – Résultat des opérations réduit à une seule action					
a. Bénéfices (Pertes) après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,27	(0,64)	0,08	0,08	(26,54)
b. Bénéfices (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	0,36	(3,25)	0,37	(0,83)	(2,71)
c. Dividende ou distribution versés à chaque action	0,06	-	-	-	-
IV – Personnel					
a. Nombre de salariés – effectif moyen	156	156	110	104	97
b. Montant de la masse salariale	21 136 752	18 235 451	13 559 747	12 586 654	14 767 859
c. Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, etc.)	9 795 329	9 259 771	6 320 733	5 004 854	6 793 784

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2020

GRI *[102-56]*

Exercice clos le 31 décembre 2020.

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 2020, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Traitement comptable de la restructuration financière

RISQUE IDENTIFIÉ

Comme décrit dans la note 1.1.1 des comptes annuels de Technicolor SA, le 13 février 2020, le Groupe a annoncé la mise en œuvre d'un plan stratégique sur 3 ans (2020-2022) comprenant une série d'opérations de restructuration financière. Cependant, la survenance de la crise liée à la Covid-19 lors du premier semestre 2020 a empêché de procéder à l'augmentation de capital, constituant la dernière étape de ce plan stratégique, tout en augmentant de manière accrue les besoins du Groupe en termes de liquidité.

Compte tenu de la situation du groupe, la direction du Groupe a estimé nécessaire de rechercher de nouvelles sources de financement, notamment, auprès de ses partenaires financiers historiques ou de nouveaux investisseurs et d'engager une restructuration plus globale de l'endettement du Groupe. Afin de sécuriser cette restructuration financière, la société a annoncé le 26 mai 2020, l'ouverture d'une procédure de conciliation après avoir obtenu l'accord des prêteurs actuels du Groupe le 1er juin 2020. Cependant, l'urgence de la situation complexifiée par les conséquences de la crise actuelle n'a pas permis d'aboutir.

Le 22 juin 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, une procédure de sauvegarde financière accélérée pour le Groupe Technicolor. A cette même date, la société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le projet de plan de sauvegarde qui formalise les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe a été approuvé par le comité des établissements de crédit et assimilés le 5 juillet 2020. Le 28 juillet 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a arrêté le plan de Sauvegarde. Le 22 septembre 2020, Technicolor a finalisé la mise en œuvre de son plan de restructuration financière.

Cette restructuration financière a conduit à :

- un apport d'une somme équivalente à environ 420 millions d'euros (net de frais et de commissions) visant à couvrir la poursuite du plan stratégique 2020-2022, prenant en compte les impacts estimés de la Covid-19, à financer les opérations courantes du Groupe, et à refinancer l'intégralité du prêt relais d'un montant de 110 millions de US dollars exigible au 31 juillet 2020 (le « **Nouveau Financement** ») ;
- en contrepartie de l'apport des fonds dans le cadre du Nouveau Financement, les prêteurs se sont vu octroyer des bons de souscription d'actions exerçables pendant une période de 3 mois (les « **BSA Nouveau Financement** ») ;
- un réaménagement de l'endettement existant, soit 46,5 % des lignes de crédit dues initialement par la Société, par la mise en place de nouvelles lignes de crédit à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros, à échéance 2024 (in fine) en contrepartie de l'octroi de nouvelles suretés sur certains actifs du Groupe et d'une garantie personnelle (le « **Réaménagement des créances** ») ;
- l'apurement de l'endettement du Groupe à hauteur de 660 millions d'euros par voie d'augmentation de capital, d'une part, avec maintien du droit préférentiel de souscription au profit des actionnaires (pour 330 millions d'euros) et, d'autre part, avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée au profit des créanciers de lignes de crédit réaménagées par voie de compensation des soldes de leur créances (la « **Conversion de dette en capital** »).

De plus, cette restructuration financière a également impliqué une réorganisation de la structure juridique du Groupe, suite à la mise en place de trois Fiducies-Sûretés pour garantir le Nouveau Financement sur les actions détenues par les sous holdings qui détiennent, après restructuration, la plupart des filiales du Groupe.

Les effets sur les états financiers de Technicolor SA, au 31 décembre 2020, de la restructuration financière, des opérations de regroupement des actifs et des sécurités afférentes sont présentés dans les notes 1.1.1. et 9.2.2.

Compte tenu des implications financières significatives dans les comptes annuels de Technicolor SA des opérations de restructuration financière, des traitements comptables considérés reposant sur des estimations et des jugements importants de la direction, nous avons considéré la finalisation du plan de la restructuration financière comme un point clé de notre audit.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons examiné la conformité des modalités de comptabilisation de l'ensemble des opérations relatives à la restructuration financière dans les comptes annuels de Technicolor SA avec les normes comptables françaises en vigueur.

Nous avons porté une attention particulière aux contrats de Fiducie-Sûreté mis en place et en particulier à l'absence de survenance de cas de réalisation prévus dans ces contrats.

Nos travaux ont ainsi consisté principalement à :

- examiner la conformité des modalités de comptabilisation de l'ensemble des opérations en capital et des opérations relatives aux souscriptions des nouveaux emprunts avec les normes comptables françaises, en intégrant à notre équipe, des spécialistes en matière de comptabilisation d'opérations sur instruments financiers ;
- s'assurer des corrects traitements comptables relatifs à la dé-comptabilisation de la dette précédente et des frais attribuables aux opérations, au regard du plan de restructuration ;
- à la suite de la mise en place des contrats de Fiducie Sureté « Tech 7 », « Gallo 8 » et « Créances Tech », s'assurer de l'absence de survenance d'un cas de réalisation tels que prévus à la clause 12.1 des contrats de Fiducie Sûreté décrite à la note 9.2.3 des comptes annuels ;
- vérifier le caractère approprié des informations relatives à la restructuration financière présentées dans les comptes annuels.

Évaluation des titres de participations

RISQUE IDENTIFIÉ

Les titres de participation représentent l'un des postes les plus importants du bilan au 31 Décembre 2020 et s'élèvent à 1 664 millions d'euros soit 61 % 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. Les titres de participation comportent les titres des sociétés détenues par Technicolor pour un montant de 971 millions d'euros et les droits représentatifs d'actifs nets remis en fiducie pour un montant de 693 millions d'euros.

Une conséquence de la restructuration financière du groupe a été la réorganisation de la structure juridique du groupe, et notamment des filiales dont l'entité détient les titres tel qu'explicité dans la note 1.1 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, comme indiqué dans la note 7 de l'annexe. En particulier, la valeur d'utilité des droits représentatifs d'actifs net remis en fiducie est définie selon leur valeur recouvrable.

Si la valeur comptable des titres de participation 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 de la nouvelle organisation et vérifier le traitement comptable de la mise en place des fiducies ;
- prendre connaissance des processus mis en place par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation, notamment les modifications apportées aux processus suite à la réorganisation juridiques des filiales concernées, 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 à la valeur recouvrable, en particulier pour les actifs fiduciaires, obtenir les prévisions de flux de trésorerie établis par la Direction, apprécier les hypothèses sous-jacentes retenues par la Direction et vérifier leur cohérence avec les données prévisionnelles utilisées dans le cadre des tests de dépréciation dans les comptes consolidés ;
- 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 ;
- 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.441-6 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.225-37-4, L. 22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 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 oud'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 29 mai 1985 pour Mazars.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Deloitte était dans la 8ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 35ème année, 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 figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 2 avril 2021

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Mazars
Bertrand Boisselier	Jean Luc Barlet
Associé	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 SUPPLÉMENTAIRES

7.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE 316

7.2 OFFRE ET COTATION 316

7.2.1 Marchés des titres de la Société 316

7.2.2 Cotation sur Euronext Paris 317

7.3 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2020 ET 2019 318

7.3.1 Prise de participation au capital social en France en 2020 318

7.3.2 Prise de participation au capital social en France en 2019 318

7.4 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS 318

7.4.1 Objet social 318

7.4.2 Organes d'administration et de direction 318

7.4.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 318

7.4.4 Modifications des droits des actionnaires 319

7.4.5 Assemblées d'actionnaires 319

7.4.6 Franchissements de seuils statutaires 319

7.5 CONTRATS IMPORTANTS 319

7.6 INFORMATIONS FISCALES SUPPLÉMENTAIRES 319

7.7 ORGANISATION DU GROUPE 320

7.7.1 Organigramme légal du Groupe au 31 décembre 2020 320

7.7.2 Organisation opérationnelle du Groupe 322

7.8 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS 323

7.9 DOCUMENTS ACCESSIBLES POUR LE PUBLIC 323

7.10 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATION D'INTÉRÊTS 324

7.11 RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 324

7.11.1 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel 324

7.11.2 Responsable de l'information 324

Un siège social **au cœur de Paris**

Des actions figurant dans les indices CAC Small, CAC Mid & Small et CAC All-Tradable

101 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 : assembleegenerale@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.

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 2020, Technicolor a réalisé un chiffre d'affaires consolidé issu des activités poursuivies de 3 006 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, le Groupe comptait 13 289 employés répartis dans 25 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 FR0013505062 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**
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
2020	288,15	597 113 143	2 350 839	2,29	4,89	1,13

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**
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
2020						
Premier trimestre	141,15	433 119 834	6 767 497	4,13	4,89	3,20
Deuxième trimestre	48,94	106 012 783	1 796 827	1,93	3,16	1,83
Troisième trimestre	29,57	14 638 564	221 796	1,28	2,94	1,13
Quatrième trimestre	67,69	43 341 962	666 799	1,82	2,10	1,62

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**
2020						
Septembre	15,36	9 210 869	418 676	1,28	2,94	1,13
Octobre	15,18	11 973 112	544 232	1,23	1,53	1,10
Novembre	31,47	19 708 226	938 487	1,65	1,95	1,18
Décembre	21,04	11 660 624	530 028	1,82	2,10	1,62
2021						
Janvier	26,58	13 905 192	695 260	1,76	2,15	1,72
Février	18,84	9 274 780	463 739	1,95	2,25	1,76

Source : Euronext.

7.3 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2020 ET 2019

7.3.1 Prise de participation au capital social en France en 2020

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, le Groupe déclare n'avoir pris aucune participation en France en 2020.

7.3.2 Prise de participation au capital social 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.

7.4 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 SUPPLÉMENTAIRES

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

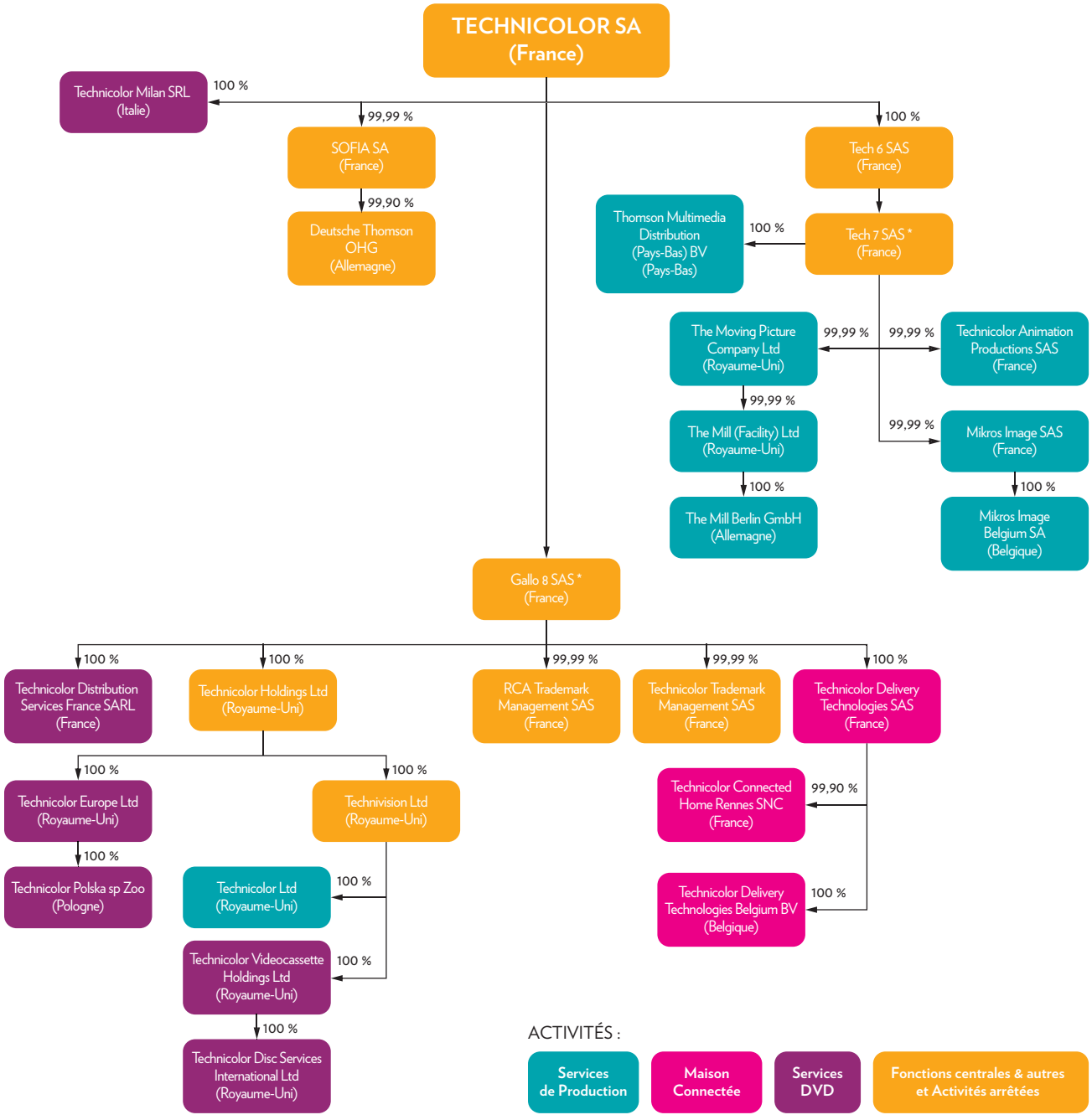
En 2020, les charges non déductibles fiscalement visées à l'article 39-4 du Code général des impôts se sont élevées à 68 013,19 euros pour la Société et correspondent aux loyers non déductibles sur véhicules de tourisme.

7.7 ORGANISATION DU GROUPE

7.7.1 Organigramme légal du Groupe au 31 décembre 2020

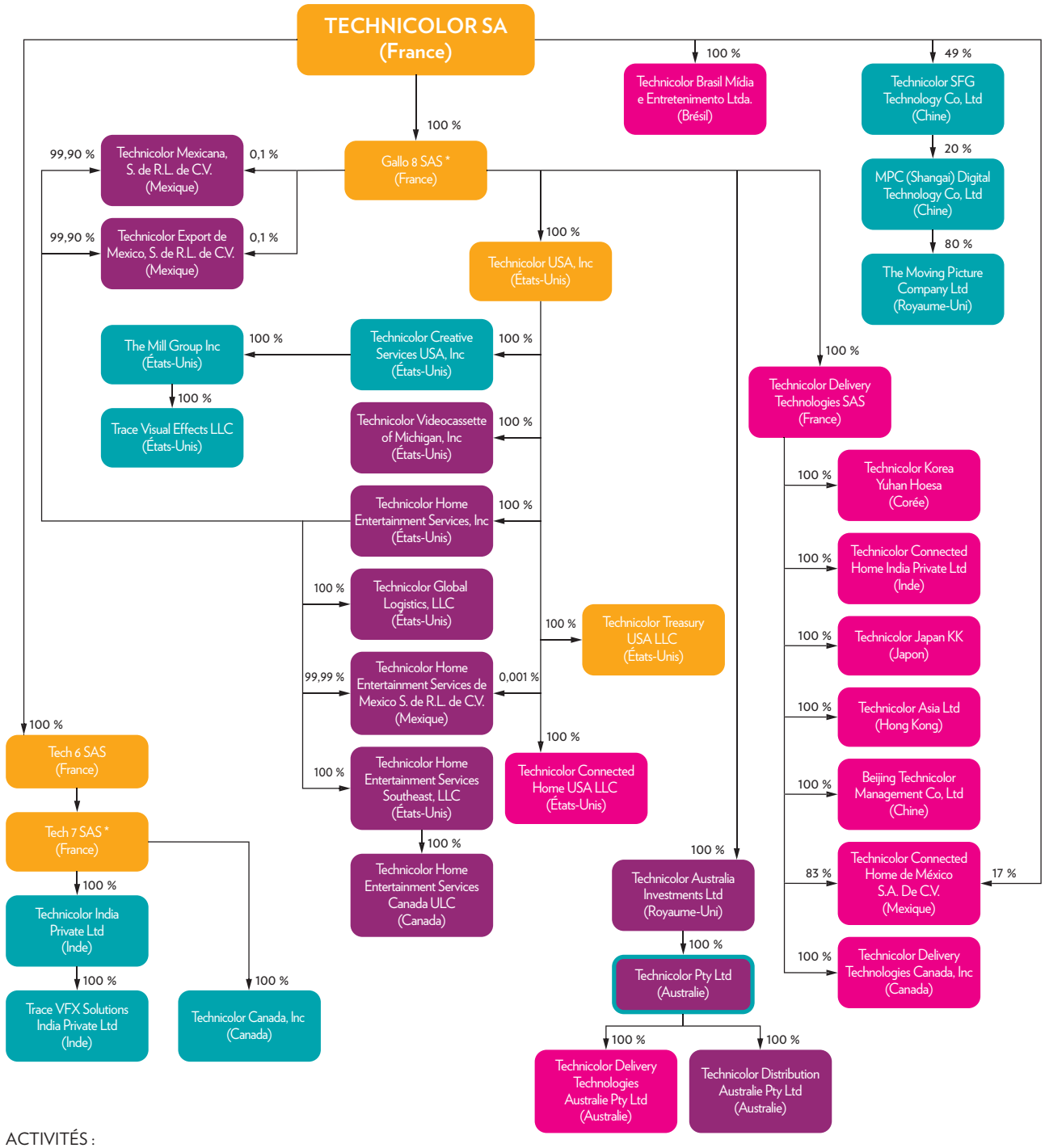
GRI *[102-45]*

PRINCIPALES ENTITÉS DU GROUPE – EUROPE



** Filiales dont les titres ont été mis en fiducie en 2020.*

PRINCIPALES ENTITÉS DU GROUPE – ASIE ET AMÉRIQUE



** Filiales dont les titres ont été mis en fiducie en 2020.*

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 2020. 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 2020.

La liste des principales filiales consolidées est présentée au chapitre 6, note 15 aux comptes 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 comptes 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 comptes consolidés du Groupe, dans les notes 3, 4.1 et 4.2 respectivement.

	Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	Autres
France	Technicolor Animation Productions SAS Mikros Image SAS	Technicolor Delivery Technologies SAS	Technicolor Distribution Services France SARL	Thomson Licensing SAS
Europe sauf France	The Mill (Facility) Ltd. The Moving Picture Company Ltd. Technicolor Ltd.		The Moving Picture Company Ltd. Technicolor Video Services (UK) Ltd.	
Amériques	Technicolor Creative Services USA Inc. The Mill Group Inc. Technicolor Canada Inc. (1)	Technicolor Brasil Midia E Entretenimento Ltda Technicolor Connected Home USA LLC Technicolor Connected Home Mexico, SA de CV Technicolor Delivery Technologies Canada Inc. Technicolor Canada Inc. (1)	Technicolor Home Entertainment Services Inc. Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. Technicolor Global Logistics, LLC Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC Technicolor Canada Inc. (1) Technicolor Home Entertainment Services Canada ULC Technicolor Home Entertainment Services de Mexico S. de RL de CV	Technicolor USA Inc.
Asie	MPC (Shanghai) Digital Technology Co., Ltd Technicolor, Pty, Ltd (2)	Technicolor Pioneer Japan KK Technicolor Korea Yuhan Hoesa Technicolor Delivery Technologies Australia Pty, Ltd.	Technicolor, Pty, Ltd (2)	

(1) Cette entité regroupe les opérations des segments Services de Production, Maison Connectée et Services DVD.
(2) Cette entité regroupe les opérations des segments Services de Production et Services DVD.

SOCIÉTÉ MÈRE

Au 31 décembre 2020, Technicolor SA comptait 97 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 640 millions d'euros en 2020 (contre une perte nette de 344 millions d'euros en 2019) (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 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 566 millions d'euros avant dépréciation au 31 décembre 2020) et en fonds propres. En conséquence, elle a perçu 77 millions d'euros de dividendes en 2020 (contre 459 millions d'euros en 2019). 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 INFORMATIONS 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 décembre 2020	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 décembre 2020	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	8					60	0					31
Montant TTC total des factures concernées	99 297,86	280 871,60	80 456,87	42 664,47	89 238,66	493 231,60	0,00	156 432,62	7 910,34	276 245,71	616 687,23	1 057 275,90
Pourcentage du montant HT des achats de l'exercice	0,1 %	0,3 %	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,5 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							0,0 %	0,5 %	0,0 %	0,9 %	1,9 %	3,3 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues						-			43			
Montant total TTC des factures exclues						-			4 117 444,24			
(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			Délais de paiement contractuels						Délais de paiement contractuels			

7.9 DOCUMENTS ACCESSIBLES POUR LE 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 (www.technicolor.com).

7.10 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATION 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 RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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 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 5 avril 2021
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 327

Tableau de concordance du Rapport financier annuel 330

Tableau de concordance du rapport de gestion 330

Tableau de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 332

Tableau de concordance sur les informationsrequises par l'article L. 225-102-1,l'article R. 225-105 et l'article L. 225-102-4 du Code de commerce 333

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 2019 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 6 « États financiers » du Document de référence de l'exercice 2019 (pages 195 à 266) ;
- les états financiers consolidés de l'exercice 2018 et 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 172 à 151) ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2019, 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 2019 (pages 267 à 293) ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2018, 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).

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 d'enregistrement universel de l'exercice 2019 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 avril 2020 sous le n° D.20-0317.

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	324
1.2	Déclaration des personnes physiques responsables	Chapitre 7, section 7.11.1	324
1.3	Déclaration des experts et déclaration d'intérêt	N/A	
1.4	Attestation relative aux informations fournies par des tiers	N/A	
1.5	Déclaration de dépôt auprès de l'autorité compétente	Encart AMF	1
2.	**COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES**		
2.1	Nom et adresse	Chapitre 6, section 6.8	313
2.2	Démission ou absence de renouvellement de mandat des commissaires aux comptes	Chapitre 6, section 6.8.3	313
3.	**FACTEURS DE RISQUES**	**Chapitre 3, section 3.1**	**46**
4.	**INFORMATIONS SUR L'ÉMETTEUR**		
4.1	Raison sociale et nom commercial	Chapitre 7, section 7.1	316
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	Chapitre 7, section 7.1	316
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	Chapitre 7, section 7.1	316
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	316
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	313
5.2	Principaux marchés	Chapitre 1, section 1.2	12
5.3	Évènements importants dans le développement des activités	Chapitre 1, section 1.3	21
5.4	Stratégie et objectifs	Chapitre 1, section 1.3	21
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	43 ; 47 ; 54
5.6	Position concurrentielle	Chapitre 7, section 7.10	324
5.7	Investissements	Chapitre 5, section 5.5.4 et chapitre 6, section 6.2, notes 3, 10 et 15 aux comptes consolidés	185 ; 216 ; 259 ; 269
6.	**ORGANIGRAMME**		
6.1	Description sommaire du Groupe	Chapitre 7, section 7.7	320
6.2	Liste des filiales importantes	Chapitre 7, section 7.7.2 et chapitre 6, section 6.2, note 15 aux comptes consolidés	322 ; 269
7.	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**		
7.1	Situation financière	Chapitre 2 et chapitre 6	33 ; 199
7.2	Résultat d'exploitation	Chapitre 2, section 2.2	34
7.2.1	Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	Chapitre 2, section 2.2	34
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	34 ; 38

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 termes)	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	41 ; 234 ; 294
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	Chapitre 2, section 2.3.2 et chapitre 6, section 6.1.4	42 ; 204
8.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	Chapitre 2, section 2.3 et chapitre 6, section 6.2, notes 1.1.1, 8.3 et 8.5 aux comptes consolidés	41 ; 207 ; 244 ; 247
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement sur les opérations de la Société	Chapitre 2, section 2.3.3 et chapitre 3, section 3.1.3	43 ; 60
8.5	Sources de financement attendues	Chapitre 1, sections 1.1.2, 1.3 et 2.4	11 ; 21 ; 44
9.	**ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE**	**Chapitre 3, section 3.1.1**	**47**
10.	**INFORMATIONS 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	Chapitre 1, section 1.3, chapitre 2, section 2.5	21 ; 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	21 ; 44 ; 47
11.	**PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE**	**Chapitre 1, section 1.3**	**22**
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, section 4.1.1	77
12.2	Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	Chapitre 4, section 4.1.3.1	114
13.	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**		
13.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	Chapitre 4, section 4.2	123
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	123 ; 249
14.	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	Chapitre 4, section 4.1.1.2	79
14.2	Contrat de service liant les membres des organes d'administration	Chapitre 4, section 4.1.1.7	100
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	Chapitre 4, section 4.1.2.5	109
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	101
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	162 ; 249
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	139 ; 162 ; 255
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de la Société	Chapitre 5, section 5.2.1.6	162

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
16.	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	Chapitre 1, section 1.4.1	23
16.2	Existence de droits de vote différents	Chapitre 7, section 7.4.3	318
16.3	Contrôle de la Société	Chapitre 1, section 1.4.1	23
16.4	Accord connu de la Société dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	N/A	
17.	**OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS**	**Chapitre 6, section 6.2, note 7.4 aux comptes consolidés**	**237**
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 ; 33 ; 199
18.2	Informations financières intermédiaires	N/A	
18.3	Audit des informations historiques annuelles	Chapitre 6, sections 6.3 et 6.7	271 ; 308
18.4	Informations financières *pro forma*	N/A	
18.5	Politique de distribution	Chapitre 1, section 1.4.4	32
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	65 ; 260
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 et 2.5	11 ; 21 ; 44
19.	**INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**	**Chapitre 7**	**315**
19.1	Capital social	Chapitre 1, section 1.4	23
19.2	Acte constitutif et statuts	Chapitre 7, section 7.4	318
20.	**CONTRATS IMPORTANTS**	**Chapitre 7, section 7.5**	**319**
21.	**DOCUMENTS ACCESSIBLES POUR LE PUBLIC**	**Chapitre 7, section 7.9**	**323**

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 D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	**Chapitre 7, section 7.11.1**	**324**
RAPPORT DE GESTION		
• Analyse des résultats, de la situation financière, des indicateurs clefs de performance (financière et extra 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 et chapitre 3, chapitre 5, chapitre 6, section 6.2, note 10.2 aux comptes consolidés	33 ; 45 ; 149 ; 260
• Informations relatives aux rachats d'actions (C. com. art. L. 225-211, al. 2)	Chapitre 1, section 1.4.2	30
ÉTATS FINANCIERS		
• Comptes annuels	Chapitre 6, sections 6.4 et 6.5	277 ; 280
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 6, section 6.7	308
• Comptes consolidés	Chapitre 6, sections 6.1 et 6.2	200 ; 206
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 6, section 6.3	271

Tableau de concordance du rapport de gestion

GRI *[102-46]*

Informations figurant dans le rapport de gestion	Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, de la tendance en termes de résultats et de la situation financière du Groupe, incluant l'état de la dette, pendant l'exercice écoulé (C. com. art. L. 225-100-1, L. 22-10-35 et L. 233-6)	Chapitre 2, section 2.1 et 2.2	34
Rapport sur l'activité et les résultats des filiales (C. com. art. L. 223-6, al. 2)	Chapitre 1, section 1.2, chapitre 2, section 2.2	12 ; 34
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 (C. com. art. L. 232-1-II)	Chapitre 1, section 1.3 chapitre 2, section 2.4 et 2.5 et chapitre 6, section 6.2, note 13 aux comptes consolidés	21 ; 44 ; 267
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 ; 41
Indicateurs clés de performance de nature extra-financière (informations environnementales) (C. com. art. L. 225-100-1, L. 22-10-35, L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-105)	Chapitre 5, sections 5.4 et 5.5	175 ; 180
Indicateurs clés de performance de nature extra-financière (informations sociales) (C. com. art. L. 225-100-1, L. 22-10-35 ; L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-104)	Chapitre 5, sections 5.2 et 5.3	155 ; 173
Indicateurs clés de performance financière (C. com. art. L. 225-100-1 et L. 22-10-35)	Chapitre 2, section 2.2	34

Informations figurant dans le rapport de gestion	Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
Risques financiers liés au changement climatique et procédures mises en place pour les limiter (C. com. art. L. 225-100-1 et L. 22-10-35)	Chapitre 5, section 5.4	175
Caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques (C com. art. L. 225-100-1 et L. 22-10-35)	Chapitre 3, sections 3.1 et 3.2	46 ; 66
Principaux risques et incertitudes (C. com. art. L. 225-100-1 et L. 22-10-35)	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 et L. 22-10-35)	Chapitre 3, section 3.1.3	60
Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société (CMF art. L. 621-18-2)	Chapitre 4, section 4.1.1.5	99
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	99
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 4.2.1 et 4.2.4, chapitre 6, section 6.2, note 9.3 aux comptes consolidés	123 ; 139 ; 255
État de la participation des salariés au capital social (C. com. art. L. 225-102)	Chapitre 5, section 5.2.1.6	166
Éléments de calcul et résultats des ajustements en cas d'émission de titres donnant accès au capital	Chapitre 1, section 1.4.1	23
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	23
Montant des dividendes et distributions au titre des trois derniers exercices (CGI art. 243 *bis*)	Chapitre 1, section 1.4.4	32
Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices fiscaux (C. com. art. R. 225-102) et commentaires sur les résultats	Chapitre 6, section 6.6	307
Informations sur les délais de paiement (C. com. art. L. 441-14)	Chapitre 7, section 7.8	323
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	30
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	318
Liste des principales filiales consolidées	Chapitre 6, section 6.2, note 15 aux comptes consolidés	269
Informations fiscales complémentaires (CGI art. 34-9 et 223 *quater* et *quinquies*)	Chapitre 7, section 7.6	319
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 (C. com. art. L. 22-10-8)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Rémunération des administrateurs toutes catégories confondues (C. com. art. L. 22-10-9 I 1°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Proportion relative des rémunérations fixes et variables (C. com. art. L. 22-10-9 I 2°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Utilisation de la possibilité de réclamer la rémunération variable (C. com. art. L. 22-10-9 I 3°)	N/A	
Engagements pris au profit des mandataires sociaux (C. com. art. L. 22-10-9 I 4°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Rémunération payée ou accordée par un engagement inclus dans le champ de consolidation (C. com. art. L. 22-10-9 I 5°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Ratios entre la rémunération des cadres et la rémunération des salariés autres que les mandataires sociaux (C. com. art. L. 22-10-9 I 6°)	Chapitre 4, section 4.2.2	137
Évolution de la rémunération, de la performance de la Société, de la rémunération moyenne des salariés non-cadres et des ratios désignés ci-dessus (C. com. art. L. 22-10-9 I 7°)	Chapitre 4, section 4.2.2	138
Explication sur la façon dont la rémunération totale est conforme à la politique adoptée en matière de rémunération (C. com. art. L. 22-10-9 I 8°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
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 (C. com. art. L. 22-10-9 I 9°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Déviation éventuelle par rapport à la procédure d'application de la politique de rémunération et renonciation éventuelle appliquée (C. com. art. L. 22-10-9 I 10°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
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 (C. com. art. L. 22-10-9 I 11°)	N/A	
Liste des postes ou fonctions d'administrateur occupés par chaque administrateur au cours du dernier exercice fiscal (C. com. art. L. 225-37-4 I 1°)	Chapitre 4, section 4.1.1.3	85
Conventions réglementées (C. com. art. L. 225-37-4 2°)	Chapitre 4, section 4.1.3	113
Tableau des délégations accordées au Conseil d'administration par les assemblées générales des actionnaires et utilisation de ces délégations (C. com. art. L. 225-37-4 3°)	Chapitre 1, section 1.4.3	31
Distinction opérée ou non entre le Directeur général et la Présidente du Conseil d'administration (C. com. art. L. 225-37-4 4°)	Chapitre 4, section 4.1.1.1	77
Composition du Conseil d'administration, condition de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (C. com. art. L. 22-10-10 1°)	Chapitre 4, sections 4.1.1 et 4.1.2	77 ; 101
Application de l'équilibre dans la représentation femmes/hommes au Conseil d'administration (C. com. art. L. 22-10-10 2°)	Chapitre 4, section 4.1.1.2	77
Limitations des pouvoirs du Directeur général (C. com. art. L. 22-10-10 3°)	Chapitre 4, section 4.1.2.2	101
Code de gouvernance d'entreprise auquel la Société adhère, y compris les détails à respecter ou à expliquer (C. com. art. L. 22-10-10 4°)	Chapitre 4, section 4.1.2.1	101
Participation des actionnaires à l'assemblée générale (C. com. art. L. 22-10-10 5°)	Chapitre 7, section 7.4.5	319
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (C. com. art. L. 22-10-11)	Chapitre 1, section 1.4.1	23

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 économique de la Société	Chapitre 1, sections 1.2 et 1.3 Chapitre 5, section 5.1.1	12 ; 21 150
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	151 ; 152 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	162 ; 163
Embauches et licenciements	Chapitre 5, section 5.2.1.7	163
Rémunérations et leur évolution	Chapitre 5, section 5.2.1.3	157
• **Organisation du travail**		
Organisation du temps de travail	Chapitre 5, section 5.2.2	164
Absentéisme	Chapitre 5, section 5.2.6	170
• **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	167 ; 168
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	167 ; 168
• **Santé et sécurité**		
Conditions de santé et de sécurité au travail	Chapitre 5, sections 5.1.5 et 5.2.5 Chapitre 3, section 3.1.1	153 ; 168 47
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Chapitre 5, section 5.2.5	168
• **Formation**		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	Chapitre 5, sections 5.2.1.4, 5.2.5 et 5.2.7.1 Chapitre 3, section 3.1.1	160 ; 169 ; 171 47
Nombre total d'heures de formation	Chapitre 5, section 5.2.1.4	160
• **Égalité de traitement**		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Chapitre 5, section 5.2.3	165
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Chapitre 5, section 5.2.3	167
Politique de lutte contre les discriminations	Chapitre 5, section 5.3.2	175

	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	175 ; 180 ; 185
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	180 ; 185
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Chapitre 5, section 5.5.4	185
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	186 65 259 ; 260 ; 261
• **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	176 ; 184 ; 185
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	186
• **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	182
• 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	183
• Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Chapitre 5, sections 5.5.1 et 5.5.2	182 ; 183
• 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	176 ; 178 ; 179
• Utilisation des sols	Chapitre 5, section 5.5.4	186
• **Changement climatique**		
Émissions de gaz à effet de serre	Chapitre 5, section 5.4.1	177 ; 178
Adaptation aux conséquences du changement climatique	Chapitre 5, sections 5.4.2 et 5.4.3	178 ; 179 ; 180
Objectif de réduction d'émission de gaz à effet de serre	Chapitre 5, section 5.4	175
• **Protection de la biodiversité**		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Chapitre 5, section 5.5.4	186
INFORMATIONS SOCIÉTALES		
• **Engagements sociétaux en faveur du Développement Durable**		
Impact en matière d'emploi et de développement régional	Chapitre 5, section 5.2.7	171
Impact sur les populations riveraines ou locales	Chapitre 5, section 5.2.8	172
Relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	Chapitre 5, section 5.2.8	172
Actions de partenariat ou de mécénat	Chapitre 5, sections 5.2.7 et 5.2.8	171 ; 172
• **Sous-traitance et fournisseurs**		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Chapitre 5, section 5.3.1	173
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	173
• **Loyauté des pratiques**		
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Chapitre 5, section 5.6.1	189

TABLEAU DE CONCORDANCE SUR LES INFORMATIONSREQUISES PAR L'ARTICLE L. 225-102-1,L'ARTICLE R. 225-105 ET L'ARTICLE L. 225-102-4 DU CODE DE COMMERCE

	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 Chapitre 5, section 5.7.1	51 ; 67 191
• **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	173 ; 168
• à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Chapitre 5, sections 5.3.2 et 5.2.3	175 ; 165
• à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Chapitre 5, section 5.3	173
• à l'abolition effective du travail des enfants	Chapitre 5, section 5.3	173
Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	Chapitre 3, section 3.1.1 et chapitre 5, section 5.3	50 173
• **Actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale**	Chapitre 5, section 5.7.2	192
• **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	197



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.

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Technicolor S.A. au capital social de 2 357 954,83 euros – 333 773 174 R.C.S. Paris

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 2 357 954,83 euros – 333 773 174 R.C.S. Paris

technicolor



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

2020

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 21
1.4 Capital social et actionnariat 23

2 EXAMEN DE LA SITUATION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE DU GROUPE ET PERSPECTIVES 33 RFA

2.1 Synthèse des résultats 34
2.2 Résultats des opérations 2019 et 2020 34
2.3 Trésorerie et capitaux 41
2.4 Événements postérieurs à la clôture 44
2.5 Informations relatives à la Covid-19 44

3 RISQUES, LITIGES ET MESURES DE CONTRÔLE 45 RFA DPEF

3.1 Facteurs de risques 46
3.2 Contrôle interne 66
3.3 Assurance 72

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION 73 RFA

4.1 Gouvernement d'entreprise 74
4.2 Rémunération 123

5 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 149 RFA DPEF

5.1 Enjeux de responsabilité sociale d'entreprise du Groupe 150
5.2 Capital humain 155
5.3 Droits humains et conditions de travail 173
5.4 Changement climatique 175
5.5 Économie circulaire 180
5.6 Sécurité des clients et protection de leurs contenus 189
5.7 Équité des pratiques commerciales 191
5.8 Évaluation de la performance RSE 193
5.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 194
5.10 Plan de vigilance 197

6 ÉTATS FINANCIERS 199 RFA DPEF

6.1 Comptes consolidés 2020 de Technicolor 200
6.2 Notes annexes aux comptes consolidés 206
6.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2020 271
6.4 Comptes sociaux 2020 de Technicolor SA 277
6.5 Notes annexes aux comptes sociaux 280
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) 307
6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels au 31 décembre 2020 308
6.8 Commissaires aux comptes 313

7 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES 315

7.1 Présentation générale 316
7.2 Offre et cotation 316
7.3 Prise de participation en France en 2020 et 2019 318
7.4 Acte constitutif et statuts 318
7.5 Contrats importants 319
7.6 Informations fiscales supplémentaires 319
7.7 Organisation du Groupe 320
7.8 Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et clients 323
7.9 Documents accessibles pour le public 323
7.10 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclaration d'intérêts 324
7.11 Responsables du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel 324

8 TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 325

GLOSSAIRE 337

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 2 357 954,83 euros
Siège social : 8-10, rue du Renard
75004 Paris - France
333 773 174 RCS Paris



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020

incluant le Rapport financier annuel

AMF

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 7 avril 2021 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 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 titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le Document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du rapport du Document d'enregistrement universel qui a été établie au format XHTML et est disponible sur notre site Internet : www.technicolor.com

MESSAGE AUX ACTIONNAIRES

GRI *[102-14]*

Chers actionnaires,

En 2020, Technicolor a dû relever les défis d'une année exceptionnelle. Nos équipes ont travaillé sans relâche pour faire face à la pandémie de la Covid-19, et s'adapter très vite afin d'assurer la continuité de nos opérations et de nos services à haute valeur ajoutée à destination de nos clients. La mise en œuvre rapide et efficace du travail à distance, en particulier dans les Services de Production, a été essentielle pour atteindre ce résultat. Nous avons simultanément mis en œuvre un important programme de transformation, qui a permis de réduire considérablement les dépenses d'exploitation et de préserver la trésorerie. En outre, nous avons réalisé avec succès un plan de restructuration financière global, offrant une structure beaucoup plus solide pour la viabilité à long terme du Groupe.

Technicolor a dépassé ses prévisions pour 2020 sur ses trois principaux indicateurs financiers - EBITDA, EBITA et *Free Cash Flow* - grâce à une réduction significative des coûts. Ces résultats ont été obtenus en dépit du contexte difficile causé par la pandémie de Covid-19. La division Maison Connectée a dépassé les objectifs fixés avant le début de la crise, mais les divisions Services de Production et Services DVD ont été frappées par l'interruption d'activité dans l'industrie cinématographie et la fermeture des salles. Malgré l'incertitude persistante liée à la pandémie, nous abordons le futur avec confiance et nous poursuivons notre programme de transformation pour améliorer nos résultats.

Technicolor redéfinit son expérience en matière de contenu se plaçant ainsi en position de leader dans ses trois secteurs d'activités :

- dans Services de Production, Technicolor est leader mondial des effets visuels pour les films et les séries-TV, et le premier fournisseur des studios Hollywoodiens et des plateformes de streaming ;
- dans Maison Connectée, le Groupe 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 Services DVD, Technicolor est de loin le premier acteur mondial avec environ 70 % de part de marché et 90 % en Amérique du Nord.

Le Groupe dispose désormais d'une structure de capital adaptée aux besoins de son activité, et entre dans une nouvelle ère de son histoire. Le Groupe a réorganisé ses activités pour être plus évolutif, plus ciblé, plus innovant, plus rapide en matière de commercialisation et à la pointe de la technologie. Technicolor dispose de bases commerciales solides et d'atouts forts, notamment en matière d'actifs et de personnel hautement qualifié. Notre arme secrète : une combinaison de savoir-faire artistique et technologique. Notre Société joue un rôle essentiel sur les marchés où nous opérons et fournit des produits et services véritablement différenciés à nos clients.

La cession stratégique de l'activité Technicolor Post s'inscrit dans notre vision à long terme pour la division Services de Production, de se concentrer sur les effets spéciaux et l'animation à destination de l'industrie du divertissement, et sur les technologies et les services créatifs pour l'industrie de la publicité, secteurs qui apportent une valeur maximale à nos clients. Nous continuerons à agir dans ces domaines clés grâce à nos studios de création multi-primés The Mill, MPC, Mr. X et Mikros Animation.

Avec la reprise progressive de nos marchés clés, en particulier pour les Services de Production, Technicolor est prêt à revenir à une croissance rentable, à générer des liquidités et à créer de la valeur pour les actionnaires. Au cours de l'année, nous avons renforcé notre transparence financière en communiquant régulièrement sur nos performances et en fixant des objectifs financiers concrets à moyen terme.

Merci de votre confiance,

Anne Bouverot
Présidente du Conseil d'administration

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 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 330) ;

(ii) le Rapport de gestion adopté par le Conseil d'administration de la Société conformément aux articles L. 22-10-35, L. 225-100 et s. et L. 232-1 du Code de commerce (le tableau de concordance en page 330 mentionne les éléments de ce rapport) ; et

(iii) le Rapport sur le gouvernement d'entreprise adopté par le Conseil d'administration de la Société conformément aux articles L. 22-10-10 et s. et L. 225-37 du Code de commerce (le tableau de concordance en page 332 mentionne les éléments de ce rapport).

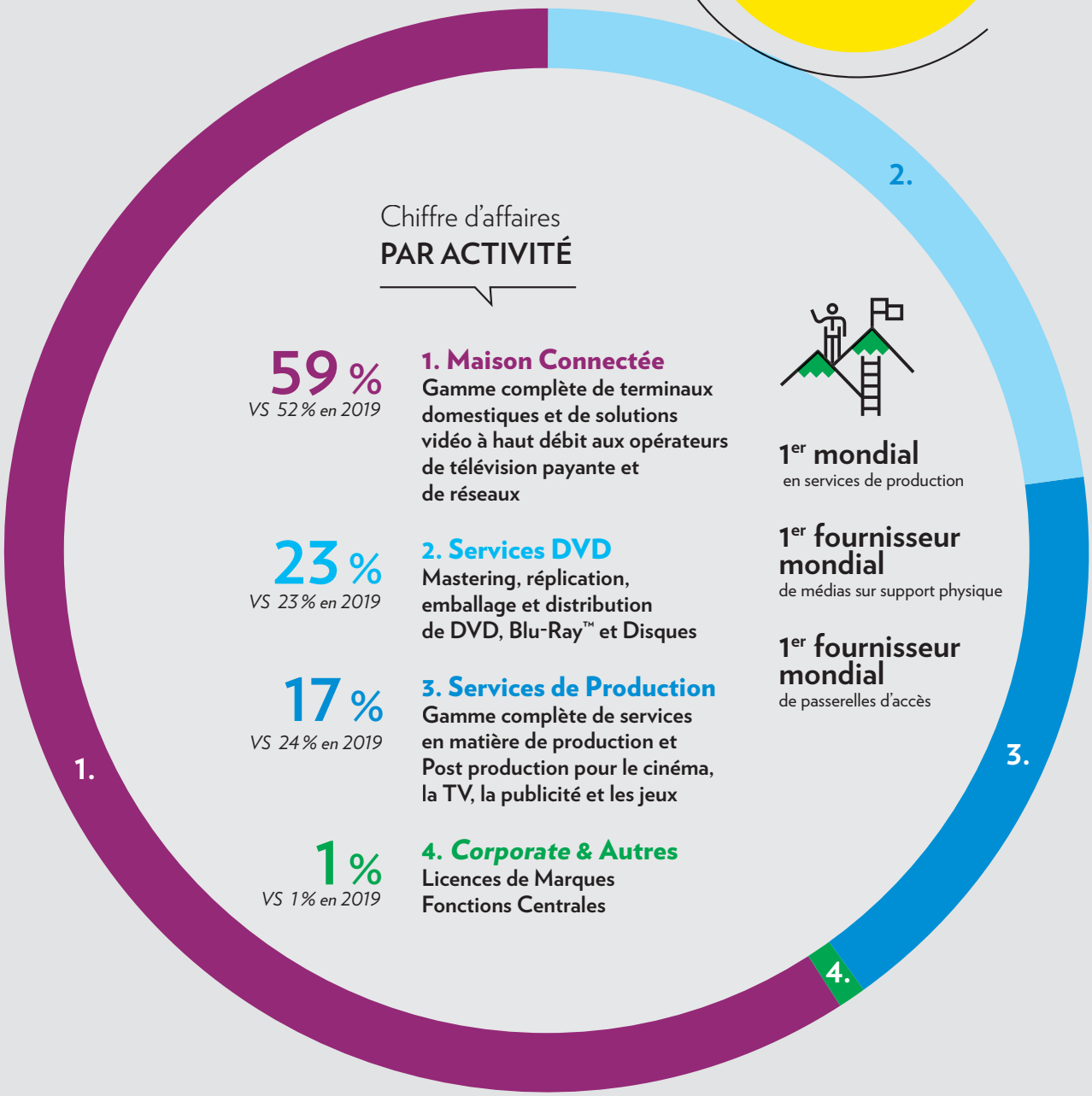
Le présent Document d'enregistrement universel peut contenir des informations prospectives concernant la situation financière, les activités ainsi que certains objectifs du Groupe. Ces informations s'appuient sur des hypothèses élaborées par la Direction au vu des informations actuellement disponibles 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 2020

Chiffre d'affaires des activités poursuivies

env. 3 Md€

Chiffre d'affaires PAR ACTIVITÉ



59 %
VS 52 % en 2019

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

23 %
VS 23 % en 2019

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

17 %
VS 24 % en 2019

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

1 %
VS 1 % en 2019

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

72 %
Dollars USD
VS 47 % en 2019

7 %
Euros
VS 24 % en 2019

21 %
Autres
VS 29 % en 2019

GOUVERNANCE *



Anne Bouverot
Présidente du Conseil d'administration



Richard Moat
Directeur général

* *À la date de publication du présent Document d'enregistrement universel.*

Melinda J. Mount
Administratrice indépendante et Vice-Présidente

Bpifrance Participations
Representée par Thierry Sommelet Administrateur indépendant

Xavier Cauchois
Administrateur indépendant

Florent Chabaud
Administrateur représentant les salariés

Dominique D'Hinnin
Administrateur indépendant

Cécile Frot-Coutaz
Administratrice indépendante

Christine Laurens
Administratrice indépendante

Brian Sullivan
Administrateur indépendant

Marc Vogeleisen
Administrateur représentant les salariés

Angelo Gordon
Représenté par Julien Farre Censeur

Gauthier Reymondier
Censeur

COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ RÉMUNÉRATIONS	COMITÉ NOMINATIONS ET GOUVERNANCE	COMITÉ STRATÉGIE
Réunions en 2020 : **6**	*Réunions en 2020 :* **9**	*Réunions en 2020 :* **5**	*Réunions en 2020 :* **6**
Participation : 96,15 %	Participation : 97,22 %	Participation : 94,12 %	Participation : 100 %

100 %
D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS
(hors administrateurs représentant les salariés)

50 % DE FEMMES ET 50 % D'HOMMES ADMINISTRATEURS
(hors administrateurs représentant les salariés)

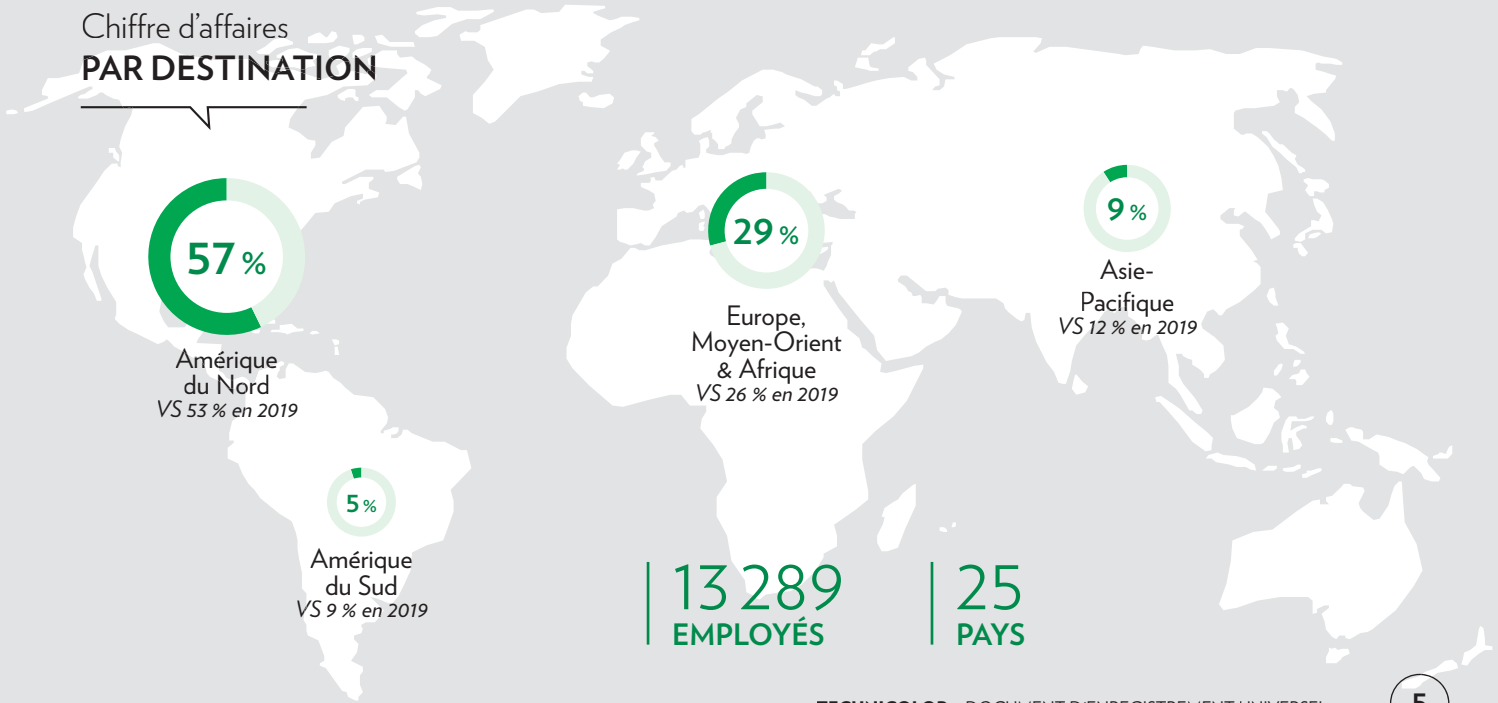
56 ans
ÂGE MOYEN DES ADMINISTRATEURS

ACTIONNARIAT
(au 31 décembre 2020)

TECHNICOLOR S.A.
Société holding du Groupe

- **Public** 48,33 %
- **Crédit Suisse Asset Management** 12,08 %
- **Barings LLC** 10,35 %
- **Bain Capital Credit, LP** 7,04 %
- **BNY Alcentra Group Holdings, Inc.** 6,60 %
- **Farallon Capital Management, LLC** 6,18 %
- **Angelo Gordon & Co., LP** 5,01 %
- **ELQ Investors, Ltd** 4,41 %

Chiffre d'affaires
PAR DESTINATION



13 289 EMPLOYÉS

25 PAYS

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 Maison Connectée 16
1.2.3 Services DVD 19
1.2.4 *Corporate* & Autres 20
1.2.5 Activités arrêtées ou en cours de cession 21
1.3 STRATÉGIE 21
1.4 CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT 23
1.4.1 Capital social 23
1.4.2 Rachat d'actions 30
1.4.3 Délégations accordées au Conseil d'administration par les assemblées générales 31
1.4.4 Politique de distribution 32

3,0 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé issu des activités poursuivies

13 289 employés répartis dans **25 pays** au 31 décembre 2020

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

RESSOURCES

FINANCIERES
Chiffre d'affaires des activités poursuivies de 3,0 milliards d'euros

HUMAINES
+13 000 employés
25 pays

INTELLECTUELLES
+1 300 chercheurs et ingénieurs
+6 000 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

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

MIKROS
MRX
MPC
technicolor

** Technicolor a annoncé le 14 janvier 2021 que Streamland Media avait accepté de racheter l'activité Post Production de Technicolor. La vente, soumise aux conditions de clôture habituelles, devrait être conclue au cours du premier semestre 2021*

SERVICES DVD

Modèle long-terme, centré sur l'optimisation des marges et la transition vers une tarification basée sur les Volumes

- → #1 EN DVD ET MEDIAS SUR SUPPORTS PHYSIQUES
- → UN SERVICE GLOBAL INEGALE
- → FORTE CROISSANCE DES NOUVELLES ACTIVITES

CLIENTS

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

- → #1 EN VALEUR POUR LES MODEMS ET LES PASSERELLES HAUT DEBIT
- → #2 EN VALEUR POUR LES DECODEURS NUMERIQUES

1 **EN AMERIQUE LATINE**

1 **EN ASIE-PACIFIQUE (HORS CHINE)**

TRADEMARK LICENSING

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

THOMSON
RCA

FORCES

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

POSITIONS SUR LE MARCHE

#1 Leader 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
EBITDA Ajusté des activités poursuivies de 167 millions d'euros
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
Leader dans la fourniture de dispositifs physiques
Croissance de la production de taille intermédiaire

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 majeures :

- 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 Maison Connectée, Technicolor est pionnier 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 ») ;
- 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 janvier 2021, afin de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour le secteur du divertissement, ainsi que sur les technologies et services de création pour le secteur de la publicité, le Groupe a annoncé la cession de l'activité Post Production de Technicolor pour un montant de 30 millions d'euros à Streamland Media. Sous réserve des conditions de clôture habituelles, la transaction devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

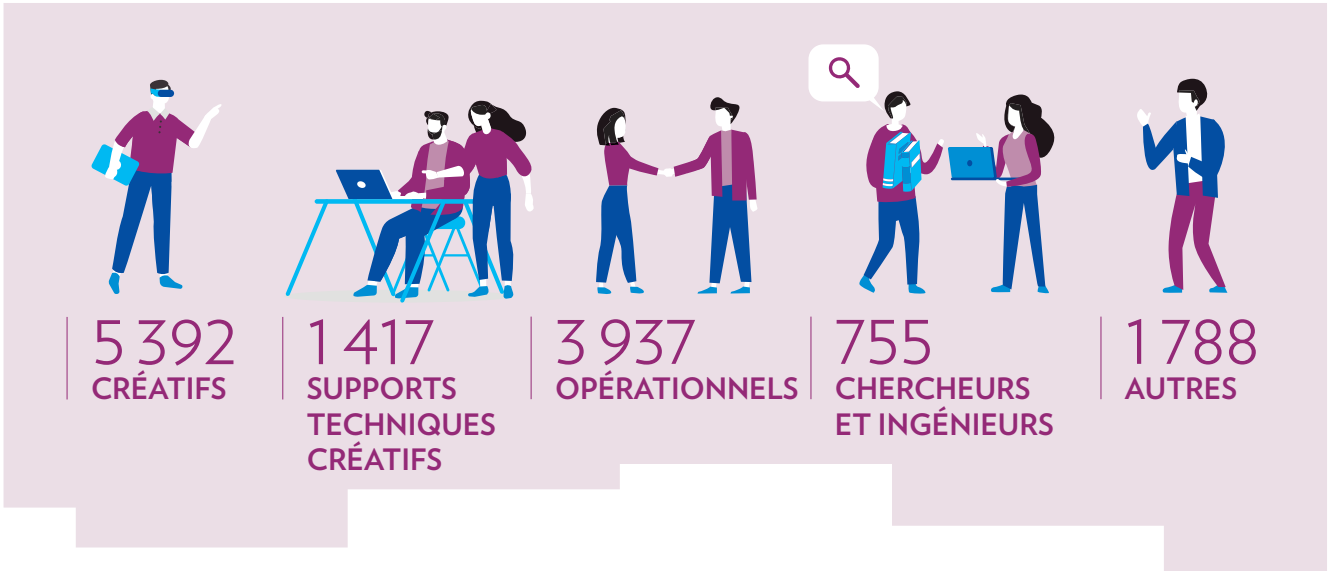
Les fonctions centrales non allouées et toutes les autres activités non allouées, y compris les activités Licences de Marques, sont présentées dans le segment « *Corporate* & Autres ». Pour de plus amples informations, voir la section 1.2 : « Organisation et description des activités du Groupe » du présent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

En 2020, le Groupe a franchi avec succès les étapes nécessaires à la mise en œuvre d'un plan de restructuration financière, qui a répondu aux objectifs de la Société d'obtenir de nouveaux financements d'un montant de 420 millions d'euros, de répondre aux besoins de liquidité du Groupe et de désendetter le bilan de la Société *via* la conversion en capital de sa dette au titre du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable, pour un montant de 660 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2020, Technicolor a réalisé un chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de 3 006 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, le Groupe comptait 13 289 employés répartis dans 25 pays.

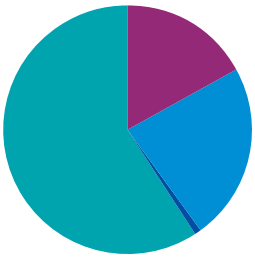
L'action Technicolor est cotée sur le marché Euronext Paris (TCH) avec une capitalisation de 428,9 millions d'euros au 31 décembre 2020. Elle est aussi négociable aux États-Unis sur le marché OTCQX (TCLRY).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2020 *



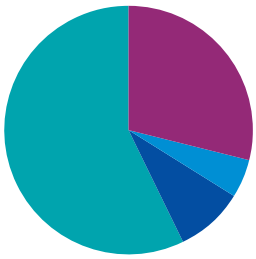
** Incluant 260 intermittents.*

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2020 PAR SEGMENT



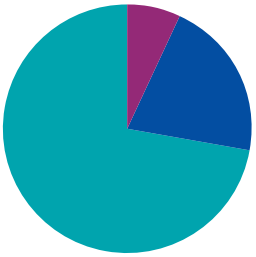
- **59 %** *(vs. 52 % en 2019)* Maison Connectée
- **17 %** *(vs. 24 % en 2019)* Services de Production
- **23 %** *(vs. 23 % en 2019)* Services DVD
- **1 %** *(vs. 1 % en 2019)* *Corporate* & Autres

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2020 PAR DESTINATION



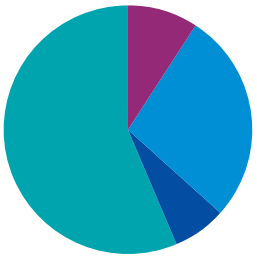
- **57 %** *(vs. 53 % en 2019)* Amérique du Nord
- **29 %** *(vs. 26 % en 2019)* Europe, Moyen-Orient & Afrique
- **5 %** *(vs. 9 % en 2019)* Amérique Latine
- **9 %** *(vs. 12 % en 2019)* Asie-Pacifique

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2020 PAR DEVISE



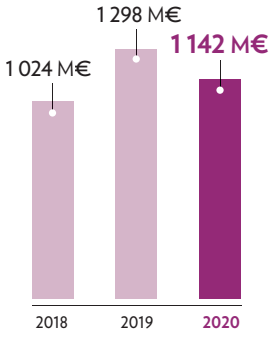
- **72 %** *(vs. 47 % en 2019)* Dollar US
- **7 %** *(vs. 24 % en 2019)* Euro
- **21 %** *(vs. 29 % en 2019)* Autres

EBITDA AJUSTÉ EN 2020 PAR SEGMENT D'ACTIVITÉ

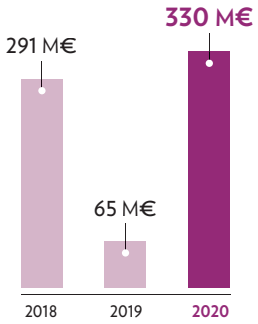


- **110 M€** *(vs. 79 M€ en 2019)* Maison Connectée
- **18 M€** *(vs. 164 M€ en 2019)* Services de Production
- **54 M€** *(vs. 81 M€ en 2019)* Services DVD
- **(14) M€** *(vs. 1 M€ en 2019)* *Corporate* & Autres

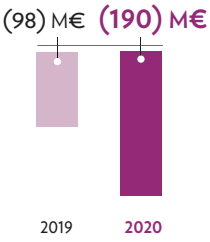
ÉVOLUTION DE LA DETTE BRUTE (IFRS)



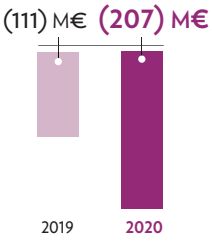
ÉVOLUTION DE LA POSITION DE LA TRÉSORERIE



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE DU GROUPE



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, le Groupe a également remporté deux autres studios clients majeurs (Fox et Lionsgate), ce qui lui a permis 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 conclue le 31 mai 2019. InterDigital avait déjà acquis l'activité Licences de Brevets de Technicolor en 2018.

PLAN DE RESTRUCTURATION FINANCIÈRE

De juin à septembre 2020, le Groupe a réussi à franchir les étapes requises pour mettre en place le plan de restructuration financière annoncé :

- 22 juin : ouverture en France d'une procédure de sauvegarde financière accélérée (SFA), une forme de procédure de sauvegarde prénégociée avec les créanciers financiers ;
- 5 juillet : approbation du plan de SFA par le Comité des créanciers financiers ;
- 20 juillet : approbation du plan de restructuration financière par une large majorité des actionnaires ;
- 28 juillet : approbation du plan de SFA par le Tribunal de commerce.

En conséquence, le Groupe a préparé la conversion partielle de sa dette en capital (jusqu'à 660 millions d'euros), ce qui, comme annoncé, incluait :

- une augmentation de capital de la Société, avec droit préférentiel de souscription des actionnaires, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 2,98 euros par action, entièrement garantie par les prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable par compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ; Bpifrance Participations a souscrit à l'augmentation de capital en espèces au prorata de sa participation (environ 7,56 % de souscription à titre irréductible) pour un montant global allant jusqu'à environ 25 millions d'euros ; tout produit en espèces de l'augmentation de capital a été intégralement utilisé pour rembourser les prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable à la valeur nominale ;
- une augmentation de capital de la Société réservée, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 3,58 euros par action, au bénéfice des prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable, et qui a été entièrement souscrite par voie de compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ;
- des BSA gratuits attribués aux prêteurs du Nouveau Financement (les « BSA Nouveau Financement »), d'une maturité de 3 mois, avec un prix d'exercice de 0,01 euro, égal à la valeur nominale des actions, et donnant accès à 7,5 % du capital social de la Société (après les augmentations de capital et l'exercice des BSA Nouveau Financement, mais avant exercice des BSA gratuits par les actionnaires) ;
- des BSA gratuits attribués à tous les actionnaires inscrits en compte lors du détachement des droits préférentiels de souscription dans le cadre de l'augmentation de capital (les "BSA" Actionnaires"), d'une maturité de 4 ans et avec un prix d'exercice égal au prix de l'augmentation de capital réservée (soit 3,58 euros par action) ; les BSA gratuits donneront accès à 5 % du capital social du Groupe sur une base entièrement diluée. Chaque action actuelle donne droit à 1 BSA et 5 BSA donneront un droit de souscription à 4 nouvelles actions.

FINANCEMENT

La dette du Groupe se compose principalement de la dette au titre du Nouveau Financement et des Nouveaux Prêts à Terme Réaménagés qui ont découlé de la restructuration financière du Groupe en 2020 (voir note 1.1 aux comptes consolidés pour plus de précisions). La dette au titre du Nouveau Financement se compose de prêts à terme émis par Technicolor USA Inc. en dollars américains et d'un prêt à terme de droit new-yorkais émis par Tech 6 en euros. La dette au titre du Nouveau Financement a une échéance au 30 juin 2024. Les Prêts à Terme Réaménagés, émis par Technicolor SA en dollars américains et en euros, se composent du solde des Prêts à Terme et de la facilité de Crédit Renouvelable suite à leur conversion partielle en capital. Les conditions de ces nouveaux prêts ont été modifiées, notamment au regard de leur échéance (fixée au 31 décembre 2024), leurs taux d'intérêt et leurs restrictions ont été alignés sur ceux de la dette au titre du Nouveau Financement. La dette au titre du Nouveau Financement et les Prêts à Terme Réaménagés présentent une partie des intérêts à payer en numéraire et une autre partie à payer en nature. La partie des intérêts à payer en nature est capitalisée (tous les 6 mois pour la dette émise par Technicolor USA Inc. et tous les 12 mois pour la dette restante) et remboursée à l'échéance finale.

Pour plus d'informations sur le refinancement et les clauses restrictives du Groupe, voir la section 2.3 « Trésorerie et capitaux », le chapitre 6 « États financiers », section 6.2, note 1.1 « Principaux événements de l'exercice » aux comptes consolidés et note 8 « Actifs financiers, passifs de financement et instruments financiers dérivés ».

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 individualisés et construit des équipes et des méthodes 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.

Après la clôture de l'exercice 2020, le Groupe a convenu de céder son activité de services de Post Production à Streamland Media.

ÉQUIPE DIRIGEANTE ET ÉVOLUTION STRATÉGIQUE

Afin de continuer à repousser les limites de ce que peut être l'industrie du divertissement et de la transformation du Groupe, Technicolor a annoncé, au troisième trimestre 2020, la nomination de Christian Roberton en tant que Président de la division Services de Production. Celui-ci a réussi à bâtir l'une des activités les plus importantes et les plus efficaces du monde dans le domaine des Effets Visuels. Sa division a remporté de multiples récompenses au fil des ans, notamment plusieurs *Academy Awards*, parallèlement à une croissance de son chiffre d'affaires de 50 millions d'euros environ à près de 900 millions d'euros. L'accent mis sur la technologie et la créativité, conjuguée à l'efficacité des coûts, la rigueur de la gestion et l'importance accordée au client vont amener la division Services de Production à fonctionner comme un studio mondial rentable, orienté client et porté par la technologie. En s'appuyant sur les succès remportés par les activités Publicité et Animation & Jeux, sa mission consiste à stimuler leur croissance respective et à améliorer leurs marges par une émulation croisée entre la créativité de tous les Services de Production et le savoir-faire en matière de production, et par l'adaptation de notre offre à la clientèle au monde post-Covid, qui se caractérise par un besoin croissant de solutions technologiques et d'expertise dans la production numérique.

L'activité sera organisée comme suit :

- l'activité Effets visuels Film & Séries continuera d'être dirigée par Christian Roberton, à titre intérimaire ;
- l'activité Publicité sera dirigée par David Patton ;
- l'activité Animation & Jeux sera dirigée par Greg Mandel, également à titre intérimaire ;
- Josh Mandel a été nommé Directeur général de The Mill ;
- Andrea Miloro a récemment rejoint le Groupe pour piloter la marque Mikros Animation ;
- l'activité de Post-Production sera dirigée par Sherri Potter (Technicolor a annoncé le 14 janvier 2021 la cession de son activité Post Production et la clôture de l'opération est prévue au cours du premier semestre 2021) ;
- enfin, Nathan Wappet, en tant que Directeur des opérations des Services de Production, pilotera la Technologie et les Opérations.

Les principaux objectifs fixés pour cette équipe sont les suivants :

- définir une stratégie ambitieuse afin que les Services de Production deviennent le *leader* mondial dans chacune de leurs activités ;
- étoffer notre portefeuille de marques ;
- renforcer nos technologies de pointe ; et
- rationaliser les opérations afin d'accroître la rentabilité et la génération de trésorerie.

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 développements technologiques dans ses principaux segments de marché, pousse la division encore plus vers l'innovation.

La Covid-19 accélère le mouvement de transformation de l'industrie du divertissement, avec une réinvention du marché du cinéma selon de nouveaux modèles et les grands studios qui continuent de différer la sortie des films très attendus ou qui organisent une sortie des productions cinématographiques selon un modèle *day-and-date*, avec leurs plates-formes de *streaming*, comme c'est le cas de *Wonder Woman 1984* sur HBO Max. En réaction, Technicolor a pris la décision de s'aligner sur l'évolution des besoins du secteur et de ses partenaires de création, avec notamment la consolidation de The Mill Film au sein de Mr. X et l'implantation de MPC Episodic à Londres et Berlin.

Les premiers confinements dus à la Covid-19 ont également posé un défi sans précédent en termes d'ingénierie pour que les équipes tenues au télétravail à travers le monde puissent rapidement répondre aux exigences inhérentes aux projets des clients. En réponse, les techniciens de Technicolor ont permis à plus de 4 000 collaborateurs en télétravail d'être opérationnels, et ce en moins d'un mois, sans perturbations majeures dans leur travail. Une telle prouesse est le fruit, en grande partie, de notre expérience antérieure dans des solutions de pointe en matière de travail à distance. Le télétravail étant dorénavant devenu une pratique établie du secteur, Technicolor continuera de renforcer son avantage concurrentiel en s'attachant à améliorer les pratiques de sécurité et en permettant le déploiement rapide d'environnements de télétravail en toute flexibilité.

La division Services de Production poursuit ses efforts pour se constituer des carnets de commandes efficaces reposant sur la technologie et pour s'appuyer sur son partenariat avec Microsoft. En 2021, les objectifs incluent l'optimisation des coûts de rendu en multipliant le partage du matériel en interne entre les divisions. La division capitalisera en outre sur le partenariat avec Microsoft pour faire avancer des initiatives telles que l'hébergement de postes de travail dans le *cloud* et le déploiement à la demande d'environnements de travail sécurisé pour les artistes à l'échelle mondiale.

S'agissant du recrutement et du développement de talents, en 2020, les Services de Production ont repositionné The Focus comme un « pôle carrières » selon un modèle qui associe gestion des talents et apprentissage tout au long de la vie, en utilisant des données en temps réel pour soutenir de manière effective et efficace la croissance de la division. De même, au cours de l'exercice, la Technicolor Academy s'est adaptée aux outils virtuels de formation sous *Academy @ The Focus*, en permettant aux Services de Production d'accroître leur rayonnement mondial, en particulier dans le contexte de la pandémie.

En janvier 2021, afin de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour le secteur du divertissement, ainsi que sur les technologies et services de création pour le secteur de la publicité, le Groupe a annoncé la cession de l'activité Post Production de Technicolor pour un montant de 30 millions d'euros à Streamland Media. Sous réserve des conditions de clôture habituelles, la transaction devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

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	*Londres, Montréal, LA, Bangalore, Mumbai*
MPC Episodic	✓				• Séries haut de gamme et contenu pour le marché local	*Londres, Berlin, Paris, Liège, Bangalore*
Mr. X	✓				• Effets visuels de petite et moyenne taille pour le cinéma, les séries et le streaming	*Toronto, Montréal, Bangalore, Adélaïde*
The Mill		✓			• Effets visuels, production & distribution pour des agences, des sociétés de production et des marques	*Londres, LA, NY, Chicago, Mumbai, Bangalore, Berlin*
MPC Advertising		✓			• Effets visuels, production & distribution pour des agences, des sociétés de production et des marques	*Londres, LA, NY, Amsterdam, Paris, Shanghai, Bangalore*
Mikros		✓		✓	• Longs métrages d'animation • Effets visuels/services de production pour les activités Film, TV et Publicité	*Paris, Montréal, Liège, 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, Londres, Paris, Bangalore, Cardiff, Atlanta, Vancouver*

La division Services de Production comptait approximativement 7 700 employés (dont environ 6 200 artistes numériques) à fin décembre 2020, répartis entre l'Inde (50 %), les États-Unis (16 %), le Canada (12 %), le Royaume-Uni (12 %), la France et d'autres pays (10 %).

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

Tandis que les films d'animation CG des grands studios sont en tête du *box office* des longs métrages animés, on assiste à une croissance du nombre de productions animées à budget moyen, comme *Voyage vers la Lune* de Netflix et *Scooby !* de Warner Bros. Les studios sont plus enclins à sous-traiter les services de long métrage animé et les fournisseurs OTT tels que Netflix investissent fortement 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 et que la qualité artistique des jeux mobiles augmente parallèlement à la sortie des consoles PlayStation et Xbox de dernière génération. L'élargissement de la place du Groupe dans le domaine Animation & Jeux est un élément clé de la stratégie de croissance de Technicolor.

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

POINT À DATE SUR LA PANDÉMIE LIÉE À LA COVID-19

Suite à la conclusion d'un accord entre les grands studios américains et les principaux syndicats d'Hollywood au mois de septembre, l'activité de production a commencé à s'accélérer. En outre, plusieurs pays dont le Canada, la France et le Royaume-Uni ont lancé et/ou prolongé leurs programmes d'aide suite à la pandémie, avec notamment le versement d'indemnités chômage et des dispositifs d'assurances/d'indemnités pour la production qui prévoient une couverture en lien avec la pandémie.

Les arrêts et retards de production continuent car les récentes vagues de la pandémie imposent des restrictions temporaires à l'activité de production ou restreignent les déplacements à l'international des artistes et des équipes. Néanmoins au fur et à mesure que les campagnes de vaccination continuent d'être déployées dans le monde, le secteur demeure optimiste sur un retour progressif à la normale au second semestre 2021.

Dans l'ensemble, la division Services de Production continue d'observer un niveau croissant d'activité d'appels d'offres pour des projets, en particulier pour la distribution en streaming/OTT, en plus des films à grand succès, en ciblant une montée en puissance de la production dès que la distribution de vaccins contre la Covid-19 aura atteint une masse critique à une date ultérieure de cette année.

PRINCIPAUX CLIENTS ET CONCURRENTS

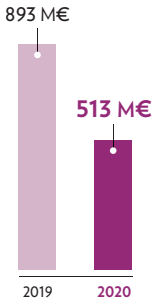
Les clients de Technicolor sont les grands studios de cinéma et les studios indépendants et des clients autres que les studios, comme les chaînes de télévision, les producteurs de contenus indépendants, les éditeurs de jeux vidéo, ainsi que les opérateurs de services Over-The-Top produisant leurs propres 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. Les principaux concurrents de Technicolor sont les suivants :

- **dans les Effets Visuels Film & Séries :** Cinesite, Digital Domain, DNEG, Framestore (dont Method, Encore), ILM de Disney, Pixomondo, Rodeo FX, Scanline VFX et Weta Digital ;
- **dans la Publicité :** Framestore (dont Company 3 et Method), MediaMonks, 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 Animation CG & Jeux :** Animal Logic, CGCG, Cinesite, DNEG, ICON Creative Studio, Keywords Studios, Reel FX, Sony Pictures Imageworks, The SPA Studios, et Virtuos.

	Effets visuels Film & Séries	Publicité	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 • Agences de conseil	• 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 • Digital Domain • DNEG • Framestore (dont Method et Encore) • ILM (Disney) • Pixomondo • Rodeo FX • Scanline VFX • Weta Digital	• Framestore (dont Company 3 et Method) • MediaMonks • Sociétés de productions internes des sociétés de publicité internationales • Nombreuses agences locales	• Animal Logic • CGCG • Cinesite • DNEG • ICON Creative Studio • Keywords Studios • Reel FX • Sony Pictures Imageworks • The SPA Studios • Virtuos
Chiffres clés (2020)	• Plus de 7 500 scènes d'effets visuels pour des productions cinématographiques • Plus de 2 700 scènes d'effets visuels pour des contenus TV/OTT	• Plus de 3 400 publicités	• 3 100 minutes d'animation pour la TV et les films

CHIFFRE D'AFFAIRES ET FAITS MARQUANTS

CHIFFRE D'AFFAIRES DES SERVICES DE PRODUCTION



Le chiffre d'affaires a baissé de 41,4 % par rapport à 2019 à taux de change constant et de 42,5 % à taux de change courant, sous l'effet des retards précédemment anticipés (avant la Covid-19) dans l'attribution de contrats de la part d'un client majeur et des impacts ultérieurs liés à la pandémie qui ont affecté l'activité de production à travers le monde. Ces chiffres ont été en partie compensés par la croissance du chiffre d'affaires supérieure à 10 % de Mikros Animation et par le lancement de MPC Episodic début 2020.

En 2020 :

Effets visuels Film & Séries

- Réalisation d'un travail exceptionnel sur quelques 25 films de grands studios, tels que des sorties 2020 comme *L'Appel de la forêt* (Fox), *Les Nouveaux Mutants* (Fox) et *Monster Hunter* (Constantin Film/Sony) et des sorties très attendues en 2021 comme *Cruella* (Disney), *SOS Fantômes : L'Héritage* (Sony), *Godzilla vs. Kong* (Legendary/Warner Bros.), *Snake Eyes* (Paramount), *Top Gun : Maverick* (Paramount) et *West Side Story* (Amblin/Fox) ;
- Travaux sur plus de 40 projets de séries et/ou non cinématographiques (c'est-à-dire diffusion *streaming*/OTT), dont *L'Aliéniste* (Paramount/TNT), *Da 5 Bloods : Frères de sang* (Netflix), *The Old Guard* (Netflix), *Raised by Wolves* (Scott Free Productions/HBO Max) et *WandaVision* (Marvel/Disney+) ;
- MPC Film a remporté l'Oscar® et le BAFTA pour les effets visuels grâce à son travail sur *1917* de Sam Mendes (Universal) ; Mr. X a décroché un *Emmy Award* pour les meilleurs Effets visuels spéciaux dans un second rôle pour son travail sur *Vikings* (MGM/History) ;
- Au cours de l'année, l'activité Séries de MPC a été lancée, initialement à Londres, puis à Berlin avec l'inauguration d'un bureau supplémentaire ; Mill Film a été consolidée au sein de Mr. X ;
- Le Groupe a fourni plus de 7 500 scènes d'effets visuels pour des productions cinématographiques et plus de 2 700 scènes d'effets visuels pour des contenus télévisés OTT.

Publicité

- C'est une nouvelle année de réussite publicitaire :
  - dans la liste APA & shots' Top 20 de 2020, les activités Publicité de Technicolor ont contribué à sept des travaux publicitaires distingués impliquant des sociétés britanniques, dont *Before Alexa* d'Amazon et *Feel the Power of Pro* de PlayStation,
  - dans le sondage annuel *Commercials 30* de Televisual où votent les producteurs de publicité au Royaume-Uni, quatre des dix meilleurs coloristes travaillent au sein de MPC ou The Mill, dont les deux meilleurs du classement ; tandis que The Mill s'est classé n° 1 dans les catégories *Rated Highest* et *Used Most* du Top 10 des meilleures maisons de post production,
  - MPC s'est vue décerner le prix de l'Entreprise VFX de l'année lors des *Ad Age Creativity Awards* et deux prix VES (Visual Effects Society) pour ses travaux sur *The Seven Worlds* d'Hennessy, tandis que The Mill recevait le prix de l'Agence de production créative de l'année décerné par More About Advertising ;
- Parmi les autres projets notables de l'exercice figurent la vidéo musicale *Hallucinate* de Dua Lipa, *Groundhog Day* de Jeep, *Famous Visitors* de Walmart, *Festive* de Burberry et *N° 5. Être Ce Qui Va Arriver* de Chanel, *The Last of Us Part II* de PlayStation, *Electrified* de Lexus International, la vidéo de présentation de *FIFA 21* d'EA Sports, *Unreal For All Creators* d'Epic Games et *Lovecraft Country : Sanctum* de HBO — une expérience de réalité virtuelle en trois volets pour cette série à grand succès ;
- Technicolor a contribué à la réalisation de plus de 3 400 publicités.

Animation & Jeux

- Mikros a livré, en 2020, *Bob l'éponge, le film : Éponge en eaux troubles* de Paramount et est actuellement en production de trois films, dont *PAW Patrol : The Movie* de Spin Master et *The Tiger's Apprentice* de Paramount ;
- 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),
  - *Fast & Furious : Les Espions dans la course* saisons 2 et 3 (DreamWorks Animation/Netflix),
  - *Mickey Mouse et ses amis : Top Départ !* saison 3 (Disney),
  - *Mira, Royal Detective* (Wild Canary/Disney) ;
- Technicolor Animation Productions (activité de contenu original IP) a livré environ 25 demi-heures commerciales au cours de l'année, notamment :
  - *ALVINNN !!! et les Chipmunks* saisons 4 et 5 (Nickelodeon/M6),
  - *Gus the Itsy Bitsy Knight* (TF1),
  - *Monchhichi* saison 2 (TF1),
  - *Team DroniX* saison 1 (France Télévisions/Gloob) ;
- Technicolor Games : livraison de *FIFA 21* (EA), *NHL 21* (EA), *Assassin's Creed Valhalla* (Ubisoft), *Destiny 2* (Bungie), *NBA 2K21* (2K), *Call of Duty : Black Ops Cold War* (Activision) et *Immortals Fenyx Rising* (Ubisoft) ;
- Le Groupe a livré environ 3 100 minutes d'animation pour de grands *shows* TV et longs métrages animés.

Post Production

- Parmi les projets de longs métrages remarqués et sélectionnés figurent *Les Minions 2 : Il était une fois Gru* (Illumination/Universal), *Bob l'éponge, le film : Éponge en eaux troubles* (Paramount), *West Side Story* (Amblin/Fox), *Borat 2, Le Film d'Après* (Amazon) et *Sacrées Sorcières* (HBO Max) ;
- Parmi les projets de séries remarqués et sélectionnés figurent *La Chronique des Bridgerton* (Netflix), *His Dark Materials : À la croisée des mondes* (HBO/BBC), *Gentleman Jack* (HBO/BBC), *Perry Mason* (HBO), *American Gods* (Starz), *This Is Us* (Fox/NBC) et *The Good Lord Bird* (Showtime) ;
- Technicolor a remporté des *Emmy Awards* dans la catégorie mixage son remarquable pour une série limitée ou un film et dans la catégorie son remarquable pour une série limitée, un film ou un projet spécial – dans les deux cas pour son travail sur *Watchmen* de HBO ;
- En janvier 2021, le Groupe a annoncé la cession de l'activité Post Production de Technicolor pour un montant de 30 millions d'euros à Streamland Media. Sous réserve des conditions de clôture habituelles, la transaction devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

1.2.2 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 appareils connectés de l'Internet des objets (IoT).

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.

Le segment Maison Connectée comptait 1 250 employés à fin décembre 2020, dont 148 directement sur le site de fabrication de Manaus (Brésil) et 19 affectés à des fonctions d'entreprise.

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 mi-2018, le secteur répercute la grande majorité de ces augmentations de coûts de composants identifiables sur les clients.

La pandémie mondiale de la Covid-19 a donné naissance à des distorsions d'ampleur mondiale dans notre secteur. Les chaînes logistiques à travers le monde qui ont été sérieusement perturbées ces derniers mois resteront confrontées à de graves difficultés pendant encore un certain temps. Survenue au second semestre 2020, la crise des semiconducteurs continuera d'affecter l'approvisionnement en 2021. Le segment Maison Connectée poursuivra ses travaux de collaboration avec ses partenaires et ses clients afin de réduire au minimum ces perturbations qui affectent l'approvisionnement.

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'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. Dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue, la division Maison Connectée surveille activement son efficacité énergétique (émissions de carbone générées par l'utilisation de produits et résultant de l'expédition et du transport des produits). Elle accroît sa part d'énergies renouvelables au sein de son infrastructure (l'usine de Manaus, par exemple, est certifiée neutre en carbone depuis de nombreuses années).

POSITION DE MARCHÉ EN 2020

Depuis le mois de septembre, Technicolor affiche une part de marché mondiale d'environ 16 %, 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, Technicolor était numéro un 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 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 Commscope, Humax, Huawei, Arcadyan, Sagemcom et ZTE.

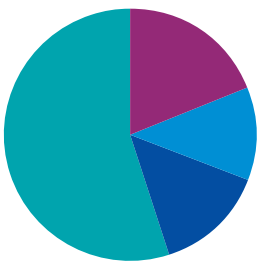
FAITS MARQUANTS EN MATIÈRE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2020, le chiffre d'affaires consolidé du segment Maison Connectée a atteint 1 764 millions d'euros, soit 59 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Le segment Maison Connectée a livré un total de 29 millions de produits en 2020, soit plus de 500 000 appareils par semaine. Par catégorie de produit, les appareils vidéo ont représenté 54 % des volumes totaux en 2020 (2019 : 55 %), tandis que les appareils à haut débit ont représenté 46 % du total des livraisons de produits (2019 : 45 %), dont 8,7 % du total des volumes provenant de Manaus.

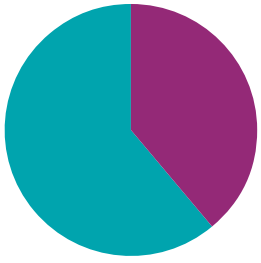
Du côté de la vidéo, les produits à Très Haute Définition ont représenté environ 60 % du chiffre d'affaires des décodeurs numériques du Groupe en 2020.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



- **19 %** *(vs. 23 % en 2019)* Europe, Moyen-Orient & Afrique
- **12 %** *(vs. 15 % en 2019)* Amérique Latine
- **14 %** *(vs. 18 % en 2019)* Asie-Pacifique
- **55 %** *(vs. 44 % en 2019)* Amérique du Nord

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PRODUIT



- **39 %** *(vs. 42 % en 2019)* Vidéo
- **61 %** *(vs. 58 % en 2019)* Haut Débit

POINT À DATE SUR LA PANDÉMIE LIÉE À LA COVID-19

La division Maison Connectée est opérationnelle grâce à l'adoption, très vite, d'un modèle de travail à distance qui lui a permis de déplacer hors site tous les personnels non techniques afin de garantir que les principaux sites techniques restent ouverts et continuent d'opérer en toute sécurité.

La Covid-19 a impacté nos clients à travers le monde car les installations à domicile ont été restreintes et les lancements de nouveaux produits différés. La vidéo a été plus affectée que le haut débit du fait de la plus grande disponibilité de kits d'auto-installation pour les passerelles que pour les décodeurs. Les capacités de fabrication ont été sous contrainte pendant une majeure partie de l'année et les délais d'approvisionnement augmentent drastiquement pour plusieurs familles de composants. Les chaînes logistiques vont continuer d'être soumises à de fortes contraintes pendant une bonne partie de 2021.

Par région

		Amérique du Nord	Europe, Moyen-Orient & Afrique	Amérique latine	Asie-Pacifique
Chiffre d'affaires	**2020**	980	336	206	242
(en millions d'euros)	2019	865	453	307	357
Volumes	Vidéo	3,437	1,852	4,544	5,898
(en millions d'unités)	Haut Débit	7,269	3,732	1,587	0,667
TOTAL		**10,706**	**5,534**	**6,131**	**6,565**

Le segment Maison Connectée a enregistré une très forte activité commerciale en 2020 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 Android TV 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.

Projet de transformation

En 2018, le segment Maison Connectée a décidé de lancer un plan de transformation à trois ans afin de s'adapter aux conditions de marché prédominantes et à la consolidation ultérieure que connaît notre 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, avec un retour moyen d'investissement inférieur à 15 mois. Cela devrait permettre au segment Maison Connectée d'améliorer sa rentabilité globale et de gagner en compétitivité, augmentant ainsi sa part de marché.

Fin décembre 2020, la division avait achevé le plan de transformation lancé en 2018. Des investissements sélectifs dans des clients clés et une approche des produits basée sur plate-forme visant les segments Haut Débit et Android TV, associés à des partenariats stratégiques avec des fournisseurs clés ainsi qu'un investissement dynamique dans la refonte des processus, ont engendré des gains significatifs de productivité et de compétitivité sur le marché pour la division Maison Connectée. Cette dernière a amélioré ses marges et sa part de marché au cours des dernières années, malgré les nombreux défis qui se posent en termes de marchés, de secteurs et à l'échelle mondiale.

La division Maison Connectée a continué de lancer des programmes en 2020 afin d'accumuler les gains de productivité et d'efficacité dans tous les aspects de son fonctionnement.

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 (hors Chine), 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.

1.2.3 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. Technicolor explore activement des pistes de diversification dans l'activité de fabrication, dans le domaine des dispositifs microfluidiques à base de polymère, pour des applications de diagnostic, dans les sciences de la vie et autres.

David Holliday, récemment nommé Président des Services DVD, a été chargé d'aller encore plus loin dans la transformation de l'activité. L'équipe des Services DVD poursuivra l'accélération de la transformation de la division avec des fermetures de sites supplémentaires, l'examen des processus internes et de la gestion des coûts et une approche très méthodique de la négociation des contrats.

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 qui contiennent en général 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.

Les principaux concurrents de Technicolor encore actifs sur le marché des DVD sont Sony et Arvato, lesquels ont désormais concentré la majeure partie de leur activité sur le marché européen.

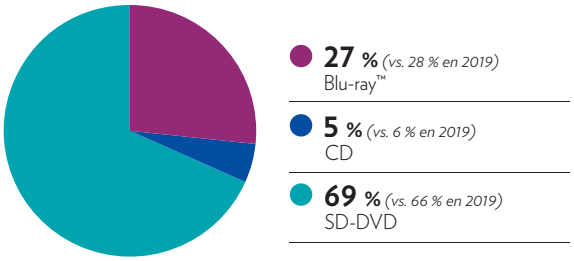
Les Services DVD ont continué de faire avancer leurs initiatives structurelles préalablement annoncées à l'échelle de la division afin d'adapter les opérations de distribution et de réplication, ainsi que les contrats clients face aux diminutions persistantes des volumes. Plusieurs renégociations de contrats ont été menées avec succès en 2019 et 2020. Des démarches similaires sont en cours avec d'autres clients. Suite au prolongement des négociations, le contrat de fabrication et de réplication avec Paramount arrivera à expiration au milieu de 2021 et ne sera pas renouvelé, tandis que le contrat de distribution associé avec Technicolor restera en vigueur. Les répercussions de cette situation seront atténuées par l'accélération des actions entreprises par les Services DVD en rapport avec ses plans de transformation des activités.

FAITS MARQUANTS EN MATIÈRE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

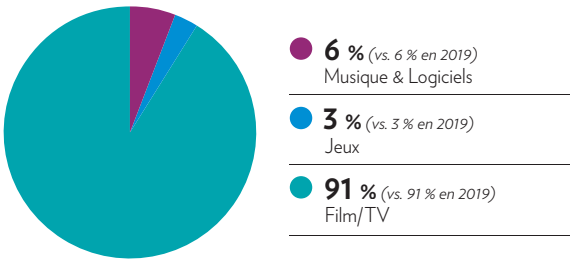
En 2020, le chiffre d'affaires des Services DVD a atteint 706,0 millions d'euros, en baisse de 18,6 % à taux de change constant et de 20,0 % à taux de change courant par rapport à 2019. Cette baisse résulte essentiellement des volumes de réplication et d'emballage de disques en baisse, tous formats confondus, et d'une diminution de l'activité de distribution suite aux conséquences négatives de la Covid-19, qui a exacerbé une tendance au recul de nature structurelle. Le volume total de réplication combiné a atteint 817,1 millions de disques, en baisse de 23 % par rapport à 2019.

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 2020, les principaux titres de films produits par Technicolor (majoritairement concentrés sur le 1er trimestre 2020) ont inclus :

La Reine des neiges 2, *Star Wars, épisode IX : L'Ascension de Skywalker* et *Mulan* de Disney ; *Birds of Prey et la fantabuleuse histoire de Harley Quinn* et *Tenet* de Warner Bros., *1917* et *Les Trolls 2 : Tournée mondiale* d'Universal ; *Jumanji : Next Level* et *Bad Boys for Life* de Sony ; *Midway* et *À couteaux tirés* de Lionsgate ; et *Sonic, le film* de Paramount. Parmi les principaux titres de jeux figurent *Call of Duty : Black Ops Cold War* d'Activision, *Cyperpunk 2077* de CD Projekt Red/Warner Games et *Assassin's Creed Valhalla* d'Ubisoft.

POINT À DATE SUR LA PANDÉMIE LIÉE À LA COVID-19

L'activité en matière de nouvelles sorties de films a été très limitée à compter du mois de mars 2020 en raison de l'épidémie de Covid-19. De nombreuses dates de sortie de films majeurs ont été repoussées en 2021, ce qui, dans la plupart des cas, entraîne également le report de leur sortie dans le domaine du divertissement à domicile, avec un impact direct sur le chiffre d'affaires/volume d'activité des Services DVD.

La plupart des grands distributeurs ont rouvert (Walmart, Target et Best Buy sont restés ouverts pendant les confinements), mais le niveau d'activité des ventes reste inférieur à la normale. Privés du contenu des nouvelles sorties, certains distributeurs ont accru la place en rayon qu'ils allouent au contenu de leur catalogue/bibliothèque de DVD, ce qui a contribué à soutenir plus que prévu les volumes de réplication de DVD en 2020.

Certains sites de production ont connu des pénuries temporaires de personnel, mais dans l'ensemble, l'impact global sur les opérations a été faible.

Les conséquences actuelles de la Covid-19 dépendront de l'ampleur et de la durée des restrictions en cours (décidées en fonction du taux de progression des nouveaux cas de Covid). Le moment précis et l'étendue de la réouverture des salles de cinéma auront un effet sur le niveau d'activité de la sortie de nouveaux disques. Les Services DVD ont accéléré certains éléments des plans de restructuration à venir, afin de s'adapter à ces impacts.

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 de 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 ».

Le 18 décembre 2017, Technicolor a annoncé son intention de vendre son activité Licences de Brevets. 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.

1.3 STRATÉGIE

GRI *[102-10] [102-15] [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique] [103-3 Performance économique]*

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

- concentration des ressources sur les domaines de l'activité offrant une croissance rentable ;
- adoption d'une approche plus rigoureuse dans la sélection des contrats et concentration sur les nouveaux projets porteurs de bénéfices attractifs ;
- poursuite de l'élaboration de produits et solutions *leaders* sur le marché ;
- cession des entités non rentables ou qui ne génèrent pas des marges acceptables, et pour lesquelles il n'existe aucune piste d'amélioration au niveau interne ;
- vaste optimisation des opérations du point de vue organisationnel et poursuite de la mise en place d'un nouveau plan d'économies de coûts qui permettra d'augmenter les 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, d'accroître les bénéfices et la trésorerie, le tout sans compromettre nos prévisions de croissance prioritaires.

DÉFINITION DE PRIORITÉS STRATÉGIQUES CLAIRES POUR CHAQUE DIVISION

- Services de Production :
  - exploiter la demande naissante de contenus avec Effets Visuels : sécuriser des contrats de volumes avec des acteurs clés et étendre son implantation sur le marché des séries et du *streaming*,
  - optimiser l'affectation des effectifs en fonction de chaque projet,
  - standardiser les outils technologiques et, si possible, les utiliser de façon transverse pour plusieurs types d'activité,
  - Publicité : améliorer les marges/poursuivre la désintermédiation des agences,
  - Animation & Jeux : élargir le carnet de commandes et explorer les opportunités dans le secteur des jeux,
  - optimiser au maximum la délocalisation des ressources indiennes, avec la consolidation des carnets de commandes de livraison ;
- Services DVD :
  - poursuivre le vaste projet de transformation de l'activité, en réduisant l'empreinte immobilière,
  - explorer le potentiel des activités adjacentes,
  - optimiser au maximum le potentiel de « vache à lait » de l'activité ;
- Maison Connectée :
  - poursuivre la transition de la vidéo vers le haut débit,
  - exploiter la croissance d'Android TV,
  - se concentrer sur la croissance des clients à grande échelle en s'appuyant sur le modèle de plate-forme ;
- Fonctions transversales :
  - rationaliser le modèle économique au sein de chaque fonction,
  - réduire la complexité de notre organisation,
  - centraliser les fonctions lorsque cela s'avère pertinent,
  - parvenir à une réduction progressive des coûts ;
- Globalement :
  - l'effet combiné de la nouvelle structure de capital et de l'accent radical mis sur la croissance rentable et la rigueur financière sont des gages de pérennité pour Technicolor.

GAINS D'EFFICACITÉ

En 2020, le Groupe a réalisé 171 millions d'euros d'économies de coûts, conformément à son objectif. Le Groupe continuera de gagner en efficacité et en productivité tout au long de la période. Il cible à présent un total de 325 millions d'euros d'économies de fonctionnement d'ici 2022, soit une hausse de 25 millions d'euros par rapport à ce qui avait été préalablement annoncé.

RÉALISATION AVEC SUCCÈS, ANNONCÉE LE 22 SEPTEMBRE 2020, DES DERNIÈRES ÉTAPES DE LA RESTRUCTURATION FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ

Mise en place des Nouveaux Prêts à terme réaménagées : Technicolor a finalisé et signé les documents contractuels mettant en œuvre le réaménagement de 46,5 % de ses précédentes lignes de crédit (facilité de crédit renouvelable et prêts à terme ; ensemble les « Lignes de Crédit ») au sein de Nouveaux Prêts à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros en principal, venant à échéance le 31 décembre 2024.

Remboursement et conversion en capital des Lignes de Crédit non réaménagées : l'apurement significatif de l'endettement du Groupe, à hauteur d'un montant d'environ 660 millions d'euros, a été finalisé dans le cadre de la réalisation définitive de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires et de l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires en faveur des créanciers des lignes de crédit. Les lignes de crédit non réaménagées ont en conséquence été remboursées en espèces pour un montant de 59 716 580,58 euros et converties en capital à hauteur de 600 283 419,22 euros.

Clôture de la procédure américaine dite « Chapitre 15 » : Technicolor a annoncé que, le 11 septembre 2020, le Tribunal américain compétent en matière de faillite et présidant la procédure dite « Chapitre 15 » de Technicolor, a rendu une ordonnance de clôture de cette procédure. Cela marque l'étape finale de la procédure engagée par la Société aux États-Unis.

Perspectives

Les Effets Visuels Film & Séries TV connaissent une amélioration significative de leur carnet de commandes, et la demande de produits haut débit pour Maison Connectée reste élevée, malgré les confinements prolongés affectant l'environnement commercial du Groupe.

Les chiffres d'affaires des Services DVD et de la Publicité, la Publicité étant restée plus résiliente pendant la pandémie, prendront probablement plus de temps à se redresser.

Les contraintes d'approvisionnement en composants affecteront également les activités de Maison Connectée. Pour y remédier, Technicolor a déjà engagé des discussions commerciales afin de répercuter ses surcoûts à ses clients.

Dans les Services de Production, les travaux sécurisés pour 2021 sont en ligne avec la forte activité de 2019. Services de Production a remporté de nombreux nouveaux projets, garantissant déjà plus de 75% de son pipeline de ventes prévu pour 2021 pour les effets visuels cinématographiques et épisodiques et pour l'Animation, et est en négociation pour plusieurs autres projets. Les projets confirmés pour 2021 incluent les adaptations en films pour Disney de La Petite Sirène et Pinocchio, ainsi que leur préquelle du Roi Lion récemment annoncée.

Le Groupe continuera d'améliorer son efficacité et sa productivité tout au long de la période et vise désormais un total de 325 millions d'euros d'économies de coûts d'exploitation à horizon 2022, soit une augmentation de 25 millions d'euros par rapport à l'annonce précédente, malgré un contexte difficile.

L'ambition du Groupe de normaliser la dynamique du besoin en fonds de roulement d'ici 2022 sera réalisée dès la fin du premier trimestre 2021, sans impact significatif sur ses besoins de liquidité.

Technicolor continuera d'améliorer significativement son EBITDA, EBITA et FCF en 2021 et 2022, et compte tenu du changement récent de périmètre (cession de Post Production) et du changement d'hypothèses de change, les prévisions 2021 et les prévisions 2022 actualisées sont les suivantes :

- En 2021 :
  - le chiffre d'affaires globalement stable en 2021 comparé à celui de 2020,
  - EBITDA ajusté d'environ 270 millions d'euros,
  - EBITA ajusté d'environ 60 millions d'euros,
  - flux de trésorerie disponible des activités poursuivies (avant résultats financiers et impôts) à l'équilibre ,
  - ratio de levier dette nette sur EBITDA attendue sous le niveau de 4X à fin 2021. ;
- En 2022 :
  - EBITDA ajusté de 385 millions d'euros,
  - EBITA ajusté de 180 millions d'euros,
  - Flux de trésorerie disponible des activités poursuivies (avant résultats financiers et impôts) d'environ 230 millions d'euros.

Activités Poursuivies – post IFRS 16 *(en millions d'euros, Exercice, Déc. post IFRS 16)*	**2020**	**2021e**	**2022e**
EBITDA ajusté des activités poursuivies	167	270	385
EBITA ajusté des activités poursuivies	(56)	60	180
Flux de trésorerie disponible des activités poursuivies avant résultats financiers et impôts	(124)	c.0	230

Les objectifs 2021 et 2022 sont calculés sur la base de taux de change constants.

En 2022, les impacts cumulés des fluctuations des taux de change et du changement de périmètre du Groupe lié à la cession de l'activité Post Production sont de (40) millions d'euros sur l'EBITDA ajusté et de (23) millions d'euros sur l'EBITA ajusté.

Pour plus d'informations sur les risques liés à la Covid-19, voir la section 2.5 « Informations relatives à la Covid-19 » et la section 3.1.1 « Risques de marché et risques sectoriels » sur le thème « Santé et Sécurité ».

1.4 CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT

1.4.1 Capital social

GRI *[102-2]*

NOMBRE D'ACTIONS ET DE DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2020

En 2020, la Société a effectué plusieurs opérations qui ont impacté le montant de son capital social et la valeur nominale de ses actions, notamment une importante augmentation de capital comme décrit ci-après :

1 Regroupement d'actions

En vertu de la délégation de pouvoirs qui lui a été accordée par l'Assemblée générale du 23 mars 2020, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 23 mars 2020, a décidé de mettre en œuvre le regroupement d'actions décidé par ladite Assemblée générale selon les modalités prévues dans sa troisième résolution.

Le 12 mai 2020, le Directeur général a pris acte de l'achèvement du regroupement d'actions et du fait que 414 461 178 actions anciennes d'une valeur nominale de 1 euro avaient été échangées contre 15 350 414 actions nouvelles d'une valeur nominale de 27 euros, sur la base d'un rapport d'échange d'1 action nouvelle contre 27 actions anciennes. Par conséquent, les actions anciennes (Code ISIN FR0010918292) ont été radiées du marché réglementé d'Euronext Paris en date du 12 mai 2020 et remplacées par les actions nouvelles (Code ISIN FR0013505062). Le montant du capital social de la Société est resté inchangé, à 414 461 178 euros suite à ce regroupement d'actions.

2 Réduction du capital social

En vertu des termes de sa quatrième résolution, l'Assemblée générale de la Société du 23 mars 2020 a décidé de réduire le capital social d'un montant total de 414 307 673,86 euros.

Cette réduction de capital a été réalisée par voie de diminution de la valeur nominale de chacune des 15 350 414 actions de la Société, ramenée de 27 euros à 0,01 euro.

À l'expiration de la période d'opposition des créanciers, le Directeur général, par délégation du Conseil d'administration, a constaté la réalisation définitive de la réduction du capital social. Il a donc pris acte que le capital social avait été ramené de 414 461 178 euros à 153 504,14 euros, divisé en 15 350 414 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro.

3 Émission d'actions dans le cadre du Plan d'intéressement à long terme (LTIP 2017)

Conformément à ce qui a été exposé aux pages 141 et 142 du Document d'enregistrement universel 2019, des actions de performance ont été livrées dans le cadre du Plan d'intéressement à long terme 2017 (LTIP 2017).

Le 18 février 2020, le Conseil d'administration a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance. En conséquence, il a décidé, en partant de cette base, d'attribuer 50 % des actions gratuites qui pouvant être livrées dans le cadre du LTIP 2017, sous réserve du respect de la condition de présence au 30 avril 2020.

Le 9 juin 2020, le Directeur général a décidé d'émettre 56 700 nouvelles actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,01 euro, lesquelles ont été livrées le même jour aux bénéficiaires du LTIP 2017.

Le capital social de la Société a par conséquent été porté à 154 071,14 euros, divisé en 15 407 114 actions.

4 Émission d'actions et de BSA en vertu des délégations de pouvoirs accordées par l'Assemblée générale du 20 juillet 2020 dans le cadre de la dernière étape du plan de sauvegarde

Le 20 juillet 2020, l'Assemblée générale de la Société a accordé au Conseil d'administration plusieurs délégations de pouvoir interdépendantes afin de mettre en oeuvre les opérations sur le capital social de la Société destinées, entre autres, à permettre la restructuration de la dette de la Société et de son Groupe conformément au projet de plan de sauvegarde financière accélérée approuvé, le 5 juillet 2020, par le Comité des établissements de crédit de la Société et autres entités assimilées et devant être approuvé conformément au jugement du Tribunal de commerce de Paris en date du 28 juillet 2020.

Conformément à ces délégations de pouvoir et sous réserve de remplir ou renoncer aux deux conditions suspensives cumulatives que sont l'approbation du plan de sauvegarde en vertu d'un jugement du Tribunal de commerce de Paris et le visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus relatif aux augmentations de capital social, le Conseil d'administration, avec une possibilité de subdélégation pour ce dernier, a été autorisé à procéder dans un délai de six (6) mois aux émissions de titres et augmentations de capital social suivantes :

(i) une augmentation de capital en numéraire, avec droit préférentiel de souscription (DPS), par l'émission d'un nombre maximum de 110 738 255 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro, associée à une prime d'émission de 2,97 euros, soit un prix d'émission de 2,98 euros par action ordinaire nouvelle, représentant une augmentation de capital social d'un montant total maximum (prime d'émission incluse) de 329 999 999,90 euros (l'« Augmentation de Capital avec DPS ») ;

(ii) une augmentation de capital en numéraire, sans droit préférentiel de souscription, par l'émission d'un nombre maximum de 92 178 770 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro, associée à une prime d'émission de 3,57 euros, soit un prix d'émission de 3,58 euros par action ordinaire nouvelle, représentant une augmentation de capital social d'un montant total maximum (prime d'émission incluse) de 329 999 996,60 euros, réservée au bénéfice exclusif des Créanciers détenant des créances sur la Société selon la définition visée ci-dessous [1] (l'« Augmentation de Capital Réservée ») (ensemble avec l'Augmentation de Capital avec DPS, les « Augmentations de Capital ») ;

(1) Les Créanciers susvisés sont les titulaires de créances dues par la Société en vertu (i) du contrat de crédit d'un montant d'environ 1 milliard euros daté du 6 décembre 2016 (le « Prêt à Terme B ») et (ii) de la facilité de crédit renouvelable de 250 millions d'euros conclue le 21 décembre 2016 (la « RCF » et, ensemble avec le Prêt à Terme B, les « Lignes de Crédit ») (les « Créances »).

(iii) l'émission et l'attribution gratuite d'un nombre maximum de 15 407 114 bons de souscription d'actions (BSA) au bénéfice des actionnaires de la Société, qui pourront être exercés pendant une période de quatre (4) ans à compter de la date de règlement-livraison de la dernière des Augmentations de Capital, sur la base de un (1) BSA pour une (1) action existante, étant entendu que cinq (5) BSA Actionnaires donneront droit à souscrire à quatre (4) actions ordinaires nouvelles, au prix de 3,58 euros par action nouvelle d'une valeur nominale de 0,01 euro associée à une prime d'émission de 3,57 euros (les « BSA Actionnaires ») ;

(iv) l'émission et l'attribution gratuite d'un nombre maximum de 17 701 957 bons de souscription d'actions (BSA), avec annulation du droit préférentiel de souscription des actionnaires en contrepartie du Nouveau Financement [(1)] et au bénéfice des prêteurs du Nouveau Financement (dont 842 950 bons de souscription d'actions attribués à Bpifrance Participations SA), qui pourront être exercés pendant une période de trois (3) mois à compter de la date de règlement-livraison de la dernière des Augmentations de Capital, sur la base de un (1) BSA pour une (1) action existante, étant entendu que un (1) BSA du Nouveau Financement donnera droit à souscrire une (1) action ordinaire nouvelle au prix de 0,01 euro par action nouvelle d'une valeur nominale de 0,01 euro sans prime d'émission (les « BSA Nouveau Financement »).

Le plan de sauvegarde a été approuvé par le Tribunal de commerce de Paris le 28 juillet 2020.

Le prospectus relatif aux augmentations de capital et son supplément ont respectivement été approuvés par l'Autorité des marchés financiers le 10 juillet et le 4 août 2020.

Toutes les conditions suspensives étant satisfaites eu égard à l'émission des titres de capital prévue et conformément au plan de sauvegarde, l'Augmentation de Capital avec DPS a été lancée le 7 août 2020.

Le 16 septembre 2020, la Société a annoncé les résultats de l'Augmentation de Capital avec DPS et l'émission des 110 738 255 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 2,98 euros, prime d'émission incluse, soit 329 999 999,90 euros :

- le nombre d'actions nouvelles souscrites à titre irréductible et à titre réductible s'est élevé à 20 039 121 actions représentant 18,10 % de l'Augmentation de Capital avec DPS, étant précisé que, conformément à son engagement de souscription, Bpifrance Participations SA a souscrit, à titre irréductible, 8 370 251 actions nouvelles (soit environ 25 millions euros) ;
- conformément aux termes du plan de sauvegarde et en vertu de leur engagement de garantie, les Créanciers détenant des créances contre la Société ont également souscrit à la part non souscrite de l'Augmentation de Capital avec DPS, soit 90 699 134 actions nouvelles représentant 81,90 % de l'Augmentation de Capital avec DPS, par voie de compensation de leurs créances en vertu des Lignes de Crédit pour un montant total (prime d'émission incluse) de 270 283 419,32 euros.

Le règlement-livraison et l'admission à la négociation des nouvelles actions émises en vertu de l'Augmentation de Capital avec DPS ont été effectifs le 22 septembre 2020. À la même date, la Société a également procédé aux actions suivantes :

- le règlement et la livraison de l'augmentation de Capital Réservée avec annulation du droit préférentiel de souscription des actionnaires au bénéfice des Créanciers détenant une créance sur la Société, d'un montant brut, prime d'émission incluse, de 329 999 996,60 euros, *via* l'émission de 92 178 770 actions nouvelles au prix unitaire de 3,58 euros, à souscrire exclusivement par compensation, au pair, avec le solde des créances non réaménagées ;
- la livraison aux prêteurs au titre du Nouveau Financement (dont Bpifrance Participations SA), en contrepartie du Nouveau Financement, de 17 701 957 BSA Nouveau Financement (dont 842 950 BSA Nouveau Financement de BPI) exerçables pendant une période de 3 mois, donnant droit à souscrire un nombre maximum de 17 701 957 actions nouvelles, au prix de 0,01 euro par action nouvelle avec une valeur nominale de 0,01 euro sans prime d'émission, et représentant environ 7,5 % du capital de la Société après les Augmentations de Capital mais avant l'exercice des BSA Actionnaires mentionnés ci-après ; et
- la livraison à tous les actionnaires de la Société inscrits au registre des actionnaires le 7 août 2020 de 15 407 114 BSA Actionnaires, sur la base d'un (1) BSA Actionnaire pour une (1) action existante, cinq (5) BSA Actionnaires donnant droit de souscrire à quatre (4) actions nouvelles pendant une période de 4 ans, ce qui pourrait aboutir à l'émission d'un nombre maximum de 12 325 691 actions nouvelles, au prix de 3,58 euros par action nouvelle. Les BSA Actionnaires ont été admis à la négociation sur Euronext Paris à compter du 22 septembre 2020 sous le Code ISIN FR0013526225.

Le 22 septembre 2020, le Directeur général, par délégation du Conseil d'administration, a constaté la réalisation définitive des Augmentations de Capital.

En conséquence de l'émission de 110 738 255 actions ordinaires nouvelles pour l'Augmentation de Capital avec DPS et de 92 178 770 actions ordinaires nouvelles pour l'Augmentation de Capital Réservée, il a pris acte du fait que le capital social de la Société a augmenté de 154 071,14 euros à 2 183 241,39 euros et a été divisé en 218 324 139 actions entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,01 euro.

Outre ce qui précède, et en conséquence de l'exercice d'une partie des BSA Nouveau Financement et des BSA Actionnaires émis et livrés le 22 septembre 2020, le capital social de la Société a encore augmenté comme suit en 2020 :

- suite à l'exercice d'un nombre total de 17 455 088 BSA Nouveau Financement pendant la période d'exercice (du 22 septembre au 22 décembre 2020), 17 455 088 actions ordinaires nouvelles ont été émises et attribuées aux Prêteurs au titre du Nouveau Financement (dont une part de 842 950 actions nouvelles attribuées à Bpifrance) ;
- suite à l'exercice de 20 320 BSA Actionnaires entre le 22 septembre et le 31 décembre 2020, 16 256 actions ordinaires nouvelles ont été émises et attribuées aux actionnaires.

Par délégation du Conseil d'administration, le Directeur général a pris acte de ces souscriptions et modifié en conséquence les statuts de la Société au 31 décembre 2020.

(1) Apport au Groupe d'une somme équivalant à 420 millions d'euros environ (nette de frais et commissions).

NOMBRE D'ACTIONS ET DE DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2020

Au 31 décembre 2020, le capital social de la Société était composé de 235 795 483 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro, entièrement libérées (Code ISIN FR0013505062) et 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 2020	235 795 483	Nombre de droits de vote théoriques [1] : 235 795 483 Nombre de droits de vote pouvant être exercés en assemblée générale [2] : 235 795 483

(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 dont le droit de vote est suspendu.
(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 2020 [1]			31 décembre 2019			31 décembre 2018		
Actionnaires	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [4]**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [4]**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [4]**
Public [2] [3]	94 080 034	39,8 %	39,8 %	199 603 756	48,16 %	48,16 %	223 609 006	53,95 %	54,09 %
Crédit Suisse Asset Management	28 493 063	12,1 %	12,1 %	-	-	-	-	-	-
Baring Asset Management Ltd.	24 406 573	10,4 %	10,4 %	-	-	-	-	-	-
Bain Capital Credit	16 593 636	7 %	7 %	29 062 798	7,01 %	7,01 %			
BNY Alcentra Group Holdings, Inc.	15 552 613	6,6%	6,6 %	-	-	-	-	-	-
Farallon Capital Management, LLC	14 574 603	6,2 %	6,2 %	-	-	-	-	-	-
Angelo, Gordon & Co., LP	11 808 783	5 %	5 %	-	-	-	-	-	-
ELQ Investors Ltd.	10 390 314	4,4 %	4,4 %	-	-	-	-	-	-
• Bpifrance Participations	10 381 145	4,4 %	4,4 %	21 853 869	5,27 %	5,27 %	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 %
Total Bpifrance Participations + Caisse des Dépôts et Consignations	10 381 145	4,4 %	4,4 %	32 970 309	7,95 %	7,95 %	32 982 928	7,96 %	7,98 %
Invesco Ltd.	9 142 348	3,9 %	3,9 %	29 964 739	7,23 %	7,23 %			
RWC Asset Management LLP	200 166	0,1 %	0,1 %	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 %
Kinney Asset Management LLC	-	-	-	22 928 815	5,53 %	5,53 %	22 928 815	5,53 %	5,55 %
Fidelity International	172 205	0,1 %	0,1 %	22 784 339	5,50 %	5,50 %			
OppenheimerFunds, Inc.	-	-	-	-	-	-	29 700 000	7,17 %	7,18 %
DNCA Finance, SA et DNCA Finance Luxembourg	-	-	-	-	-	-	26 510 000	6,40 %	6,41 %
TOTAL	**235 795 483**	**100 %**	**100 %**	**414 461 178**	**100 %**	**100 %**	**414 461 178**	**100 %**	**100 %**

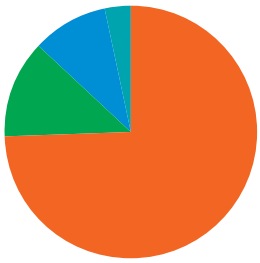
(1) Source : analyse mise à jour Top 50 des actionnaires de Nasdaq au 31 décembre 2020.
(2) Estimation obtenue par soustraction.
(3) Incluant les participations détenues par les principaux fonds actionnaires.
(4) Déduction faite des actions privées du droit de vote.

TOP 10 ACTIONNAIRES *

Rang	Nom	Nombre d'actions	Pourcentage du capital social et des droits de vote
1	Crédit Suisse Asset Management	28 493 063	12,08 %
2	Baring Asset Management Ltd.	24 406 573	10,35 %
3	Bain Capital Credit	16 593 636	7,04 %
4	BNY Alcentra Group Holdings, Inc.	15 552 613	6,60 %
5	Farallon Capital Management, LLC	14 574 603	6,18 %
5	Angelo, Gordon & Co., LP	11 808 783	5,01 %
7	Goldman Sachs (ELQ Investors Ltd.)	10 390 314	4,41 %
8	Total Bpifrance Participations + Caisse des Dépôts	10 381 145	4,40 %
9	Invesco Advisers, Inc.	9 142 348	3,88 %
10	Davidson Kempner Capital Management LP	7 624 211	3,23 %

* *Source : analyse mise à jour Top 50 des actionnaires de Nasdaq au 31 décembre 2020.*

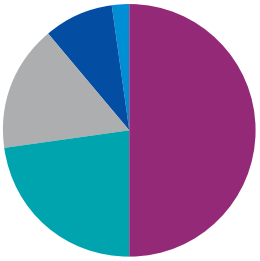
RÉPARTITION DU CAPITAL



- **74,7 %** Investisseurs institutionnels
- **9,6 %** Non identifié *
- **12,5 %** Investisseurs divers
- **3,2 %** Particuliers

** Les actions non identifiées sont susceptibles d'être détenues par des investisseurs divers et des particuliers.*

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS



- **50 %** Amérique du Nord
- **9 %** France
- **23 %** Royaume-Uni
- **2 %** Reste de l'Europe
- **16 %** Suisse

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 2020 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 2020

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 2020 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
The Goldman Sachs Group, Inc. (D&I AMF n°221C0472)	25 février 2021	Baisse	5 %	4,41 %	10 391 322
Crédit Suisse Asset Management *(D&I AMF n° 220C5569)*	22 décembre 2020	Baisse	10 %	9,77 %	22 422 938
The Goldman Sachs Group, Inc. *(D&I AMF n° 220C5275)*	27 novembre 2020	Hausse	5 %	5,94 %	13 632 447
Angelo, Gordon & Co., LP *(D&I AMF n° 220C3945)*	22 septembre 2020	Hausse	5 %	5,69 %	12 419 818
Barings LLC *(D&I AMF n° 220C3843)*	22 septembre 2020	Hausse	5 % et 10 %	10,26 %	22 406 573
BNY Alcentra Group Holdings, Inc. *(D&I AMF n° 220C3827)*	22 septembre 2020	Hausse	5 %	6,46 %	14 112 656
Bpifrance Participations et Caisse des Dépôts et Consignations *(D&I AMF n° 220C3822 et n° 220C3824)*	22 septembre 2020	Baisse	5 %	4,37 %	9 538 195
Crédit Suisse Group AG *(D&I AMF n° 220C3936)*	22 septembre 2020	Hausse	5 % et 10 %	12,74 %	27 810 934
Farallon Capital Management, LLC *(D&I AMF n° 220C3895)*	22 septembre 2020	Hausse	5 %	5,77 %	12 587 272
Invesco Ltd. *(D&I AMF n° 220C3825)*	22 septembre 2020	Baisse	5 %	4,11 %	8 983 319
RWC Asset Management LLP *(D&I AMF n° 220C2674)*	20 juillet 2020	Baisse	5 %	4,65 %	716 963
RWC Asset Management LLP *(D&I AMF n° 220C2192)*	23 juin 2020	Baisse	10 %	9,05 %	1 393 831
Bpifrance Participations et Caisse des Dépôts et Consignations *(D&I AMF n° 220C1827)*	3 juin 2020	Baisse	10 %	9,92 %	1 523 299
Bpifrance Participations et Caisse des Dépôts et Consignations *(D&I AMF n° 220C0950)*	10 mars 2020	Hausse	10 %	10,02 %	41 515 480
FIL Limited *(D&I AMF n° 220C0753)*	24 février 2020	Baisse	5 %	4,34 %	17 977 751
J O Hambro Capital Management Limited *(D&I AMF n° 220C0723)*	19 février 2020	Baisse	5 %	3,36 %	13 918 584
Kinney Asset Management LLC *(D&I AMF n° 220C0694)*	17 février 2020	Baisse	5 %	4,68 %	19 382 789

Au 31 décembre 2020 :

- Crédit Suisse Asset Management détenait 12,08 % du capital social et des droits de vote ;
- Baring Asset Management Ltd. détenait 10,35 % du capital social et des droits de vote ;
- Bain Capital Credit détenait 7,04 % du capital social et des droits de vote de la Société ;
- BNY Alcentra Group Holdings, Inc. détenait 6,60 % du capital social et des droits de vote ;
- Farallon Capital Management, LLC détenait 6,18 % du capital social et des droits de vote ;
- Angelo Gordon & Co., LP détenait 5,01 % du capital social et des droits de vote.

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 2020.

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 (pour davantage d'informations concernant la participation des membres du Conseil d'administration, voir la section 4.1.1.5 « Participation des mandataires sociaux au capital social de la Société » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et rémunération » du présent Document d'enregistrement universel).

MODIFICATIONS DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

GRI *[102-10]*

En 2020, les opérations sur le capital social ont conduit à de nombreux changements dans la base d'actionnariat de Technicolor.

Au cours de l'exercice, de nouveaux actionnaires sont arrivés au capital :

- Baring Asset Management Ltd. a acquis 10,35 % du capital social et des droits de vote ;
- BNY Alcentra Group Holdings, Inc. a acquis 6,60 % du capital social et des droits de vote ;
- Farallon Capital Management, LLC a acquis 6,18 % du capital social et des droits de vote ;
- Angelo Gordon & Co, LP a acquis 5,01 % du capital social et des droits de vote.

La participation de certains actionnaires dans le capital social et les droits de vote de la Société a été considérablement modifiée en 2020 :

- à la baisse depuis le 31 décembre 2019 :
  - RWC Asset Management LLP est passé d'une participation de 10,13 % à 0,08 %,
  - JO Hambro Capital Management Limited est passé d'une participation de 8,48 % à 0 %,
  - Kinney Asset Management, LLC est passé d'une participation de 5,53 % à 0 %,
  - Fidelity International est passé d'une participation de 5,50 % à 0,10 % ;
- à la hausse depuis le 31 décembre 2019 :
  - Crédit Suisse Group AG est passé d'une participation de 1,46% à 12,08 %,
  - Bain Capital Credit est passé d'une participation de 7,01 % à 7,04 %.

TOP 5 ACHETEURS ET VENDEURS EN 2020

Rang	Nom	Nombre d'actions au 31 décembre 2020	Pourcentage du capital social et des droits de vote		Variation nette
1	Baring Asset Management Ltd.	24 406 573	10,35 %	↗	24 406 573
2	Crédit Suisse Asset Management	28 493 063	12,08 %	↗	22 450 041
3	BNY Alcentra Group Holdings, Inc.	15 552 613	6,60 %	↗	15 552 613
4	Farallon Capital Management, LLC	14 574 603	6,18 %	↗	14 574 603
5	Angelo Gordon & Co, LP	11 808 783	5,01 %	↗	11 808 783
1	RWC Partners Limited	200 166	0,08 %	↘	(41 799 834)
2	Fidelity International	172 205	0,07 %	↘	(24 552 564)
3	Caisse des Dépôts et Consignations	10 381 145	4,40 %	↘	(22 589 164)
4	Invesco Advisers, Inc.	9 142 348	3,88 %	↘	(20 557 652)
5	Bain Capital Credit, LP	16 593 636	7,04 %	↘	(12 469 162)

* *Source : analyse mise à jour Top 50 des actionnaires de Nasdaq au 31 décembre 2020.*

En 2019, deux actionnaires ont constitué des positions significatives par achats d'actions 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, jusqu'à atteindre 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 atteint un taux de détention de 5,02 %, puis un taux de 10,13 % du capital social et des droits de vote de la Société ;
- Kinney Asset Management a atteint un taux de détention de 5,53 % du capital social et des droits de vote de la Société.

JO 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 taux de détention de 5,17 % au 31 décembre 2017 à un taux 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 taux de détention de 11,75 % au 31 décembre 2017 à un taux de 7,17 % au 31 décembre 2018.

ÉVOLUTION 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)*	Réserve spéciale à la clôture *(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**
Émission de nouvelles actions dans le cadre du MIP 2015 (du 1er au 29 janvier 2016)	533 909	533 909		1 308 865				1
Émission de nouvelles actions dans le cadre du MIP 2015 (du 1er février au 31 décembre 2016)	1 268 768	1 268 768		2 944 099				1
Affectation d'une perte nette au titre de 2015 au report à nouveau				(186 444 553)				
Dividendes et distributions				(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**
Allocation d'une perte nette au titre de 2017 aux réserves					(917 526 924)			
Au 31 décembre 2018			**414 461 178**		**0**		**414 461 178**	**1**
Au 31 décembre 2019			**414 461 178**		**0**		**414 461 178**	**1**
Regroupement d'actions : 1 action nouvelle d'une valeur nominale de 27 euros pour 27 actions anciennes d'une valeur nominale de 1 euro	(399 110 764)							27
Réduction de capital par voie de diminution de la valeur nominale des 15 350 414 actions de la Société, ramenée de 27 euros à 0,01 euro		(414 307 673,86)				414 307 673,86		0,01
Émission de nouvelles actions dans le cadre du Plan d'intéressement à long terme – LTIP 2017	56 700	567				(567)		0,01
Augmentation de capital en espèces, avec droit préférentiel de souscription (DPS) *via* l'émission d'actions nouvelles	20 039 121	200 391,21		59 516 189,37				0,01
Augmentation de capital, avec droit préférentiel de souscription (DPS) par la conversion de dette en titres de capital	90 699 134	906 991,34		269 376 427,98				0,01
Augmentation de capital réservée sans droit préférentiel de souscription par la conversion de dette en titres de capital	92 178 770	921 787,7		329 078 208,9				0,01
Exercice des BSA Actionnaires	16 256	162,56		58 033,92				0,01
Exercice des BSA Nouveau Financement	17 455 088	174 550,88						0,01
Affectation de 10 % du capital social à la réserve légale				(218 324,14)				
Imputation des commissions financières, juridiques et autres engagées dans le cadre de la restructuration financière en rapport avec l'« Augmentation de Capital »				(14 742 891,60)				
Au 31 décembre 2020			**2 357 954,83**		**643 067 644,43**	**414 307 106,86**	**235 795 483**	**0,01**

MODIFICATIONS POTENTIELLES DU CAPITAL SOCIAL

GRI *[102-10]*

Au 31 décembre 2020, un total de 261 568 options est en circulation dans le cadre des plans d'achat et/ou de souscription d'actions (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 présent Document d'enregistrement universel). Si toutes les options prévues par les plans d'achat d'actions étaient exercées, il en résulterait une émission de 261 568 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 236 057 051 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 0,11 % du nombre d'actions au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, un total de 2 943 339 actions de performance et gratuites 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 présent Document d'enregistrement universel). Si toutes les actions des Plans d'actions étaient émises, il en résulterait une émission de 2 943 339 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 238 738 822 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 1,25 % du nombre d'actions au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, 15 386 794 BSA Actionnaires (pour plus de détails sur ces BSA Actionnaires, voir ci-dessus dans le présent chapitre, section 1.4.1.4) pourraient au total être exercés. Si tous ces BSA Actionnaires étaient exercés, il en résulterait une émission de 12 309 435 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 248 104 918 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 5,22 % du nombre d'actions au 31 décembre 2020.

L'exercice cumulé de la totalité des options d'achat d'actions susvisées, l'acquisition de la totalité des actions susvisées et l'exercice de la totalité des BSA Actionnaires susvisés aboutirait à l'émission de 15 514 342 actions. Le capital social de Technicolor serait composé de 251 309 825 actions ordinaires, ce qui représenterait une augmentation de 6,58 % du nombre d'actions au 31 décembre 2020. 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, les accords régissant la dette au titre du Nouveau Financement ainsi que les Prêts à Terme Réaménagés auxquels les sociétés du Groupe font partie 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 mis en place en 2020.

Aucun programme de rachat d'actions n'a été présenté pour approbation à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 juin 2020.

CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le dernier programme de rachat d'actions en vigueur a été résilié le 25 septembre 2019, avec la résiliation, à cette même date, du contrat de liquidité signé entre Technicolor SA et Natixis et suspendu depuis le 26 avril 2018.

DÉTENTION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS ET OBJECTIFS AFFECTÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Au 31 décembre 2020, la Société ne détenait aucune action propre.

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES ACTIONS ENTRE LE 1ER JANVIER 2020 ET LE 31 DÉCEMBRE 2020

La Société n'a pas réalisé d'opérations sur ses propres actions en 2020.

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 fournit une synthèse des délégations accordées au Conseil d'administration par l'Assemblée générale, en vigueur au 31 décembre 2020, et de l'utilisation qui en a été faite pendant l'exercice 2020.

Comme les quatre (4) délégations de pouvoir accordées au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixte du 20 juillet 2020 ont été entièrement utilisées en 2020 (voir détail à la section 1.4.1.3 du présent chapitre), elles ne sont plus en vigueur au 31 décembre 2020 et ne sont donc pas reportées dans le tableau ci-après.

I – DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES POUR AUTORISER DES INSTRUMENTS LIÉS AUX TITRES DE CAPITAL (HORS SALARIÉS OU MANDATAIRES SOCIAUX)

Nature de la délégation financière	Durée de l'autorisation et date d'expiration	Montant maximum de l'émission de titres de dette liés aux titres de capital *(en euros)*	Montant nominal maximum des Augmentations de Capital	Montant utilisé	Montant disponible
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 **(18ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	26 mois 30 août 2022	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	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 **(19ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	26 mois 30 août 2022	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	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 **(21ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	26 mois 30 août 2022	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	Néant	100 % du plafond
En cas de surallocation *(Greenshoe)*					
Augmentation du nombre d'actions à émettre en vertu des 18ème et 19ème résolutions susvisées de l'AG du 30 juin 2020 **(20ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	26 mois 30 août 2022	N/A	15 % de l'émission initiale	Néant	100 % du plafond
Limitations globales des émissions					
Limites globales applicables aux montants des émissions réalisées au titre de la 18ème à la 23ème résolution de l'AG du 30 juin 2020 **(24ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	N/A	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	Néant	N/A

II – DÉLÉGATIONS POUR AUTORISER DES INSTRUMENTS LIÉS AUX TITRES DE CAPITAL POUR LES SALARIÉS OU 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 du Groupe **(22ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	18 mois 31 décembre 2021	1 % du capital social à la date de la décision du Conseil d'administration de procéder à cette opération	Néant	100 % du plafond
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 du Groupe **(23ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	18 mois 31 décembre 2021	154 071 actions représentant 1 % du capital social le 30 juin 2020	Néant	100 % du plafond
Attribution d'actions gratuites à tous les salariés ou à certaines catégories de salariés et/ou aux mandataires sociaux **(25ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	36 mois 30 juin 2023	3,6 % du capital social à la date où il est fait usage de ce pouvoir	2 829 146 actions attribuées (1)	5 659 491 actions disponibles pour attribution, sur la base du capital au 31 décembre 2020 (2)
Attribution d'actions de performance supplémentaires gratuites à tous les salariés ou à certaines catégories de salariés et/ou aux mandataires sociaux **(26ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	36 mois 30 juin 2023	1,4 % du capital social à la date où il est fait usage de ce pouvoir	Néant	100 % du plafond
Limites globales applicables aux montants des émissions réalisées au titre de la 18ème à la 23ème résolution de l'AG du 30 juin 2020 **(24ème résolution de l'AG du 30 juin 2020)**	N/A	200 millions	235 795,48 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2020	N/A

(1) 2 829 146 actions ont été attribuées gratuitement par le Conseil d'administration en 2020. Elles seront émises en 2024 sous réserve de la réalisation des conditions de présence et (sauf pour les actions gratuites) de performance 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 2 829 146 actions attribuées en 2020, 5 659 491 actions restent disponibles pour affectation par le Conseil d'administration conformément à cette autorisation sur la base du capital au 31 décembre 2020. Ce chiffre est communiqué à des fins exclusives d'information et suppose que le montant maximum et le pourcentage d'actions susceptibles d'être émises en vertu de cette résolution soit calculé à la date où il est fait usage de l'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 2020 de distribuer de dividende au titre de l'exercice 2020.

Sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 a décidé de ne pas 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.

Par ailleurs, les documents relatifs au Nouveau Financement et aux Prêts à Terme Réaménagés comportent des clauses restreignant la possibilité pour la Société de déclarer ou payer des dividendes (voir la note 8.3 aux comptes consolidés : « Dettes financières »).

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

2.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS 34

2.2 RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2019 ET 2020 34

2.2.1 Analyse du chiffre d'affaires des activités poursuivies 34
2.2.2 Analyse de l'EBITDA ajusté et de l'EBITA ajusté 37
2.2.3 Analyse des charges d'exploitation et du résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts 38
2.2.4 Charges financières nettes 38
2.2.5 Impôts sur les résultats 39
2.2.6 Résultat net des activités poursuivies 39
2.2.7 Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession 39
2.2.8 Résultat net du Groupe 39
2.2.9 Indicateurs ajustés 39

2.3 TRÉSORERIE ET CAPITAUX 41

2.3.1 Vue d'ensemble 41
2.3.2 Flux de trésorerie 42
2.3.3 Ressources financières 43

2.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 44

2.5 INFORMATIONS RELATIVES À LA COVID-19 44

EBITDA AJUSTÉ ISSU DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2020

Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	*Corporate* & Autres
18 millions d'euros	**110** millions d'euros	**54** millions d'euros	**(14)** millions 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. Les chiffres figurant dans ce chapitre sont donc présentés en application de la norme IFRS 16.

2.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

GRI *[103-3 Performance économique] [201-1]*

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe a atteint 3 006 millions d'euros en 2020, en baisse de 20,9 % à taux de change courant et de 18,5 % à taux de change constant comparé à 2019. 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 167 millions d'euros en 2020, en baisse de 48,5 % à taux de change courant et de 46,0 % à taux de change constant par rapport à 2019. Cette baisse s'explique en majeure partie par les retombées de la pandémie de la Covid-19, atténuées par une nouvelle optimisation de la structure de coûts (plan d'économies Panorama). La marge d'EBITDA ajusté s'est élevée à 5,6 %, en baisse de 300 pts environ par rapport à 2019 à taux de change courant. 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 est une perte de 264 millions d'euros en 2020, contre une perte de 121 millions d'euros en 2019. 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 est un produit de 77 millions d'euros en 2020, contre une charge de 84 millions d'euros en 2019. 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 5 millions d'euros en 2020 comparé à une charge de 3 millions d'euros en 2019. 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 est une perte de 193 millions d'euros en 2020, contre une perte de 208 millions d'euros en 2019. 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 est une perte de 15 millions d'euros en 2020, contre une perte de 22 millions d'euros en 2019. 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 est une perte de 207 millions d'euros en 2020, contre une perte de 230 millions d'euros en 2019. Pour de plus amples informations, voir la section 2.2.8 « Résultat net du Groupe » du présent chapitre.

2.2 RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2019 ET 2020

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 2019 et 2020 sont présentés ci-dessous pour chacun des segments du Groupe – Services de Production, Maison Connectée, Services DVD 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)	2020	2019	Variation (1)
Chiffre d'affaires des activités poursuivies	**3 006**	**3 800**	**(18,5) %**
Services de Production	513	893	(41,4) %
Maison Connectée	1 764	1 983	(7,6) %
Services DVD	706	882	(18,6) %
Corporate & Autres	23	43	(45,6) %

(1) Variation à taux de change constant.

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies s'est élevé à 3 006 millions d'euros en 2020, en baisse de 20,9 % à taux de change courant et de 18,5 % à taux de change constant par rapport à 2019, résultant de la baisse du chiffre d'affaires dans tous les segments, notamment les Services de Production.

SERVICES DE PRODUCTION

Le chiffre d'affaires des Services de Production s'élève à 513 millions d'euros en 2020, en baisse de 41,4 % à taux constants et de 42,5 % à taux courants d'une année sur l'autre, en raison des impacts de la pandémie sur la production à Hollywood et dans le monde. La baisse du chiffre d'affaires a été partiellement atténuée par la croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires de Mikros Animation et par le lancement de MPC Episodic début 2020.

Faits marquants de l'activité

- **Effets visuels Film & Séries TV :** le chiffre d'affaires a été nettement inférieur d'une année sur l'autre, principalement en raison de l'impact de la pandémie sur les tournages de films en direct et du décalage des dates de sortie. Les équipes d'effets visuels ont travaillé sur environ 25 films de grands studios, y compris des sorties de 2020 comme *The Call of the Wild* (Fox), *The New Mutants* (Fox) et *Monster Hunter* (Constantin Film/Sony); et des versions 2021 très attendues comme *Cruella* (Disney), *Ghostbusters: Afterlife* (Sony), *Godzilla vs. Kong* (Legendary/Warner Bros.), *Snake Eyes* (Paramount), *Top Gun: Maverick* (Paramount) et *West Side Story* (Amblin) /Renard). Plus de 40 projets de Séries-TV et/ou films pour streaming/OTT, dont *The Alienist: Angel of Darkness* (Paramount / TNT), *Da 5 Bloods* (Netflix), *The Old Guard* (Netflix), *Raised by Wolves* (Scott Free Productions/HBO Max) et *WandaVision* (Marvel / Disney +). Au cours de l'année, MPC Film a remporté les Oscars® et BAFTA pour les meilleurs effets visuels pour son travail sur le film de Sam Mendes *1917* (Universal) ; et M. X a remporté un Emmy Award pour les meilleurs effets visuels dans un rôle de soutien pour son travail sur *Vikings* (MGM/Histoire) ;
- **Effets Visuels Publicité :** le chiffre d'affaires est en baisse par rapport à l'année précédente en raison de l'impact de la Covid-19 sur les dépenses des clients et les tournages de productions en direct particulièrement au cours du deuxième trimestre. Les activités de publicité de Technicolor ont continué de recevoir de nombreuses récompenses de l'industrie en 2020 - MPC a remporté le prix de la société VFX de l'année aux *Ad Age Creativity Awards* et deux prix VES (Visual Effects Society) pour Hennessy *The Seven Worlds*, tandis que The Mill a reçu le prix de l'Agence créative de production de l'année par *More About Advertising*. D'autres projets notables au cours de l'année incluent le clip vidéo de Dua Lipa *Hallucinate*, *Groundhog Day* (Jeep), *Famous Visitors* (Walmart), *Burberry Festive* (Burberry), *Être Ce Qui Va Arriver* (Chanel N°5), *The Last of Us Part II* (PlayStation), *Electrified* (Lexus International), *dévoile la bande-annonce* (EA Sports FIFA 21), *Unreal For All Creators* (Epic Games) et *Lovecraft Country: Sanctum* - une expérience VR sociale en trois parties pour la très acclamée série (HBO). Au Super Bowl LV de cette année, The Mill et MPC ont travaillé sur plus de 20 publicités, dont celles pour Bud Light, Doritos, Michelob, Paramount, Robinhood, Squarespace, Tide et Uber Eats ;
- **Animation & Jeux :** un chiffre d'affaires légèrement supérieur à celui de l'année précédente. Mikros a livré le film *The SpongeBob* de Paramount: *Sponge on the Run* en 2020, et est actuellement en production sur trois longs métrages, dont *PAW Patrol: The Movie* et *The Tiger's Apprentice* de Paramount. En animation épisodique, Technicolor continue de travailler sur de multiples projets pour des clients dont Disney, DreamWorks Animation, France Télévisions, M6, Nickelodeon, TF1 et Wild Canary. Technicolor Games a achevé au cours de l'année son travail sur plusieurs titres AAA comme *FIFA 21* (EA), *NHL 21* (EA), *Assassin's Creed Valhalla* (Ubisoft), *Destiny 2* (Bungie), *NBA 2K21* (2K), *Call of Duty: Black Ops Cold War* (Activision) et *Immortals Fenyx Rising* (Ubisoft) ;
- **Post Production :** un chiffre d'affaires inférieur à celui de l'année précédente, principalement en raison de l'impact de la pandémie sur les productions. Les projets de longs métrages sélectionnés en 2020 incluent *Minions: The Rise of Gru* (Illumination/Universal), *The SpongeBob Movie: Sponge on the Run* (Paramount), *West Side Story* (Amblin/Fox), *Borat Subsequent Moviefilm* (Amazon) et *Les sorcières* (HBO Max). Parmi les principaux projets de Séries-TV sélectionnés figurent *Bridgerton* (Netflix), *His Dark Materials* (HBO/BBC), *Gentleman Jack* (HBO/BBC), *Perry Mason* (HBO), *American Gods* (Starz), *This Is Us* (Fox/NBC) et *The Good Lord Bird* (Showtime).

MAISON CONNECTÉE

Le chiffre d'affaires de la Maison Connectée s'établit à 1 764 millions d'euros en 2020, en baisse de 7,6% d'une année sur l'autre à taux constants et de 11,0 % à taux courants. La division a connu un ralentissement de la demande et des contraintes d'approvisionnement en Eurasie et en Amérique latine, qui ont été partiellement compensées par une demande accrue des câblo-opérateurs nord-américains. La division maintient sa position de leader sur le marché haut débit et sur le segment vidéo basé sur Android.

Faits marquants de l'activité

- **Amérique du Nord**

  Le chiffre d'affaires est resté solide, en raison de la demande accrue des clients du câble pour des mises à niveau vers le haut débit à plus forte puissance afin de soutenir les activités de travail à distance et d'éducation liées à la pandémie. Cette tendance devrait se poursuivre en 2021 alors que les clients prévoient des mises à niveau de terminaux domestiques, tout en cherchant à assurer la continuité des approvisionnements et à anticiper d'éventuelles pénuries en raison des pics de demande, liés à la Covid, et provenant d'autres industries en concurrence pour l'utilisation de semi-conducteurs ;
- **Amérique latine**

  La situation macroéconomique difficile dans la région a continué de faire baisser la demande, en particulier au Brésil, en raison de la Covid ainsi que des effets, sur le pouvoir d'achat, de la dévaluation monétaire suite à la baisse des cours du pétrole ;
- **Europe Moyen-Orient & Afrique**

  Après un premier semestre impacté par les contraintes de fabrication, les ventes sont en baisse par rapport à l'année précédente, avec au second semestre une forte croissance du segment haut débit (+20 %) compensant la baisse du marché des décodeurs vidéo. Android TV est resté stable d'une année à l'autre, grâce à de nouveaux contrats gagnés auprès de prestataires de services adoptant cette technologie dans la région. La logistique entre l'Asie et l'Europe et les premières étapes de la mise en oeuvre du Brexit ont entrainé des retards supplémentaires à ceux générés par la situation du marché des semi-conducteurs ;

- **Asie-Pacifique**

  Les ventes ont été fortement impactées par les confinements dans les principaux pays desservis, avec une reprise lente, principalement en Inde et en Australie, combinée à des contraintes d'approvisionnement en semi-conducteurs. La demande vidéo est restée faible sur la période, tandis que le haut débit a commencé à se redresser avec de fortes projections pour 2021. Android TV a affiché une forte croissance (+ 25 %) avec une tendance solide sur le marché indien.

La division continue de se concentrer sur des investissements sélectifs avec des clients clés, des produits basés sur des plates-formes et des partenariats qui permettront d'améliorer les marges au cours de l'année.

L'offre limitée associée à une forte demande de semi-conducteurs crée des augmentations de coûts potentielles et des contraintes de production qui pourraient retarder les ventes au cours du premier semestre 2021. Pour y remédier, Technicolor a engagé des discussions commerciales afin de répercuter les surcoûts sur les clients.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION DE LA DIVISION MAISON CONNECTÉE

(en millions d'euros)		2020	2019	Variation [1]
Total chiffre d'affaires		**1 764**	**1 983**	**(7,6) %**
Dont	Amérique du Nord	980	865	+15,9 %
	Europe, Moyen-Orient & Afrique	336	453	(24,3) %
	Amérique latine	206	307	(22,7) %
	Asie-Pacifique	242	357	(30,5) %

(1) Variation à taux de change constant.

SERVICES DVD

Le chiffre d'affaires des Services DVD s'élève à 706 millions d'euros en 2020, en baisse de 18,6 % à taux constants et de 20,0 % à taux courants par rapport à 2019, principalement en raison de la baisse des volumes de réplication et d'emballage tous formats et de la conséquence d'une moindre activité de distribution consécutive à la Covid-19, qui a accru la tendance de baisse structurelle.

Faits marquants de l'activité

Les volumes totaux de réplication ont atteint 817,1 millions de disques en 2020, en baisse de 22,9% d'une année sur l'autre :

- Les volumes de DVD en définition standard ont diminué de 20 % en 2020, reflétant le manque de nouveaux contenus en raison des fermetures de salles de cinéma, mais les résultats globaux ont été meilleurs que prévu compte tenu de la poursuite de l'activité promotionnelle agressive des studios et des grands détaillants sur le catalogue ;
- les volumes Blu-ray™ ont baissé de 27 % en 2020, fortement impactés par le manque de contenu lié à des nouvelles sorties, et sans le bénéfice des promotions de catalogue ;
- les volumes de CD ont diminué de 33 % d'une année sur l'autre en raison d'une combinaison d'une baisse structurelle attendue et des impacts de Covid-19 sur le commerce de détail.

Tous les formats affichent un ralentissement du rythme de baisse au quatrième trimestre avec une forte demande pendant la période des fêtes, en particulier dans le segment des jeux.

Le contrat Disney/Fox a été conclu avec succès, tout comme le contrat Lionsgate. La réplication de Paramount (PHE) expirera à la mi-2021 et ne sera pas renouvelée; cet effet sera atténué par une accélération des plans de transformation des Services DVD. Technicolor continuera à desservir PHE pour les services de distribution.

DONNÉES EN VOLUMES DE LA DIVISION SERVICES DVD

(en millions d'unités)		2020	2019	Variation
Total des volumes		**817,1**	**1 059,1**	**(22,9) %**
Par format	DVD	560,2	701,9	(20,2) %
	Blu-ray™	218,0	298,8	(27,1) %
	CD	38,9	58,4	(33,5) %
Par segment	Film/TV	740,6	959,4	(22,8) %
	Jeux	27,5	29,7	(7,5) %
	Musique & Logiciels	49,0	70,0	(30,0) %

CORPORATE & AUTRES

Le segment *Corporate* & Autres inclut les activités de Licences de Marques.

***Corporate* & Autres a enregistré un chiffre d'affaires de** 23 millions d'euros en 2020, en baisse par rapport à l'année dernière. En 2019, le Groupe a bénéficié de 20 millions d'euros de revenus de licences de brevets conservés contre seulement 5 millions d'euros en 2020.

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)	2020	2019	Variation [1]
EBITDA ajusté total des activités poursuivies	**167**	**324**	**(46,0) %**
Services de Production	18	164	(88,0) %
Maison Connectée	110	79	+ 46,7 %
Services DVD	54	81	(32,3) %
Corporate & Autres	(14)	1	n.s.

(1) Variation à taux de change constant.

L'EBITDA ajusté des activités poursuivies s'est élevé à 167 millions d'euros, contre 324 millions d'euros en 2019.

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation [1]
EBITA ajusté total des activités poursuivies	**(56)**	**42**	**n.s.**
Services de Production	(78)	28	n.s.
Maison Connectée	41	23	+ 91,8 %
Services DVD	(0)	(6)	+ 94,1 %
Corporate & Autres	(18)	(2)	n.s.

(1) Variation à taux de change constant.

L'EBITA ajusté des activités poursuivies s'élève à (56) millions d'euros, contre 42 millions d'euros en 2019.

SERVICES DE PRODUCTION

L'EBITDA ajusté s'établit à 18 millions d'euros, en baisse de 144 millions d'euros à taux constants d'une année sur l'autre. Les coûts ont été fortement réduits pour compenser la baisse du chiffre d'affaires de 370 millions d'euros à taux constants dans un segment à forte marge. Cette évolution négative a également eu un impact sur l'EBITA ajusté par rapport à l'année précédente, partiellement compensée par la baisse des coûts de rendu dans le cloud. L'EBITA de la Publicité, malgré une forte baisse de son chiffre d'affaires liée à la pandémie, a atteint le même niveau qu'en 2019, montrant l'impact positif des actions de transformation sur la rentabilité.

MAISON CONNECTÉE

L'EBITDA ajusté s'élève à 110 millions d'euros en 2020, soit 6,2 % du chiffre d'affaires, en hausse de 37 millions d'euros à taux constants principalement dû aux initiatives de réduction de coûts mises en oeuvre en 2020. L'EBITA ajusté de 41 millions d'euros augmente de 21 millions d'euros par rapport à l'année précédente à taux constants. Cette évolution positive de la rentabilité est le résultat du plan de transformation important lancé il y a 2 ans.

SERVICES DVD

L'EBITDA ajusté s'élève à 54 millions d'euros à taux courants, soit 7,6 % du chiffre d'affaires, supérieur aux attentes du fait de volumes de disques plus forts que prévu et de l'accélération des actions de réduction des coûts. La marge intègre également le bénéfice de l'impact positif des contrats renégociés en 2019 et 2020. La baisse des D&A et le renouvellement de certains contrats a permis de dégager un EBITA ajusté à l'équilibre par rapport à une perte en 2019.

CORPORATE & AUTRES

L'EBITDA ajusté s'est élevé en 2020 à (14) millions d'euros et l'EBITA ajusté à (18) millions d'euros.

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 2 725 millions d'euros en 2020, soit 90,6 % du chiffre d'affaires, contre 3 375 millions d'euros en 2019, soit 88,8 % du chiffre d'affaires.

Le coût des ventes a diminué de 651 millions d'euros par rapport à 2019, reflétant ainsi l'impact de la diminution des ventes en raison de la pandémie de Covid-19 et d'une meilleure structure de coûts (économies du plan Panorama).

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 281 millions d'euros en 2020, soit 9,4 % du chiffre d'affaires, contre 425 millions d'euros en 2019, soit 11,2 % du chiffre d'affaires. Cette baisse de la marge brute en valeur reflète principalement l'impact de la diminution des ventes dans le segment Services de Production.

FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS

Les frais commerciaux et de marketing se sont élevés à 92 millions d'euros en 2020, soit 3,1 % du chiffre d'affaires, contre 111 millions d'euros en 2019, soit 2,9 % du chiffre d'affaires.

Les frais généraux et administratifs se sont élevés à 191 millions d'euros en 2020, soit 6,4 % du chiffre d'affaires, contre 212 millions d'euros en 2019, soit 5,6 % du chiffre d'affaires.

Cette diminution reflète l'optimisation de la structure de coûts opérée à l'échelle du Groupe afin d'atténuer l'impact de la baisse du chiffre d'affaires due à la Covid-19.

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 94 millions d'euros en 2020, soit 3,1 % du chiffre d'affaires, contre 114 millions d'euros en 2019, soit 3,0 % du chiffre d'affaires.

Pour de plus amples informations, voir la note 3.3.1 des comptes consolidés du Groupe.

COÛTS DE RESTRUCTURATION

En 2020, 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 100 millions d'euros en 2020, soit 3,3 % du chiffre d'affaires, dont 27 millions d'euros pour les Services de Production, dégagés par des actions de rationalisation des coûts, 31 millions d'euros pour le segment Maison Connectée, conformément au plan de transformation triennal, 33 millions d'euros pour le segment Services DVD, résultant principalement de l'optimisation des sites de réplication et de distribution, et 9 millions d'euros pour le segment *Corporate* & Autres (fonctions transversales du Groupe).

En 2019, les coûts de restructuration pour les activités poursuivies s'étaient élevés à 31 millions d'euros, soit 0,8 % du chiffre d'affaires.

PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS

En 2020, Technicolor a enregistré des pertes de valeur nettes de 75 millions d'euros, par rapport à une perte de valeurs nettes de 61 millions d'euros en 2019, provenant principalement dans les deux cas d'une dépréciation du *goodwill* de l'activité 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 un gain de 8 millions d'euros en 2020, contre une perte de 16 millions d'euros en 2019.

Pour de plus amples informations, voir la note 3.3.3 des comptes consolidés du Groupe.

RÉSULTAT NET 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 264 millions d'euros en 2020, soit (8,8) % du chiffre d'affaires, contre une perte de 121 millions d'euros, soit (3,2) % du chiffre d'affaires en 2019. Cela s'explique principalement par la baisse de la marge brute de 144 millions d'euros, la diminution des frais de vente et administratifs de 39 millions d'euros, la baisse des frais de R&D de 20 millions d'euros, la diminution des autres charges de 24 millions d'euros, partiellement compensées par la hausse des coûts de restructuration de 69 millions d'euros et l'augmentation de la perte de valeur nette sur actifs d'exploitation non courants de 12 millions d'euros.

Pour de plus amples informations, veuillez vous référer aux comptes consolidés du Groupe (voir note 6.1.1).

2.2.4 Charges financières nettes

Le résultat financier net des activités poursuivies du Groupe a été un produit de 77 millions d'euros en 2020, contre une charge de 84 millions d'euros en 2019.

CHARGES D'INTÉRÊTS NETTES

Les charges d'intérêts nettes se sont élevées à 78 millions d'euros en 2020 contre 69 millions d'euros en 2019, en raison principalement des taux d'intérêt sur le prêt relais en place de mars à juillet et de tirages plus importants sur les lignes de crédit.

Pour de plus amples informations, voir la note 8.5 des comptes consolidés du Groupe.

AUTRES PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS NETS

Les autres produits financiers se sont élevés à 155 millions d'euros en 2020 contre une charge de 15 millions d'euros en 2019, qui s'explique principalement par un gain hors trésorerie en 2020 sur la valorisation initiale des titres de capital et de dette, en application des normes IFRS, suite à la procédure de restructuration financière.

2.2.5 Impôts sur les résultats

Les activités poursuivies du Groupe ont supporté une charge nette d'impôts courants et différés de 5 millions d'euros en 2020, contre une charge de 3 millions d'euros en 2019.

Les charges d'impôts courants du Groupe résultent principalement des impôts courants comptabilisés en Pologne, en Inde, au Brésil et aux États-Unis.

Le produit net d'impôts différés s'est élevé à 10 millions d'euros en 2020, contre un produit net de 7 millions d'euros en 2019.

2.2.6 Résultat net des activités poursuivies

La perte nette des activités poursuivies s'est élevée à 193 millions d'euros en 2020 contre une perte nette de 208 millions d'euros en 2019.

2.2.7 Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession

Le résultat des activités arrêtées ou en cours de cession a été une perte de 15 millions d'euros en 2020, contre une perte de 22 millions d'euros en 2019.

2.2.8 Résultat net du Groupe

La perte nette consolidée s'est élevée à 207 millions d'euros en 2020 contre 230 millions d'euros en 2019. Il n'y a eu aucun résultat net attribuable aux intérêts minoritaires en 2020, comme en 2019. En conséquence, la perte nette attribuable aux actionnaires de Technicolor SA s'est élevée à 207 millions d'euros en 2020, contre 230 millions d'euros en 2019.

Le résultat par action de base et dilué s'est élevé à (2,81) euro en 2020, comparé à (15,01) euro en 2019, prenant en compte la consolidation des actions.

2.2.9 Indicateurs ajustés

Technicolor présente, en complément des résultats publiés conformément aux normes IFRS 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 2020 et 2019 sont directement identifiables dans les comptes 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, dépréciations 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 Technicolor 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 (168) millions d'euros en 2020 contre (109) millions d'euros en 2019.

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)	2020	2019	Variation [1]
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts/EBIT (a)	**(264)**	**(121)**	**(144)**
Total des ajustements de l'EBIT (b)	(168)	(109)	(59)
Dont coûts de restructuration, nets	*(100)*	*(31)*	*(69)*
Dont pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	*(75)*	*(63)*	*(12)*
Dont autres produits/(charges)	*8*	*(15)*	*23*
EBIT ajusté des activités poursuivies (a)-(b)	**(96)**	**(12)**	**(84)**
En % du chiffre d'affaires	(3,2) %	(0,3) %	(289) pdb
Amortissements et dépréciations [2]	261	305	(44)
Consommation de capacités informatiques de rendu d'images dans le métier Services de Production	2	31	(29)
EBITDA ajusté des activités poursuivies	**167**	**324**	**(157)**
En % du chiffre d'affaires	+5,6 %	+ 8,5 %	(298) pdb

(1) Variation à taux de change courant.
(2) Incluant les réserves (réserves pour risques, litiges et garanties)

(en millions d'euros, sauf mention contraire)	2020	2019	Variation [1]
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	**(264)**	**(121)**	**(144)**
En % du CA	(8,8) %	(3,2) %	(561) pdb
Dont :			
Services de Production	(103)	3	(106)
En % du CA	(20,0) %	+ 0,3 %	n.s.
Maison Connectée	(21)	(24)	3
En % du CA	(1,2) %	(1,2) %	1 pdb
Services DVD	(111)	(94)	(17)
En % du CA	(15,7) %	(10,6) %	(510) pdb
Corporate & Autres	(29)	(6)	(24)
EBIT ajusté des activités poursuivies	**(96)**	**(12)**	**(84)**
En % du CA	(3,2) %	(0,3) %	(289) pdb
Dont :			
Services de Production	(87)	19	(106)
En % du CA	(16,9) %	+ 2,2 %	n.s.
Maison Connectée	17	(12)	30
En % du CA	+ 1,0 %	(0,6) %	35 pdb
Services DVD	(9)	(16)	8
En % du CA	(1,2) %	(1,9) %	61 pdb
Corporate & Autres	(18)	(2)	(16)
EBITDA ajusté des activités poursuivies	**167**	**324**	**(157)**
En % du CA	+ 5,6 %	+ 8,5 %	(298) pdb
Dont :			
Services de Production	18	164	(145)
En % du CA	+ 3,6 %	+ 18,3 %	n.s.
Maison Connectée	110	79	31
En % du CA	+ 6,2 %	+ 4,0 %	225 pdb
Services DVD	54	81	(27)
En % du CA	+ 7,6 %	+ 9,1 %	(156) pdb
Corporate & Autres	(14)	1	(16)

(1) Variation à taux de change courant.

(en millions d'euros)	2020	2019
EBITDA ajusté des activités poursuivies	**167**	**324**
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs *	(103)	(96)
Sorties de trésorerie liées aux provisions pour retraites	(30)	(26)
Sorties de trésorerie liées aux provisions pour restructuration	(46)	(35)
Intérêts payés	(51)	(65)
Intérêts reçus	3	1
Impôts payés sur les résultats	(12)	(12)
Autres éléments	(9)	(21)
Flux de trésorerie provenant des activités poursuivies	**(81)**	**70**
Acquisition d'immobilisations corporelles	(33)	(70)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés	(75)	(99)
Flux de trésorerie net provenant des activités arrêtées ou en cours de cession	(18)	(11)
Flux de trésorerie disponible	**(207)**	**(111)**

* *incluant la capacité informatique externalisée pour le rendu d'image dans les Services de Production de (2) m€ en 2020 et (31) m€ en 2019.*

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 DE 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 dettes 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 2020, aucun dividende n'a été versé, mais le Groupe pourrait en reverser à nouveau à l'avenir.

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 330 millions d'euros au 31 décembre 2020. En plus de la trésorerie et équivalents de trésorerie, 56 millions d'euros de trésorerie étaient mis en nantissement au 31 décembre 2020 afin de sécuriser les lignes de crédit et les autres obligations du Groupe ;
- **trésorerie générée par les activités** ;
- **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 2020, le Groupe possédait une ligne de crédit confirmée d'un montant de 102 millions d'euros, garantie par des créances clients. 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)	2020	2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier	**65**	**291**
Variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies (I)	(81)	70
Variation nette de la trésorerie d'investissement des activités poursuivies (II)	(138)	(171)
Variation nette de la trésorerie de financement des activités poursuivies (III)	522	(91)
Variation nette de la trésorerie des activités arrêtées ou en cours de cession (IV)	(23)	(33)
Augmentation/Diminution nette de la trésorerie (I+II+III+IV)	**280**	**(226)**
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie	(16)	-
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE	**330**	**65**

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION

Activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies est une perte de 193 millions d'euros en 2020, contre une perte de 208 millions d'euros en 2019. La variation nette de la trésorerie d'exploitation utilisée par les activités poursuivies a atteint (81) millions d'euros en 2020, contre 70 millions d'euros générés en 2019. Les variations entre 2019 et 2020 sont analysées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat des activités poursuivies	**(193)**	**(208)**
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation :		
• amortissements et dépréciations d'actifs sans contrepartie de trésorerie	351	385
Résultat des activités poursuivies avant dépréciation, amortissement et pertes de valeur d'actifs	**158**	**177**
Décaissements liés aux provisions sur la période	(84)	(89)
Impact des provisions sur le compte de résultat hors trésorerie pour la période	100	41
Produit net de la restructuration financière	(158)	-
Autres ajustements divers	(38)	17
Flux de trésorerie provenant des activités poursuivies	**(22)**	**146**
Intérêts nets payés et reçus	(48)	(64)
Impôts payés sur les résultats	(12)	(12)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (I)	**(81)**	**70**

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT

Activités poursuivies

La trésorerie nette d'investissement utilisée par les activités poursuivies a atteint 138 millions d'euros en 2020, contre 171 millions d'euros en 2019, correspondant :

- aux investissements nets, qui se sont élevés à 108 millions d'euros en 2020 (contre 169 millions d'euros en 2019), du fait des sorties de trésorerie liées aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles. En 2020, les investissements nets se sont élevés à 33 millions d'euros dans le segment Services de Production. Ils sont principalement liés aux dépenses d'actifs incorporels et aux augmentations de capacité de production. Dans le segment Maison Connectée, ils ont atteint 62 millions d'euros, étant essentiellement liés à des projets capitalisés de R&D et à des investissements liés aux lancements des nouveaux produits. Dans le segment Services DVD, ces investissements nets se sont élevés à 12 millions d'euros, portant principalement sur des brevets ;
- aux acquisitions de titres et d'activités (nettes de la trésorerie acquise) pour (3) millions d'euros en 2020, contre (3) millions d'euros en 2019 ;
- aux encaissements provenant de la cession de titres et d'activités (nets de la trésorerie des sociétés cédées) pour 7 millions d'euros en 2020, contre 1 million d'euros en 2019 ;
- à l'attribution nette de prêts et de mises en nantissement pour (34) millions d'euros en 2020, contre (1) million d'euros en 2019.

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT

Activités poursuivies

La trésorerie nette de financement générée par les activités poursuivies s'est élevée à 522 millions d'euros en 2020, contre 91 millions d'euros de trésorerie utilisée en 2019.

En 2020, la trésorerie nette ainsi générée provenait des nouvelles dettes levées dans le cadre de la restructuration financière du Groupe.

La trésorerie nette utilisée en 2019 inclut principalement le paiement de dettes de location-financement et de location simple (IFRS 16).

Pour de plus amples informations, voir les notes 1.1.8 et 11.2 des comptes consolidés du Groupe.

Activités arrêtées ou en cours de cession

La trésorerie nette utilisée par les activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevée à 23 millions d'euros en 2020, contre 33 millions d'euros en 2019.

2.3.3 Ressources financières

La dette financière brute, valeur en IFRS, s'élève à 1 142 millions d'euros au 31 décembre 2020, contre 1 298 millions d'euros au 31 décembre 2019. Au 31 décembre 2020 la dette financière était principalement constituée de (i) prêts à terme émis par Technicolor USA Inc. en dollars US et d'un prêt à terme de droit new-yorkais émis par Tech 6 en euros (ensemble, la dette au titre du Nouveau Financement), (ii) de prêts à terme réaménagés émis par Technicolor SA en dollars US et en euros (les « Prêts à Terme Réaménagés ») composés du solde du prêt à terme et de la facilité de crédit renouvelable suite à leur conversion partielle en titres de capital dans le cadre de la restructuration financière du Groupe en 2020 et (ii) de dettes de loyers. Au 31 décembre 2019, la dette financière était principalement constituée de 980 millions d'euros d'emprunts à terme émis en 2016 et 2017 et de dettes de loyers. Les dettes financières dont les échéances de paiement étaient inférieures à un an étaient de 72 millions d'euros au 31 décembre 2020 et de 95 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2020, le Groupe possédait 330 millions d'euros de disponibilités et dépôts, contre 65 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Pour de plus amples informations sur la dette du Groupe, voir les notes des comptes consolidés du Groupe : note 1.1 pour la restructuration financière du Groupe et note 8.3 pour la dette du Groupe.

	Type de taux d'intérêt	Montant au 31 décembre 2020 *(en millions d'euros)*	Première échéance	Existence de couverture
Nouveau Financement/Dette Réaménagée	Variable	931	2021	Oui
Nouveau Financement/Dette Réaménagée – intérêts courus	NA	32	2021	Non
Dettes de loyers	Fixe	178	2021	Non
Autres dettes	Divers	1	2021	Non
TOTAL DETTE		**1 142**		
Disponibilités et dépôts	Variable	330	0 à 1 mois	Non
Lignes de crédit confirmées [1]	Variable	102		
TOTAL LIQUIDITÉ		**432**		

(1) Le montant disponible de ces lignes dépend de l'en-cours des créances (voir note 8.2.3).

DETTE ÉMISE EN 2020

Voir la note 1.1 des comptes consolidés 2020 du Groupe pour une description détaillée des émissions de dette réalisées par le Groupe en 2020 dans le cadre de sa restructuration financière.

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 355 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 375 millions d'euros au 31 décembre 2019). 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.

NOTATIONS DES AGENCES

Technicolor utilise les services d'agences de notation pour aider les investisseurs à évaluer la qualité de crédit du Groupe.

En septembre 2020, Standard & Poor's (S&P) a attribué la note CCC+ à Technicolor SA (notation de l'entreprise), la note B à la dette au titre du Nouveau Financement et la note CCC aux Prêts à Terme Réaménagés. Toutes ces notes sont assorties d'une perspective stable.

En septembre 2020, Moody's a attribué la note Caa2 à Technicolor SA (notation de l'entreprise), la note Caa1 à la dette au titre du Nouveau Financement et la note Ca aux Prêts à Terme Réaménagés. Toutes ces notes sont assorties d'une perspective stable.

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]*

Le 14 janvier 2021, le Groupe a annoncé la cession de son activité Post-Production à Streamland Media pour 30 millions d'euros. La vente de l'activité Post Production fait partie de la vision stratégique du Groupe à long terme de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour l'industrie de l'*entertainment*, ainsi que les technologies et services créatifs pour l'industrie de la publicité, qui apportent la valeur maximale aux clients du Groupe. La vente, soumise aux conditions de clôture habituelles, devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

2.5 INFORMATIONS RELATIVES À LA COVID-19

GRI *[102-10] [102-15] [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique] [103-1 Présence sur le marché] [103-2 Présence sur le marché] [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]*

La pandémie de la Covid-19 et les mesures sanitaires associées pour y faire face ont eu un impact significatif sur toutes les activités de Technicolor.

La 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.

- Services de Production :
  - suite à la conclusion d'un accord en septembre entre les principaux studios américains avec tous les principaux syndicats hollywoodiens, l'activité de production a commencé à s'accélérer au cours du quatrième trimestre 2020. En outre, un certain nombre de pays comme le Canada, la France et le Royaume-Uni ont lancé ou prolongé des programmes de soutien liés à la pandémie, notamment des subventions salariales et des régimes d'assurance/d'indemnisation de la production qui fournissent une couverture en cas de pandémie,
  - il y a toujours des arrêts et retards de production, car les dernières vagues de la pandémie restreignent temporairement les activités ou limitent les déplacements internationaux des talents et des équipes. Néanmoins, alors que les vaccinations continuent de se déployer dans le monde, le secteur est optimiste quant à un retour à la normale au cours du second semestre 2021,
  - dans l'ensemble, les Services de Production continuent d'observer un niveau croissant d'appels d'offres pour les projets, en particulier pour la distribution en streaming/OTT, en plus des grands films visant à accélérer la production une fois que la distribution du vaccin Covid-19 aura atteint une masse critique dans le courant de l'année ;
- Maison Connectée :
  - Maison Connectée est restée pleinement opérationnelle tout au long de la crise de la Covid-19 en raison de l'adoption précoce d'un modèle de travail à distance qui a permis de déplacer la moitié de tous les employés hors site afin de garantir la sécurité et le maintien de l'ouverture des principales installations,
  - l'impact de la Covid-19 est maintenant limité pour la fabrication basée en Asie, mais affecte toujours la capacité en Amérique latine pour les opérations de fabrication et de *back-end ;*
- Services DVD :
  - l'activité en matière de nouvelles sorties de films a été très limitée à compter du mois de mars 2020 en raison de l'épidémie de la Covid-19. Dans la plupart des cas, cela a également retardé la sortie des coffrets, impactant directement le chiffre d'affaires/volume d'activité de Services DVD,
  - la plupart des grands détaillants sont restés ouverts pendant la pandémie, mais le niveau des ventes a été inférieur à la normale, avec quelques signes d'amélioration au quatrième trimestre. Malgré l'absence de nouvelles sorties, certains détaillants continuent d'allouer de l'espace pour promouvoir des contenus de catalogue, qui devraient permettre de soutenir les volumes de réplication de DVD en 2021 ,
  - certaines installations de production ont connu des pénuries temporaires de personnel, mais l'impact global sur les opérations a été faible,
  - l'impact actuel de la Covid-19 dépendra de l'étendue et de la durée des restrictions en cours (en fonction du taux de croissance des nouveaux cas de la Covid). Le moment précis et l'ampleur de la réouverture des salles de cinéma auront un impact sur le niveau d'activité de sortie de nouveaux disques. Services DVD a accéléré certains aspects de ses futurs plans de restructuration afin de s'adapter à ces impacts.

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 54
3.1.3 Risques financiers 60
3.1.4 Litiges 65

3.2 CONTRÔLE INTERNE 66

3.2.1 Objectifs et mise en œuvre des procédures de contrôle interne 66
3.2.2 Cadre général de contrôle 67
3.2.3 Audit interne 68
3.2.4 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 69
3.2.5 Autres procédures de contrôle interne 70

3.3 ASSURANCE 72

Des efforts importants
de management et d'atténuation des risques

202 audits relatifs à la sécurité en 2020

Campagne 2020 de contrôle Interne 8TIC'S, **3 047** contrôles d'autoévaluation complétés par **278** 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 opérationnels, 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 à la page 68 du Document d'enregistrement universel de l'émetteur pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 ✪✪ en fonction de leur probabilité d'occurence et/ou de la gravité de leurs caractéristiques préjudiciables.

Les trois principaux risques auxquels le Groupe est confronté :

- conjoncture économique, politique et sociale ;
- liquidités ;
- dépendance vis-à-vis des fournisseurs et des principaux composants.

Risques de marché et risques sectoriels

• Santé et sécurité ✪	• Évolution de la conformité juridique et éthique ✪✪
• Conjoncture économique, politique et sociale ✪✪	• Cybersécurité ✪✪
• Attraction des talents et investissements dans la culture ✪✪	• Continuité des opérations
• Diversité et Droits de l'Homme	• Sécurité physique
• Gestion des compétences et des savoirs, formation et fidélisation ✪✪	

Risques opérationnels

Services de Production	Maison Connectée	Services DVD
• Gestion de projet client ✪	• Dépendance vis-à-vis des fournisseurs et des principaux composants ✪✪	• Dépendance vis-à-vis des matières premières et d'autres ressources clés ✪✪
• Évolution des crédits d'impôt	• Concentration des clients et dépendance vis-à-vis d'eux ✪✪	• Concentration de la clientèle et négociation des contrats
		• Chaîne d'approvisionnement et processus de production
		• Disponibilité de la main-d'œuvre

Risques financiers

• Liquidités ✪✪	• Pertes de valeur des actifs non-courants
• Endettement	• Plan de restructuration
• Variations des taux d'intérêt et des taux de change	

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 salariés du Groupe travaillent en général dans des immeubles de bureaux. Les risques environnementaux, d'hygiène et de sécurité se limitent donc à ce périmètre. Concernant les sites de production, le Groupe exploite trois sites de réplication de DVD et de Blu-ray™ (deux sites principaux au Mexique et en Pologne, et un plus petit en Australie), ainsi qu'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. Néanmoins, l'arrivée de la pandémie de Covid-19, ainsi que les recommandations formulées par l'Organisation mondiale de la santé, ont eu des impacts négatifs sur le groupe Technicolor. Au-delà de l'impact humain vis-à-vis des salariés de Technicolor, le Groupe a été contraint de fermer provisoirement plusieurs de ses sites en raison de restrictions gouvernementales et locales. La chaîne d'approvisionnement a été perturbée, notamment en Chine, en raison des limitations dans la capacité de production et d'acheminement des produits des fournisseurs. En outre, nos clients ont également été impactés en raison des fermetures administratives nationales et locales, qui ont entraîné une baisse sensible de la demande, en particulier dans les Services de Production et Services DVD (à quelques exceptions près). La pandémie pourrait avoir d'autres impacts négatifs sur les résultats financiers du Groupe, dans la mesure où les incertitudes demeurent concernant la durée et l'ampleur des perturbations qu'elle engendre.	En temps normal, des formations type sur l'hygiène et la sécurité sont régulièrement dispensées aux salariés du Groupe, aux intérimaires et aux sous-traitants travaillant sur nos sites. L'objectif est de prévenir les incidents et les accidents du travail dans le cadre de programmes de prévention généraux. Compte tenu de la pandémie de Covid-19, des mesures supplémentaires ont été mises en place, notamment en matière d'hygiène et de dépistage, pour minimiser le risque de contamination de nos salariés par la Covid-19. Les accidents du 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 de 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 ses 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 mis en place avec succès des mesures et outils permettant à ses salariés de télétravailler depuis leur domicile, et ce afin d'assurer la continuité des services dans l'ensemble du Groupe, notamment dans les divisions Services de Production et Maison Connectée. Les chaînes d'approvisionnement en Chine ont repris leur activité relativement rapidement, ce qui a fortement soutenu la division Maison Connectée de Technicolor. Afin d'apporter une réponse rapide et de prendre l'ensemble des mesures nécessaires, le Groupe a mis en place un groupe de travail sur la Covid-19 chargé de mettre en place les actions quotidiennes/hebdomadaires requises et d'en suivre les avancées (voir chapitre 2, section 2.5 « Informations relatives à la Covid-19 »). Pour plus d'informations sur les mesures d'hygiène et de sécurité mises en œuvre par Technicolor, voir le chapitre 5, section 5.1.5 « La Sécurité au travail » du présent Document d'enregistrement universel.

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE, POLITIQUE ET SOCIALE

GRI *[103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
La pandémie actuelle de Covid-19 a détérioré l'environnement macroéconomique et entamé la confiance des consommateurs. Elle a entraîné une diminution des volumes de certains produits et services du Groupe, impactant le revenu disponible et les dépenses. Par exemple, 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. Le secteur du cinéma pâtit énormément de cette pandémie. La fermeture prolongée des salles de cinéma et/ou les contraintes de capacité continueront de perturber les dates des nouvelles sorties, ce qui pourrait peser sur le chiffre d'affaires et les résultats des Services DVD et des Services de Production. De même, Technicolor a installé ses principaux sites de Services de Production dans des pays ou régions favorables à ses clients, en raison des 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 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. La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne peut également avoir un impact négatif sur les performances du Groupe. Par exemple, il existe un risque pour les activités des Services de Production en raison des retards dans la mobilité des talents, qu'il s'agisse d'embaucher et de faire venir des talents au Royaume-Uni ou d'obtenir des visas pour les talents britanniques pour qu'ils puissent travailler au sein de l'Union européenne. De même, la division Maison Connectée et les Services DVD peuvent subir des retards de livraison et/ou de nouveaux impacts sur les coûts transfrontaliers.	La présence du Groupe sur des marchés géographiquement diversifiés le rend moins sensible aux conditions économiques défavorables d'un marché donné ; particulièrement lors d'une pandémie mondiale où certains marchés clés retrouvent une relative normalité plus rapidement que d'autres. Les risques concernant l'environnement réglementaire, politique et social sont gérés par chacune des activités et au niveau du Groupe par le Comité Stratégique, 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. Sur le thème de la Covid-19, le Groupe a mis en place un groupe de travail spécifique qui a immédiatement préparé et diffusé un manuel de référence sur la gestion de la Covid-19 et continue de se réunir chaque semaine pour s'assurer de la mise en place des meilleures pratiques et le respect des réglementations locales. En ce qui concerne l'impact des conditions économiques générales sur les clients, le département financier du Groupe a mis en place depuis longtemps des politiques de suivi régulier des débiteurs et de vérification de la solvabilité des nouveaux clients, et le Groupe continue de surveiller de près le risque posé par le Brexit sur ses opérations. La division Maison Connectée évalue les options pour atténuer les retards logistiques et douaniers, y compris le recours à des courtiers externes pour alléger les charges et les retards administratifs, les charges administratives et les retards. Les Services DVD se sont montrés proactifs, préparant en amont des communications orales et écrites sur le Brexit à destination des clients. Les Services DVD n'ont subi aucun impact négatif lié au Brexit en 2020, et ils continueront de suivre la situation à mesure que l'activité reprendra en 2021. La division des Services de Production reste en communication constante avec les services d'immigration et les ressources humaines pour se tenir au courant des dernières réglementations ayant un impact sur la mobilité des talents au-delà des frontières. Aujourd'hui, Technicolor considère le Brexit comme un risque à relativement court terme pendant cette période de transition.

ATTRACTION DES TALENTS ET INVESTISSEMENTS DANS LA CULTURE

GRI *[103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation] [103-1 Diversité et égalité des chances] [103-2 Diversité et égalité des chances]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le Groupe dépend du recrutement et de l'implication continus de Ressources humaines clés, dotées de compétences techniques et d'une solide connaissance du secteur. Il s'agit notamment de réalisateurs, superviseurs ou coloristes d'effets visuels particuliers pour les Services de Production, d'ingénieurs pour la division Maison Connectée, ainsi que d'informaticiens/spécialistes de la sécurité des informations pratiquant des tests d'intrusion, etc. Les experts dans le domaine de la technologie sont aussi des collaborateurs essentiels en ce qu'ils contribuent à l'amélioration de la qualité de nos produits. De plus, le réservoir de talents dans lequel la Société 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 (dans le cadre du Brexit) pourrait également porter préjudice aux activités du Groupe. L'absence de stratégie/proposition de valeur ou de projets culturels en faveur de l'inclusion de la fonction People & Talent (anciennement Ressources humaines), conjuguée à des résultats financiers en baisse, pourrait réduire l'attractivité du Groupe. Le processus de recrutement du Groupe peut prendre plus de temps et/ou il se peut que les talents soient moins motivés pour y travailler. Et c'est sans compter les défis externes liés à la pandémie actuelle (chômage technique ou licenciements possibles). Le télétravail à domicile va clairement jouer un rôle majeur dans le nouvel environnement de travail. Le manque d'initiatives de renforcement de la culture collaborative et de la créativité peut conduire à un sentiment d'isolement ou à des problèmes de santé mentale. Cette situation peut aussi entraîner des comportements moins éthiques et/ou des inefficacités.	Pour limiter l'impact potentiel de ces risques, la fonction People & Talent a repensé sa mission, ses activités et ses programmes pour mieux répondre à l'environnement actuel et aux besoins du métier. Ces initiatives inclus notamment des programmes de recrutement, des évaluations annuelles des talents, ainsi qu'un programme mondial axé sur les thèmes de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, manière d'incarner son engagement à long terme : le Groupe met un point d'honneur à célébrer les différences et à promouvoir la diversité des communautés et des clients. En parallèle des activités de l'Academy Technicolor, véritable centre de formation dédié aux artistes numériques en herbe, les Services de Production ont lancé *The Focus* en 2018. Objectif : consolider le recrutement des talents dans toutes les *Business Units* afin d'améliorer le processus de recrutement mondial, d'identifier de nouveaux réservoirs de talents, de faciliter la mobilité internationale et de pourvoir les postes vacants sur les différents sites. En 2020, l'Academy Technicolor a ainsi formé plus de 188 artistes dans ses principaux centres de Montréal (Canada) et de Bangalore (Inde). En 2020, du fait des restrictions liées à la pandémie, ces sessions ont été dispensées en visioconférence, offrant flexibilité et évolutivité aux participants. Les nouvelles académies virtuelles soutiennent la formation et le développement des artistes dans les studios du monde entier. Elles leur permettent d'acquérir un ensemble cohérent de compétences qu'ils pourront directement mettre à profit. L'équipe *Focus* continue de bâtir des partenariats universitaires et de prodiguer des conseils sur les programmes pédagogiques pour garantir l'adéquation des compétences avec les besoins du marché. Elle propose aussi aux étudiants un accompagnement sous la forme de mentorat et participe au recrutement tout en veillant à promouvoir la diversité. Concernant la problématique de l'immigration, le Groupe a noué et entretient des relations de long terme, au niveau local, avec des conseillers externes et les administrations en charge de l'immigration pour les encourager à faciliter le processus d'immigration. Élément de différenciation pour attirer et fidéliser les collaborateurs, Technicolor s'efforce en permanence d'améliorer sa politique d'avantages sociaux. Des enquêtes ont été menées pour sonder le moral et l'état d'esprit des salariés, en particulier de ceux travaillant à leur domicile depuis longtemps. Nous avons dispensé une formation aux compétences relationnelles pour accompagner nos collaborateurs dans l'évolution des relations professionnelles. Nous avons également déployé, dans le monde entier, un projet axé sur les thèmes de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, couvrant toutes les catégories de salariés.

DIVERSITÉ 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'une certaine diversité des 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 secteurs des effets visuels ou 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 des environnements aussi bien créatifs qu'industriels, 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 du Groupe (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 autorités publiques constitue 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.

GESTION DES COMPÉTENCES ET DES SAVOIRS, FORMATION ET FIDÉLISATION

GRI *[103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le Groupe s'appuie dans une large mesure sur l'expertise de certains collaborateurs hautement qualifiés (qui occupent des postes stratégiques, par exemple, responsables financiers ou informaticiens), difficiles à remplacer. S'ils quittaient le Groupe, ils mettraient ce dernier dans une situation délicate. En outre, le fait de ne pas disposer d'outils et de processus appropriés pour le développement des employés existants (c'est-à-dire la formation des compétences générales et techniques) et l'identification des talents clés exposerait le Groupe à ne pas pouvoir retenir ses employés.	Nous avons mis en œuvre plusieurs programmes dans l'ensemble du Groupe dans le but d'assurer une bonne rétention des connaissances, notamment *via* la formalisation et/ou la documentation des actions de formation croisée et la formalisation de la documentation des activités clés soutenant les finances. Dans le cadre des nouvelles missions de la fonction People & Talent, celle-ci est chargée d'élaborer des plans de succession et d'identifier les experts clés. Les programmes de formation mondiaux ont été adaptés aux conditions générales de l'apprentissage à distance, y compris en ce qui concerne les compétences relationnelles.

ÉVOLUTION DE LA CONFORMITÉ JURIDIQUE ET ÉTHIQUE

GRI *[103-1 Conformité socio-économique] [103-2 Conformité socio-économique]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Dans la mesure où le Groupe est implanté dans de nombreux pays, il doit se conformer à des réglementations diverses et complexes. Les lois et réglementations auxquelles il est soumis s'appliquent à de nombreux domaines : pratiques commerciales, pratiques concurrentielles, lutte contre la corruption, gestion des données personnelles, protection des consommateurs, gouvernance d'entreprise, droit du travail, contrôles internes, réglementations fiscales locales et internationales, et conformité des produits de haute technologie destinés à l'exportation. Toute modification substantielle de ces lois et réglementations peut avoir une incidence sur les activités du Groupe. De plus, sans un cadre de gouvernance bien défini et solide (politiques du Groupe à jour, communication et formation), nous risquerions d'engager plus qu'avant la responsabilité du Groupe. 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. Le Conseil d'administration est chargé d'examiner les mises à jour nécessaires. Sous l'impulsion de la Direction et par le biais des actions mises en œuvre par le responsable de la conformité, le Groupe s'efforce d'améliorer en permanence ses programmes et ses campagnes de sensibilisation à l'intention des salariés. 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 salariés 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 traduites et adaptées en fonction des réglementations et de la culture locale. Le Groupe a actualisé et amélioré sa Charte Éthique en 2018.

CYBERSÉCURITÉ

GRI *[103-1 Confidentialité des données des clients] [103-2 Confidentialité des données des clients]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Du fait de l'existence de contenus ultra-sensibles et confidentiels, la gestion et la transmission sécurisées des informations de Technicolor et des clients est une composante essentielle des activités du Groupe. Le manque de fiabilité des systèmes et protocoles de sécurité des contenus (s'appliquant sur site et à distance dans le cadre du télétravail) peut compromettre aussi bien des informations sensibles que des actifs, tels que la Propriété intellectuelle : perte, divulgation, détournement, modification, partage ou accès non autorisés, etc. Le développement de certains produits peut se révéler plus coûteux ou le 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. Face à la prolifération et à la sophistication des piratages, et à d'autres types d'attaques malveillantes (comme le *phishing*), les produits et les données du Groupe peuvent être vulnérables. En cas d'attaque, la responsabilité juridique du Groupe peut être engagée et il risque d'encourir des dépenses supplémentaires au titre de mesures correctives ou compensatoires en cas de préjudice. En outre, depuis la pandémie de Covid-19, les environnements de télétravail se sont imposés comme une nouvelle norme dans le monde entier, ce qui, de fait, élargit pour ainsi dire les risques en matière de sécurité des contenus, le périmètre de sécurité étant passé de nos sites aux domiciles des salariés. Le manque de sensibilisation des collaborateurs aux cyber risques augmente par ailleurs le risque de *phishing* et d'introduction de programmes malveillants dans nos systèmes informatiques. Ces conséquences peuvent pousser des clients clés à retirer des projets à Technicolor et sont susceptibles d'exposer le Groupe à une charge financière importante, d'engager sa responsabilité juridique, d'entrainer une perte de réputation et un manque à gagner.	Les mesures de sécurité relatives aux réseaux de production de contenus des Services de Production 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 les besoins en matière de production évoluent, ou que de nouvelles technologies ou menaces apparaissent. Les centres Maison Connectée dédiés au développement de produits ou à la mise en œuvre de services intègrent des fonctions d'assurance qualité. Celles-ci sont chargées d'établir et de mesurer des indicateurs de qualité appropriés et d'élaborer des plans d'action pour améliorer la qualité des produits et services, avec des revues menées par la Direction aux étapes clés. 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 les risques induits ne se réalisent. 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 besoin est, un plan de remédiation aux coordinateurs de la sécurité présents sur place. En 2020, en collaboration avec des clients et des organisations du secteur, le Groupe a réussi sa transition vers des environnements et flux de travail sécurisés pour le télétravail à domicile, lorsqu'il s'avère nécessaire, en fonction des décisions publiques locales. Les normes de sécurité Technicolor sont régulièrement examinées et actualisées pour rester en phase avec le secteur et les politiques de sécurité en vigueur. En 2020, Technicolor a pris en charge 202 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. En 2020, le Groupe a dispensé une formation de sensibilisation à la sécurité à tous les salariés. Il a aussi largement communiqué autour du *phishing*, des logiciels malveillants et des pratiques générales en matière de sécurité, en mettant davantage l'accent sur les impacts du recours de plus en plus fréquent au télétravail.

CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS

GRI *[102-34]*

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le risque que les processus critiques soient impactés ou même contraints d'être interrompus du fait de catastrophes naturelles (par ex., pandémie, séisme, inondation, etc.) et/ou à cause d'incidents dus à l'activité humaine, n'est pas identifié et traité dans un Plan de continuité de l'activité (PCA). Le manque de visibilité sur la maturité des PCA dans les divisions, ainsi qu'au niveau du Groupe, peut fortement handicaper la reprise rapide de ses activités et peut avoir, à terme, un impact significatif sur sa situation financière. Le fait de ne pas intégrer aux PCA les enseignements tirés de cette crise sanitaire pourrait mettre le Groupe dans la même situation à l'avenir. Ce constat est valable aussi bien pour le Groupe que pour les tiers. Il y a un risque que les changements climatiques et environnementaux (Covid-19) entraînent une récession économique, impactant ainsi les activités de nos principaux partenaires (clients et fournisseurs) compte tenu des décisions gouvernementales. De plus, en cas de reprise sur sinistre (DR), il y a risque d'une mauvaise anticipation des capacités des systèmes d'information nécessaires pour restaurer les applications et services informatiques de manière méthodique et dans les meilleurs délais à la suite d'un incident majeur. Enfin, le risque de mauvaise coordination entre l'équipe informatique chargée de la reprise sur sinistre et l'équipe opérationnelle chargée du PCA, pourrait compromettre l'efficacité des solutions de continuité, comme la mise en œuvre de solutions de travail à domicile. Le manque d'exercices de simulation peut créer des lacunes si le risque devait se concrétiser.	Un cadre commun avec une gouvernance solide, appuyé par une organisation matricielle bien définie et une équipe de direction par division, existe au sein de Technicolor. Il est soutenu par le *Technicolor Security Office* (TSO). Des programmes de gestion de crise et de sécurité des salariés (CMES) ont été mis en place. Ils s'accompagnent d'outils SBI (*Significant Business Incident*, soit incident d'activité important), un processus sous-jacent auquel concourent les RH et le TSO. Des outils, processus et ressources existent pour anticiper les risques imprévus (comme une pandémie). Les programmes de PCA ont été déployés avec succès en 2020 et, après l'avènement de la crise, les plans et processus concernés ont été peaufinés dans l'ensemble du Groupe avec une gouvernance actualisée et une vue centralisée des PCA dans le Groupe.

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
Le Groupe est exposé à des risques de sécurité physique via ses obligations contractuelles de protection du contenu des clients dans l'ensemble des activités (par exemple, les services de chaîne d'approvisionnement de DVD fournis par la division, de la réception et du stockage des contenus originaux à la réplication sur des supports optiques, jusqu'à la livraison du produit fini chez le distributeur). Tout(e) copie illégale et/ou vol de produit fini peut entraîner une perte économique considérable pour le client. Par conséquent, tout manquement à la sécurité physique imputable à la division pourrait donner lieu à des sanctions financières, des pertes de contrats ou une détérioration de l'image et de la réputation du Groupe. Par ailleurs, le Groupe est également exposé à des risques de sécurité physique sur tous ses sites, qui concernent la protection de ses collaborateurs et de ses systèmes. L'insuffisance des mesures en place et de la logistique de maintenance peut poser des problèmes de sécurité et porter atteinte à l'image ainsi qu'à la réputation du Groupe auprès de ses salariés et de ses clients.	Des mesures et contrôles de sécurité rigoureux ont été mis en place par une équipe dédiée (service de prévention des pertes, sécurité, etc.) et sont appliqués sur tous les sites qui traitent 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 Cybersécurité). Les sites sont protégés par des systèmes efficaces de contrôle du périmètre et 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 (sur les sites à risque), 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. De plus, le Groupe souscrit des assurances qui couvrent le vol de produits (y compris des polices d'assurance qui couvrent les vols de biens et de marchandises).

3.1.2 Risques opérationnels

GRI *[102-15]*

SERVICES DE PRODUCTION

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. Grâce à son réseau de 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.

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 à certaines entreprises de bénéficier d'avantages financiers tels que des crédits d'impôt remboursables, des abattements fiscaux ou des allègements fiscaux en fonction de coûts de production engagés sur le lieu de production, sous réserve d'éligibilité. Par conséquent, Technicolor a installé ses principaux sites de la division Services 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 en diminuant la taille en fonction des préférences de ses clients. Le département 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.

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
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. 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 2020, les cinq premiers fournisseurs de la division ont fourni environ 58 % des composants. 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 visant à empêcher la propagation de la Covid-19 limitent actuellement les activités de la division Maison Connectée, dont les sites de production et d'assemblage en Chine et au Brésil ont vu leurs opérations interrompues en raison de perturbations des chaînes 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. En 2020, des tensions sont apparues sur le marché des circuits intégrés (CI), conduisant à d'importants décalages dans les délais de livraison (18 semaines début 2020 contre 26 semaines au 2nd semestre 2020 et davantage encore en 2021), faisant de la livraison au client un véritable défi à relever. 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.	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. Fin 2019, nous avons lancé un projet d'automatisation et d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement mondiale. Objectif : gérer la planification des ventes et des opérations, les prévisions relatives aux besoins des clients, les engagements, la planification des ressources en matériaux, l'échange électronique de données et la logistique. Mises en production courant 2020, les premières fonctionnalités offrent plus efficacité et une transparence accrues. Nous organisons régulièrement des réunions avec les fournisseurs pour analyser les performances de la chaîne d'approvisionnement et les demandes 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. 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. 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. 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 afin de compenser les variations de prix soudaines et inattendues. En 2020, la Société a mis en place un outil automatisé d'évaluation des risques fournisseurs. Elle investit aussi dans un outil supplémentaire de surveillance des risques de la chaîne d'approvisionnement.

CONCENTRATION DES CLIENTS ET DÉPENDANCE VIS-À-VIS D'EUX

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 2020, les ventes aux cinq principaux clients de la division ont représenté environ 53 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée et environ 31 % 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 accroître la profondeur de la relation. 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.

SERVICES DVD

DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES MATIÈRES PREMIÈRES ET AUTRES RESSOURCES 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 hauteur d'environ 53 % 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 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 Services DVD (notamment la réplication au Mexique, en Pologne et en Australie) consomment beaucoup d'électricité. 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 de façon systématique la volatilité des prix de ses 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.

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 2020, les cinq plus gros clients de la division Services DVD ont représenté environ 60 % du chiffre d'affaires du segment, soit environ 14 % 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. Le résultat opérationnel de la division pourrait être affecté si ses clients décident de résilier ces contrats (conformément à leurs stipulations), 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 2020, la division a renégocié avec succès des extensions et/ou des renouvellements avec deux grands studios clients avec des prix et des conditions plus favorables pour Technicolor. Suite au prolongement des négociations, le contrat de fabrication et de réplication avec Paramount arrivera à expiration au milieu de 2021 et ne sera pas renouvelé, tandis que le contrat de distribution associé avec Technicolor restera en vigueur. Les répercussions de cette situation seront atténuées par l'accélération des actions entreprises par les Services DVD en rapport avec ses plans de transformation des activités. 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*. Une autre action consiste à explorer activement les pistes de diversification de l'activité de fabrication dans le domaine des dispositifs microfluidiques à base de polymère utilisés dans des applications de diagnostic ou en sciences de la vie, entre autres.

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 « Dépendance vis-à-vis des matières premières et autres ressources clés ». 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 divers 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, notamment au regard des matières premières utilisées pour produire les DVD et les disques Blu-ray™. Les principaux sites disposent tous d'un Plan de continuité de l'activité (PCA) et la réactivité de l'entreprise a été renforcée au moyen de plans transverses de réponse aux incidents, lesquels ont été testés avec succès en 2020. 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 2020, cet indicateur s'est élevé à 0,075 % (ou 750 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 2020, Technicolor a employé entre 2 300 et 3 900 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.

3.1.3 Risques financiers

GRI *[102-15]*

LIQUIDITÉS	
Identification des risques	**Surveillance et gestion des risques**
Le risque de liquidité est le risque de ne pas disposer des fonds nécessaires pour répondre aux obligations financières à venir. Ce risque pourrait survenir si la situation financière du Groupe venait à se détériorer, limitant ses accès aux marchés financiers ou si les fournisseurs venaient à 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. Ce risque s'est concrétisé en 2020 du fait de la détérioration de la situation financière du Groupe et, en particulier, de son flux de trésorerie négatif en 2018-2020. Une situation exacerbée par la survenance de la pandémie de Covid-19 en 2020.	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. Elle a mis en place des politiques visant à garantir un accès permanent et ininterrompu aux marchés financiers, et ce dans des conditions raisonnables. Afin de satisfaire les besoins de liquidité, le Groupe négocie des lignes de crédit confirmées et contracte des emprunts auprès des marchés bancaires et financiers. Il réalise en outre une augmentation de capital auprès des marchés de capitaux. Afin de contrôler les liquidités du Groupe, l'équipe de la trésorerie centrale contrôle le ratio endettement/fonds propres, sa notation de crédit (notations de l'entreprise au 31 décembre 2020 : S&P : CCC+ stable/Moody's : Caa2 stable), les perspectives des marchés financiers ; elle s'appuie sur les prévisions de trésorerie consolidées du Groupe pour vérifier la capacité à respecter les échéances de remboursement de la dette (voir note 8.2.3 pour le calendrier des échéances de remboursement de la dette) et sur les autres besoins futurs de financement ainsi que les clauses prévues dans la documentation régissant ses emprunts. 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 en 2020 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 facilité de crédit à court terme a été mise en place en mars, mais en raison de la détérioration de la situation financière du Groupe et des marchés financiers liée à la pandémie de Covid-19, l'émission de droits et les extensions de lignes de crédit n'ont pas pu s'effectuer comme prévu. En juin 2020, le Groupe a annoncé un plan de restructuration financière consistant en 420 millions d'euros de produit net de nouvelles dettes, un désendettement de 660 millions d'euros *via* la conversion de la dette existante en titres de capital ainsi que l'extension de la facilité Wells Fargo de 125 millions de dollars. Ces transactions ont été exécutées avec succès et, en conséquence, le bilan du Groupe a été renforcé et son risque de liquidité considérablement réduit. Pour de plus amples informations sur cette restructuration financière, veuillez consulter la note 1.1 aux comptes consolidés du Groupe.

ENDETTEMENT

Identification des risques

Au 31 décembre 2020, la dette brute nominale totale du Groupe s'élevait à 1 227 millions d'euros (correspondant à 1 142 millions d'euros incluant l'ajustement IFRS de la juste valeur). Elle était composée principalement de la dette au titre du « Nouveau Financement » et des « Prêts à Terme Réaménagés », tous deux émis dans le cadre de la restructuration financière du Groupe, d'un montant nominal total de 1 016 millions d'euros (931 millions d'euros selon les normes IFRS) et des dettes de loyer pour 178 millions d'euros (voir note 8.3 aux comptes consolidés).

Le Groupe dispose d'une ligne de crédit garantie par des créances clients auprès de Wells Fargo, 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 comptes consolidés du Groupe.

L'importance de la dette du Groupe pourrait avoir des conséquences défavorables pour le Groupe et ses actionnaires.

Par exemple, les conditions de son Nouveau Financement obligent le Groupe à consacrer une part importante de tout produit net de cessions, qui ne fait pas l'objet d'un réinvestissement, au remboursement du principal impayé, réduisant ainsi la disponibilité de trésorerie à d'autres fins. En 2020, il n'y a pas eu de cessions nécessitant un remboursement obligatoire de la dette.

De plus, le haut niveau d'endettement (1 227 millions d'euros) par rapport à la génération de flux de trésorerie disponible du Groupe ((207) millions d'euros en 2020) :

- 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 régissant les emprunts financiers concernant la dette au titre du Nouveau Financement, libellé en USD, du Groupe et de ses Emprunts à terme restructurés, ainsi que sa ligne de crédit garantie par des créances clients, utilise comme taux de référence le taux *London Interbank Offered* (LIBOR). Le LIBOR devrait être supprimé d'ici fin 2021. Si ce taux (LIBOR) venait à disparaître, le Groupe devrait alors déterminer un autre index de référence avec ses prêteurs, qui pourrait s'avérer moins favorable que le précèdent. Tout manquement dans la gestion de ce risque pourrait avoir un impact sur la situation financière du Groupe, ainsi que sur ses résultats opérationnels.

La documentation régissant les emprunts financiers concernant l'endettement 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.

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 facilité de crédit à court terme a été mise en place en mars, mais en raison de la détérioration de la situation financière du Groupe et des marchés financiers liée à la pandémie de Covid-19, l'émission de droits et les extensions de lignes de crédit n'ont pas pu s'effectuer comme prévu. En juin 2020, le Groupe a annoncé un plan de restructuration financière consistant en 420 millions d'euros de produit net de nouvelles dettes, un désendettement de 660 millions d'euros *via* la conversion de la dette existante en titres de capital ainsi que l'extension de la facilité Wells Fargo de 125 millions de dollars. Ces transactions ont été exécutées avec succès et en conséquence, le bilan du Groupe a été renforcé et les risques liés à son endettement considérablement réduit. Pour de plus amples informations sur cette restructuration financière, veuillez consulter la note 1.1 aux comptes consolidés du Groupe.

ENDETTEMENT

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques

La documentation de la dette au titre du Nouveau Financement et de la ligne de crédit garantie par des créances clients du Groupe comprend notamment des engagements financiers que le Groupe doit respecter :
• un ratio de ratio de dette nette/EBITDA testé le 30 juin et le 31 décembre à compter de 2021, inférieur ou égal aux niveaux ci-dessous :
  • 30 juin 2021 : ≤ 6,00,
  • 31 décembre 2021 : ≤ 5,00,
  • 30 juin 2022 : ≤ 4,50,
  • 31 décembre 2022 et après : ≤ 3,50 ;
• un engagement de liquidité minimum qui impose au Groupe de conserver au moins 30 millions d'euros de trésorerie et de lignes de crédit disponibles à certaines dates.
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.	

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 2020, 89 % 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 2020, 72 % 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 de dollars US contre des euros, qui s'est élevé à environ 116 millions de dollars en 2020. 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 26 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. Pour chaque type de transaction, des limites et des autorisations sont approuvées par le Comité d'Investissement. 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 VALEUR DES ACTIFS NON-COURANTS

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 2020, les écarts d'acquisition du Groupe s'élevaient à un total de 716 millions d'euros et la valeur de ses immobilisations incorporelles ressortait à 535 millions d'euros. Sur ce total de 716 millions d'euros, 142 millions d'euros sont relatifs à la division Services DVD, contre 222 millions d'euros en 2019. Cet écart s'explique principalement par une dépréciation de 66 millions d'euros due à la baisse des prévisions de ventes, suite à la perte d'un contrat de réplication, et par l'absence de nouvelles sorties en 2021 (à cause de la pandémie persistante de Covid-19) (voir note 4.5.1 aux comptes consolidés du Groupe). 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 quinze 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 4.5 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.

PLAN DE RESTRUCTURATION

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Le plan de restructuration Panorama permettra de réaliser d'importantes économies et de transformer l'ensemble du groupe. Le risque d'inefficacité dans l'exécution ou le suivi de la mise en œuvre du plan peut entraîner des dépenses de restructuration inattendues ou des économies de coûts inférieures aux prévisions, ce qui pourrait entraîner une baisse de la rentabilité de certaines divisions du groupe.	Les plans d'action de Panorama ainsi que les économies et les coûts qui en découlent sont étroitement suivi par un comité de pilotage. Les directeurs généraux et les directeurs financiers de chacune des divisions ont établi des plans spécifiques avec une granularité suffisante pour assurer un suivi strict et rapide de l'exécution du plan. Ces plans spécifiques par division ont été revus en détail par le Directeur des opérations et le Directeur financier du groupe. Chaque mois, le Directeur des opérations procède a une revue détaillée de l'avancement et l'exécution des plans avec chaque division. Lorsqu'un écart est observé, des mesures sont prises pour atténuer le risque d'économies manquantes ou de coûts de restructuration supplémentaires. Chaque mois, les plans sont consolidés et examinés par le Directeur Général du groupe.

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 comptes 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, 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 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, en février 2019, la Cour d'appel a demandé à la cour fédérale de district des États-Unis, qui avait approuvé, en juin 2015, le règlement d'un recours collectif intenté par un groupe d'acheteurs indirects de CRT (13,75 millions de dollars), de reconsidérer sa décision. Dans le cadre de ce processus de renvoi, l'accord de règlement entre les acheteurs indirects et les défendeurs a été modifié par accord des parties en septembre 2019, ce qui s'est traduit par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux défendeurs, dont Technicolor ; les plaignants de neufs états américains ont été exclus du règlement. Les accords de règlement modifiés ont été approuvés par la cour fédérale de district et l'ordonnance portant approbation de l'accord fait désormais l'objet d'un appel. En septembre 2019, des consommateurs de ces neuf états ont déposé des requêtes en intervention, mais le tribunal les a déboutés. Ils ont saisi la Cour d'appel d'un recours contre les ordonnances rejetant leurs requêtes en intervention. Technicolor estime que son exposition est limitée dans son ampleur et qu'il 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 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 une action en Turquie, laquelle a été rejetée pour vice de procédure par le tribunal de première instance, ainsi que par la cour d'appel régionale, en décembre 2020. Vestel a interjeté appel de cette décision devant la cour d'appel régionale ;
- aux Pays-Bas, une plainte déposée par trois fabricants brésiliens de téléviseurs en vertu du droit brésilien.

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 (i) dans une affaire au Royaume-Uni contre le fabricant turc Arcelik, qui a été transigée en février 2020 et (ii) en Allemagne, dans deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz), réglées en décembre 2020 pour ces derniers.

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 d'ayants droit d'anciens salariés) d'une ancienne usine à Taïwan (TCETVT). L'Association soutient que les plaignants ont été exposés à divers contaminants lorsqu'ils vivaient ou 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 Taïwan et un appel devant la Haute Cour Taïwanaise (première Cour d'appel), la Cour Suprême de Taïwan, en août 2018 :

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour de Justice de Taïwan d'accorder 517,75 millions de nouveaux dollars de Taïwan (env. 15,04 millions d'euros au taux de change du 31 décembre 2020) au titre de dommages et intérêts pour 260 plaignants ; et

(ii) a cassé la décision et renvoyé les plaintes de 246 plaignants devant la Haute Cour.

General Electric a versé presque tout le montant de la décision en décembre 2019.

Le 5 mars 2020, la Haute Cour de Taïwan a statué sur les 246 demandes renvoyées et a accordé 54,7 millions de nouveaux dollars de Taïwan (env. 1,59 million d'euros au taux de change au 31 décembre 2020) au titre de dommages et intérêts. Cette décision sera examinée en appel devant la Cour Suprême de Taïwan.

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 district de Taïpei a annoncé sa décision le 27 décembre 2019 et accordé environ 2,3 milliards de nouveaux dollars de Taïwan (env. 66,83 millions d'euros au taux de change du 31 décembre 2020) au titre de dommages et intérêts. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. En janvier 2020, Technicolor a interjeté appel de cette décision auprès de la Haute Cour de Taïwan.

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 été propriétaire de TCETVT pendant une vingtaine d'années d'activité.

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.

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 campagne annuelle 2020 a été réalisée et achevée avec succès. Une nouvelle campagne débutera en janvier 2021.

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 procédures de contrôle interne, telles que celles relevant 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 gestion de l'activité du Groupe par la Direction, ainsi que 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 2020, malgré les imprévus de la pandémie de Covid-19, le référentiel de risques et de contrôles a été revu et mis à jour avec l'évolution des risques. On y a introduit une distinction de classification claire sur les risques de niveau 1 et de niveau 2 ;

- 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 2020, environ 278 responsables de contrôles ont été chargés d'autoévaluer 3 047 contrôles concernant 56 des processus financiers et non financiers ;
- des tests indépendants gérés par l'audit interne, couvrant près de 20 % des contrôles autoévalués. Ces tests, effectués par les auditeurs internes et de certains experts internes formés, visent à garantir l'efficacité du référentiel de contrôle interne de Technicolor.

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 fréquemment 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, moyenne et basse 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. Ce dernier est chargé de traiter de l'ensemble des problèmes d'éthique qui pourraient survenir dans chacune des activités du Groupe. Il 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 plus fréquemment si nécessaire.

Au cours des dernières années, le Groupe a lancé de nombreux programmes de formation en éthique. Un ensemble de formations sur diverses règles et obligations en matière d'éthique a été lancé, notamment sur la corruption, la concurrence et la fraude.

Charte Éthique 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 11 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, 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.

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 ascendante et descendante, qui se résume comme suit :

- l'identification des risques par les membres du Comité Exécutif des divisions et leur sous-comité et incorporée (avec le concours de l'audit interne) dans le questionnaire consolidé rempli par chaque membre du Comité Exécutif et du Comité de Direction ; processus soutenu par des entretiens individuels menés 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 ou plusieurs responsables pour chacun des dix principaux risques. Ces responsables sont des membres du Comité Exécutif. 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 en matière de supervision du processus de gestion des risques de Technicolor.

Sous la responsabilité de la Directrice de l'audit, les départements d'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques d'entreprise procurent un cadre intégré efficace, qui favorise la coordination et les gains d'efficacité concernant l'identification/l'atténuation des risques et la maturité de l'environnement de contrôle interne. Il permet aux recommandations de l'audit interne d'être mieux intégrées au cadre du Contrôle interne. En outre, les lacunes signalées lors de la campagne de contrôle Interne 8TIC'S peuvent être suivies de près par le département d'audit interne, tout en garantissant une surveillance efficace (et un traitement, le cas échéant) des risques dans l'ensemble du Groupe.

Tout au long de l'année, 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 11 auditeurs qui bénéficient d'une expérience antérieure dans divers domaines tels que la finance, la comptabilité, les opérations, l'ingénierie et l'informatique/la sécurité, etc. L'équipe est répartie sur plusieurs sites clés du Groupe : Paris (France), Lawrenceville, Géorgie (États-Unis), New York (États-Unis), Montréal (Canada), Guadalajara (Mexique), Varsovie (Pologne) et Bangalore (Inde). Sur le plan administratif, elle rend compte au Directeur général, et sur le plan fonctionnel, au Comité d'Audit.

Le département d'audit interne intervient dans les domaines suivants : processus opérationnels et financiers, revue de projets ou de contrats spécifiques, audits de conformité, de prévention de la fraude et de sécurité, et suivi aux niveaux mondial et local des audits déjà réalisés.

En 2020, 12 missions d'audit ont été réalisées (aussi bien d'assurance que d'assistance), soit le même nombre que l'année passée.

Ces audits ont été réalisés conformément à la méthodologie et aux procédures définies par le département d'audit interne (dans le respect des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne), avec notamment :

- des ajustements rapides du calendrier d'audit en fournissant des services de conseil et d'assurance supplémentaires pendant la pandémie sans précédent de Covid-19, en assurant la liaison avec la division pour garantir un contrôle approprié et une valeur ajoutée dans les opérations ;
- la réalisation de tests (tests de passage et tests détaillés) et d'entretiens avec les responsables du contrôle et 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 2021, 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 (Services DVD, Services de Production, Maison Connectée et *Corporate* & 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. Il comprend un processus d'examen approfondi ascendant en plusieurs étapes, avec notamment :

- en octobre, des discussions sur les macro-hypothèses entre le Directeur général du Groupe, le Directeur financier du Groupe et les Directeurs des divisions : analyse de marché et projections, analyse des tendances, structure de la base de coûts, analyse de la base clients et fournisseurs et besoins en matière de dépenses en capital. Il inclut aussi des initiatives stratégiques clés et leur impact financier ;
- en novembre, la préparation du budget ascendant sur 3 ans pour chaque division, et sa présentation au Directeur général et au Directeur financier du Groupe ;
- en décembre, des revues supplémentaires entre le Directeur général du Groupe, le Directeur financier du Groupe et les Directeurs des divisions pour traiter des questions spécifiques si nécessaire ;
- l'approbation par la Direction générale des propositions de Plans d'actions et de budgets consolidés au niveau des divisions ;
- l'approbation du budget par le Conseil d'administration, au plus tard en début d'année suivante ;
- la 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 présentés par division et font l'objet d'une analyse et d'un suivi mensuel.

REVUE DE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE

Le département 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 moins deux fois par an, par chaque division, des prévisions pour le trimestre en cours et les trois trimestres suivants ; elles portent notamment sur les principaux indicateurs du compte de résultat tels que l'EBITA ajusté, 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 conformément aux 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 *[103-2 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 des clients]*
[103-2 Confidentialité des données des clients]
[103-3 Confidentialité des données des 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 (42 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 2020, plus de 200 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 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 »).

Fin 2020, le montant total des primes représente moins de 0,4 % 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 à ce jour 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 standard 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 une police d'assurance couvrant les risques liés à la responsabilité civile de ses administrateurs et Dirigeants, assortie de garanties 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 74

4.1.1 Conseil d'administration 77

4.1.2 Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration 101

4.1.3 Conventions réglementées 113

4.1.4 Règlement intérieur du Conseil d'administration 116

4.1.5 Comité Exécutif 121

4.2 RÉMUNÉRATION 123

4.2.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux 123

4.2.2 Ratio d'équité salariale 137

4.2.3 Rémunération des membres du Comité Exécutif 138

4.2.4 Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites 139

Un Conseil d'administration renforcé et indépendant :

- **10** administrateurs
- **2** censeurs
- **50 %** de femmes
- **50 %** d'hommes
- **100 %** d'indépendants

Une activité **particulièrement soutenue du Conseil et de ses comités**

Une politique de rémunération au service de la transformation du Groupe et de la création de valeur à long terme

4.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

GRI *[102-18] [102-22]*

L'année 2020 aura été la première année complète de management de Technicolor par une gouvernance renouvelée et renforcée du Conseil d'administration avec la nomination d'une nouvelle Présidente, Mme Anne Bouverot, et de cinq nouveaux administrateurs en 2019 ainsi que la nomination d'un nouveau Directeur général, M. Richard Moat, le 5 novembre 2019.

Ce renforcement s'est poursuivi tout au long de l'année 2020 avec (i) la nomination de Mme Cécile Frot-Coutaz au Conseil d'administration en tant qu'administratrice le 23 mars 2020, après y avoir participé en qualité de censeur, apportant sa connaissance du secteur des technologies et des médias ainsi que son expertise en matière de restructuration des entreprises et (ii) la nomination d'un second administrateur représentant les salariés, M. Marc Vogeleisen, le 23 décembre 2020. Mme Ana García Fau et M. Maarten Wildschut ont quitté le Conseil à l'expiration de leur mandat en juin 2020.

Le 7 mai 2020, un Comité Ad Hoc composé d'administrateurs indépendants a été constitué pour les besoins spécifiques de pilotage de la restructuration financière et est resté actif jusqu'au 26 octobre 2020.

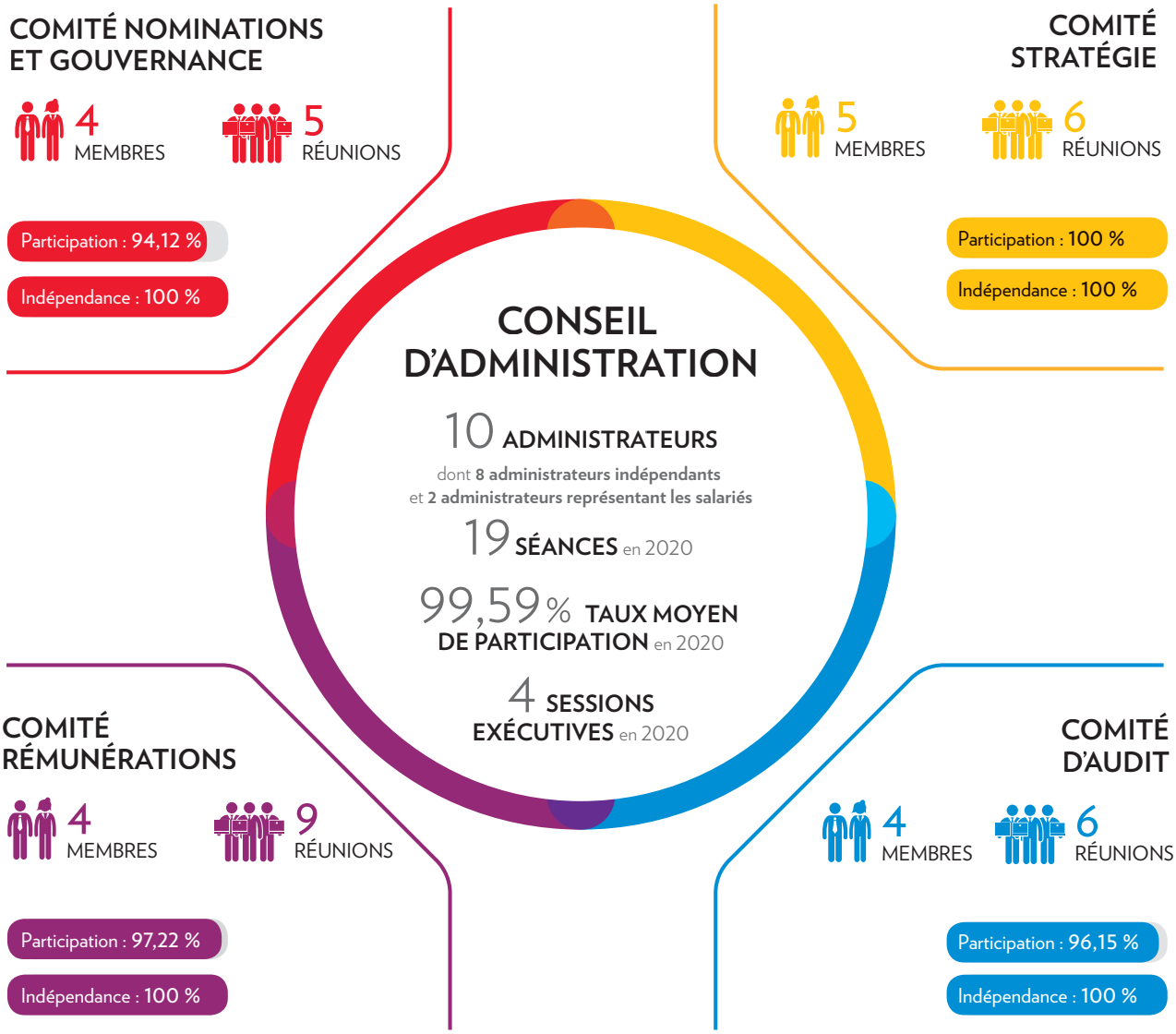
Une fois la restructuration financière de la Société finalisée en septembre 2020, le Conseil d'administration a décidé de nommer deux censeurs au sein du Conseil d'administration : M. Gauthier Reymondier, de Bain Capital Credit (le 23 septembre 2020) et Angelo Gordon, représenté par M. Julien Farre, le 17 décembre 2020. Les discussions du Conseil d'administration sont ainsi enrichies des opinions des actionnaires originairement prêteurs de la Société.

Il convient également de noter que, en raison des circonstances et surtout du calendier retardé de la restructuration financière, M. Richard Moat n'a pas pu, comme prévu initialement, investir personnellement dans le capital de la Société. En conséquence, six mois après sa nomination, le Directeur général ne remplissait pas la condition de détention d'actions requise pour demeurer administrateur. Sans aucun effet sur ses fonctions de Directeur général, M. Richard Moat a donc été démis de sa qualité d'administrateur en date du 5 mai 2020 tout en continuant toutefois d'assister aux réunions du Conseil. Le Conseil d'administration proposera à la prochaine Assemblée générale des actionnaires de nommer à nouveau M. Richard Moat en tant qu'administrateur, ce dernier ayant procédé à un ivestissement personnel significatif dans le capital de la Société en décembre 2020.

Le Conseil d'administration, ainsi que ses comités, a connu un niveau d'activité particulièrement élevé et soutenu, notamment du fait de la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et de la réalisation de la restructuration financière de Technicolor finalisée avec succès en septembre 2020.

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'administration était composé de 10 administrateurs, dont deux représentants les salariés, et deux censeurs. Sans tenir compte de la présence des censeurs et des administrateurs représentant les salariés, le Conseil d'administration était totalement indépendant et la parité hommes-femmes parfaite.

La composition des comités du Conseil a également évolué en 2020 et, de la même manière que pour le Conseil d'administration, le niveau d'indépendance s'en est trouvé renforcé.



Conseil d'administration compétent dans les domaines des Médias & Entertainment, de la Technologie, de la Finance, de la Maison Connectée, de la Stratégie, de la Cybersécurité, des Fusions et acquisitions, des Télécoms et ayant une connaissance approfondie du Groupe.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LA DATE DE PUBLICATION DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



P PRÉSIDENCE DE COMITÉ

COMITÉ NOMINATIONS ET GOUVERNANCE · COMITÉ STRATÉGIE · COMITÉ RÉMUNÉRATIONS · COMITÉ D'AUDIT

(1) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas été comptabilisés pour établir ce pourcentage.
(2) M. Florent Chabaud est en cours de remplacement au moment de la publication du présent Document d'enregistrement universel, suite à son départ du Groupe le 31 mars 2021.

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 de publication du présent Document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration se compose de :

- 10 administrateurs, dont la Présidente du Conseil d'administration, et se décompose comme suit :
  - 8 administrateurs indépendants, et
  - 2 administrateurs représentants les salariés : suite à son départ du Groupe en date du 31 mars 2021, M. Florent Chabaud est en passe d'être remplacé à l'heure où nous publions le présent Document d'enregistrement universel ;
  - 4 femmes ;
  - 2 administrateurs de nationalité étrangère et 3 administrateurs basés aux États-Unis ou au Royaume-Uni ou ayant des profils très internationaux.

Le Conseil d'administration compte également deux censeurs, lesquels siègent avec voix consultative.

L'exercice 2020 a été marqué par :

- la nomination, le 23 mars 2020, de Mme Cécile Frot-Coutaz en tant que nouvelle administratrice, faisant ainsi suite à sa précédente nomination en qualité de censeur en juin 2019 ;
- la fin du mandat de Mme Ana García Fau et de M. Maarten Wildschut le 30 juin 2020 ;
- la fin du mandat de M. Yann Debois, administrateur représentant les salariés, le 26 juillet 2020, et son remplacement à compter du 27 juillet 2020 par M. Florent Chabaud, désigné par le Comité d'entreprise de la Société ;
- la désignation, à compter du 23 décembre 2020, par le Comité d'entreprise européen du Groupe de M. Marc Vogeleisen comme second administrateur représentant les salariés, conformément aux nouvelles dispositions de l'article 11.3 des statuts de la Société tels que modifiés par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 ;
- la nomination de deux censeurs au Conseil d'administration dans le cadre et à la suite de la restructuration financière de 2020, M. Gauthier Reymondier, de Bain Capital Credit, et Angelo Gordon, représenté par M. Julien Farre.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020, ET JUSQU'À LA DATE DE PUBLICATION 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 2020 (1)	Brian Sullivan	M	Américaine	Juin 2019	AGOA 2023 (1)
Administrateurs ayant quitté le Conseil d'administration en 2020	Ana García Fau	F	Espagnole	Avril 2016	AGOA 2020 (1)
	Maarten Wildschut	M	Néerlandaise	Octobre 2018	AGOA 2020 (1)
	Yann Debois	M	Française	Juillet 2017	Juillet 2020
	Richard Moat	M	Anglaise et irlandaise	Novembre 2019	Mai 2020
Administrateurs ayant rejoint le Conseil d'administration en 2020	Cécile Frot-Coutaz	F	Française	Mars 2020	AGOA 2023 (1)
	Florent Chabaud	M	Française	Juillet 2020	Mars 2021
	Marc Vogeleisen (2)	M	Française	Décembre 2020	Décembre 2023
Censeurs ayant rejoint le Conseil d'administration en 2020	Gauthier Reymondier	M	Française	Septembre 2020	Mars 2022
	Angelo Gordon, représenté par Julien Farre	M	Canadienne et française	Décembre 2020	Juin 2022

(1) Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.
(2) Second administrateur représentant les employés désigné par le Comité d'entreprise européen du Groupe.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020, ET JUSQU'À LA DATE DE PUBLICATION DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

	Nom	Date de nomination au Comité	Date de départ du Comité
Comité d'Audit	Ana García Fau	Avril 2016	Juin 2020
	Maarten Wildschut	Octobre 2018	Juin 2020
	Christine Laurens	Septembre 2020	N/A
Comité Nominations & Gouvernance	Ana García Fau	Avril 2016	Juin 2020
	Maarten Wildschut	Octobre 2018	Juin 2020
	Cécile Frot-Coutaz	Septembre 2020	N/A
Comité Rémunérations	Yann Debois	Octobre 2018	Juillet 2020
	Florent Chabaud	Juillet 2020	Mars 2021
Comité Stratégie	Richard Moat	Novembre 2019	Mai 2020 (1)
	Maarten Wildschut	Juin 2019	Juin 2020
Comité *Ad Hoc* (2)	Anne Bouverot	Mai 2020	Octobre 2020
	Xavier Cauchois	Mai 2020	Octobre 2020
	Dominique D'Hinnin	Mai 2020	Octobre 2020
	Melinda J. Mount	Mai 2020	Octobre 2020
	Thierry Sommelet	Mai 2020	Octobre 2020

(1) Richard Moat continue d'assister aux réunions du Comité Stratégie après cette date en tant qu'invité permanent.
(2) Comité Ad Hoc créé en mai 2020 et actif jusqu'en octobre 2020.

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 2020

Âge	Sexe	Nationalité	Début du mandat	Échéance du mandat	Ancienneté (en années)	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (dont Technicolor)	Détention d'actions Technicolor	Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration	Taux de participation aux réunions des comités du Conseil	Comité d'Audit	Comité Nominations & Gouvernance	Comité Rémunérations	Comité Stratégie	Comité *Ad Hoc*
										(au 31 décembre 2020)				
Membres actuels du Conseil d'administration :														
Anne Bouverot, Présidente du Conseil d'administration indépendante														
55	F	Française	Juin 2019	AGOA 2022 (1)	1,5	2	39 533	100 %	100 %		Présidente		Présidente	Présidente
Melinda J. Mount, administratrice indépendante et Vice-Présidente														
61	F	États-Unis	Avril 2016	AGOA 2021 (1)	5	3	21 000 (2)	100 %	100 %	Présidente		Membre		Membre
Bpifrance Participations, représentée par Thierry Sommelet, administrateur indépendant														
51	M	Française	Janvier 2016	AGOA 2021 (1)	5	5	10 381 145	100 %	100 %		Membre		Membre	Membre
Xavier Cauchois, administrateur indépendant														
63	M	Française	Juin 2019	AGOA 2022 (1)	1,5	2	6 030	100 %	100 %	Membre		Président		Membre
Florent Chabaud, administrateur représentant les salariés														
51	M	Française	Juillet 2020	Mars 2021	0,5	1	888	100 %	100 %			Membre		
Dominique D'Hinnin, administrateur indépendant														
61	M	Française	Juin 2019	AGOA 2022 (1)	1,5	5	12 370	95 %	95 %		Membre		Membre	Membre
Cécile Frot-Coutaz, administratrice indépendante														
54	F	Française	Mars 2020	AGOA 2023 (1)	1	1	4 475	100 %	100 %		Membre		Membre	
Christine Laurens, administratrice indépendante														
50	F	Française	Juin 2019	AGOA 2022 (1)	1,5	1	555	100 %	82 %	Membre		Membre		
Brian Sullivan, administrateur indépendant														
59	M	États-Unis	Juin 2019	AGOA 2023 (1)	1,5	1	2 250	100 %	100 %	Membre			Membre	
Marc Vogeleisen, administrateur représentant les salariés														
53	M	Française	Décembre 2020	Décembre 2023	0,5	1	4	S/O	S/O					
Membres ayant quitté le Conseil d'administration en 2020 :														
Ana García Fau, administratrice indépendante														
52	F	Espagnole	Avril 2016	Juin 2020	5	5	2 000	100 %	100 %					
Maarten Wildschut, administrateur indépendant														
48	M	Néerlandaise	Octobre 2018	Juin 2020	2,5	1	0 (3)	100 %	100 %					
Yann Debois, administrateur représentant les salariés														
41	M	Française	Juillet 2017	Juillet 2020	3	1	1 607	100 %	100 %					
Richard Moat, administrateur jusqu'au 5 mai 2020														
66	M	Anglaise et irlandaise	Novembre 2019	Mai 2020	0,5	2	585 825 (4)	100 %	100 %					

(1) Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.
(2) Mme Melinda J. Mount détient 21 000 certificats américains de dépôt (« ADR ») de Technicolor, soit l'équivalent de 778 actions.
(3) À la date de publication du présent Document d'enregistrement universel, RWC détenait 200 166 actions (représentant 0,09 % du capital social).
(4) Il sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires de renouveler le mandat de M. Richard Moat en tant qu'administrateur.

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 mars 2021, 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, du point de vue des deux parties, elle est ou non suffisamment importante pour faire 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 10 administrateurs, 8 sont considérés comme indépendants. Voir ci-dessous le résumé de l'évaluation faite par le Conseil d'administration du 11 mars 2021.

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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Bpifrance Participations, représentée par Thierry Sommelet	Bpifrance Participations détient moins de 10 % du capital.							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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Xavier Cauchois	M. Cauchois remplit l'ensemble des critères requis pour être considéré comme administrateur indépendant.							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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Nom	Discussion							Indépendant
Florent Chabaud	M. Chabaud est un administrateur représentant les salariés.							Non
	Non salariée/ 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 %**	
	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Dominique D'Hinnin	M. D'Hinnin remplit l'ensemble des critères requis pour être considéré comme administrateur indépendant.							Oui
	Non salariée/ 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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
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**	**Commissariat 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**	**Commissariat aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Brian Sullivan	M. Sullivan remplit l'ensemble des critères requis pour être considéré comme administrateur indépendant.							Oui
	Non salariée/ 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 %**	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Marc Vogeleisen	M. Vogeleisen est un administrateur représentant les salariés.							Non
	Non salariée/ 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 %**	
	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

✓ *: condition remplie.*
x : condition non remplie.

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 • Expérience approfondie des marchés américain et anglais • 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
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
Florent Chabaud	• Expérience approfondie au sein du Groupe • 25 ans d'expérience dans la sécurité informatique • Expérience spécifique de la protection des données à caractère personnel et de la conformité au RGPD
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* • Expérience approfondie des marchés américain et anglais • Bonnes compétences stratégiques • Connaissance approfondie du secteur des Services de Production
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, en particulière en matière de fusions et acquisitions • Expérience approfondie dans le secteur de la Maison Connectée • Compétences stratégiques acquises à plusieurs postes de Direction
Marc Vogeleisen	• Expérience approfondie au sein du Groupe • Parfaite connaissance de la thématique de la Maison Connectée, grâce aux différents postes qu'il a occupés dans cette division

* *Expertise financière ou comptable spécifique requise par l'article L. 823-19 du Code de commerce en lien avec la composition des Comités d'Audit.*

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 visaient à développer ses compétences, sa complémentarité et son engagement. Les changements supplémentaires intervenus en 2020, notamment dans la composition des comités, visaient à atteindre le même objectif. 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, ce qui témoigne de sa capacité à traiter les questions clés et à 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 un indicateur de l'efficacité de son fonctionnement.

Les biographies des membres du Conseil d'administration sont détaillées au paragraphe 4.1.1.3 ci-dessous.



** En qualité de Censeur.*

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 l'optique de stimuler la qualité et la créativité des discussions et des décisions.

À cet égard, le Conseil d'administration a formulé une politique concernant sa composition afin de parvenir à une composition équilibrée et veiller à une représentation juste 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 du 11 mars 2021, des éléments suivants :

- les compétences de ses membres et la composition de ses comités sont variées et alignées sur la stratégie à long terme du Groupe ;
- une majorité d'administrateurs étrangers ou de profils hautement internationaux y siègent, ce qui reflète la diversité géographique des activités du Groupe ;
- les genres sont bien représentés au sein du Conseil et dans chaque comité (50 % des administrateurs sont des femmes, notamment la Présidente du Conseil d'administration).

Promotion du genre et de la diversité au sein des autres organes de direction

Depuis de nombreuses années, d'importants travaux, programmes et plans d'action ont été menés à bien et d'autres, toujours en cours, portent notamment sur la politique de non-discrimination, la promotion des genres et la politique en matière diversité à appliquer au sein du Groupe.

Cela concerne en particulier la représentation féminine dans les organes de direction, dont le Comité Exécutif, le Comité de Direction ainsi que les cadres dirigeants (niveaux de classification 4, 5 et 6). A fin 2020, le Groupe compte 13 289 employés dont 28,4% sont des femmes.

Avec 3 membres, les femmes représentent 27% du Comité Exécutif et avec 7 membres, elles représentent 37% du Comité de Direction. En prenant en compte ensemble le Comité Executif et le Comité de Direction, il y a 10 femmes représentant 33% des membres.

En ajoutant au Comité Executif et au Comité de Direction les comités executifs des secteurs d'activités et des fonctions transverses, il y a 25 femmes représentant 37% des membres, une proportion significativement plus élevée que la representation globale des femmes parmi les employés tous niveaux de classification confondus.

Le Conseil d'administration entend accélérer l'accès des femmes aux postes à responsabilité au sein du Groupe.

Le Conseil veillera donc à ce que la promotion du genre et de la diversité soit centrée sur des objectifs pertinents assortis de plans d'action appropriés pour les atteindre, et il suivra régulièrement les résultats de leur mise en œuvre.

Le Conseil d'administration a fixé les objectifs suivants, à atteindre en 2023, afin d'accroître la représentation féminine au sein de la Direction générale du Groupe :

- 35 % de femmes au sein du Comité Exécutif et du Comité de Direction pris ensemble ;
- 40 % de femmes au sein du Comité Executif, du Comité de Direction et des comités executifs des secteurs d'activité et des fonctions corporate (employés de niveau de classification 4, 5 et 6) pris ensemble ;

Un objectif extra-financier basé sur la promotion du genre et la diversité est inclus dans les objectifs de performance du Directeur général du Groupe depuis 2018.

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 2020.

Administrateurs membres du Conseil d'administration à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel



Adresse 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 :
39 533

Anne Bouverot

Présidente indépendante du Conseil d'administration

Fonction principale : Présidente du Conseil d'administration de Technicolor, *Senior Advisor* pour TowerBrook Capital Partners et administratrice de sociétés

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Maison Connectée
- Cybersécurité
- Stratégie
- Technologie
- Télécommunications

Participation aux comités :
- Comité Nominations & Gouvernance (Présidente)
- Comité Stratégie (Présidente)
- Comité *Ad Hoc* (Présidente) (en 2020)

Biographie

Mme Anne Bouverot est actuellement *Senior Advisor* pour TowerBrook Capital Partners, ainsi qu'administratrice de sociétés. Elle était auparavant Présidente et Directrice générale de Morpho (devenu depuis lors Safran Identity & Security), *leader* mondial des solutions de sécurité et d'identité, qui emploie plus de 8 600 personnes dans 55 pays et génère un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros. Avant Morpho, elle a été pendant 4 ans Directrice générale de la GSMA, l'association internationale des opérateurs de réseaux mobiles. Elle a commencé sa carrière comme chef de projet informatique chez Telmex au Mexique avant de passer les 18 années suivantes chez Orange à différents postes.

Mme Anne Bouverot est la Fondatrice et Présidente de la Fondation Abeona *(Data Science for Fairness and Equality)*. Ancienne élève de l'École Normale Supérieure et de Télécom Paris ainsi que titulaire d'un doctorat en Intelligence artificielle (1991), elle a été décorée Chevalier de l'Ordre National du Mérite et faite Chevalier de la Légion d'Honneur (France).

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Fondation Abeona *(Data Science for Fairness and Equality)*	Fondatrice et Présidente
À l'étranger	
Cellnex Telecom (1)	Administratrice
TowerBrook Capital Partners	*Senior Advisor*
Thomson Reuters Founders Share Company	Fiduciaire

(1) Sociétés cotées.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Capgemini SE (1)	Administratrice
Edenred SA (1)	Administratrice
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

(1) Sociétés cotées.



Adresse 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'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
21 000 certificats américains de dépôt équivalent à 778 actions

Melinda J. Mount

Administratrice indépendante et Vice-Présidente
Fonction principale : administratrice de sociétés

Ancienneté : 5 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Cybersécurité
- Finance
- Connaissance approfondie du Groupe
- *Media & Entertainment*
- Fusions et acquisitions

Participation aux comités :
- Comité d'Audit (Présidente)
- Comité Rémunérations
- Comité *Ad Hoc* (en 2020)

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 Melinda J. 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.

Mme Melinda J. Mount est actuellement administratrice indépendante chez Cerner Corporation, une société qui fournit des solutions de technologie d'informations médicales (*health information technology*, 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 Melinda J. 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.

Autres mandats en cours	
Société	**Fonctions et mandats exercés**
À l'étranger	
The Learning Care Group	Administratrice
Cerner Corporation (1)	Administratrice
Group Nine Acquisition Corp (1)	Administratrice

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)
None

(1) Sociétés cotées.



Adresse 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 :
6 030

Xavier Cauchois

Administrateur indépendant

Fonction principale : administrateur de sociétés

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- Finance
- *Media & Entertainment*
- Fusions et acquisitions
- Technologie
- Télécommunications

Participation aux comités :

- Comité d'Audit
- Comité Rémunérations (Président)
- Comité *Ad Hoc* (en 2020)

Biographie

M. Xavier Cauchois débute sa carrière chez PwC où il restera plus de 37 ans, cumulant des activités d'audit et de conseil. Il a ainsi 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. 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
En France	
Dassault Systèmes SE (1)	Administrateur

(1) Société cotée.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
PwC Business Services	*Manager*
GIE PricewaterhouseCooper	Administrateur
PwC Audit	Partner



Adresse 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 :
12 370

Dominique D'Hinnin

Administrateur indépendant

Fonction principale : Président d'Eutelsat Communications SA

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 95 %

Compétences :
- Maison Connectée
- Finance
- *Media & Entertainment*
- Stratégie
- Technologie

Participation aux comités :
- Comité Nominations & Gouvernance
- Comité Stratégie
- Comité *Ad Hoc* (en 2020)

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, la société américaine Golden Falcon Acquisition Corporation ainsi que 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
Golden Falcon Acquisition Corp (1)	Administrateur

(1) Sociétés cotées.

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) Sociétés cotées.



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 : 4 475

Cécile Frot-Coutaz

Administratrice indépendante

Fonction principale : *Head* EMEA de YouTube

Ancienneté : 1 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- *Media & Entertainment*
- Stratégie

Participation aux comités :

- Comité Nominations & Gouvernance
- 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 larestructuration 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	
En France	
Groupe M6 (1)	Administratrice
À l'étranger	
Fremantle Ltd. (filiale de RTL Group)	Administratrice

(1) Société cotée.



Adresse 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 :
555

Christine Laurens

Administratrice indépendante

Fonction principale : Directrice financière et Associée chez A.T. Kearney

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Cybersécurité
- Finance
- Fusions et acquisitions
- Stratégie
- Technologie

Participation aux comités :
- Comité d'Audit
- Comité Rémunérations

Biographie

Mme Christine Laurens est actuellement Directrice financière et Associée d'A.T. Kearney, basée à Chicago depuis 2014. Elle a débuté comme *Manager* au sein de la division 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)

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 :
10 381 145

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 : 5 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Maison Connectée
- Finance
- *Media & Entertainment*
- Stratégie
- Technologie

Participation aux comités :
- Comité Nominations & Gouvernance
- Comité Stratégie
- Comité *Ad Hoc* (en 2020)

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 vingt années en matière d'investissement dans des sociétés cotées et non cotées dans les secteurs des télécommunications et de la technologie, M. Thierry 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. Thierry 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	
Orange SA (1)	Administrateur
Idemia SAS	Administrateur
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
En France	
Verimatrix 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	
Worldline SA (1)	Administrateur
Talend SA (1)	Administrateur
Soitec SA (1)	Administrateur
Bleckwen SAS	Membre du Conseil de surveillance
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
En France	
Greenbureau SA	Membre du Conseil de surveillance
Ingenico SA (1)	Administrateur
Sipartech SAS	Membre du Conseil de surveillance
Cloudwatt SA	Membre du Conseil de surveillance

(1) Sociétés cotées.



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 2023

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : 2 250

Brian Sullivan

Administrateur indépendant

Fonction principale : administrateur de sociétés

Ancienneté : 1,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Finance ●
- *Media & Entertainment* ●
- Stratégie ●
- Technologie ●
- Télécommunications ●

Participation aux comités :
- Comité d'Audit
- Comité Stratégie

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 Directeur général 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 des opérations de Fox Networks Group. En 2019, il quitte Fox pour devenir *Senior Advisor* chez McKinsey & Co. dans le secteur *Consumer, Media & Technology*. En 2020, M. Brian Sullivan a pris la Direction de NEP Group, la première organisation mondiale de Services Diffuseurs de Contenu et de Services d'Événements en direct.

M. Brian Sullivan est ancien élève de l'Université Villanova en *Business Administration and Management*.

Autres mandats en cours

À l'étranger	
Groupe NEP	Directeur général
Astrolabs LLC	Administrateur

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) Sociétés cotées.



Adresse principale : Technicolor, 8-10, rue du Renard, 75004 Paris

Nationalité : française

Née le 10 novembre 1967

Début du mandat : décembre 2020

Échéance du mandat : décembre 2023

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : 4

Marc Vogeleisen

Directeur représentant les salariés jusqu'en décembre 2023

Fonction principale : *Head of Business Office*

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : non applicable en 2020

Compétences :
- Maison Connectée ●
- Connaissance approfondie du Groupe ●
- Stratégie ●

Participation aux comités :
- Aucune

Biographie

M. Marc Vogeleisen est *Head of Business Office* au sein de la division Maison Connectée. Il a rejoint Technicolor en 2002 et a occupé différents postes, notamment comme expert en stratégie. Il a ainsi assisté la Direction générale au niveau du Groupe, et appuyé les principaux désinvestissements du Groupe (TV, IC's & Components) contribuant à la diversification des activités (acquisitions de Technicolor, Grass Valley, Cisco...) avant de rejoindre la division Maison Connectée en 2016.

Dans le cadre de ses fonctions actuelles, M. Marc Vogeleisen est activement impliqué dans la planification sur 3 ans, la connaissance du marché, la stratégie de portefeuille, la gestion des produits, le marketing et la communication.

Outre ces années passées à travailler pour Technicolor, de 2008 à 2010, il a fondé une *start-up* dans le secteur des énergies renouvelables, dont il est actuellement le Président non exécutif.

M. Marc Vogeleisen est diplômé de l'Université de droit et d'économie de Paris et de l'ESSEC.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Enersolar	Président
Enerqos France	Directeur général
Montauban Solar	Directeur général
Moissac Solar	Directeur général

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société
Néant

Censeurs à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel



Adresse professionnelle principale : 23 Savile Row
London W1S 2ET
Royaume-Uni

Nationalité : canadienne et française

Né le 13 avril 1978

Début du mandat : décembre 2020

Échéance du mandat : juin 2022

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : Angelo Gordon détenait 16 955 219 actions à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel

Angelo Gordon, représenté par Julien Farre

Censeur

Fonction principale : Directeur général de la division *Distressed & Corporate Special Situations* chez Angelo Gordon

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : non applicable en 2020

Compétences :
- Finance
- *Media & Entertainment*
- Fusions et acquisitions
- Stratégie
- Télécommunications

Participation aux comités :
- Aucune

Biographie

M. Julien Farre a rejoint Angelo Gordon en 2012 et en est le Directeur général. Il se consacre spécifiquement aux titres de sociétés européennes en situations spéciales et de détresse du groupe. Avant de rejoindre Angelo Gordon, il était Directeur exécutif chez Goldman Sachs, et avait auparavant travaillé chez Bain & Company en tant qu'associé.

M. Julien Farre est titulaire d'une licence en commerce de l'université McGill et d'un MBA de la Wharton School de l'université de Pennsylvanie.

Mandats détenus en sa qualité de représentant permanent d'Angelo Gordon

Société	Fonctions et mandats exercés
Autres mandats en cours	
Néant	
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
En France	
FB Lux Holdings GP, SA	Membre du comité consultatif
Frans Bonhomme SAS	Membre du comité consultatif
Saur SAS	Membre du comité consultatif

Mandats détenus en son nom propre

Société	Fonctions et mandats exercés
Autres mandats en cours	
Néant	
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
Néant	



Adresse professionnelle principale : Bain Capital
1 Mayfair Pl
Mayfair
London W1J 8AJ
Royaume-Uni

Nationalité : française

Né le 22 novembre 1976

Début du mandat : septembre 2020

Échéance du mandat : mars 2022

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel : Bain Capital détenait 19 492 010 actions à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel

Gauthier Reymondier

Censeur

Fonction principale : Directeur général de Bain Capital

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Finance
- *Media & Entertainment*
- Fusions et acquisitions
- Stratégie
- Télécommunications

Participation aux comités :
- Aucune

Biographie

M. Gauthier Reymondier a rejoint Bain Capital Credit en 2008. Il est Directeur général du bureau de Londres de Bain Capital Credit. Il est *Head of European Liquid and Structured Credit* et gestionnaire de portefeuille, en particulier des CLO européens et des comptes séparés de Bain Capital Credit. Auparavant, M. Gauthier Reymondier a été *Manager* chez Bain & Company, où il assistait des fonds de capital-investissement en Europe. Il a par ailleurs travaillé chez Schroder Salomon Smith Barney.

M. Gauthier Reymondier est diplômé de HEC Paris.

Autres mandats en cours	
Société	**Fonctions et mandats exercés**
Néant	

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
Société	**Fonctions et mandats exercés**
À l'étranger	
Metal & Waste Recycling Limited	Administrateur

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 : française

Né le 21 février 1970

Début du mandat :
juillet 2020

Échéance du mandat :
31 mars 2021

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
888

Florent Chabaud

Directeur représentant les salariés jusqu'au 31 mars 2021

Fonction principale : Vice-Président *Business Security*

Ancienneté : 0,5 an

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- Cybersécurité ●
- Connaissance approfondie du Groupe ●

Biographie

M. Florent Chabaud a rejoint Technicolor fin 2014, où il a formé l'équipe interne d'évaluation de la sécurité informatique. Il a également établi la gouvernance du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel ainsi que les politiques en matière de conformité avec le GDPR. En outre, il a initié la certification ISO 27001 des activités de réponse aux incidents et de gestion des clés cryptographiques pour les produits Maison Connectée, obtenue fin 2019.

M. Florent Chabaud a commencé sa carrière à la Délégation générale pour l'armement (DGA) en tant qu'expert en infrastructures à clé publique et en messagerie sécurisée. En 2000, il a rejoint le département qui allait devenir l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), où il a été nommé Directeur adjoint en 2004, en charge de l'expertise en matière de recherche et d'innovation. En 2010, il a été promu responsable de sécurité des systèmes d'information (FSSI) du ministère français de la Défense.

M. Florent Chabaud est diplômé de l'École Polytechnique (1989) et titulaire d'un doctorat en informatique et cryptographie (1996) sous la direction de Jacques Stern (École Normale Supérieure).

Autres mandats en cours	Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)
Néant	Néant

M. Florent Chabaud a quitté Technicolor le 31 mars 2021. Au moment de la publication du présent Document d'enregistrement universel, un nouvel administrateur représentant les salariés est en passe d'être nommé pour le remplacer.



Adresse principale :
Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : espagnole

Née le 3 novembre 1968

Début du mandat :
avril 2016

Échéance du mandat :
30 juin 2020

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
2 000

Ana García Fau

Administratrice indépendante jusqu'en juin 2020

Fonction principale : administratrice de sociétés

Ancienneté : 4 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Finance
- Connaissance approfondie du Groupe
- Fusions et acquisitions
- Stratégie

Biographie

Mme Ana García Fau a été 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 fusions-acquisitions 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 García 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
Finerge SA	Présidente non exécutive et administratrice
Euskaltel SA (1)	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 : 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 : 30 juin 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 200 166 actions (représentant 0,09 % du capital social)

Maarten Wildschut

Administrateur non indépendant jusqu'en juin 2020

Fonction principale : Co-responsable du Fonds RWC European Focus

Ancienneté : 2,5 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- Finance ●
- Fusions et acquisitions ●
- 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. Maarten 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 les fonds *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. Maarten Wildschut est membre du comité consultatif de Monolith Investment Management, un fonds européen de petites capitalisations dont la stratégie d'investissement est similaire à celle du Fonds RWC European Focus.

M. Maarten 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.

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	



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 : 1 607

Yann Debois

Administrateur représentant les salariés jusqu'en juillet 2020

Fonction principale : *Senior Project Manager* au sein des Services de Production

Ancienneté : 3 ans

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :

- Maison Connectée ●
- Connaissance approfondie du Groupe ●

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. Yann Debois est diplômé en droit (2000) et est titulaire d'un diplôme de l'Université de Rennes, 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 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 :
5 mai 2020

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel :
585 825 *

Richard Moat

Administrateur non indépendant jusqu'en mai 2020

Fonction principale : Directeur général de Technicolor

Ancienneté (en tant qu'administrateur) : 6 mois

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100 %

Compétences :
- Maison Connectée
- Finance
- Stratégie
- Télécommunications

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.

** Suite à l'investissement personnel de Richard Moat dans les actions de la Société réalisé en décembre 2020, sa reconduction en tant qu'administrateur sera proposée à la prochaine Assemblée générale des actionnaires.*

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
Eircom Holdings (Ireland) Limited	Administrateur
International Personal Finance PLC (1)	Administrateur
Tiaxa Inc.	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
Eircom MEP SA	Administrateur

(1) Sociétés cotées.

4.1.1.4 ARRANGEMENTS OU ACCORDS CONCLUS AVEC LES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES, CLIENTS, FOURNISSEURS OU AUTRES EN VERTU DESQUELS LES MANDATAIRES SOCIAUX ET MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF ONT ÉTÉ CHOISIS

GRI *[102-25] [102-44]*

Il n'existe pas d'arrangements ou d'accords avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels un mandataire social (administrateur, Présidente du Conseil d'administration ou Directeur général) ou un membre du Comité Exécutif aurait été choisi.

4.1.1.5 PARTICIPATION DES MANDATAIRES SOCIAUX AU 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. 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.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, la Présidente et le Directeur général sont tenus par une obligation de détention minimale d'actions Technicolor portant sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de rémunération moyenne de l'administrateur (précédemment désignés comme « jetons de présence »). Ce nombre d'actions est doublé en cas de renouvellement du mandat.

À l'exception des obligations précédemment évoquées, les mandataires sociaux 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 mandataires sociaux dans le capital de la Société à la date de publication du présent Document d'enregistrement universel s'élève à :

Administrateurs	**Actions Technicolor**
Anne Bouverot	39 533
Melinda J. Mount	21 000 (1)
Bpifrance Participations	10 381 145
Xavier Cauchois	6 030
Dominique D'Hinnin	12 370
Cécile Frot-Coutaz	4 475
Christine Laurens	555
Brian Sullivan	2 250
Marc Vogeleisen (2)	4
Directeur général	
Richard Moat	585 825
TOTAL	**11 032 965**

(1) Mme Mount détient 21 000 certificats américains de dépôt (« ADR ») de Technicolor, soit l'équivalent de 778 actions.

(2) Les administrateurs représentant les salariés, qui ne perçoivent aucune rémunération en tant qu'administrateurs, sont exclus du champ d'application des exigences en matière d'actionnariat.

Le tableau ci-après fait état des opérations sur titres Technicolor réalisées au cours de l'exercice 2020 et jusqu'à la publication du présent Document d'enregistrement universel, et notifiées à l'AMF (Autorité des marchés financiers) conformément à l'article 19 du Règlement n° 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)*
Richard Moat	10 décembre 2020	Acquisition	Action	295 810	1,9291	570 647,07
Richard Moat	8 décembre 2020	Acquisition	Action	95 617	1,7399	166 364,02
Richard Moat	4 décembre 2020	Acquisition	Action	165 386	1,6997	281 106,58
Richard Moat	3 décembre 2020	Acquisition	Action	29 012	1,6994	49 302,99
Bpifrance Participations SA	7 octobre 2020	Exercice	Bon de souscription	842 950	0,0100	8 429,50
Bpifrance Participations SA	22 septembre 2020	Souscription	Action	8 370 251	2,9800	24 943 347,98
Bpifrance Participations SA	22 septembre 2020	Souscription	Bon de souscription	842 950	-	-
Bpifrance Participations SA	22 septembre 2020	Souscription	Bon de souscription	1 167 944	-	-
Anne Bouverot	11 septembre 2020	Acquisition	Action	10 000	2,750	27 500,00
Anne Bouverot	28 août 2020	Acquisition	Action	10 000	2,6100	26 100,00
Anne Bouverot	20 août 2020	Acquisition	Action	7 681	2,5500	19 586,55
Anne Bouverot	11 août 2020	Acquisition	Action	10 000	2,6909	26 909,00
RWC Asset Management LLP	29 juin 2020	Cessions	Action	39 530	2,7678	109 411,13
RWC Asset Management LLP	26 juin 2020	Cessions	Action	81 112	2,7261	221 119,42
RWC Asset Management LLP	25 juin 2020	Cessions	Action	109 165	2,8267	308 576,70
RWC Asset Management LLP	24 juin 2020	Cessions	Action	157 349	3,0628	481 928,51
RWC Asset Management LLP	23 juin 2020	Cessions	Action	161 724	3,6941	597 424,63
Bpifrance Participations SA	10 mars 2020	Acquisition	Action	1 300 000	0,2287	297 310,00
Bpifrance Participations SA	9 mars 2020	Acquisition	Action	3 191 351	0,2098	669 545,43
Bpifrance Participations SA	6 mars 2020	Acquisition	Action	2 071 107	0,2207	457 093,31
Bpifrance Participations SA	5 mars 2020	Acquisition	Action	3 118 183	0,2281	711 257,54

Les détails concernant les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance attribuées aux mandataires sociaux sont présentés ci-dessous dans 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 ET INCRIMINATION AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social (i) n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, (ii) n'a été associé à une faillite, mis sous séquestre ou liquidation, (iii) n'a fait l'objet d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (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 SERVICES ET AUTRES CONTRATS ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LE GROUPE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de service liant un mandataire social (administrateur, Présidente du Conseil d'administration et Directeur général) au Groupe ou à l'une de ses filiales, et prévoyant l'octroi d'avantages lorsque lesdits contrats prennent fin.

4.1.1.8 PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL 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 2020, la participation aux comités a été examinée aux mois de juillet et septembre.

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 ;

Le Conseil d'administration

- 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 actif) par tout membre du Groupe pour un montant supérieur à 25 millions d'euros, apprécié par opération ou par série d'opérations apparentées,
  - **(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 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 Directeur général 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 ;
- veille à l'exécution du Plan stratégique approuvé par le Conseil ;
- 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'à l'exterieur du Groupe ;
- 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.

La responsabilité de la Présidente est de présider le Conseil d'administration, il ne s'agit pas d'un rôle exécutif.

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.

En 2020, et pour les besoins spécifiques du plan de restructuration financière du Groupe, un Comité *Ad Hoc* composé uniquement d'administrateurs indépendants a été mis en place avec pour mission de superviser le processus relatif aux questions de droits et d'évaluer les différentes solutions possibles pour lever de nouveaux financements. Le Comité *Ad Hoc* a été dissous après l'achèvement de la restructuration financière de Technicolor.

Chaque comité formule dans son domaine de compétence – fixé par sa Charte – des propositions, des recommandations et des avis selon les 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 indépendant référent, ou, en l'absence d'administrateur indépendant 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 2020, 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 *vade-mecum* de l'administrateur 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.

4.1.2.3 ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

GRI *[102-18] [102-26] [102-27] [102-28] [102-31] [102-34]*

TAUX DE PARTICIPATION INDIVIDUELS DES ADMINISTRATEURS AUX SÉANCES DU CONSEIL TENUES EN 2020

Nom	Taux individuels
Mme Anne Bouverot	100 %
Mme Melinda J. Mount	100 %
Bpifrance Participations	100 %
M. Xavier Cauchois	100 %
M. Florent Chabaud (depuis juillet 2020)	100 %
M. Dominique D'Hinnin	95 %
Mme Cécile Frot-Coutaz	100 %
Mme Christine Laurens	100 %
M. Brian Sullivan	100 %
M. Yann Debois (a quitté le Conseil en juillet 2020)	100 %
Mme Ana García Fau (a quitté le Conseil en juin 2020)	100 %
M. Maarten Wildschut (a quitté le Conseil en juin 2020)	100 %
M. Richard Moat (a quitté le Conseil en mai 2020)	100 %
MOYENNE	99,59 %

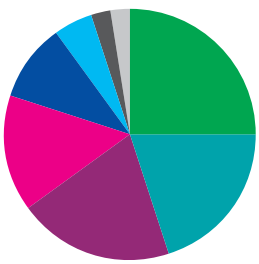
Conseil d'administration

19 RÉUNIONS EN 2020	12 PUIS 10 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 99,59 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 % *

Les activités en 2020 (questions récurrentes)

- **Questions financières :** a revu l'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle de la Société et le processus d'établissement de ces informations (budget annuel 2020, comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2019 et du premier semestre 2020, informations financières trimestrielles des premier et troisième trimestres 2020), a revu les informations financières et comptables provisoires conformément à l'article L. 232-2 du Code de commerce, a revu les principales questions comptables, les communiqués de presse à publier suite aux réunions du Conseil, ainsi que le Document d'enregistrement universel (les rapports du Conseil notamment), 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 assuré le suivi du Plan stratégique de la Société et des plans d'action correspondants, a été régulièrement mise à jour et a participé à des bilans commerciaux et stratégiques.
- **Rémunération et gouvernance :** a décidé de la rémunération de la Présidente et du Directeur général, a revu la composition du Conseil d'administration et l'indépendance de chacun des membres du Conseil, a délibéré sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ainsi que sur l'évaluation du Conseil.

* *Ce pourcentage n'inclut pas les administrateurs représentant les employés.*



- **25 %** Structure financière et renégociation de la dette
- **20 %** Stratégie
- **20 %** Budget et résultats financiers
- **15 %** Questions liées à la rémunération
- **10 %** Gouvernement d'entreprise
- **5 %** Gestion des risques
- **2,5 %** Rapports des Comités
- **2,5 %** Plans de succession

PRINCIPALES DÉCISIONS PRISES PAR LE CONSEIL EN 2020 (EN PLUS DES QUESTIONS RÉCURRENTES SUSVISÉES)

L'année 2020 a été une année particulièrement intense pour le Conseil d'administration et ses comités.

La préparation de la restructuration financière du Groupe (émissions de droits et opérations au titre de la dette) et du plan de sauvegarde financière accélérée a nécessité un certain nombre de réunions pour les discussions et approbations nécessaires.

Dans ce contexte, le Conseil a également préparé et convoqué en 2020 trois (3) Assemblées générales mixtes des actionnaires (23 mars, 30 juin et 22 juillet 2020).

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 30 JANVIER 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A examiné le budget préliminaire 2020 et le plan d'affaires 2020-2022
- A commencé à examiner les questions relatives aux capitaux propres et à la dette, ainsi que les opérations de financement correspondantes
- A alloué les jetons de présence 2019 aux administrateurs
- A attribué des actions sans condition de performance
- A approuvé un règlement de litige

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 5 FÉVRIER 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A examiné des questions relatives aux capitaux propres (regroupement d'actions, réductions du capital social et émission de droits) et aux créances, et a approuvé les décisions y afférentes
- A autorisé l'exécution de deux conventions réglementées avec RWC Asset Management et Bpifrance Participations relatives à des questions de capitaux propres
- A convoqué les actionnaires de la Société à une Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires le 23 mars 2020

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 18 FÉVRIER 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A approuvé les états financiers et les rapports y afférents de 2019
- A approuvé le budget 2020 et le plan d'affaires 2020-2022
- A approuvé les résultats de 2019 du plan de rémunération variable du Groupe
- A revu la politique de la Société en matière d'égalité salariale et professionnelle
- A évalué la rémunération variable de M. Frédéric Rose pour 2019
- A revu les résultats de l'évaluation du Conseil d'administration
- *Executive session* [1] concernant la rémunération variable du Directeur général au titre de l'exercice 2019
- *Executive session* [1]

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 9 MARS 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A procédé à l'examen annuel de l'indépendance des administrateurs
- A examiné la composition du Conseil d'administration
- A approuvé la structure du plan de rémunération variable et les objectifs 2020 du Groupe
- *Executive session* [1] pour fixer les objectifs de performance applicables à la rémunération variable du Directeur général pour 2020
- A adopté une Charte interne sur les conventions réglementées conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 23 MARS 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A examiné la situation et les premières incidences de la crise de Covid-19
- A mis en œuvre le regroupement des actions de la Société approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires tenue précédemment le même jour
- A sous-délégué les pouvoirs au Directeur général pour mener à bien la réduction du capital social décidée par l'Assemblée générale des actionnaires tenue le même jour

(1) 4 executive sessions ont eu lieu en 2020. Les executive sessions se tiennent hors la présence du Directeur général eu égard aux sessions consacrées à la rémunération du Directeur général, et hors la présence du Directeur général et du Secrétaire du Conseil d'administration pour les autres sessions.

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 7 MAI 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A considéré les difficultés – dues aux conditions du marché et à la crise de la Covid-19 – rencontrées pour le lancement de l'augmentation de capital initialement prévue et approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mars 2020, et a décidé de chercher un plan alternatif de restructuration financière
- A constitué un Comité *Ad Hoc* en relation avec la restructuration financière envisagée
- A examiné à nouveau la situation et les incidences de la crise de la Covid-19
- A approuvé un règlement de litige
- A mis à jour le budget 2020 et le plan d'affaires 2020-2022
- A examiné la composition du Conseil d'administration et approuvé les propositions à soumettre aux actionnaires à cet égard
- A convoqué l'Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires le 30 juin 2020

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 15 MAI 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A examiné le rapport du Comité *Ad Hoc* et a approuvé sa recommandation de valider le plan financier alternatif à l'augmentation de capital approuvée le 23 mars (ce projet consisterait à lever de nouveaux financements pour couvrir les besoins de Technicolor et permettre le remboursement fin juillet du crédit-relais de 110 millions de dollars américains, accompagné d'une restructuration de la dette, avec, dans un premier temps, l'ouverture d'une procédure de conciliation avec les créanciers de la Société)
- A approuvé les principales modalités d'un Plan d'intéressement à long terme (LTIP) et d'un Plan incitatif d'investissement, ainsi que les résolutions y afférentes à soumettre à l'assemblée générale des actionnaires
- A accordé une délégation au Directeur général pour l'octroi de cautions, d'avals et de garanties dans la limite d'un montant global de 450 millions d'euros

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 25 MAI 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation de l'avancée relative aux négociations en cours avec les créanciers et les prêteurs extérieurs
- Sollicitation de demandes de dérogation auprès de certains créanciers et relatives à la procédure de conciliation à venir

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 5 JUIN 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Nomination d'un expert indépendant pour évaluer l'équité de la restructuration de la dette proposée

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 11 JUIN 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives au plan de refinancement

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17 JUIN 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives aux négociations en cours avec les créanciers et les nouveaux prêteurs potentiels dans le cadre de la procédure de conciliation
- A autorisé l'exécution d'un accord réglementé (de *lock-up*) avec Bpifrance Participations conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce
- A approuvé la finalisation et l'exécution des lettres de renonciation avec les créanciers de la Société, les procédures financières accélérées ultérieures et les procédures de reconnaissance connexes au titre de la procédure américaine dite « Chapitre 15 »

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 22 JUIN 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives à la restructuration financière
- A convoqué une Assemblée générale mixte des actionnaires le 20 juillet 2020
- A approuvé les termes du plan de sauvegarde

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 2 JUILLET 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives à la restructuration financière et approbation du communiqué de presse qui sera publié par la Société concernant les résultats du vote des comités de créanciers
- A examiné la composition des comités du Conseil d'administration à la suite de l'assemblée générale annuelle

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 7 JUILLET 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 88,88 %

- Présentation des avancées relatives à la restructuration financière
- A examiné le rapport de l'expert indépendant
- A examiné le Prospectus devant être approuvé par l'AMF (Autorité des marchés financiers)

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 15 JUILLET 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation des avancées relatives à la procédure de sauvegarde financière accélérée en cours
- A examiné et autorisé l'opération intermédiaire de nouveau financement et la signature des documents y afférents

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 30 JUILLET 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A approuvé les états financiers et le rapport semestriels
- Rapport du Comité Rémunérations
- Restructuration financière : mise en œuvre des délégations de pouvoirs approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 juillet 2020 sous réserve de l'approbation par l'AMF (Autorité des marchés financiers) du Supplément au Prospectus, et délégation de pouvoir au Directeur général pour constater la réalisation de la condition suspensive et procéder aux augmentations de capital et aux émissions de bons de souscription
- A examiné et autorisé certaines transactions au titre du nouveau financement et les prêts à terme réaménagés

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 23 SEPTEMBRE 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Présentation de l'avancée relative à la restructuration financière après l'augmentation de capital
- A discuté d'un projet de cession de l'activité de post-production
- A nommé Gauthier Reymondier (Bain Capital Credit) en tant que censeur au sein du Conseil d'administration
- A revu la composition des comités du Conseil d'administration

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 5 NOVEMBRE 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Point sur les activités
- Informations financières et communiqué de presse
- *Executive session* [1]
- A examiné et discuté la présentation faite par le Comité d'entreprise de Rennes concernant le projet « PSE » (plan de licenciement) de la division Maison Connectée

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17 DÉCEMBRE 2020 — TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- A nommé Angelo Gordon en tant que censeur au sein du Conseil d'administration
- A attribué des actions sans condition de performance et des actions de performance dans le cadre du Plan d'intéressement à long terme 2020 (LTIP 2020)
- A approuvé le projet de cession de l'activité de post-production

(1) 4 executive sessions ont eu lieu en 2020. Les executive sessions se tiennent hors la présence du Directeur général eu égard aux sessions consacrées à la rémunération du Directeur général, et hors la présence du Directeur général et du Secrétaire du Conseil d'administration pour les autres sessions.

RAPPEL : ÉVALUATION EN 2020

Procédure : un questionnaire a été élaboré par le Comité des Nominations & Gouvernance et envoyé à tous les administrateurs *(pour les résultats et les points à améliorer de cette évaluation, voir le Document d'enregistrement universel 2019, chapitre 4, section 4.1.2.3 page 102)*

ÉVALUATION EN 2021

Procédure : questionnaire établi par le Comité des Nominations & Gouvernance envoyé à tous les administrateurs. Questionnaire similaire à celui de l'évaluation précédente, mais comprenant quelques questions supplémentaires liées à la restructuration financière.

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 et restructuration financière.

Résultat et analyse : tous les administrateurs ont rempli le formulaire d'évaluation du Conseil d'administration. Les points clefs sont les suivants :

- Consensus des administrateurs sur l'adéquation de leurs compétences avec les besoins de Technicolor, leur implication, leur engagement et la complémentarité de leur compétences ;
- Tous les administateurs estiment avoir une bonne connaissance des activités de la Société. Le flux d'informations s'est amélioré notamment grâce aux rapports du Directeur général ;
- Dans le contexte d'une année 2020 particulièrement difficile marquée par la Covid-19 et la restructuration financière de Technicolor, des améliorations significatives ont été soulignées en ce qui concerne l'information fournie, l'organisation des réunions, le *leadership* de la Présidente du Conseil d'administration et la qualité des *business sessions* ;
- Les membres du Conseil d'administration sont généralement satisfaits de leur contribution au Conseil. Contribution également positive du Comité *Ad Hoc* dans le contexte de la restructuration financière complexe ;
- La relation avec le Directeur général est transparente et permet au Conseil de mener à bien ses travaux.

Points d'amélioration :

- Plusieurs membres du Conseil souhaiteraient passer plus de temps sur la vision, les plans et objectifs stratégiques à moyen terme ;
- Certains ont demandé à continuer le travail sur la planification de la succession du Directeur général et du Comité Exécutif ;
- Les questions en matière ESG doivent être traitées de manière plus approfondie par le Conseil d'administration et, par exemple, par le Comité de Nomination et de Gouvernance.
- La revue des risques lors du Comité d'Audit et lors de la présentation au Conseil d'administration devrait être renforcée ;
- Le Conseil d'administration devrait tenir des *executive sessions* de manière plus fréquente ;
- Les documents d'information destinés aux membres du Conseil d'administration devraient être envoyés en temps plus opportun et de manière plus synthétique.

4.1.2.4 MISSIONS ET RÉALISATION DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

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 2020, 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. dirigé, en sa qualité de Présidente, 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. dirigé, en sa qualité de Présidente, les réunions du Comité *Ad Hoc*, ainsi que les discussions tenues en relation avec la restructuration financière (questions relatives aux capitaux propres et à la dette) ;
3. 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

GRI *[102-18] [102-26] [102-31] [102-34] [102-36]*

La composition des comités du Conseil d'administration a été examinée minutieusement par le Conseil le 14 juin 2019 à la suite de la nomination des nouveaux administrateurs par l'Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

En 2020, le Conseil d'administration a décidé d'apporter quelques modifications supplémentaires à cette composition à la suite de la nomination de Mme Cécile Frot-Coutaz en tant que nouvelle administratrice le 23 mars 2020, au départ de Mme Ana García Fau et de M. Maarten Wildschut le 30 juin 2020 au terme de leur mandat, et à la désignation par le Comité d'entreprise de la Société en juillet 2020 d'un administrateur représentant les salariés, en remplacement de M. Yann Debois dont le mandat est arrivé à échéance.

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.

6 RÉUNIONS EN 2020	4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 96,15 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- Mme Melinda J. Mount (Présidente, indépendante)
- M. Xavier Cauchois (indépendant)
- Mme Christine Laurens (indépendante)
- M. Brian Sullivan (indépendant)

Satisfait aux exigences de l'article L. 823-19 du Code de commerce. Trois membres ont des compétences spécifiques dans le domaine financier ou comptable.

Taux de participation individuelle aux réunions du Comité d'Audit qui se sont tenues en 2020

Membres en exercice :
- Mme Melinda J. Mount : 100 %
- M. Xavier Cauchois : 100 %
- M. Brian Sullivan : 100 %
- Mme Christine Laurens : 50 %

Anciens membres qui se sont retirés en 2020 :
- Mme Ana García Fau : 100 %
- M. Maarten Wildschut : 100 %

Mission

Définie par la loi, sa Charte et 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, hors la présence 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).

6 RÉUNIONS EN 2020	4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 96,15 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Principales activités du Comité d'Audit en 2020

- a examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2019 et du premier semestre 2020, et l'information financière des premier et troisième trimestres 2020 (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 2019, le premier trimestre 2020, le premier semestre 2020 et le troisième trimestre 2020 ;
- a examiné les questions comptables liées à la clôture des comptes pour l'exercice 2019, le premier semestre 2020 et l'exercice 2020, et en outre pour l'exercice 2020, a examiné la révision du processus annuel de documentation financière en mettant l'accent sur la nouvelle exigence de *reporting* liée à la restructuration financière et aux principaux éléments de clôture (examen de la dépréciation, résultat non courant, litiges et dispositions corrélatives) ;
- a examiné le budget 2020 et le plan d'affaires 2020-2022 ;
- 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 de la structure d'actionnariat de la Société ;
- a passé en revue les litiges du Groupe ;
- examine la politique de la Société en matière d'assurance.
- a revu l'organisation de l'audit interne, les plans d'audit semestriels et leurs résultats, les procédures de contrôle interne (y compris l'examen de l'autoévaluation de contrôle interne 2020) et les procédures en matière de sécurité pour le Groupe ;
- a revu de façon approfondie certains risques *(Technicolor Risk Management)* ;
- a examiné les questions et la stratégie en matière de cybersécurité ;
- a examiné le processus de surveillance des clauses restrictives liées à la dette dans le cadre de la restructuration financière ;
- a discuté de la conformité ;
- a examiné l'approche en matière d'audit et le plan d'audit des commissaires aux comptes et a revu la question de leur indépendance ;
- a examiné et approuvé, le cas échéant, les services autres que l'audit des commissaires aux comptes ;
- a examiné l'évaluation des commissaires aux comptes relatives aux contrôles internes du Groupe ;
- 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

5 RÉUNIONS EN 2020	4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 94,12 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- Mme Anne Bouverot (Présidente, indépendante)
- Mme Cécile Frot-Coutaz (indépendante)
- M. Dominique D'Hinnin (indépendant)
- M. Thierry Sommelet (indépendant)
- Tous les membres du Comité sont indépendants au regard du Code 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 2020

Membres en exercice :
- Mme Anne Bouverot : 100 %
- Mme Cécile Frot-Coutaz : 100 %
- M. Dominique D'Hinnin : 80 %
- M. Thierry Sommelet : 100 %

Anciens membres qui se sont retirés en 2020 :
- Mme Ana García Fau : 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.

Principales activités du Comité Nominations & Gouvernance en 2020

- a analysé la composition des Comités et du Conseil et a recommandé des changements ;
- a discuté et recommandé la nomination de deux nouveaux censeurs ;
- a revu le processus relatif à la nomination d'un second administrateur représentant les employés ;
- a procédé à l'examen annuel de l'indépendance des administrateurs avant de soumettre cette analyse au Conseil d'administration ;
- a examiné le plan de succession des membres du Comité Exécutif ;
- a passé en revue l'autoévaluation effectuée en 2020, et préparé et assuré le suivi de la nouvelle autoévaluation du Conseil d'administration pour 2021.

Le Comité Rémunérations

9 RÉUNIONS EN 2020	4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 97,22 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- M. Xavier Cauchois (Président, indépendant)
- M. Florent Chabaud (non indépendant)
- Mme Christine Laurens (indépendante)
- Mme Melinda J. Mount (indépendante)

Tous les membres du Comité, à l'exception de l'administrateur représentant les salariés qui n'est pas inclus dans le calcul du taux d'indépendance, sont indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF.

Taux de participation individuelle aux réunions du Comité Rémunérations qui se sont tenues en 2020

Membres en exercice :

- M. Xavier Cauchois : 100 %
- M. Florent Chabaud : 100 %
- Mme Christine Laurens : 88,88 %
- Mme Melinda J. Mount : 100 %

Anciens membres qui se sont retirés en 2020 :

- M. Yann Debois : 100 %

Mission

- émet des recommandations à l'intention du Conseil d'administration concernant la rémunération (i) du Directeur général (et des autres administrateurs exécutifs le cas échéant), (ii) de la Présidente du Conseil d'administration et (iii) des autres administrateurs, à soumettre à l'assemblée générale ;
- 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 du Directeur général (et des autres administrateurs exécutifs, le cas échéant) avec celle des autres dirigeants et celle des salariés.

Principales activités du Comité Rémunérations en 2020

- a revu le Plan de rémunération variable du Groupe et son application (résultats 2019 et objectifs 2020) ;
- a revu la politique de la Société en matière d'égalité salariale et professionnelle ;
- a examiné et proposé au Conseil d'administration des politiques de rémunération à approuver par l'assemblée générale des actionnaires en vertu du nouveau régime *say on pay ex ante* ;
- a proposé de nouvelles règles d'attribution concernant la rémunération des administrateurs et de la Présidente du Conseil d'administration ;
- a étudié la rémunération du Directeur général, notamment les objectifs de la rémunération variable proposés ;
- a travaillé à l'élaboration d'un nouveau projet de Plan d'intéressement à long terme sous forme d'actions sans condition de performance et d'actions de performance, comportant des règles spécifiques applicables au Directeur général et aux membres du Comité Exécutif éligibles uniquement aux actions de performance (LTIP 2020) et a effectivement fait sa proposition au Conseil d'administration pour l'émission du Plan ;
- a travaillé à l'élaboration d'un plan incitatif d'investissement en faveur du Directeur général et des autres membres éligibles du Comité Exécutif.

Le Comité Stratégie

6 RÉUNIONS EN 2020	5 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 100 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- Mme Anne Bouverot (Présidente, indépendante)
- M. Dominique D'Hinnin (indépendant)
- M. Thierry Sommelet (indépendant)
- M. Brian Sullivan (indépendant)
- Mme Cécile Frot-Coutaz (indépendante)

Le Directeur général, M. Richard Moat, a été membre du Comité Stratégie jusqu'au 5 mai 2020. Il a continué à participer à ce Comité après cette date en tant qu'invité permanent.

Taux de participation individuelle aux réunions du Comité Stratégie qui se sont tenues en 2020

- Mme Anne Bouverot : 100 %
- M. Richard Moat : 100 %
- M. Dominique D'Hinnin : 100 %
- M. Thierry Sommelet : 100 %
- M. Brian Sullivan : 100 %
- Mme Cécile Frot-Coutaz : 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.

Principales activités du Comité Stratégie en 2020

- a étudié les options permettant de relever les enjeux en matière de liquidité de 2020 ;
- a examiné le Plan stratégique et le plan de restructuration financière ;
- a identifié et discuté les possibilités d'investissement et de désinvestissement ;
- a examiné les options alternatives (projet B) pour la restructuration financière et a recommandé de mettre en place un Comité *Ad Hoc* ;
- a étudié les options stratégiques liées aux différentes activités de l'entreprise.

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.

Le Comité *Ad Hoc*

9 RÉUNIONS EN 2020	5 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN : 100 %	TAUX D'INDÉPENDANCE : 100 %

Composition depuis le 23 septembre 2020

- Mme Anne Bouverot (Présidente, indépendante)
- M. Dominique D'Hinnin (indépendant)
- M. Thierry Sommelet (indépendant)
- M. Xavier Cauchois (indépendant)
- Mme Melinda J. Mount (indépendante)

Les taux de participation individuels aux sessions du Comité *Ad Hoc* tenues en 2020

- Mme Anne Bouverot : 100 %
- M. Dominique D'Hinnin : 100 %
- M. Thierry Sommelet : 100 %
- M. Xavier Cauchois : 100 %
- Mme Melinda J. Mount : 100 %

Mission

- supervise les travaux relatifs à la restructuration financière : émission de droits, levée de nouveaux fonds et procédures judiciaires pertinentes ;
- formule des recommandations sur les décisions à prendre par le Conseil d'administration en ce qui concerne la restructuration financière et le suivi de la mise en œuvre de ces décisions.

Principales activités du Comité *Ad Hoc* en 2020

- a examiné le processus de Nouveau Financement (plan financier alternatif) ;
- a étudié les offres et propositions faites par les prêteurs et les investisseurs approchés ;
- a discuté de la structure de Nouveau Financement ;
- a examiné le calendrier, les différentes étapes de la restructuration financière et le plan de communication ;
- a étudié l'analyse préliminaire de l'expert indépendant ;
- après l'achèvement de la restructuration financière, a évalué les opérations et a examiné le plan de communication avec les investisseurs ;
- a reporté de ses travaux auprès du Conseil d'administration et a formulé des recommandations concernant toutes les décisions à prendre au regard des questions susmentionnées et la restructuration financière.

Le Comité Ad Hoc a été mis en place par le Conseil d'administration le 7 mai 2020 et est resté actif jusqu'au 26 octobre 2020, après l'achèvement complet de la restructuration financière de 2020.

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 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 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.

Conventions réglementées autorisées par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020 et déjà approuvées par les actionnaires

En février 2020, le Conseil d'administration a annoncé un renforcement complet de sa structure capitalistique comprenant une augmentation de capital d'environ 300 millions d'euros. RWC Asset Management LLP et Bpifrance Participations SA ont conclu chacun un engagement de souscription à cette augmentation de capital. Ces accords ont été conclus afin d'assurer le succès de l'émission de droits et constituaient une condition préalable à l'exécution d'un accord de prise ferme avec un syndicat bancaire.

Ces deux conventions ont été autorisées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 5 février 2020.

Elles ont également été approuvées par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 30 juin 2020, dans le cadre des 4ème et 5ème résolutions, sur la base du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées conclues en application de l'article L. 225-38 du Code de commerce. Pour consulter ce rapport, veuillez vous référer à la section 4.1.3.2 du Document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

Ces deux conventions ont été soumises à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 30 juin 2020, et approuvées dans le cadre des 4ème et 5ème résolutions.

Conventions réglementées autorisées par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020 et à approuver par les actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire

Les 8 et 17 juillet 2020, Technicolor a annoncé la conclusion de plusieurs conventions réglementées entre la Société et Bpifrance Participations SA.

Ces conventions ont été conclues dans le cadre du plan de restructuration de la dette annoncé dans le communiqué de presse publié le 22 juin 2020 (la « Restructuration »), dans le but de contribuer au succès de la Restructuration.

Au titre d'une première convention, Bpifrance Participations SA a pris divers engagements et principalement ceux de souscrire à l'augmentation de capital projetée et au Nouveau Financement tel que détaillé dans la note 1.1 des comptes consolidés 2020 (le « Nouveau Financement »).

L'exécution de cette convention a été autorisée par le Conseil d'administration du 17 juin 2020 conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce, et la convention a été conclue le 8 juillet 2020.

D'autres conventions réglementées ont été conclues par la Société et Bpifrance Participations SA.

Afin de financer les besoins opérationnels du Groupe pour les mois de juillet et août 2020 et de refinancer le crédit-relais avant sa date d'échéance, une part du Nouveau Financement, à savoir environ 240 000 000 euros, a été mise à disposition le 17 juillet 2020 (l' « Opération Intermédiaire de Nouveau Financement »). Dans le cadre de l'Opération Intermédiaire de Nouveau Financement, 140 millions d'euros ont été prêtés à Tech 6 SAS (filiale à 100 % de la Société) conformément à un contrat d'émission obligataire, régi par la loi de l'État de New York (le « Contrat d'Emission Obligataire ») conclu par la Société en tant que société mère, avec Tech 6 SAS en tant qu'émetteur, certaines entités dont Bpifrance Participations SA en tant que détenteurs d'obligations et Wilmington Saving Funds Society, FSB en tant que mandataire.

Bpifrance Participations SA a souscrit aux obligations pour un montant d'environ 11,3 millions d'euros.

Pour garantir le Contrat d'Emission Obligataire, plusieurs sûretés ont été consenties notamment par la Société et certaines filiales de la Société au profit des détenteurs d'obligations.

À cette fin, la Société a conclu plusieurs accords dans lesquels Bpifrance Participations SA avait un intérêt indirect.

Le Conseil d'administration a autorisé l'exécution de ces conventions le 15 juillet 2020, conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce, et les conventions autorisées ont été conclues le 17 juillet 2020.

Les conventions susmentionnées sont décrites dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (voir section 4.1.3.2 ci-dessous) et seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à approuver les états financiers 2020.

Conventions réglementées approuvés par les actionnaires au cours des exercices précédents et restées en vigueur au cours de l'exercice 2020

Néant.

Procédure d'examen annuel des conventions courantes et conclues à des conditions normales

Conformément à l'article L. 22-10-12 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 consultable sur le site Internet de la Société. Elle formalise le processus mis en place pour identifier les conventions réglementées, rappelle le cadre réglementaire qui s'y applique, et définit une procédure au sein de Technicolor SA pour un examen adéquat 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 par le Comité d'Audit à l'examen du Conseil d'administration. L'avis des commissaires aux comptes peut être sollicité. Le Comité d'Audit présente chaque année un rapport sur la mise en œuvre de cette procédure d'évaluation au Conseil d'administration.

L'examen de ces conventions pour l'exercice 2020 a été effectué par le Comité d'Audit le 9 mars 2021 et le rapport préparé par le Comité d'Audit a été présenté au Conseil d'administration le 11 mars 2021.

Conflits d'intérêts

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.

4.1.3.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

GRI *[102-56]*

Exercice clos le 31 décembre 2020.

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 déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Engagements de souscription et convention de blocage conclue dans le cadre du plan de restructuration financière

Entité contractante : Bpifrance Participation SA

Nature et objet : Convention annoncée le 8 juillet 2020 comprenant divers engagements de Bpifrance Participations dont la souscription à une augmentation de capital et au nouveau financement.

Modalités :

Dans le cadre de cet accord, Bpifrance Participations SA s'est engagée à :

- souscrire à titre irréductible à l'augmentation de capital envisagée, pour un montant proportionnel à sa participation dans la société, soit un montant total maximum de 25,5 millions d'euros en numéraire ;
- souscrire pour un montant total de 20 millions d'euros au nouveau financement ;
- voter en faveur des résolutions à soumettre à l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires pour mettre en œuvre la Restructuration (sauf contraintes légales ou règlementaires l'empêchant de voter, selon le cas) ; et
- ne pas réduire le nombre d'actions qu'elle détient d'ici à la date de réalisation de l'augmentation de capital.

Motifs : Cette convention a été conclue dans le cadre du plan de restructuration financière et du nouveau financement afin d'en assurer le succès.

Conseil d'administration : Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'administration lors de sa réunion le 17 juin 2020 (M. Thierry Sommelet, représentant Bpifrance Participations SA n'ayant pas pris part aux délibérations ni au vote).

Opérations intervenues dans le cadre de l'opération intermédiaire de nouveau financement

Entité contractante : Bpifrance Participation SA

Nature et objet : Contrat d'émission obligataire et suretés annoncé le 17 juillet 2020 consenties à l'effet de garantir ce contrat au profit des porteurs d'obligations dont Bpifrance Participation fait partie.

Modalités :

Ces conventions ont été conclues dans le cadre du projet de plan de restructuration de la dette annoncé le 22 juin 2020, et plus spécifiquement dans le cadre de l'opération intermédiaire de nouveau financement.

Afin de financer les besoins opérationnels du Groupe au titre des mois de juillet et août 2020 et de refinancer le crédit relais existant avant sa date d'échéance du 31 juillet 2020, une part du nouveau financement, soit un montant d'environ 240 millions d'euros a été mise à disposition en juillet 2020, dont :

- 110 millions de dollars US aux termes d'un contrat de crédit conclu entre les prêteurs et Technicolor USA ; et
- 140 millions d'euros aux termes d'un contrat d'émission obligataire conclu par la société en qualité de société mère avec Tech 6 en qualité d'émetteur, certaines entités, en ce compris Bpifrance Participations en qualité de porteurs d'obligations et Wilmington Saving Funds Society, FSB en qualité d'agent.

Bpifrance Participations a souscrit aux obligations à hauteur d'un montant d'environ 11,3 millions d'euros :

À l'effet de garantir le contrat d'émission obligataire, plusieurs suretés ont été consenties notamment par la Société et certaines filiales au profit des porteurs d'obligations.

À cet effet, votre société a conclu plusieurs contrats au titre desquels Bpifrance Participations détient un intérêt indirect.

Motifs : Ces conventions ont été conclues dans le cadre du plan de restructuration financière et sont nécessaires pour garantir le succès de l'opération intermédiaire de nouveau financement.

Conseil d'administration : Ces conventions a été autorisées par votre Conseil d'administration lors de sa réunion le 15 juillet 2020 (M. Thierry Sommelet, représentant Bpifrance Participations SA n'ayant pas pris part aux délibérations ni au vote).

Conventions approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Nous vous informons d'autre part, que l'engagement des actionnaires RWC Asset Management LLP et Bpifrance Participations SA de souscrire à l'augmentation du capital dont le projet a été annoncée le 13 février 2020 et approuvé par l'assemblée générale du 30 juin 2020 n'a pas trouvé à s'appliquer en raison de l'abandon de l'opération.

Paris-La Défense, le 24 mars 2021

Les commissaires aux comptes

Mazars
Jean-Luc Barlet
Associé

Deloitte & Associés
Bertrand Boisselier
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 de publication du présent Document d'enregistrement universel, le Comité Exécutif est composé de 11 membres. Le tableau suivant indique leurs responsabilités et l'année de leur nomination.

Nom du membre du Comité Exécutif	Âge	Responsabilité	Nommé
Richard Moat	66	Directeur général	2019
Irène Cambourakis	58	Directrice juridique et Secrétaire Générale du Groupe	2020
Laurent Carozzi	56	Directeur financier	2018
Olga Damiron	52	Vice-Présidente exécutive des Personnes & Talents et de la Responsabilité sociale de l'entreprise	2020
David Holliday	64	Président de *Home Entertainment Services*	2020
Luis Martinez-Amago	58	Directeur général adjoint, Président de Maison Connectée	2016
David Patton	53	Directeur *Customer Experience & Advertising*, Services de Production	2019
Sherri Potter	48	Directrice services de Post-Production Monde	2020
Christian Roberton	48	Président de la division Services de Production	2019
Tim Sarnoff	61	Responsable mondial de la stratégie et du développement	2014
Tim Spence	49	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 leparagraphe 4.1.1.3 ci-dessus.

Mme Irène Cambourakis est Directrice juridique et Secrétaire Générale du Groupe. Dans le cadre de ses fonctions, elle est chargée des affaires juridiques, de la conformité et des assurances pour le Groupe, et assiste le Conseil d'administration dans ses travaux. Irène Cambourakis a rejoint Technicolor en août 2020 et a été nommée au Comité Exécutif. Elle est l'ancienne Directrice juridique du Groupe et Secrétaire générale de Zodiac Aerospace, fabricant mondial de systèmes et d'équipements pour l'industrie aérospatiale, coté à la Bourse de Paris, où elle a passé 9 ans. Avant cela, elle était Directrice juridique du Groupe et membre du Comité Exécutif français du groupe de distribution Marionnaud, qui fait partie du groupe de distribution chinois AS Watson. Auparavant, Mme Cambourakis a exercé en tant qu'avocate inscrite dans un barreau français pendant 15 ans dans des cabinets d'avocats internationaux de premier plan à Paris et à Londres, où elle s'est concentrée sur les fusions et acquisitions, le capital-investissement et les questions commerciales générales.

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 Vice-Présidente exécutive des Personnes & Talents et de la Responsabilité sociale de l'entreprise, et est devenue membre du Comité Exécutif 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 et 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. David Holliday a été nommé Président de *Home Entertainment Services* en mai 2020. Au sein d'HES, David Holliday insuffle sa riche expérience de Direction, après avoir passé près de 40 ans à l'étranger (Moyen-Orient, Europe, Asie du Sud Est, Asie, Afrique et Amérique du Sud), à créer, diriger ou restructurer des entreprises de télécommunications mobiles, fixes et à haut débit dans les secteurs public et privé. Plus récemment, David Holliday a été le PDG de Digicel au Salvador, le PDG de TelBru dans le Sultanat de Brunei (Fonds souverain de Brunei), le PDG de Mobicom (société KDDI et Sumitomo), ainsi que le PDG de Zain Zambia PLC. Dans toutes ses missions, il s'est attiré les éloges des actionnaires et des Conseils d'administration pour avoir constamment dépassé leurs attentes. Citoyen britannique, David Holliday croit en la valeur de l'engagement positif des entreprises dans les communautés où il a opéré. Il a notamment travaillé pour rassembler certains ministres britanniques et des agences comme l'UNICEF afin d'établir avec succès des mécanismes nationaux pour protéger les jeunes enfants vulnérables.

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, dont les divisions *Fixed Broadband Networks*, *Applications Business* et *Wireless Transmission*. Auparavant, il a été Directeur opérationnel de la division Intégration et Services de la Société. 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. 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, il 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 après que la Société a acquis les actifs canadiens d'Alpha Cine et de Command/Toybox, où elle était Vice-Présidente des ventes pour le Canada. En 2008, elle a déménagé à Los Angeles pour diriger l'équipe de vente de Technicolor North America. Avant d'être nommée à ses fonctions actuelles, elle a occupé plusieurs postes de responsabilité au sein des services de post-production. Elle a étudié au Northern Alberta Institute of Technology de l'Alberta, au Canada. Elle est membre associé de l'*American Society of Cinematographers* et membre actif de l'*Academy of Motion Picture Arts and Sciences*.

M. Christian Roberton est Président de la division Services de Production depuis octobre 2020 et membre du Comité Exécutif depuis avril 2019. Avant cela, depuis novembre 2017, il était Responsable des divisions Effets visuels Film & Séries et Services de Production. 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 où il a accédé aux fonctions de Directeur en charge de tous les aspects liés à l'activité, du volet commercial à la production de films.

M. Tim Sarnoff est le Responsable mondial de la stratégie et du développement depuis octobre 2020, soutenant la croissance et la rentabilité à long terme du Groupe dans toutes les divisions commerciales. M. Sarnoff a rejoint Technicolor en 2009, en tant que Président de Technicolor Digital Production avant de devenir Président des Services de Production. 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. 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 et fort de plus de 18 ans d'expérience 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.

4.1.5.3 RÔLE DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif se réunit toutes les 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 11 mars 2021 par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité Rémunérations. Il décrit, conformément à l'article L. 22-10-8 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 mandataires sociaux auxquels les principes de rémunération s'appliquent sont les administrateurs, la Présidente du Conseil d'administration et le Directeur général.

La politique de rémunération s'appliquera à partir du 1er janvier 2021 à toutes les personnes qui occupent un poste de mandataire social au sein de la Société.

En vertu de l'article R. 22-10-14 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.

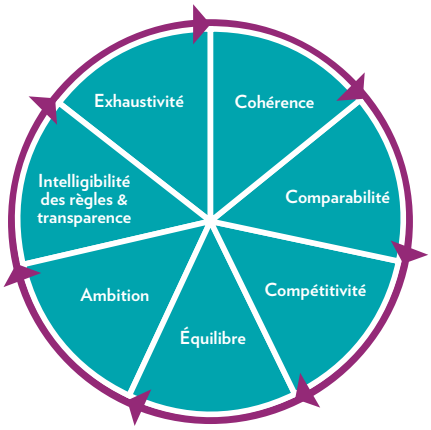
Ce rapport sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

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 la moitié de son chiffre d'affaires aux États-Unis, 5 des 11 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. Ceséléments 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 environ 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.

4.2.1.1.2 Politique de rémunération des administrateurs

La politique de rémunération des administrateurs vise à attirer des administrateurs aux profils et compétences variés, contribuant ainsi au bon fonctionnement du Conseil d'administration.

Enveloppe annuelle globale

L'enveloppe annuelle totale actuelle pour la rémunération des administrateurs est de 850 000 euros. Elle est restée inchangée depuis l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2016.

Règles d'attribution

La rémunération globale accordée aux administrateurs se compose d'une rémunération fixe et variable, ainsi que d'une indemnité de déplacement pour les administrateurs qui se rendent à l'étranger.

Les niveaux de rémunération, définis dans la politique de rémunération, doivent rester raisonnables et compétitifs.

Les administrateurs ne peuvent bénéficier d'aucun autre élément de rémunération tel que des *stock-options*, des actions de performance ou tout autre élément de rémunération à long terme, et ne bénéficieront d'aucun engagement en cas de cessation de leurs fonctions.

Il est également rappelé que les administrateurs doivent respecter une obligation de détention d'actions de la Société pendant la durée de leur mandat conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration (voir section 4.1.2.5 ci-dessus) et qu'en cas de manquement de la part d'un administrateur, 50 % de sa rémunération fixe ne lui sera pas allouée. Les administrateurs représentant les employés n'ont droit à aucune rémunération en leur qualité d'administrateur et l'obligation de conservation des actions ne leur est pas applicable.

La rémunération variable, qui est prédominante, dépend exclusivement du degré de présence des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités.

En considération de la persistance de la pandémie de Covid-19 en 2021, le Conseil d'administration et ses Comités tiennent leurs réunions par voie de vidéoconférence à titre "non-optionnel". Dans ce contexte, le Conseil d'administration a décidé d'ajuster la rémunération variable due aux administrateurs.

Les règles régissant l'attribution de la rémunération aux administrateurs pour 2021, tant que durera la pandémie, seront les suivantes :

- une rémunération fixe de 30 000 euros pour chaque administrateur ;
- un montant de rémunération variable de 3 000 euros pour chaque réunion du Conseil d'administration ;

(1) Sur recommandation du Comité Rémunérations du 17 février 2020, 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. Le groupe de pairs a fait l'objet d'une nouvelle revue par le Comité Rémunérations en mars 2021 sans nouveaux changements.

- un montant de rémunération 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 ;
- un montant de rémunération variable pour chaque réunion de comité, à savoir :
  - 2 500 euros pour le Comité d'Audit,
  - 1 500 euros pour les autres comités ;
- une somme maximum de 15 000 euros peut être attribuée aux administrateurs qui ont assumé une mission spécifique au cours de l'exercice.

À noter :

- aucune rémunération variable ne sera versée pour les réunions exceptionnelles d'une durée inférieure à une heure ;
- aucune rémunération n'est attribuée au Directeur général et aux administrateurs salariés ;
- tous les éléments de rémunération indiqués ci-avant peuvent être réduits en cas de nombreuses réunions afin de respecter l'enveloppe annuelle de rémunération accordée par l'Assemblée générale annuelle.

Les censeurs nommés en 2020, à savoir M. Gauthier Reymondier et Angelo Gordon, représenté par M. Julien Farre, ne perçoivent aucune rémunération.

Le Conseil d'administration pourra revoir au cours de l'exercice 2021 les règles d'attribution et notamment les niveaux de rémunération variable, en fonction de l'évolution de la pandémie de Covid-19 et des facultés de participer à nouveau physiquement aux réunions du Conseil d'administration et des comités dans des conditions de sécurité sanitaire satisfaisantes.

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	Avantages en nature
(en tant que Présidente)	(conformément aux règles applicables à tous les administrateurs de la Société à l'exception du Directeur général et des administrateurs représentant les salariés)	

Le Conseil d'administration a décidé de rémunérer sa Présidente exclusivement *via* 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 ou d'achat d'actions ou d'actions de performance, ni d'une quelconque 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 la rémunération fixe à 150 000 euros pour 2021 (sans changement par rapport à 2020), en tenant compte du périmètre étendu des responsabilités de la Présidente (voir article 2.5 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, disponible à la sous-section 4.1.4 « Règlement intérieur du Conseil d'administration » ci-avant).
- **La rémunération des administrateurs** (précédemment désignée « jetons de présence ») sera due comme pour tous les autres administrateurs. Pour rappel, les règles régissant l'attribution de la rémunération des administrateurs prévoient 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 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 à la sous-section 4.2.1.1.1 « Politique générale de rémunération des mandataires sociaux » ci-avant.

La Présidente du Conseil d'administration n'est pas liée à la Société, ni à aucune autre société du Groupe, par un contrat de travail. Elle est toutefois assimilée à un salarié pour les besoins de la sécurité sociale et peut donc bénéficier d'avantages en nature qui sont habituelles pour tous les cadres et employés du Groupe (régime de retraite obligatoire, assurance maladie et couverture invalidité), à l'exclusion de la couverture chômage.

Le Conseil d'administration peut également 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

La politique de rémunération du Directeur général a été revue en profondeur dans le cadre de la nomination de M. Richard Moat au poste de Directeur général en novembre 2019.

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 grâce 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 prendraient fin.

Cette politique de rémunération révisée a été approuvée par 99,9 % des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 30 juin 2020.

Le Conseil d'administration estime donc que cette politique de rémunération est conforme aux attentes des actionnaires et peut être renouvelée sans changement majeur pour 2021.

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.

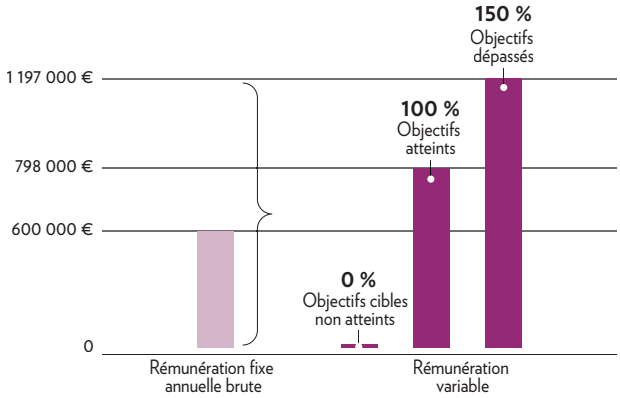
Le Conseil d'administration examine le montant de la rémunération fixe à intervalles relativement longs. Toutefois, s'il était décidé d'augmenter le montant de la rémunération fixe, le motif d'une telle révision serait clairement communiqué aux actionnaires.

La rémunération fixe annuelle du Directeur général est fixée à 600 000 euros (sans changement par rapport à 2020) payables par versements mensuels sur 12 mois.

Rémunération variable annuelle

Le Directeur général a droit à une rémunération variable annuelle 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.

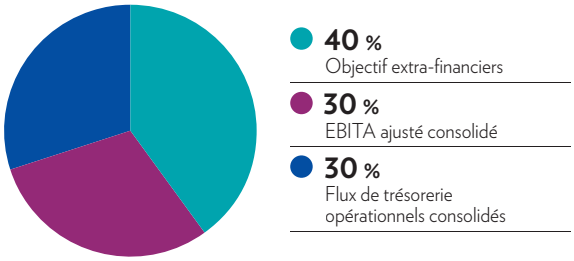


Sous réserve de la réalisation des objectifs de performance, la rémunération variable annuelle s'élèvera à :

- 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 2021 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) :
  - 15 % de la rémunération cible dépendra d'un objectif stratégique fournissant au Conseil d'administration une vision et une stratégie à 3 ou 5 ans pour Technicolor,
  - 15 % de la rémunération cible dépendra d'un objectif relatif à la gestion des Talents visant à assurer que la transformation est conduite de manière à inspirer et à motiver les équipes (enquête auprès des employés), à attirer et à retenir les talents clés, à atténuer les risques liés au capital humain en garantissant la mise en œuvre de plans d'action solides pour la planification des successions,
  - 10 % de la rémunération cible dépendra d'un objectif RSE lié à la promotion de la diversité au sein de l'organisation et à la limitation de l'impact environemental.



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 annuelle, conformément à l'article L. 22-10-34 II 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

La rémunération fondée sur des actions, comprenant les deux éléments suivants, a été approuvée le 30 juin 2020 par les actionnaires dans le cadre de la politique de rémunération du Directeur général :

- comme mentionné ci-dessous, un Plan d'incitation à long terme consistant en l'attribution d'actions de performance assortie d'une période d'acquisition de 3 ans au profit de cadres dirigeants dont le Directeur général a été approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires aux termes de sa 25ème résolution ;
- le deuxième élément tel que présenté ci-dessous consistant en un Plan incitatif d'investissement basé sur l'attribution d'actions de performance supplémentaires, assortie d'une période d'acquisition de 2 ans, au profit de cadres dirigeants dont le Directeur général, a été été approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires aux termes de sa 26ème résolution.

Le Directeur général ne pourra bénéficier en 2021 d'aucun autre plan de rémunération fondé sur des actions autre que les deux plans déjà approuvés et partiellement attribués en 2020.

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 suivante

- **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 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 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 en dessous duquel 50 % des instruments attribués seront acquis,
  - un niveau minimum de performance en dessous duquel aucune action additionnelle de performance ne sera acquise,
  - entre le niveau minimum de performance et le niveau de performance cible, le nombre d'instruments 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 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.

Mise en œuvre du LTIP 2020 au profit du Directeur général

Faisant usage partiellement de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 dans le cadre de la 25ème résolution, le Conseil d'administration a mis en oeuvre le 17 décembre 2020 un Plan d'intéressement à long terme (« LTIP 2020 ») du management au profit du Directeur général et d'autres employés du Groupe (voir section 4.2.4.2 pour les caractéristiques détaillées de l'attribution).

Ce Plan consiste, pour le Directeur général, en l'attribution de 543 833 actions de performance.

Il est à noter que lors de la mise en oeuvre du Plan, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité Rémunérations, a décidé

d'ajuster légèrement la période de référence des conditions de performance interne et externe mentionnées ci-dessus afin de prendre en considération la date effective de mise en oeuvre du Plan (i.e. le 17 décembre 2020). En raison de la crise de Covid-19 et des difficultés majeures du marché, la restructuration financière qui était initialement prévue au premier trimestre 2020 a été reportée. Le plan de restructuration a mobilisé le Conseil d'administration, la Direction et les équipes des fonctions support jusqu'en octobre 2020. Le Conseil d'administration n'a donc été en mesure de mettre en oeuvre le Plan d'intéressement à long terme (LTIP) prévu seuelement à la fin de l'exercice 2020.

Ce Plan d'intéressement à long terme vise à mobiliser la Direction pour mener à bien le Plan stratégique annoncé, de 2020 à 2022. Ceci suppose d'aligner la période d'évaluation des conditions de performance sur celle du Plan stratégique, ce Plan stratégique gouvernant également la *guidance* utilisée pour fixer les objectifs de performance financière interne.

L'exercice 2020 étant presque achevé à la date de mise en oeuvre du Plan (i.e. le 17 décembre 2020), le Conseil a estimé qu'il serait contestable d'inclure formellement cet exercice financier dans la période de référence pour l'évaluation des conditions de performance susmentionnées.

En conséquence, il a été décidé d'aligner la période de référence sur les deux années restantes du Plan stratégique (c'est-à-dire 2021 et 2022, au lieu de 2020, 2021 et 2022). En complément de ce nécessaire ajustement, le Conseil d'administration a décidé de fixer une « période d'acquisition de 3 ans », à compter de la date d'attribution des actions de performance.

Ainsi, la durée totale du plan demeure inchangée à 3 ans, et le LTIP reste aligné sur le Plan stratégique 2020-2022 et sur les caractéristiques présentées et approuvées par les actionnaires.

Il convient de noter que la 25ème résolution approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires réunie le 30 juin 2020 autorise une attribution au Directeur général représentant au maximum 15 % de l'ensemble des allocations faites en une ou plusieurs fois en vertu de cette résolution, étant précisé que la valeur total de cette allocation selon les normes IFRS ne peut pas dépasser 150% de la rémunération fixe et de la rémunération variable cible du Directeur général. Le Directeur Général pourra donc bénéficier en 2021 d'attributions complémentaires d'actions de performance en vertu du Plan d'intéressement à long terme approuvé au titre de cette résolution.

Plan Incitatif d'Investissement

Le Conseil d'administration prévoit de 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 des cadres senior. L'objectif principal est de veiller à ce que le Directeur général et la Direction générale soient totalement engagés dans la transformation du Groupe et sa stratégie à long terme, tout en alignant leurs intérêts sur ceux des actionnaires. À cette fin, les bénéficiaires 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 en 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 en dessous duquel 50 % des actions additionnelles de performance attribuées seront acquis,
  - un niveau minimum de performance en dessous duquel aucune action additionnelle de performance ne 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 management* 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 telle qu'autorisé par l'assemblée générale des actionnaires) ;
- 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 du plan ;
- 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.

Report à 2021 du Plan incitatif d'investissement destiné au Directeur général

En raison des circonstances spécifiques mentionnées ci-dessus en lien avec le report en cours d'année de la restructuration financière, le Plan incitatif d'investissement reste encore à mettre en oeuvre en 2021, étant donné que le Directeur général a investi significativement, en décembre 2020, en actions de la Société et est donc éligible à recevoir des actions de performance supplémentaires dans les conditions mentionnées ci-dessus.

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 Directeur 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 approuvées par le 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 du Conseil d'administration

La rémunération de Mme Anne Bouverot en tant que Présidente du Conseil d'administration 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 la rémunération moyenne des administrateurs par mandat de 3 ans, soit environ 90 000 euros à la date de la décision du Conseil d'administration. Ce nombre d'actions est doublé en cas de renouvellement de son mandat d'administrateur. À la date des présentes, Mme Bouverot détient 39 533 actions et a investi 138 435 euros pour l'acquisition de ces actions.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II 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 Anne Bouverot (résolution qui sera soumise à l'approbation des actionnaires à l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020).

Éléments de rémunération versés ou attribués à Mme Anne Bouverot au titre de l'exercice 2020

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION FIXE	**140 625 euros**	La rémunération fixe de Mme Anne Bouverot, établie à 150 000 euros par an, vise à rémunérer de façon adéquate son engagement en tant que Présidente du Conseil d'administration, tout en tenant compte de l'étendue accrue de ses responsabilités. Dans le contexte de la crise de Covid-19, Mme Anne Bouverot (ainsi que M. Richard Moat, Directeur général) a décidé, de façon volontaire, de réduire sa rémunération fixe de 25 % sur une période de trois mois (d'avril à juin 2020), afin de soutenir l'entreprise.
RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS	**102 000 euros**	Mme Anne Bouverot a perçu une rémunération en sa qualité d'administratrice (précédemment désignée « jetons de présence ») pour un montant total de 102 000 euros, selon les mêmes règles de répartition que les autres administrateurs, à savoir : • une part fixe de 30 000 euros ; • une part fixe de 10 000 euros pour la présidence du Comité Stratégie ; • une part fixe de 5 000 euros pour la présidence du Comité des Nominations & Gouvernance (depuis juillet 2020) ; • une part variable en fonction de sa présence aux réunions du Conseil d'administration et des comités fixée à 4 000 euros (en cas de présence physique) ou 2 000 euros (en cas de vidéoconférence) par réunion du Conseil et à 2 000 euros (en cas de présence physique) ou 1 000 euros (en cas de vidéoconférence) par réunion du Comité Nominations & Gouvernance, du Comité Stratégie et du Comité *Ad Hoc* pour un montant total de 57 000 euros.

Au titre de l'exercice 2020, Mme Anne Bouverot ne s'est pas vue attribuer, ni n'a bénéficié des éléments de rémunération suivants : rémunération variable annuelle ou pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, options de souscription ou d'achat d'actions, actions de performance ou autres instruments à long terme, indemnité de prise de fonction, indemnité de départ, indemnité de non-concurrence ou régime de retraite supplémentaire. Assimilée à un salarié au titre du régime français de sécurité sociale, elle a pu bénéficier des avantages en nature qui sont d'usage pour l'ensemble des cadres et employés du Groupe (régime de retraite obligatoire, assurance maladie et invalidité), à l'exclusion de l'assurance chômage.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À MME ANNE BOUVEROT (TABLEAU N° 1 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

(en euros)	2019	2020
Rémunérations dues	131 542	242 625
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	**131 542**	**242 625**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE MME ANNE BOUVEROT (TABLEAU N° 2 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	2019		2020	
(en euros)	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Fixe	81 875 (1)	81 875 (1)	140 625	140 625
Variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	49 667 (2)	N/A	102 000 (3)	49 667 (2)
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	**N/A**	**N/A**	**242 625**	**190 292**

(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 des rémunérations aux administrateurs dus au titre de 2019 et versés en 2020.
(3) Montant des jetons de présence destinés aux administrateurs dus au titre de 2020 et versés en 2021.

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. Richard Moat, Directeur général

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, M. Moat est tenu au respect d'une condition d'investissement minimum en actions Technicolor. L'obligation porte sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de rémunération d'administrateur moyenne par mandat de 3 ans, soit environ 90 000 euros à la date de la décision du Conseil, qui est doublée en cas de renouvellement de son mandat. À la date des présentes, M. Richard Moat détient 585 825 actions et a investi 1 067 420 euros pour l'acquisition de ces actions.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II 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 (résolution qui sera soumise à l'approbation des actionnaires à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020).

Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Richard Moat au titre de l'exercice 2020

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION FIXE	**562 500 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. Dans le contexte de la crise de Covid-19, M. Richard Moat (tout comme Mme Anne Bouverot, Présidente du Conseil d'administration) a décidé, de façon volontaire, de réduire sa rémunération fixe de 25 % sur une période de trois mois (d'avril à juin 2020), afin de soutenir l'entreprise.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	**863 835 euros**	La rémunération variable de M. Moat était fonction de la réalisation d'objectifs précisément définis et déterminés selon les résultats du Groupe après clôture de l'exercice. La rémunération cible représentait 133,33 % de la rémunération fixe annuelle brute en cas de réalisation des objectifs et pouvait atteindre, à objectifs dépassés, jusqu'à 150 % de la rémunération cible.
		
		Rappel des objectifs de performance fixés par le Conseil d'administration pour 2020 :
		La part variable de la rémunération de M. Moat dépendait, pour l'exercice 2020, des objectifs de performance suivants :
		<u>Objectifs financiers (représentant 60 % du montant de la rémunération cible) :</u>
		• un objectif lié à l'EBITA ajusté consolidé représentant 30 % du montant de la rémunération cible :
		  • si l'EBITA ajusté consolidé n'est pas atteint à hauteur de (88) millions d'euros, aucune rémunération ne sera versée au titre de cet objectif,
		  • si l'EBITA ajusté consolidé s'élève à (58) millions d'euros, 100 % de la rémunération cible sera versée au titre de cet objectif,
		  • si l'EBITA ajusté consolidé excède (58) millions d'euros, la rémunération versée au titre de cet objectif pourrait représenter jusqu'à 150 % de la rémunération cible ;
		• un objectif lié aux flux de trésorerie opérationnels consolidés représentant 30 % du montant de la rémunération cible :
		  • si l'objectif de flux de trésorerie opérationnels consolidés n'est pas atteint à hauteur de (24) millions d'euros, aucune rémunération ne sera versée au titre de cet objectif,
		  • si les flux de trésorerie opérationnels consolidés s'élèvent à 6 millions d'euros, 100 % de la rémunération cible sera versée au titre de cet objectif,
		  • si les flux de trésorerie opérationnels consolidés excèdent 6 millions d'euros, la rémunération versée au titre de cet objectif pourrait représenter jusqu'à 150 % de la rémunération cible.

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	**863 835 euros**	Objectifs extra-financiers (représentant au total 40 % du montant de la rémunération cible) : la réalisation de chacun des quatre objectifs extra-financiers suivants, représentant ensemble 40 % du montant de la rémunération cible, a été évaluée par le Conseil d'administration. • 10 % dépendront du succès de la réalisation de l'augmentation de capital autorisée par l'Assemblée des actionnaires le 23 mars 2020 dans le cadre de la 5ème résolution ; cet objectif ayant été ajusté par le Conseil d'administration le 30 juillet 2020, comme expliqué ci-dessous (1) comme suit : 10 % dépendront du succès de la réalisation des augmentations de capital autorisées par l'Assemblée des actionnaires le 22 juillet 2020 ; • 10 % dépendront d'un objectif stratégique consistant à fournir au Conseil d'administration des options permettant d'assurer la mise en œuvre 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 % dépendront 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 % dépendront d'un objectif lié à la promotion de la diversité au sein de l'organisation. Les objectifs financiers retenus reposent sur les indicateurs de performance définis par le Groupe dans le cadre de sa communication financière. Les objectifs financiers retenus reposent sur les indicateurs de performance définis par le Groupe dans le cadre de sa communication financière. Ce sont également ceux retenus pour la détermination des rémunérations variables de l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant de telles rémunérations. **Évaluation des objectifs de performance 2020 :** Objectifs financiers (représentant 60 % du montant de la rémunération cible) : Le 11 mars 2021, le Conseil d'administration a évalué la performance de M. Richard Moat pour 2020 (2) : • l'EBITA ajusté consolidé étant de (55,7) millions d'euros, l'objectif d'EBITA ajusté consolidé fixé à (58) millions d'euros a été atteint à hauteur de 1,015 (sur une échelle de 0 à 1,5) ; • les flux de trésorerie opérationnels consolidés étant de 15,8 millions d'euros, l'objectif de flux de trésorerie opérationnels consolidés fixé à 6 millions d'euros a été atteint à hauteur de 1,06 (sur une échelle de 0 à 1,5) ; Objectifs extra-financiers (représentant au total 40 % du montant de la rémunération cible) : En ce qui concerne les objectifs extra-financiers, le Conseil d'administration a notamment pris connaissance des réalisations suivantes : • la présentation formelle au Conseil d'administration d'un plan stratégique sur trois ans incluant le désinvestissement de la ligne de services post-production en cours d'achèvement ; • la présentation formelle au Comité Nominations & Gouvernance d'un plan de revue des talents et de succession pour les dirigeants clés ; • l'amélioration de l'index global d'égalité des salaires d'une année sur l'autre. En conséquence, le Conseil d'administration a évalué comme suit la réalisation des objectifs extra-financiers : • le critère relatif au succès de la réalisation de l'augmentation de capital a été réalisé à hauteur de 1,5, • le critère relatif à la fourniture au Conseil d'administration d'options permettant d'assurer la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et de démontrer un progrès tactique continu a été réalisé et évalué à 1, • le critère relatif à la gestion des talents a été atteint et évalué à 1, • le critère relatif à la diversité a été atteint et évalué à 1. Par conséquent, les objectifs extra-financiers ont été considérés comme atteints à hauteur de 1,15 (sur une échelle de 0 à 1,5). Le taux global de réalisation des objectifs de M. Moat pour 2020 est donc de 108,25 % et sa rémunération variable s'élève ainsi à 863 835 euros. Le paiement de la rémunération variable du Directeur général sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce. Il est rappelé qu'un montant de 124 133 euros a été versé en 2020 à M. Richard Moat au titre de sa rémunération variable pour l'exercice 2019, après son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 (voir p. 124 du Document d'enregistrement universel 2019).

	Montants bruts	Commentaires

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE — **863 835 euros**

Rémunération variable annuelle de M. Richard Moat (au titre de l'exercice 2020)

	2020					
	Règles fixées en début d'exercice				Appréciation par le Conseil	
	Montant cible		Montant maximum			
	En % de la rémunération fixe	Montant cible *(en euros)*	En % de la rémunération fixe	Montant maximum *(en euros)*	Objectif	Montant correspondant *(en euros)*
Objectif d'EBITA	30 %	239 400 €	45 %	359 100 €	101,5 %	242 991 €
Objectif de flux de trésorerie opérationnels	30 %	239 400 €	45 %	359 100 €	106 %	253 764 €
Objectifs extra-financiers	40 %	319 200 €	60 %	478 800 €	115 %	367 080 €
Total du variable	**100 %**	**798 000 €**	**150 %**	**1 197 000 €**	**108,25 %**	**863 835 €**
Rémunération variable annuelle *(en euros)*						**863 835 €**

ACTIONS DE PERFORMANCE — **554 613 euros**

M. Richard Moat, comme d'autres cadres dirigeants du Groupe, a été bénéficiaire en 2020 du Plan d'intéressement à long terme 2020 (LTIP 2020) instauré par le Conseil d'administration du 17 décembre 2020 en vertu de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale annuelle du 30 juin 2020 dans le cadre de sa 25ème résolution.
Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à M. Richard Moat 543 833 actions de performance (soit 0,2 % du capital social au 31 décembre 2020) sous réserve des règles du plan du LTIP 2020 applicables au Directeur général.
Pour plus de détails sur le LTIP 2020, voir ci-dessus la sous-section 4.2.1.1.4 « Politique de rémunération du Directeur général » et ci-dessous la sous-section 4.2.4.2 « Plan d'actions de performance et d'actions attribuées sans condition de performance » du présent Document d'enregistrement universel.
Il est à noter, comme mentionné dans la sous-section 4.2.1.1.4 que la période financière de référence pour l'évaluation des conditions de performance du Plan a été ajustée par le Conseil d'administration en considération de la date de mise en oeuvre du Plan.

INDEMNITÉ DE DÉPART — **N/A**

M. Moat ne percevra pas d'indemnité de départ.

INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE — **N/A**

M. Moat ne percevra pas d'indemnité de non-concurrence.

AVANTAGES EN NATURE — **6 694 euros**

Honoraires des conseillers fiscaux conformes aux politiques appliquées au sein du Groupe pour l'expatriation et la mobilité des cadres supérieurs

(1) Le 30 juillet 2020, le premier objectif extra-financier représentant 10 % du montant de la rémunération cible a été ajusté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité Rémunérations. Cet objectif a été initialement énoncé et approuvé par les actionnaires, comme suit : « 10 % de la rémunération cible dépendra du succès de la réalisation de l'augmentation de capital autorisée par l'Assemblée générale des actionnaires le 23 mars 2020 dans le cadre de la 5ème résolution ».

Comme mentionné ci-avant, en raison de la crise de Covid-19 et des difficultés majeures du marché, la restructuration financière qui était initialement prévue au premier semestre 2020 a été reportée. L'émission de droits portant sur 300 millions d'euros, approuvée le 23 mars 2020, n'a pas pu être lancée. Une restructuration financière alternative a été mise en œuvre, dont deux augmentations de capital de 330 millions d'euros autorisées par l'Assemblée générale des actionnaires le 22 juillet 2020. Le Conseil d'administration a en conséquence décidé le 30 juillet 2020 d'ajuster cet objectif extra-financier comme suit : « 10 % de la rémunération cible dépendra du succès de la réalisation des augmentations de capital autorisées par l'Assemblée générale des actionnaires le 22 juillet 2020. La restructuration financière a été finalisée avec succès en septembre 2020 ».

Le Conseil d'administration a estimé que cet ajustement restait pleinement conforme à la politique de rémunération du Directeur général approuvée pour 2020 et en ligne avec les intérêts des actionnaires.

(2) Chiffre calculé à taux budget (EUR = 1,10 USD) et impact IFRS 16 inclus (voir note 3.1 des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020).

Au titre de l'exercice 2020, M. Moat ne s'est pas vu attribuer, ni n'a bénéficié de rémunération variable pluriannuelle, de rémunération exceptionnelle, d'options de souscription d'actions, d'indemnité de prise de fonction, de régime de retraite supplémentaire ou d'une rémunération d'administrateur.

Les charges patronales payées par les sociétés du Groupe au titre des rémunérations de M. Richard Moat se sont élevées à 323 895 euros en 2020.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. RICHARD MOAT (TABLEAU N° 1 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Montants bruts *(en euros)*	**2019**	**2020**
Rémunérations dues	219 371	1 433 029
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	N/A	554 613
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	**219 371**	**1 987 642**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. RICHARD MOAT (TABLEAU N° 2 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	2019		**2020**	
Montants bruts *(en euros)*	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Fixe	95 238	95 238	562 500	562 500
Variable annuelle	124 133	N/A	863 835	124 133
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	6 694	6 694
TOTAL	**219 371**	**95 238**	**1 433 029**	**693 327**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. RICHARD MOAT

	2019	**2020**
	Montants dus	**Montants dus**
Fixe	95 238	562 500
Variable	124 133	863 835
Jetons de présence	N/A	N/A
Avantages en nature	N/A	6 694
Variable pluriannuelle	N/A	N/A
TOTAL	**219 371**	**1 433 029**
Actions de performance (LTIP) : nombre d'actions de performance attribuées	N/A	543 833
Valeur des actions à la date de l'attribution	N/A	554 613

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES À M. RICHARD MOAT DURANT L'EXERCICE 2020 (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

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS EXERCÉES PAR M. RICHARD MOAT DURANT L'EXERCICE 2020 (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 ATTRIBUÉS À M. RICHARD MOAT DURANT L'EXERCICE 2020 (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
LTIP 2020 (17 décembre 2020)	543 833	554 613	17 décembre 2023	Au plus tard le 30 avril 2024	Oui (voir la section 4.2.4)

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. RICHARD MOAT DEVENUES DISPONIBLES EN 2020 (TABLEAU N° 7 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Actions de performance devenues disponibles en 2020	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

4.2.1.3 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

GRI *[102-35] [102-37]*

Le Comité Rémunérations propose au Conseil d'administration le montant de la rémunération totale des administrateurs à soumettre à l'approbation 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 d'attribution des rémunérations des administrateurs payables au titre de l'exercice 2020 sont définies dans la Politique de rémunération des administrateurs approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle du 30 juin 2020 (voir Document d'enregistrement universel 2019, section 4.2.1.1.2, p. 116).

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES EN 2019 ET 2020 (TABLEAU N° 3 DE L'ANNEXE DU CODE AFEP-MEDEF)

	Montants bruts dus au titre de l'exercice 2019 et versés en 2020 *(en euros)*			Montants bruts dus au titre de l'exercice 2020 et versés en 2021 *(en euros)*		
Nom	**Rémunération des administrateurs**	**Dont un montant variable de**	**Autres rémunérations**	**Rémunération des administrateurs**	**Dont un montant variable de**	**Autres rémunérations**
Anne Bouverot	49 667	28 000	81 875 (1)	102 000	57 000	140 625 (1)
Bpifrance Participations	76 000	46 000	-	83 000	53 000	-
Xavier Cauchois	53 667	32 000	-	100 500	60 500	-
Yann Debois (2)	-	-	-	-	-	-
Florent Chabaud (2)	-	-	-	-	-	-
Dominique D'Hinnin	44 250	28 000	-	80 000	50 000	-
Cécile Frot-Coutaz	-	-	38 250 (3)	50 000	36 000	16 000 (3)
Ana García Fau (4)	91 000	51 000	-	46 000	26 000	
Bruce Hack (5)	28 833	10 500	68 125 (5)	-	-	-
Christine Laurens	49 750	33 500	-	74 000	44 000	-
Richard Moat	-	-	-	-	-	-
Melinda J. Mount	119 000	79 000	-	108 000	63 000	-
Laura Quatela (6)	41 333	23 000	-	-	-	-
Brian Sullivan	55 750	39 500	-	78 000	48 000	-
Maarten Wildschut (7)	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**609 250**	**370 500**	**188 250**	**721 500**	**437 500**	**156 625**

(1) Conformément aux principes de rémunération applicables à la Présidente du Conseil d'administration, Mme Anne Bouverot perçoit une rémunération fixe de 150 000 euros. Pour l'exercice 2020, ce montant a été réduit en raison de la crise de Covid-19. 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. La rémunération fixe due pour l'année N est versée au cours de l'année N.

(2) M. Florent Chabaud a succédé à M. Yann Debois en qualité d'administrateur salarié en juillet 2020.

(3) Mme Cécile Frot-Coutaz, qui occupait la fonction de censeur jusqu'à sa nomination au poste d'administratrice par l'Assemblée générale annuelle du 30 juin 2020, a été rémunérée selon les mêmes principes que ceux applicables aux administrateurs (conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration). En sa qualité de censeur, elle a perçu un montant de 16 000 euros pour sa participation aux réunions du Conseil d'administration en 2020, ainsi qu'un montant de 38 250 euros en 2019.

(4) Le mandat d'administratrice de Mme Ana García Fau a pris fin en juin 2020.

(5) Le mandat d'administrateur de M. Bruce Hack a pris fin en juin 2019. Conformément aux principes de rémunération applicables au Président du Conseil d'administration, M. Bruce Hack a perçu 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. La rémunération fixe due pour 2019 a été versée en 2019.

(6) Le mandat d'administratrice de Mme Laura Quatela a pris fin en juin 2019.

(7) Le mandat d'administrateur de M. Maarten Wildschut a pris fin en juin 2020. En application de la politique de RWC, M. Maarten Wildschut n'a perçu aucun jeton de présence.

Les censeurs nommés en 2020, à savoir M. Gauthier Reymondier et Angelo Gordon, représenté par M. Julien Farre, n'ont perçu aucune rémunération.

4.2.2 Ratio d'équité salariale

GRI *[102-38] [102-39]*

Les informations suivantes, communiquées en application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et des lignes directrices de l'AFEP sur les multiples de rémunération mises à jour en février 2021, comprennent :

- les ratios entre la rémunération de chaque dirigeant mandataire social (respectivement le Président du Conseil d'administration et le Directeur général) et la rémunération moyenne et médiane des salariés, sur une base équivalent temps plein, de la Société (Technicolor SA) ;
- les ratios entre la rémunération de chaque dirigeant mandataire social (respectivement le Président du Conseil d'administration et le Directeur général) et la rémunération moyenne et médiane des salariés, sur une base équivalent temps plein, de l'ensemble des entités françaises du Groupe, ce périmètre étant considéré comme plus représentatif que celui de Technicolor SA ;
- l'évolution de ces ratios sur les cinq derniers exercices financiers du plus ancien au plus récent ;
- la comparaison de cette évolution avec celle des performances financières de Technicolor sur la même période.

Conformément aux lignes directrices de l'AFEP, les éléments de rémunération pris en compte dans le calcul des ratios d'équité salariale ci-dessous comprennent :

- Pour les salariés : les rémunérations fixes, les primes fixes, les rémunérations variables versées en année N et dues au titre de l'année N-1, les rémunérations exceptionnelles, les avantages en nature, l'épargne salariale compenrant l'intéressement et/ou la participation au sens du droit français, les actions de performance et autres actions attribuées gratuitement durant l'exercice évaluées à leur juste valeur (norme IFRS) à la date d'attribution ;
- Pour le Président du Conseil d'administration : la rémunération fixe en tant que Président du Conseil d'administration, la rémunération en tant qu'administrateur versée en année N et due au titre de l'année N-1, les avantages en nature ;
- Pour le Directeur général : la rémunération fixe, la rémunération variable versée en année N et dues au titre de l'année N-1, les rémunérations exceptionnelles, les avantages en nature, et les actions de performance et autres actions attribuées gratuitement durant l'exercice évaluées à leur juste valeur (norme IFRS) à la date d'attribution.

PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Exercice	2016	2017	2018	2019	2020
Évolution (en %) de la rémunération du Président du Conseil d'administration	1 %	74 %	15 %	(9) %	(8) %
Périmètre: Technicolor SA (base équivalent temps plein)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne	17 %	(6) %	(9) %	(1) %	(13) %
Ratio – rémunération moyenne	1.0	1.9	2.4	2.2	1.8
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	(14) %	85 %	26 %	(8) %	(19) %
Ratio – rémunération médiane	1.6	2.8	3.4	3.0	2.6
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	(4) %	73 %	19 %	(10) %	(15) %
Périmètre: France (base équivalent temps plein)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne	2 %	(1) %	(5) %	5 %	2 %
Ratio – rémunération moyenne	1.7	3.0	3.6	3.1	2.8
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	(1.4) %	76 %	20 %	(14) %	(10) %
Ratio – rémunération médiane	2.2	3.8	4.4	3.9	3.5
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	0.4 %	71 %	16 %	(11) %	(12) %

DIRECTEUR GENERAL

Exercice	2016	2017	2018	2019	2020
Évolution (en %) de la rémunération du Directeur général	92 %	(25) %	(53) %	(5) %	28 %
Périmètre: Technicolor SA (base équivalent temps plein)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne	17 %	(6) %	(9) %	(1) %	13 %
Ratio – rémunération moyenne	32.0	25.6	13.1	12.6	14.3
évolution du ratio N/N-1 (en %)	64 %	(20) %	(49) %	(4) %	13 %
Ratio – rémunération médiane	50.4	37.8	18.2	17.2	20.4
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	82 %	(25) %	(52) %	(5) %	19 %
Périmètre: France (base équivalent temps plein)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne	2 %	(1) %	(5) %	5 %	2 %
Ratio – rémunération moyenne	52.6	39.9	19.5	17.7	22.2
Évolution du ratio N/N-1 (en %)	88 %	(24) %	(51) %	(9) %	26 %
Ratio – rémunération médiane	68.6	50.6	23.7	22.3	27.3
Evolution du ratio N/N-1 (en %)	91 %	(26) %	(53) %	(6) %	22 %

PERFORMANCE DE TECHNICOLOR

Exercice	2016	2017	2018	2019	2020
EBITDA ajusté *- en millions d'euros	565	341	266	246	99
Évolution N/N-1 (en %)	0 %	(40) %	(22) %	(8) %	(60) %
Résultat net (part du Groupe) - en millions d'euros	(26)	(173)	(67)	(230)	(207)
Évolution N/N-1 (en %)	(117) %	(562) %	60 %	(238) %	10 %

* *L'EBITDA ajusté est avant IFRS 16. Pour 2016 il comprend encore les activités Licences de Brevets et Recherche & Innovation.*

4.2.3 Rémunération des membres du Comité Exécutif

GRI *[102-35]*

4.2.3.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

En 2020, 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 2020 s'est élevé à 8,2 millions d'euros pour un total de 12 membres (en excluant les charges et en incluant la part variable – plans de rémunération court terme – de 3,2 millions d'euros calculée en partie sur la base des résultats financiers du Groupe en 2019).

En 2019, 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 8,2 millions d'euros (en excluant les charges et en incluant la part variable de 2,7 millions d'euros calculée sur la base des résultats financiers du Groupe en 2018).

Le montant total provisionné pour les pensions, retraites et autres avantages similaires accordés aux membres du Comité Exécutif s'est élevé à 40 milliers d'euros en 2020.

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 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT 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 ou d'achat d'actions en vertu des articles L. 225-177 à L. 225-186 et L. 22-10-56 à L. 22-10-58 du Code de commerce au cours de l'exercice 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa 15ème 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. Cett 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.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'OPTIONS EN VIGUEUR AU 31 DÉCEMBRE 2020 (TABLEAU N° 8 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Date de l'assemblée générale des actionnaires	**Plan MIP 2015**	**Plan MIP 2016**	**Plan MIP juin 2017**	**Plan MIP octobre 2017**
	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 initialement attribuées, après ajustement (2) (3) le cas échéant, dont :	653 893	197 028	9 612	63 334
Nombre d'options attribuées aux administrateurs et mandataires sociaux (1) :				
Frédéric Rose (Directeur général jusqu'au 5 novembre 2020)	**103 217**	-	-	-
Nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés	*166 335*	*68 817*	*9 612*	*48 522*
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

Date de l'assemblée générale des actionnaires	Plan MIP 2015		Plan MIP 2016		Plan MIP juin 2017		Plan MIP octobre 2017	
	23 mai 2013		23 mai 2013		23 mai 2013		23 mai 2013	
Conditions de performance et point de départ de la période d'exercice	Génération de flux de trésorerie disponible consolidé		Génération de flux de trésorerie disponible consolidé		Génération de flux de trésorerie disponible consolidé		Génération de flux de trésorerie disponible consolidé	
Tranche n° 1	au titre de l'exercice 2014, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	50 % : 23 mai 2015	au titre de l'exercice 2015, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	50 % : du 20 juin 2016 au 21 octobre 2016	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	50 % : 26 juin 2017	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 240 millions d'euros	50 % : 19 octobre 2017
Tranche n° 2	au titre de l'exercice 2015, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	75 % : 23 mai 2016	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	75 % : du 20 juin 2017 au 21 octobre 2017	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 75 millions d'euros	75 % : 26 juin 2018	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 260 millions d'euros	75 % : 19 octobre 2018
Tranche n° 3	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	100 % : 23 mai 2017	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 75 millions d'euros	100 % : du 20 juin 2018 au 21 octobre 2018	au titre de l'exercice 2018, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	100 % : 26 juin 2019	au titre de l'exercice 2018, égale ou supérieure à 320 millions d'euros	100 % : 19 octobre 2019
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2020 (après ajustements) (2) (3)		262 405		1 539		-		-
Nombre d'options annulées depuis le début du plan (après ajustements) (2) (3)		239 929		97 440		6 728		54 258
Nombre d'options annulées au cours de l'exercice 2020 (après ajustements) (2) (3)		76 940		19 970		-		6 480
Nombre d'options en circulation en fin d'exercice (après ajustements) (2) (3)		151 559		98 049		2 884		9 076
Prix d'exercice (après ajustements) (2) (3)	23 mai : 86,13 euros 7 juin : 86,13 euros 24 octobre : 106,11 euros 18 décembre : N/A (3) 26 mars : 122,31 euros		20 juin : 156,33 euros 21 octobre : 132,84 euros 9 avril : 157,41 euros		26 juin : 158,76 euros		19 octobre : 191,97 euros	

(1) Informations fournies au titre de l'article L. 225-184 du Code de commerce.
(2) Novembre 2015 – augmentation du capital social – coefficient d'ajustement : 1,037937866.
(3) Novembre 2020 – regroupement d'actions (voir chapitre 1 – section 1.4.1 pour les détails relatifs à cette opération) – coefficient d'ajustement : 27.

Au 31 décembre 2020, le total des options en circulation en vertu des plans représentait 261 568 options de souscription au profit de 55 participants. Si la totalité des options de souscription des Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions mentionnés ci-dessus était exercée, le capital social de Technicolor serait composé de 236 057 051 actions ordinaires, à savoir une augmentation de 0,11 % du nombre d'actions par rapport au nombre existant au 31 décembre 2020.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté qu'aucune option n'a été accordée ni exercée en 2020.

4.2.4.2 PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE OU 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 et d'actions sans condition de performance en vertu des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 et L. 22-10-59 à L. 22-10-60 du Code de commerce au cours de l'exercice 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa 28ème 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.

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 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 remise le 30 avril 2019. Ce plan n'est plus actif après l'annulation des actions.

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**.

Le Conseil d'administration du 18 février 2020 a revu le degré de réalisation des conditions de performance prévues par le Plan et constaté que, bien que l'objectif d'EBITDA ajusté total était atteint au titre de l'exercice 2019, l'objectif de flux de trésorerie disponible du Groupe au titre dudit exercice n'était quant à lui pas atteint.

Conformément aux règles du LTIP 2017, 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. En conséquence, 56 700 actions ont été définitivement acquises à cette date et ont été livrées le 9 juin 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2019, dans sa 20ème 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 12 mois et était valable jusqu'au 13 juin 2020. Les actions à émettre au titre de cette autorisation ne représentaient pas plus de 0,72 % du capital social à la date du 30 décembre 2018.

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)**.

L'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020, dans le cadre de sa 25ème 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 36 mois et est valable jusqu'au 30 juin 2023. Les actions à émettre au titre de cette autorisation ne représenteront pas plus de 3,6 % du capital social à la date d'utilisation de l'autorisation.

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le 17 décembre 2020, le Conseil d'administration, faisant usage de cette autorisation, a approuvé l'établissement d'un Plan d'intéressement à long terme conçu pour fidéliser et valoriser 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 2020)**.

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 GRATUITES EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020 (TABLEAU N° 9 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Date de l'assemblée générale des actionnaires	LTIP 2017 29 avril 2016	LTIP 2018 29 avril 2016	LTIP 2019 14 juin 2019	LTIP 2020 30 juin 2020	
Date du Conseil d'administration	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 30 janvier 2020	17 décembre 2020	17 décembre 2020
Type d'actions	Actions de performance	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions gratuites
Nombre d'actions initialement attribuées, dont :	4 507 500	637 000	2 907 000	2 074 490	754 656
Nombre d'actions initialement attribuées, après ajustement le cas échéant [1], dont :	166 855	23 586	107 601	N/A	N/A
Nombre d'actions attribuées aux administrateurs et mandataires sociaux [2] :					
Frédéric Rose (Directeur général jusqu'au 5 novembre 2020)	**14 074**	**-**	**-**	**N/A**	**N/A**
Richard Moat (Directeur général depuis le 5 novembre 2020)	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**543 833**	**N/A**
Nombre d'actions attribuées aux 10 premiers attributaires salariés :	*55 885*	*21 291*	*37 031*	*459 192*	*196 788*
Date d'acquisition des droits	30 avril 2020	30 avril 2021	14 juin 2022	17 décembre 2023	17 décembre 2023
Fin de la période de blocage	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance	Oui	Oui	Non	Oui	Non
	50 % si la somme des EBITDA ajustés annuels évalués sur une période de trois ans (entre 2017 et 2019) est égale ou supérieure à 782 millions d'euros	50 % si la somme des EBITDA ajustés annuels évalués sur une période de trois ans (entre 2018 et 2020) est égale ou supérieure à 557 millions d'euros		50 % si la somme des EBITA ajustés annuels évalués sur une période de deux ans (entre 2021 et 2022) est égale ou supérieure à l'objectif cible cumulé	
	50 % si la somme des Flux de trésorerie disponible annuels du Groupe évalués sur une période de trois ans (entre 2017 et 2019) est égale ou supérieure à 50 millions d'euros	50 % si la somme des Flux de trésorerie disponible annuels du Groupe évalués sur une période de trois ans (entre 2018 et 2020) est égale ou supérieure à (245) millions d'euros		50 % si le prix moyen pondéré del'action des 20 prix moyens de clôture sur les 20 jours de Bourse précédant le 31 décembre 2022 est égal ou supérieur à l'objectif cible des TSR	

Date de l'assemblée générale des actionnaires	LTIP 2017 29 avril 2016	LTIP 2018 29 avril 2016	LTIP 2019 14 juin 2019	LTIP 2020 30 juin 2020	
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2020 (après ajustements) [1]	56 700	-	-	-	-
Nombre d'actions caduques depuis le début du plan (après ajustements) [1]	110 155	3 038	13 956	-	-
Nombre d'actions caduques annulées au cours de l'exercice 2020 (après ajustements) [1]	64 102	1 668	12 190	-	-
Nombre d'actions susceptibles d'être acquises au 31 décembre 2020 (après ajustements) [1]	-	20 548	93 645	2 074 490	754 656

(1) Novembre 2020 – regroupement d'actions (voir chapitre 1 – section 1.4.1 pour les détails relatifs à cette opération) – coefficient d'ajustement : 27 (nombre d'actions avant/après ajustement divisé par 27, arrondi à l'unité inférieure).

(2) Information fournie au titre de l'article L. 225-184 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2020, le nombre total d'actions en circulation en vertu des plans s'élevait à 2 943 339 actions, soit 1,25 % du capital social au 31 décembre 2020.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté que 56 700 actions ont été acquises en 2020 au titre de ces plans.

Plan d'intéressement à long terme – LTIP 2020

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020, dans sa 25ème résolution, a décidé d'attribuer des actions de performance et des actions sans condition de performance.

Les actions sans condition de performance sont soumises à tous les termes et conditions du plan LTIP 2020, à l'exception des conditions de performance qui s'appliquent uniquement aux actions de performance.

Le Directeur général et les membres du Comité Exécutif ne sont éligibles qu'à l'attribution d'actions de performance.

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de ces attributions.

Plans d'intéressement à long terme 2020 – LTIP 2020

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	30 juin 2020 (25ème résolution)	
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	16 décembre 2020	
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	17 décembre 2020	
	Actions de performance	Actions gratuites
Nombre de bénéficiaires, au 31 décembre 2020 [1]	101	100
Nombre d'actions en circulation, au 31 décembre 2020	2 074 490 actions représentant 0,9 % du capital social	754 656 actions représentant 0,3 % du capital social
Période d'acquisition	Au 3ème anniversaire de la date d'attribution	Au 3ème anniversaire de la date d'attribution
Date d'acquisition	17 décembre 2023	
Période de blocage	Aucune sauf pour : • le Directeur général qui doit conserver, au nominatif, jusqu'au terme de son mandat, 20 % des actions de performance acquises ; • les membres du Comité Exécutif qui doivent conserver, jusqu'à la fin de leur contrat, au moins 10 % des actions de performance acquises [1].	
Date de livraison	Au plus tard le 30 avril 2024	

(1) L'attribution d'actions de performance aux membres du Comité Exécutif dans le cadre du LTIP 2020 a été décidée par le Conseil d'administration le 24 mars 2021. 1 424 899 actions de performance ont été attribuées et réparties entre les membres du Comité Exécutif. Ces actions de performance ont les mêmes caractéristiques que celles attribuées au Directeur général (sauf au titre de quelques exceptions tenant aux conditions d'emploi continu qui sont spécifiques au Directeur général). Pour cette attribution accordée le 24 mars 2021, la date d'acquisition est fixée au 24 mars 2024.

Caractéristiques du LTIP 2020 – Actions de performance

Conditions de performance	2 objectifs complémentaires reflétant les indicateurs clés suivis par les investisseurs et les analystes.	
	La livraison d'un maximum de 50 % des actions de performance sera soumise à un objectif d'EBITA ajusté, évalué sur une période de deux (2) ans, de 2021 à 2022 (la « Période de deux ans »). Le Conseil d'administration de Technicolor aura fixé à la Date d'attribution : **(i)** un seuil minimum cumulé d'EBITA (« Seuil minimum d'EBITA ») ; **(ii)** un seuil intermédiaire d'EBITA cumulé (« Seuil intermédiaire d'EBITA ») ; **(iii)** un seuil moyen cumulé d'EBITA (« Seuil moyen d'EBITA ») ; **(iv)** un seuil maximal cumulé d'EBITA (« Seuil maximal d'EBITA »). Le nombre d'actions de performance à acquérir sous réserve de cette condition sera déterminé comme suit : • si l'EBITA cumulé réalisé au cours de la Période de deux ans (2) est inférieur au Seuil minimum d'EBITA, 0 % des actions de performance seront acquises ; • si l'EBITA cumulé réalisé au cours de la Période de deux ans (2) est égal au Seuil intermédiaire d'EBITA, 5 % des actions de performance seront acquises ; • si l'EBITA cumulé réalisé au cours de la Période de deux ans (2) est égal au Seuil moyen d'EBITA, 40 % des actions de performance seront acquises ; • si l'EBITA cumulé réalisé sur la Période de deux ans (2) est égal ou supérieur au Seuil maximum d'EBITA, 50 % des actions de performance seront acquises. Les actions de performance seront acquises progressivement, de manière linéaire, dans le respect des fourchettes visées.	La livraison d'un maximum de 50 % des actions de performance sera soumise à la réalisation par Technicolor d'un objectif de Rendement total pour l'actionnaire (« TSR »). L'objectif de TSR sera évalué et déterminé le 31 décembre 2022 (le « Point de référence »), à l'expiration d'une période de deux (2) exercices financiers courant de 2021 à 2022 (la « Période du TSR »). L'objectif de TSR réalisé sera déterminé sur une période de négociation de 20 jours précédant le Point de référence, et calculé comme la moyenne des 20 cours de clôture sur cette période. Le Conseil d'administration de Technicolor aura fixé à la Date d'attribution : **(i)** un seuil d'objectif de TSR minimum (« Seuil de TSR ») ; **(ii)** un seuil d'objectif de TSR moyen (« Seuil moyen de TSR ») ; **(iii)** un objectif de TSR maximal (« Seuil maximal de TSR »). Le nombre d'actions de performance à acquérir sous réserve de cette condition sera déterminé comme suit : • si l'objectif de TSR réalisé est égal au Seuil de TSR, 5 % des actions de performance seront acquises ; • si l'objectif de TSR réalisé est égal au Seuil moyen de TSR, 20 % des actions de performance seront acquises ; • si l'objectif de TSR réalisé est égal ou supérieur au Seuil maximum de TSR, 50 % des actions de performance seront acquises. Les actions de performance seront acquises progressivement, de manière linéaire, dans le respect des fourchettes visées.
Objectifs détaillés/Cibles	Les objectifs détaillés (cibles) ont été déterminés par le Conseil d'administration en décembre 2020. Ils seront communiqués en 2023.	Les objectifs détaillés (cibles) ont été déterminés par le Conseil d'administration en décembre 2020. Ils seront communiqués en 2023.
Examen du degré de réalisation des conditions de performance	La réalisation de ces conditions fera l'objet d'un examen par le Conseil d'administration en 2023.	

Caractéristiques du LTIP 2020 – Conditions d'attribution des unités d'actions sans condition de performance

Conditions de performance	Néant

Caractéristiques du LTIP 2020 – Condition de présence

Cas d'annulation	Le bénéficiaire 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.
Exception spécifique applicable au Directeur général	En cas de révocation (sauf motif grave) ou de démission après le 1er janvier 2022, les droits seront maintenus au *prorata* sous réserve de l'atteinte des seuils minimaux des conditions de performance pour la dernière année civile précédant le départ.

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 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 20ème 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 (20ème résolution)			
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	16 et 24 avril 2019	23 juillet 2019	4 novembre 2019	23 janvier 2020
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	14 juin 2019	24 juillet 2019	5 novembre 2019	30 janvier 2020
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2020)	165			
Nombre d'actions en circulation (au 31 décembre 2020)	93 645 actions représentant 0,04 % 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 28ème 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 (28ème résolution)	
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	-	21 avril 2018
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	25 avril 2018	25 juin 2018
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2020)	11	
Nombre d'actions en circulation (au 31 décembre 2020)	20 548 actions représentant 0,01 % 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		Total	
	Objectifs retenus pour les besoins du plan	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif**	**Réalisé**	**Objectif cumulé**	**Réalisé**
	EBITDA ajusté	250 millions d'euros	270 millions d'euros	206 millions d'euros	244 millions d'euros	101 millions d'euros	106 millions d'euros	557 millions d'euros	620 millions d'euros
	Flux de trésorerie disponible du Groupe	40 millions d'euros	(47,9) millions d'euros	(22) millions d'euros	(161) millions d'euros	(263) millions d'euros	(255) millions d'euros	(245) millions d'euros	(463,9) millions d'euros
Examen du niveau de réalisation des conditions de performance	Le Conseil d'administration du 11 mars 2021 a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance du plan et constaté que : • les actions de performance sont acquises à hauteur de 50 %.								

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 28ème 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 (28ème 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 30 avril 2020 (date d'acquisition des droits)	175			
Nombre d'actions acquises livrées le 9 juin 2020	56 700 actions représentant 0,02 % du capital social			
Période d'acquisition	3 ans			
Période de blocage	Aucune sauf pour : • le Directeur général qui doit conserver, au nominatif, jusqu'au terme de son mandat, 20 % des actions de performance acquises ; • 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 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 réuni en date 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 n'a donc pu 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.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

5

5.1 ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE DU GROUPE 150

5.1.1 Modèles économiques 150
5.1.2 Risques liés à la RSE 151
5.1.3 Matrice de matérialité 152
5.1.4 Approche du Développement Durable 153
5.1.5 Covid-19 153

5.2 CAPITAL HUMAIN 155

5.2.1 Gestion et développement des talents 155
5.2.2 Gestion des cycles d'activité 164
5.2.3 Diversité, équité et inclusion 165
5.2.4 Transformation du Groupe et dialogue social 167
5.2.5 La sécurité au travail 168
5.2.6 Absentéisme 170
5.2.7 Impact communautaire et développement régional 171
5.2.8 Relations avec les parties prenantes externes 172

5.3 DROITS HUMAINS ET CONDITIONS DE TRAVAIL 173

5.3.1 Droits de l'Homme et conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement 173
5.3.2 Lutte contre le harcèlement et la discrimination 175

5.4 CHANGEMENT CLIMATIQUE 175

5.4.1 Émissions de carbone 176
5.4.2 Efficacité énergétique 178
5.4.3 Énergie renouvelable 179

5.5 ÉCONOMIE CIRCULAIRE 180

5.5.1 Recyclage des déchets et optimisation des matières premières 182
5.5.2 Empreinte environnementale des produits 183
5.5.3 Gestion durable de l'eau 184
5.5.4 Autres aspects environnementaux 185
5.5.5 Collecte des données et méthodologie de consolidation 187

5.6 SÉCURITÉ DES CLIENTS ET PROTECTION DE LEURS CONTENUS 189

5.6.1 Conformité des produits et interdiction des matières dangereuses 189
5.6.2 Sécurité des contenus, cyber-risques et respect de la Propriété intellectuelle 190

5.7 ÉQUITÉ DES PRATIQUES COMMERCIALES 191

5.7.1 Règles de concurrence et anticorruption 191
5.7.2 Gestion fiscale 192

5.8 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE RSE 193

5.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 194

5.10 PLAN DE VIGILANCE 197

Des politiques ambitieuses d'**acquisition** et de **développement** des Talents, et de **diversité, équité et inclusion**

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 normes GRI, 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 et divulgations non financières 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 Commercialisation et étiquetage] [103-1 Santé et sécurité des consommateurs] [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 coopération 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 en charge des Personnes & Talents et de la Responsabilité sociale de l'entreprise, membre du Comité Exécutif du Groupe. Ce dernier définit les priorités stratégiques en matière de Ressources humaines et de 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 les modèles économiques associés, sont présentés aux sections 1.2 « Organisation et description des activités du Groupe » et 1.3 « Stratégie ».

5.1.2 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 la législation nationale relative aux Droits de l'Homme est renforcée.	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 environnementalement responsables (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 professionnelle 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.*

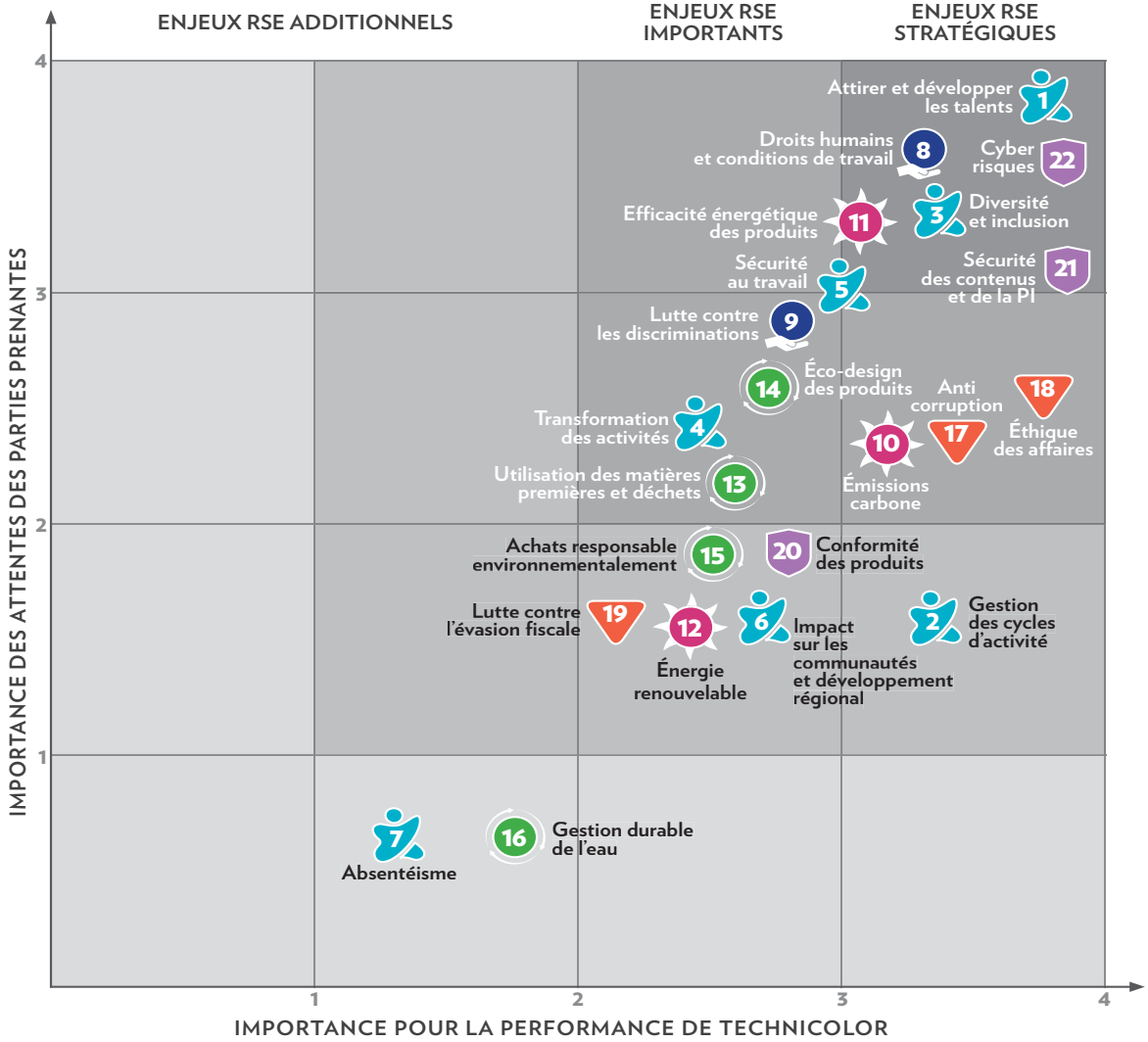
Cette liste d'enjeux résulte de la matrice de matérialité qui classe par ordre de priorité les 22 enjeux de RSE.

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.

Au-delà de ces enjeux, la pandémie de la Covid-19 a eu un impact transversal. Dans ce contexte, la sécurité au travail, dans une perspective de prévention, devient plus stratégique, et son tracé sur la matrice a été modifié pour refléter son importance.

5.1.3 Matrice de matérialité

GRI *[102-42] [102-44] [102-46] [102-47]*



MACRO-RISQUES

- CAPITAL HUMAIN
- DROITS HUMAINS ET CONDITIONS DE TRAVAIL
- CHANGEMENT CLIMATIQUE
- ÉCONOMIE 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 clients sur les enjeux et problématiques RSE ;
- 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 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.

5.1.5 Covid-19

GRI *[103-1 Impacts économiques indirects] [103-2 Impacts économiques indirects] [103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-1 Santé et sécurité au travail] [103-2 Santé et sécurité au travail] [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation] [103-1 Communautés locales] [103-2 Communautés locales] [203-2] [403-1] [403-2] [403-3] [403-4] [403-5] [403-6]*

Début 2020, à l'aube de la pandémie, Technicolor a réagi avec vigueur pour, dans un premier temps, protéger la santé et la sécurité de tous les travailleurs. Le Groupe a ensuite lancé de multiples programmes et groupes de travail afin de s'adapter en toute sécurité aux conditions nouvelles et changeantes de la pandémie tout en continuant à accompagner l'ensemble des clients et des secteurs d'activité. De nombreux aspects, tels que l'évolution et le suivi des exigences et des conditions sur les sites et au sein des différents pays, les questions de gestion globale, la prise en charge des salariés, des familles et des communautés, et la continuité des affaires et des opérations, ont été supervisés et suivis par un « Comité de crise mondiale de la Covid-19 » présidé par le Directeur général. Ce Comité intégrait l'ensemble des Directeurs opérationnels des divisions d'affaires et les représentants des fonctions transversales. Deux autres niveaux de gestion de la crise mondiale de la Covid-19 ont été mis en œuvre :

- par division d'affaires, sous la supervision des Directeurs de chaque division et leurs Directeurs opérationnels ;
- par pays, sous la supervision du réseau des Ressources Humaines.

Sur la base de l'expérience acquise auprès des travailleurs situés non loin des régions du monde touchées par les épidémies de SRAS et de H1N1, Technicolor a pu rapidement adapter sa politique et ses pratiques afin de proposer des conditions de travail saines et sûres pour tous les travailleurs essentiels intervenant sur site, tout en offrant la possibilité de travailler à distance à presque tous les autres membres du personnel. Même si chacune des activités principales est gérée de manière quelque peu différente en fonction des besoins des clients et des infrastructures spécifiques, les approches adoptées ont toujours reposé sur des groupes de travail multipartites afin de mettre à jour la politique et établir des exigences écrites claires et de mettre en place des formations et des communications, du matériel et des équipements, des contrôles de gestion et des pratiques de travail au quotidien adaptées à l'évolution rapide des aléas liés à la pandémie de Covid-19.

Le principal objectif de cette démarche était de protéger la santé et la sécurité des travailleurs en suivant les directives des organisations internationales de santé, telles que l'Organisation mondiale de la santé ou les *Centers for Disease Control*, tout en maintenant la conformité avec l'ensemble des exigences réglementaires aux niveaux national et local pour chacun des sites sur lesquels Technicolor intervient. Comme ces orientations changeaient fréquemment et parfois de manière notable, les groupes de travail ont fait appel à un panel d'experts internes et externes en la matière, afin de gérer la mise en œuvre continue de la politique et des pratiques de travail sûres.

Au niveau organisationnel, il a été décidé de déployer un plan d'urgence standard relatif à la pandémie dans le cadre du plan de continuité des activités (PCA) de chaque *Business Unit* (BU), ainsi que dans le cadre du PCA de chaque site industriel. Dans le cadre de ce travail, des évaluations écrites des risques ont été élaborées afin que les décisions concernant les équipements de protection individuelle (EPI), le dépistage sanitaire des personnes (travailleurs, invités ou fournisseurs), les exigences en matière de formation et de communication, les matériaux et les plannings de nettoyage et de désinfection, les exigences de distanciation sociale, et autres pratiques pertinentes, puissent toutes se conformer de manière réfléchie aux bonnes pratiques actuelles et aux recommandations de tous les organes directeurs, tout en tenant compte des connaissances opérationnelles locales et des préoccupations des travailleurs concernés sur chaque site.

Des tableaux de bord alimentés en temps réel concernant l'état du site ont été mis en place selon deux axes. L'un pour connaître l'état du site (ouvert, fermé ou partiellement ouvert à différents niveaux), avec une indication du nombre d'employés sur place. L'autre pour tracer et suivre le développement et l'état de préparation de l'organisation au regard du plan écrit de lutte contre la pandémie, l'évaluation écrite des risques et la formation requise.

Une fois que la pandémie de la Covid-19 a été reconnue par le plus grand nombre en tant que maladie émergente, pratiquement tous les déplacements ont été suspendus au sein de Technicolor et, lorsque cela était possible, il a été conseillé à tout le personnel de travailler à distance – ces deux mesures visant à protéger la santé des travailleurs et à prévenir la transmission de la maladie. Bien que la mise en place d'une capacité sécurisée de travail à distance à grande échelle, tout en protégeant le contenu et les droits de Propriété intellectuelle de tous les clients, ait posé de nombreux défis techniques, un nouveau besoin de formation et de communication sur le thème de la santé et de la sécurité des travailleurs en cas d'isolement prolongé sur un lieu de travail distant a été identifié. En ce sens, une formation et des conseils spécifiques ont été élaborés et communiqués à l'ensemble du personnel, notamment des rappels fréquents pour lutter contre la « fatigue liée à la Covid-19 » au fil des mois. Au final, certains déplacements ont été autorisés sur la base d'une justification au cas par cas et de l'approbation de la Direction. De la même manière, les travailleurs à distance ont été autorisés à retourner sur leur lieu de travail en fonction des besoins de l'entreprise et de l'approbation de la Direction du site, et selon la réglementation édictée par les autorités publiques locales.

À différents stades de la pandémie, en fonction du rythme de l'évolution des connaissances fondamentales sur la Covid-19 et de l'environnement réglementaire, des groupes de travail et des comités à différents niveaux du Groupe se sont réunis de façon quotidienne ou hebdomadaire afin de veiller à ce que toutes les mesures prises soient bien adaptées aux conditions et exigences actuelles et que les bonnes pratiques étaient rapidement améliorées sur tous les sites Technicolor. Des EPI (essentiellement des masques) ont été achetés et distribués dans le monde entier afin de gérer équitablement les besoins en la matière pour l'ensemble du personnel sur site, tout en gérant la chaîne d'approvisionnement qui est montée en puissance afin de répondre à la demande mondiale.

Bien sûr, il était généralement impossible pour le personnel opérant sur les sites industriels de travailler à distance. Ainsi, la plupart des activités industrielles de Technicolor sont restées ouvertes tout au long de la pandémie. Il a été conseillé à ces travailleurs de vérifier leur état de santé tous les jours avant de se rendre sur le lieu de travail. Des contrôles ont été mis en place à l'arrivée pour vérifier les symptômes ou les expositions récentes, y compris des contrôles de température lorsque la réglementation locale l'autorisait. Des EPI ont été fournis et des mesures d'atténuation des risques ont été mises en place au sein des installations (augmentation de la fréquence de nettoyage et de désinfection des surfaces fortement sollicitées ou révision de l'agencement des lignes pour renforcer la distance sociale). Une capacité réduite a été définie pour les ascenseurs et monte-charges du fait des exigences de distanciation sociale et, dans la mesure du possible, les escaliers ont été dédiés uniquement à la montée ou à la descente, afin de limiter les risques d'exposition. Les systèmes de ventilation ont été passés en revue afin de vérifier qu'ils faisaient l'objet d'une maintenance complète et régulière, avec une filtration maximale et un apport d'air frais. Dans les cas où il était impossible de limiter le nombre de personnes dans le cadre de réunions avec les clients, des dispositifs supplémentaires de purification de l'air ont été utilisés au niveau du studio ou de la salle de réunion afin d'améliorer la qualité de l'air du bâtiment. Ces dispositifs utilisent les techniques de filtration HEPA pour l'élimination des particules ou d'irradiation UV-C pour la désinfection des particules pulvérisées, voire les deux.

Parfois, lorsque les pouvoirs publics ont ordonné de fermer les commerces, de se mettre en confinement ou de limiter considérablement les opérations dans le but de protéger la santé publique, le personnel s'en est trouvé affecté, du fait de la fermeture du site, du manque de travail ou des retards dans les projets. Dans ces cas, Technicolor s'est efforcé de conserver le personnel en utilisant les programmes de congés disponibles localement lorsque cela était possible et recevable. Ces programmes de congés étaient généralement destinés à fidéliser le personnel et subventionner la rémunération en tout ou en partie jusqu'à ce que les activités reprennent. Technicolor a toujours estimé que la fidélisation du personnel était un axe essentiel afin de garantir le redémarrage ou la réouverture des projets et des sites sans délai, sans avoir à rechercher et à réembaucher les talents récemment arrivés. Afin de limiter les départs, lorsque les congés et autres programmes similaires s'avéraient impossibles ou irrecevables ou en cas de pénurie de travail et de retard de projets liés à la pandémie, il a

été conseillé aux salariés d'envisager de réduire temporairement leur temps de travail ou leur rémunération, dans les juridictions où la loi le permettait. Des informations sur les prestations, la couverture du régime de santé et les aides publiques ont également été communiquées aux employés concernés, pays par pays. Lorsque de tels programmes n'étaient pas disponibles, nous avons malheureusement dû adapter les effectifs à la nouvelle situation. Les intérimaires étrangers mis au chômage partiel et souhaitant regagner leur pays d'origine pour des raisons personnelles ont parfois été affectés par les restrictions imposées par les autorités publiques au niveau du transport aérien. Dans ce cas, nous leur avons proposé une aide pour trouver un vol.

Lorsque les services sur place étaient essentiels à la réalisation d'un film, d'une publicité ou d'un projet épisodique, des initiatives telles que SafeSets™ (https://practicesafesets.co/), en conformité avec les exigences de travail du syndicat SAG-AFTRA (https://www.sagaftra.org/) ont été mises en œuvre afin de protéger la santé et la sécurité de l'ensemble des personnes collaborant pendant chaque session.

Il a été constamment conseillé aux travailleurs à risque concernant leur propre santé – ou qui s'occupaient ou se trouvaient à proximité de membres de leur famille à risque du fait de leur âge ou de leur état de santé – de ne pas se rendre sur le lieu de travail, et de rester plutôt isolés.

Tout au long de l'année, de nombreuses communications au sujet de la Covid-19 ont été régulièrement adressées à l'ensemble du personnel, *via* diverses méthodes et supports, de la page Intranet dédiée à la Covid-19, à une série de réunions vidéo mensuelles avec le Directeur général et le personnel exécutif. En outre, diverses communications intermédiaires ont été assurées par courrier électronique ou lors de réunions d'équipe, ou encore par le biais d'affiches, de tableaux de communication ou d'autres supports physiques.

Les travailleurs étaient tenus d'informer Technicolor s'ils se sentaient malades ou s'ils recevaient un résultat positif au test de la Covid-19. S'ils se trouvaient sur site durant cette période, il leur était demandé de quitter l'établissement dès que possible et de se faire soigner conformément aux pratiques et aux organismes de soin locaux. Leur espace de travail a ensuite été soumis à un nettoyage et une désinfection en profondeur, une recherche des contacts a été effectuée et deux niveaux de communication ont été établis avec le personnel du site – tous les salariés ont été informés que le site avait accueilli une personne effectivement infectée et il a été conseillé à toute personne ayant été en contact rapproché de s'isoler pendant un laps de temps conforme aux directives locales, généralement 14 jours. Dans tous les cas, Technicolor est resté en contact avec tous les salariés afin de leur offrir un soutien et leur donner des informations sur les prestations sociales durant cette période de convalescence, mais également définir les conditions de retour au travail, ce jusqu'à ce que chaque employé reçoive le feu vert pour réintégrer son poste, que ce soit en télétravail ou sur site.

Afin d'aider la communauté au sens large dans le cadre de cette pandémie, Technicolor :

- a offert une aide logistique aux communautés et aux gouvernements, en utilisant les installations de Services DVD, alors qu'ils faisaient face à une demande croissante de fournitures médicales ;
- a contacté les gouvernements, les ONG et les organisations de santé pour offrir des services créatifs gratuits depuis les studios pour des campagnes publiques d'éducation ;
- a analysé les opportunités permettant de soutenir les clients du secteur des télécommunications qui fournissaient des services de haut débit aux populations à faible revenu nécessitant un accès Internet.

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 une grande majorité 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 ;
- 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;
- 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.

La gestion et le développement des talents nécessitent donc une organisation flexible pour répondre à ces différentes exigences. En 2020, Technicolor a lancé un programme de réingénierie de son modèle opérationnel avec la mise en place de l'organisation Personnes & Talents & RSE. Membre du Comité Exécutif de Technicolor, la Directrice de la fonction Personnes & Talents & 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 Personnes & Talents & RSE, identifie les besoins organisationnels et les ressources associées et pilote les initiatives en la matière dans l'ensemble des activités du Groupe. L'organisation compte quatre dimensions :

- **des centres mondiaux d'excellence (*Global Centers of Excellence* ou CoE)** qui définissent la stratégie dans leurs domaines de compétences respectifs. Ils assurent la cohérence et la mise en place des programmes RH et fournissent des conseils d'experts dans les domaines suivants :
  - *la rémunération globale*, qui met l'accent sur l'ensemble de la rémunération et des avantages sociaux, des bonus, des mesures incitatives, des programmes de mobilité internationale, de la gestion de la performance, des plans de retraites, de l'assurance médicale et des autres avantages,
  - la *numérisation, la performance et la transformation*, y compris des systèmes d'information et des procédures, des indicateurs clés de performance (KPI) RH, qui permettent de diriger et de gérer les projets de réingénierie des systèmes et de gestion des données, et de se concentrer sur la mise en œuvre d'outils conviviaux, agiles, cohérents et durables. Elle comprend également les fonctions suivantes :
    - *apprentissage et développement* au niveau mondial, qui vise le développement du personnel pour renforcer la contribution individuelle à la performance des équipes,
    - *diversité, équité et inclusion* (DEI) au niveau mondial, qui met l'accent sur les programmes d'inclusion et d'équité et les initiatives destinées à attirer et à fidéliser nos talents ;
  - *la responsabilité sociale d'entreprise* (RSE) et de conformité, qui cible tous les domaines liés au développement durable : droits de l'homme, santé et sécurité, protection de l'environnement, éthique et responsabilité sociale, conformité ;
- ***Talent & Business Partners*** : les responsables de cette fonction définissent les besoins et les objectifs opérationnels en matière de talents, en partenariat étroit avec leurs divisions respectives. Ils collaborent étroitement avec les dirigeants des divisions 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 la stratégie opérationnelle. Ils jouent un rôle clé dans les domaines de la conception organisationnelle. Ils définissent les plans de carrière et les stratégies de développement spécifiques, adaptées aux priorités de l'entreprise. Sur la base des plans de ressources et de développement établis chaque année par les divisions, les membres de la fonction *Talent & Business Partners* définissent et pilotent, avec la Direction de leur organisation, une stratégie RH pour leur périmètre, qui est fondée sur 4 piliers : acquisition et développement des talents, performance des personnes et des équipes, reconnaissance et fidélisation
- Les ***People Partners*** fournissent, aux niveaux régional et local, les services de Ressources humaines aux activités, notamment :
  - l'identification et le développement des talents,
  - les relations avec les salariés,
  - la gestion de la performance,
  - la gestion de la rémunération globale,
  - le paiement des salaires, la gestion des heures de travail et de présence,
  - la conformité des conditions d'emploi et les relations sociales,
  - les initiatives locales autour de la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) ou axées sur le bien-être

  Ils assurent une approche RH cohérente à travers l'ensemble des sites et des fonctions, au sein de chaque zone géographique, et garantissent la conformité aux pratiques et lois locales en matière de droit du travail. Les *People Partners* contribuent également à la mise en œuvre des programmes Personnes & Talents de l'Entreprise et favorisent la cohérence des communications locales. Ils sont organisés en quatre régions : les Amériques, comprenant l'Amérique du Nord et du Sud, l'Europe, l'Inde-Australie et l'Asie. Au sein de chaque pays, les *People Partners* peuvent être partagés entre les divisions et les fonctions transversales ou dédiés à une seule activité lorsque le domaine d'activité du site est spécifique ;
- La fonction ***Global People Services*** se concentre sur la fourniture de services de gestion des données, de services transactionnels et de services de recrutement. Son modèle d'exploitation repose sur la prestation de services à l'échelle mondiale pour tous les pays. Elle est basée en Inde.

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 Personnes & Talents est mobilisée afin de recruter les meilleurs talents pour nos activités, nos projets et notre culture.

Dans le cas des 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 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, et la *Technicolor Academy*.

The Focus, en tant que marque, utilise son propre et unique 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, durant les années normales (hors pandémie), 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 et 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 et en 2020, respectivement 3100 et 722 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 a développé la plateforme en ligne de *The Focus* en créant des profils d'utilisateurs, des messages d'alerte (notifications *push*) personnalisés, des académies virtuelles et des *masterclasses*. 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. La pandémie a induit une pression pour accélérer ce mouvement.

Pour toutes les autres activités et fonctions transversales, 30 recruteurs dans toutes les organisations et régions ont eu recours et ont bénéficié, pour leur usage professionnel, de plateformes en ligne de suivi de candidats et d'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 développe localement depuis de nombreuses années, dans des pays comme l'Inde, une marque 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 FIDÉLISATION

GRI *[102-36] [401-2] [403-6] [404-3]*

Depuis 2010, Technicolor évalue la performance individuelle de tous les employés.

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 parties prenantes concernées qui ont travaillé avec la personne évaluée (retour d'information multisource).

Après la phase pilote, TEAM s'étend progressivement aux autres unités d'affaires. 35 % des salariés l'utilisent désormais, ainsi que 62 % des salariés bénéficiant d'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 utilise un système de classification selon la méthodologie *Willis Towers Watson*, basé sur des grades et des bandes renforçant le lien solide qui existe 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 pour l'évaluation des rémunérations, assurant 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 déployé en 2019 et pleinement mis en œuvre au cours de l'année 2020.

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. Ainsi, Technicolor continue d'attirer, de motiver et de fidéliser les hauts potentiels et les 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).

	2020	2019	2018
Évolution de la rémunération	1,62 %	5,01 %	4,50 %

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 2020, les élargissements suivants ont été mis en place :

Domaine d'action	Nature de l'action	Description de l'action d'élargissement	Pays
Santé	Modification des prestations	Inclusion d'une co-participation de 10 % (sera prise en compte pour les consultations électives, les urgences et les examens simples).	Brésil
Santé	Amélioration des prestations	Les conditions préexistantes sont désormais couvertes suite à un changement d'assureur pour les employés étrangers au niveau local.	Chine
Santé	Amélioration des prestations	Mise à niveau gratuite MG (médecin généraliste) de 300 à 320 dollars de Hong Kong par visite et PS (praticien spécialisé) de 600 à 620 dollars de Hong Kong par visite. La lettre de recommandation d'un médecin est désormais valable six mois à compter de la date de délivrance. Elle n'est pas nécessaire pour les spécialistes relevant de l'administration hospitalière et du ministère de la santé. La lettre de recommandation destinée à un oncologue clinique ou médical ne sera plus nécessaire lors du renouvellement.	HK
Santé	Amélioration des prestations	Augmentation du montant assuré de Technicolor Mexicana de 2 à 2,5 millions de pesos mexicains. Suppression des délais de carence pour certaines affections (endométriose, cataracte oculaire, calculs rénaux, chirurgie de la hanche pour cause de maladie, ...). Augmentation du montant des examens médicaux (10 000 dollars pour chaque examen limité à 30 par an) pour Technicolor HES.	Mexique
Assurance-vie et invalidité	Amélioration des prestations	Augmentation de la provision Vie pour toutes les entités afin d'amener les prestations à la médiane du marché (4 x le salaire annuel). Augmentation de la provision Invalidité pour toutes les entités (sauf Moving Picture Company) afin d'amener les prestations à la médiane du marché (70 % du salaire pendant 5 ans ou 50 % du salaire jusqu'à l'âge de la pension d'État pour The Mill). Les prestations de l'assurance invalidité comprennent un programme d'assistance aux employés (PAE), comprenant 6 séances de conseil en présentiel et accessible à tous les employés.	Royaume Uni

Domaine d'action	Nature de l'action	Description de l'action d'élargissement	Pays
Santé	Amélioration des prestations	Extension du plan de trésorerie à toutes les entités (sauf MPC Film).	Royaume Uni
Santé	Modification des prestations	Lancement du « 100 % santé » sur les soins optiques et dentaires (nouvelle exigence réglementaire). Campagne de communication sur le vaccin contre la grippe.	France
Assurance-vie	Amélioration des prestations	Augmentation des prestations liées à un décès accidentel (s'il est dû à un accident de la circulation ou à un accident du travail) pour l'assurance vie parrainée par l'employeur. Augmentation des prestations de décès, décès accidentel (s'il est dû à un accident de la circulation ou à un accident du travail), atteinte à la santé, décès d'un enfant, orphelinat d'un enfant, maladie grave pour l'assurance-vie volontaire.	Pologne
Santé et retraite	Bien-être	Lancement d'un nouveau programme d'avantages Bien-être et Mode de vie : une série de 12 activités ciblées sur la prévention médicale et dentaire, un programme de télémédecine et des webinaires et consultations financières pour faire participer les employés et leurs familles. L'incitation à la réduction de la prime médicale s'applique aux employés qui accomplissent quatre des activités Mode de vie.	États-Unis
Santé	Bien-être	Mise en œuvre du « Mercredi du bien-être » (avant la Covid-19) : des massages sur chaise de 12 et 24 minutes dispensés sur place par des thérapeutes professionnels sont proposés aux employés dans des lieux prédéfinis (en février et mars – 85 séances).	États-Unis
Santé	Médical	Accès aux *Blue Distinction Centers*, mis à la disposition des membres d'Anthem : établissements de soins de santé hautement cotés pour la fourniture de traitements sûrs et efficaces dans le cadre de protocoles médicaux complexes, comme les affections cardiaques, le remplacement du genou ou de la hanche, la chirurgie du dos ou les affections liées au cancer.	États-Unis
Santé	Médical	Mise en place d'un deuxième avis virtuel pour permettre aux membres d'Anthem de s'assurer que le diagnostic est correct, de comparer les options de traitement et d'obtenir un deuxième avis d'expert.	États-Unis
Santé	Médical	Mise en œuvre d'un programme relatif aux troubles du spectre autistique (pour les membres d'Anthem) afin de fournir des services de gestion personnalisés pour soutenir le traitement de santé comportementale propre à l'autisme.	États-Unis
Tous les régimes de prestations	Communications & Engagement Numérisation	Mise en place d'un Centre de ressources de prestations Covid-19 sur www.MyTechnicolorBenefits.com, dont une Foire Aux Questions (FAQ) comportant 30 questions ayant pour objectif de fournir aux salariés des ressources utiles et des informations opportunes sur leurs prestations en ces temps d'incertitude.	États-Unis
Tous les régimes de prestations	Communications & Engagement	Lancement d'un site Internet bilingue sur les prestations sociales afin d'informer les employés sur tous les programmes d'avantages sociaux. Simple d'utilisation, ce site fournit des informations utiles « en un coup d'œil », des vidéos, des guides sur les avantages sociaux, etc. www.TechnicolorPlus.com.	Canada
Retraite	Mise en place	Mise en place d'une nouvelle ligne d'investissement pour le plan de retraite.	Canada

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.

Au cours des dernières années, Technicolor a mené des enquêtes annuelles sur la satisfaction et l'engagement des salariés dans certaines activités et sur certains sites. En raison de la pandémie de Covid-19 et de la mise en place du télétravail pour bon nombre de nos salariés, d'une part, et de la montée en puissance du mouvement *Black Live Matters*, d'autre part, ces enquêtes ont été réorientées pour répondre aux attentes découlant de ces événements et situations. Deux enquêtes mondiales se sont attachées à :

- évaluer le moral et l'état d'esprit des employés ayant travaillé à domicile sur de longues périodes, en raison des effets probables des différentes mesures de confinement et des restrictions ;
- enquêter sur la diversité de nos salariés et comprendre comment ils perçoivent la manière dont la diversité est gérée par l'entreprise et leurs attentes. Comme la diversité s'entend au sens large, cette enquête n'a pas pu être menée dans certains pays où les législations nationales empêchent la collecte de telles informations (confidentialité des données et de certaines informations à caractère personnel).

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, en guise de points de contact essentiels tout au long de leur parcours. Nous nous engageons aussi en permanence, au cours de l'année, auprès des comités de salariés ou des 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 au sein de l'entreprise. La nouvelle campagne avait été lancée en janvier 2020, juste avant l'apparition de la pandémie, et a couvert plus de 4 000 salariés.

La division Effets visuels Film & Séries est déterminée à recevoir les retours des salariés et à y donner suite – en utilisant une stratégie de communication interne du type « Vous l'avez souhaité, 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 sur cette intégration auprès de tous les salariés pour leur montrer que nous prenons leurs commentaires au sérieux.

En outre, une enquête sur l'engagement des salariés couvrant tous les sites de postproduction canadiens a été réalisée.

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'excellence de développement des talents conseille les responsables opérationnels et les *Talent & Business Partners* sur tous les aspects de la formation et du développement, notamment sur les éléments de *leadership* et de *management*. Les *Talent & Business Partners* coordonnent l'élaboration et le suivi des plans de développement au niveau des divisions ou des fonctions. Des formations sont organisées au niveau local par les *People Partners* qui sont chargés de s'assurer que les initiatives de formation sont optimisées entre les divisions et conformes aux réglementations locales. Si ce modèle était encore d'actualité, la crise de la Covid-19 qui s'est déclarée en 2020 a mis en lumière des priorités spécifiques, notamment :

- la nécessité immédiate de migrer toutes les formations vers des espaces virtuels ;
- un accent accru sur le développement des compétences non techniques ; et
- une attention particulière au bien-être personnel.

Le transfert de la formation vers des plateformes en ligne a été adopté et a permis d'accélérer l'apprentissage. L'accent mis sur les compétences non techniques et le bien-être a permis d'axer davantage les séances sur la manière de s'adapter à cette nouvelle normalité. Des campagnes sur le télétravail, la gestion du changement et le retour au bureau ont été lancées, ainsi qu'une formation sur les préjugés inconscients. Un cours approfondi sur les préjugés inconscients a été suivi par 127 des principaux cadres et *leaders* du Groupe, puis a été diffusé en cascade dans toute l'organisation afin de faire prendre conscience du lien qui existe entre les biais et le potentiel humain. Des groupes de travail pour la diversité, l'équité et l'inclusion, la réponse à la Covid-19 et le retour au bureau ont été créés. Ils ont tous collaboré avec le centre d'excellence de formation afin de s'assurer que les salariés étaient équipés d'outils, de mécanismes d'adaptation et de connaissances pour continuer à fonctionner tout au long de la crise mondiale à laquelle nous avons été confrontés en 2020.

	Femmes	Hommes	Total
Nombre d'heures de formation dispensées	26 550	58 720	85 270
Nombre de salariés formés	2 774	6 206	8 980
Nombre d'heures de formation par salarié formé	9,57	9,46	9,50

Globalement, les initiatives de formation proposées en 2020 comprenaient 95 220 heures de formation destinées tant aux salariés qu'aux intervenants externes travaillant sous la supervision du Groupe, dont 85 270 heures destinées aux salariés de Technicolor. Cela représente 9,50 heures de formation par salarié sur une base annualisée. L'écart entre le nombre d'heures de formation par employé formé et par sexe est contrôlé pour s'assurer que la formation est dispensée sur une base égale aux femmes et aux hommes, dans le cadre de notre stratégie visant à prévenir un écart structurel de rémunération entre les sexes.

La division Services de Production

Formation et développement

- En 2018, la division Services de Production a lancé *The Focus* pour renforcer le recrutement de talents dans toutes les unités commerciales Effets visuels Film & Séries, afin de rendre la procédure de recrutement mondiale plus efficace, d'identifier de nouveaux réservoirs de talents, de faciliter la mobilité internationale et de nourrir le développement des capacités. Le déploiement de *The Focus* se poursuit dans les autres lignes de la division Services de Production.
- En 2020, la division Services de Production a repositionné *The Focus* comme un « pôle carrières » selon un modèle qui associe gestion des talents et apprentissage tout au long de la vie, en utilisant des données en temps réel pour soutenir de manière effective et efficace la croissance de l'activité. De même, au cours de l'exercice, la *Technicolor Academy* s'est adaptée aux outils virtuels de formation sous *Academy @ The Focus*, en permettant à la division d'accroître son rayonnement mondial, en particulier dans le contexte de la pandémie.

Développement mondial des artistes

Les Services de Production de Technicolor ont continué à proposer des sessions de formation artistique de haute qualité aux diplômés et, en 2020, ces sessions ont été dispensées en visioconférence, offrant flexibilité et évolutivité aux participants. Les nouvelles Académies virtuelles soutiennent la formation et le développement des artistes dans les studios du monde entier. Elles leur permettent d'acquérir un ensemble cohérent de compétences qu'ils pourront directement mettre à profit. En 2020, 33 435 heures de formation ont été dispensées auprès de 188 stagiaires de l'Académie qui ont pour la plupart obtenu

leur diplôme (inclus dans le tableau ci-dessus). Une partie de cette formation a été dispensée sur site, puis virtuellement, après l'apparition de la pandémie (voir la section 5.2.7.1).

Notre équipe de formation d'artistes créatifs collabore étroitement avec les différents services afin d'appuyer les compétences virtuelles croisées et d'organiser des *masterclasses* pour permettre à nos artistes expérimentés de se perfectionner et de garantir le déploiement rapide des dernières techniques. Outre le lancement de plusieurs académies virtuelles en 2020, la formation d'intégration et continue a été transférée en ligne afin de raccourcir le délai d'acquisition des compétences pour les nouvelles recrues à tous les niveaux et dispensée à distance si nécessaire.

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.

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 implique les responsables à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction. Tous ces acteurs participent au processus d'identification des salariés ayant le bon niveau de potentiel et de performance, afin d'alimenter le vivier de futurs cadres 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'excellence 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.

  2020 a apporté encore plus d'agilité pour soutenir le développement des compétences relationnelles des salariés durant une année marquée par le changement et l'incertitude. Les initiatives de développement lancées en 2020 ont davantage été centrées sur l'adaptation au changement et la collaboration entre toutes les activités et à tous les niveaux. Il en a résulté des formations d'accompagnement plus accessibles pour mieux aider les salariés à faire face aux changements et à se sentir bien dans leurs équipes, leur entreprise et dans un environnement incertain. En 2020, presque toutes les sessions étaient virtuelles et plus courtes, ce qui a permis à un plus grand nombre de participants d'être en contact avec davantage de collègues à travers le monde. Le Centre d'expertise en talents et développement a ainsi parrainé 3 724 heures de formation individuelle, axées sur la création d'une base de premier ordre pour les compétences humaines des salariés. Les *Talent & Business Partners* ont tenu ce Centre informé des changements à mesure qu'ils se présentaient, et ce dernier s'est adapté, a géré et a facilité les programmes afin d'accompagner les changements. Les formations choisies ont globalement été axées sur la gestion du changement, le télétravail, l'écoute, l'efficacité personnelle et professionnelle, l'instauration de la confiance et de l'influence, les compétences en gestion de projets et le retour d'information ;

- *All Access Pass* de FranklinCovey :

  En complément des programmes de formation dits « métier » (techniques ou non techniques) dispensés au sein des divisions, le programme *All Access Pass* de FranklinCovey a joué un rôle important dans le soutien apporté par le Groupe aux 600 *managers* de tous les types d'activité et divisions ou fonctions. En utilisant leurs méthodologies de classe mondiale dédiées à l'efficacité personnelle, la gestion du personnel et le *leadership*, les *managers* ont été formés sur la base d'une approche mixte d'apprentissage virtuel en direct et à la demande, de fiches de conseils ponctuelles pour la résolution de problèmes en temps réel et de sessions de renforcement du *coaching*.

  La division HES a mené un programme virtuel *High-Potential* auprès de trente salariés clés qui ont utilisé cette ressource pour réduire les préjugés inconscients, établir la confiance et l'influence, augmenter l'efficacité et gérer le changement.

Les divisions

Un programme de leadership dans la division Services de Production

En 2020, la division Services de Production a mis en place le programme de formation LEAP *(Lead, Energize, Accelerate, Performance)* auprès des *managers*, au sein de ses marques VFX. Porté par *The Focus*, ce programme canalise les connaissances et l'expérience spécifiques de nos *managers* afin de créer un ensemble de formations sur mesure conçues pour améliorer les compétences des *leaders*, qu'ils soient débutants ou expérimentés. Des sessions d'apprentissage virtuel, des articles et des ressources facilement accessibles sont partagés avec une communauté de *managers via* une plateforme commune pour créer un sentiment d'appartenance et permettre un apprentissage partagé.

Mise en œuvre de la progression et de la succession au sein de la division Services de Production

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. Accessible dans toutes les marques Effets visuels Film & Séries, l'application *Continuous Feedback* (retour d'information continu) 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.

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 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 ;
- sommes distribuées en 2020 au titre de l'exercice 2019 : 1 863 749 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 2020, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe dans le cadre du Plan d'Epargne Entreprise (PEE) du Groupe, par les salariés et anciens salariés dans le cadre des Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE) s'élevait à 16 950 actions. Cet état ne prend pas en compte les actions de la Société détenues directement au nominatif par les salariés ou anciens salariés.

5.2.1.7 EFFECTIFS

GRI *[102-7] [102-8] [401-1] [405-1]*

Au 31 décembre 2020, le Groupe employait 13 289 salariés (71,6 % d'hommes et 28,4 % de femmes), dont 260 intermittents, contre 17 414 salariés au 31 décembre 2019, soit une baisse de 23,7 %.

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. Du fait de la pandémie de la Covid-19, les tournages de films ont été interrompus et nous avons assisté à une réduction drastique des projets affectés à la division Services de Production, ainsi que des sorties de DVD pour la division Services DVD. Par conséquent, nous avons dû adapter les effectifs.

Le tableau ci-dessous indique les effectifs totaux (avec et sans les intermittents basés en France) de Technicolor au 31 décembre des années 2020, 2019 et 2018, ainsi que la répartition du personnel par zone géographique.

	2020 avec les intermittents	2020 sans les intermittents	2019	2018
Europe	2 999	2 739	3 194	3 886
Amérique du Nord	4 030	4 030	6 013	6 745
Asie [1]	4 808	4 808	6 291	5 361
Amérique latine [2]	1 452	1 452	1 691	1 753
NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS	**13 289**	**13 029**	**17 189**	**17 745**
Nombre de salariés des filiales mises en équivalence	-	-	42	45
Contrats à durée indéterminée	*11 228*	*11 228*	*14 079*	*14 225*
Contrats à durée déterminée	*2 061*	*1 801*	*3 110*	*3 520*
(1) Y compris l'Inde :	*4 318*	*4 318*	*5 374*	*4 687*
(2) Y compris le Mexique :	*1 255*	*1 255*	*1 466*	*1 425*

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 » figurent dans le tableau ci-dessus uniquement lorsque cela est spécifié. Ils représentent l'équivalent de 179 emplois à temps plein sur l'année 2020 et leur nombre est passé de 225 en décembre 2019 à 260 en décembre 2020. Au cours de l'année, 501 salariés « intermittents » ont travaillé pour Technicolor. À la fin de l'année, les femmes représentaient 32,3 % des salariés intermittents.

	2020	2019	2018
Nombre d'intermittents ayant travaillé en décembre	260	225	235
Équivalent temps plein sur l'année	179	168	272

Le tableau ci-dessous présente le nombre de salariés par segment au 31 décembre 2020. Les contrats français de type « intermittent » ne figurent pas dans ce tableau.

Segment	Nombre de salariés	Pourcentage
Services de Production	3 704	27,9 %
Maison Connectée	1 249	9,4 %
Services DVD	7 194	54,1 %
Corporate & Autres	1 142	8,6 %
TOTAL	**13 289**	**100 %**

Répartition par âge et sexe

Au 31 décembre 2020, le Groupe employait 3 769 femmes (28,4 % des effectifs de Technicolor) et 9 520 hommes (71,6 % des effectifs), y compris les intermittents. La répartition par âge est la suivante :

Âge	Femmes	Hommes	Total
< 20 ans	6	4	10
20 à 29 ans	800	2 093	2 893
30 à 39 ans	1 266	3 765	5 031
40 à 49 ans	888	2 157	3 045
50 à 59 ans	639	1 151	1 790
60 ans et +	170	350	520
TOTAL	**3 769**	**9 520**	**13 289**

Embauches et licenciements

En 2020, 2 692 salariés ont été embauchés, dont 687 en tant qu'employés permanents. 3 198 salariés ont été licenciés. Les « intermittents » ne font pas partie de ce tableau.

	2020	2019	2018
Embauche de salariés permanents	687	2 470	3 088
Embauche de salariés en contrat à durée déterminée	2 005	6 030	5 415
Acquisitions	-	-	-
Cessions	-	204	253
Fin de contrats à durée déterminée et démissions	2 226	5 420	3 464
Dont fin de contrats à durée déterminée	*1 197*		
Dont démissions de contrats à durée déterminée	*1 029*		
Licenciements	3 198	1 118	1 199
Démissions des contrats permanents	1 371	2 260	2 080
Autres (retraites...)	57	54	69

L'augmentation des licenciements, la réduction des embauches et des démissions sont des conséquences directes de l'impact de la pandémie sur les activités.

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 Impacts économiques indirects] [103-2 Impacts économiques indirects] [103-3 Impacts économiques indirects] [103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-3 Emploi] [203-2]*

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 2020, Technicolor comptait en moyenne 175 employés travaillant moins de 5 jours par semaine. Au cours de l'année, sur le total des employés à temps partiel, 97 % 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 71 % des travailleurs à temps partiel. Les contrats français de type « intermittent » ne sont pas considérés comme des emplois à temps partiel. La légère augmentation des salariés à temps partiel par rapport à 2019 résulte de l'impact de la pandémie. En effet, nous comptions quelques salariés supplémentaires travaillant 4 jours par semaine afin d'atténuer le manque de travail et les retards de lancement de certains projets. Les chiffres du temps partiel au début et à la fin de l'année 2020 sont plus en ligne avec les chiffres de 2019.

Certaines activités de Technicolor connaissent des pics de travail saisonniers (comme les Services DVD) et nécessitent, outre les heures supplémentaires, un nombre important de travailleurs intérimaires et de travailleurs temporaires (à durée déterminée) pour répondre aux besoins des clients, principalement sur les sites de distribution et d'entreposage. Ces travailleurs saisonniers sont généralement engagés directement sur une période de quelques mois (temporaires) ou sous contrat par l'intermédiaire d'une société de services de main-d'œuvre tierce (intérimaires), tandis que les heures supplémentaires sont davantage liées à la réalisation à court terme et viennent combler les pics d'activité très limités dans le temps (fabrication ou développement de 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 compétences, 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 3 069 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 2 071 emplois à temps plein à l'échelle des activités du Groupe.

Pour l'ensemble de Technicolor, le total des heures supplémentaires représente environ un équivalent temps plein de 316 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.

	2020	2019	2018
Nombre moyen de salariés à temps partiel	175	142	205
Pourcentage de salariés à temps partiel travaillant au moins à mi-temps	97 %	96 %	96 %
Pourcentage de salariés à temps partiel travaillant au moins 4 jours par semaine	71 %	59 %	63 %
Nombre équivalent temps plein de contrats à durée déterminée (« intermittents » compris)	2 071	3 831	2 723
Nombre d'intérimaires en équivalent temps plein	3 069	4 415	5 414
Équivalent temps plein des heures supplémentaires (« intermittents » compris)	316	606	598

5.2.3 Diversité, équité et inclusion

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, ÉQUITÉ 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. Ce plan visait à améliorer nos processus de façon globale, afin de s'assurer que nos pratiques étaient à tous égards non discriminatoires au niveau du Groupe, mais également à 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 quatre thèmes principaux du plan étaient la diversité des genres, le handicap, l'âge et l'ethnicité.

En 2020, à la suite des événements tragiques survenus aux États-Unis et de l'initiative du mouvement BLM *(Black Live Matters)* qui s'est ensuivi, il est devenu évident qu'une culture beaucoup plus forte et plus active en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) était nécessaire de la part de tous les *leaders* du marché mondial. Au mois de juin, Technicolor a donc créé un groupe de travail DEI à l'échelle mondiale et dans toute l'entreprise afin de s'imposer en tant qu'employeur inclusif et solidaire. En utilisant le processus cyclique d'écoute, d'apprentissage et de *leadership (Listen-Learn-Lead)*, Technicolor a instauré des groupes et des réseaux de parties prenantes spécifiques, a recueilli des données et des évaluations et a établi des indicateurs critiques à tous les niveaux de l'entreprise. La structure qui s'est développée intègre une *Task Force* de haut niveau qui soutient plusieurs groupes de travail thématiques, tous œuvrant aux fins d'équilibrer les domaines d'intérêt communs : les indicateurs clés ; les programmes, politiques et initiatives ; l'apprentissage et le développement ; et la communication. Dans le même temps, la première vague de groupes de travail a été lancée en vue de prendre en charge les thèmes suivants : la parité des genres ; les LGBTQ+ ; le *Black Employee Network* ; et les questions d'ethnicité et de race. Tous ces groupes de travail se sont alignés sur des principes directeurs cohérents, tout en adoptant des facteurs spécifiques au niveau des entreprises, au niveau local, et dans chacun des thèmes spécifiques des groupes de travail.

L'une des premières actions d'écoute concerne une enquête anonyme et volontaire, menée à l'échelle du Groupe, qui sera renouvelée tous les six mois. Cette première enquête a aidé la *Task Force* DEI à mieux cerner la diversité de nos salariés, à comprendre comment ils perçoivent la manière dont la diversité est gérée par l'entreprise, et à recueillir leurs attentes en termes d'actions et de soutien de la part de l'entreprise. Elle permet également de déterminer les indicateurs clés de performance (KPI) critiques et gérables qui doivent être suivis. Des questions critiques ont été posées à tous les participants, notamment : avez-vous été le témoin ou la victime d'un acte de discrimination au cours de l'année écoulée ou avez-vous observé les effets de la discrimination sur le lieu de travail au cours de l'année écoulée. Les réponses nous ont permis d'avoir une idée de l'environnement de travail actuel, sur la base des différents détails que le participant était disposé à partager. Les résultats de ces enquêtes périodiques serviront de guide et d'orientation permanente pour la politique, le programme et les projets de la *Task Force* DEI.

Le travail initial, réalisé en 2020, consistait à identifier les occasions de rendre service et à intervenir lorsque des lacunes étaient identifiées. Parmi les initiatives, citons la formation sur les préjugés inconscients, les *podcasts « Share Our Stories »* (Partageons nos histoires), le centre de ressources Intranet my.technicolor.com, une étude mondiale de la *Task Force* DEI et la création de groupes de travail. En 2021, nous poursuivrons les initiatives suivantes : définir des KPI pour la DEI, faire appel à une série d'intervenants externes, créer des groupes de travail supplémentaires (Générations, Cognition, Caste et Capacité), publier des *podcasts* mensuels *Share Our Stories* (Partageons nos histoires), mettre continuellement à jour l'Intranet et créer un calendrier mondial de la DEI pour célébrer les événements clés. L'objectif de la série *Share Our Stories* (Partageons nos histoires) est de mettre en lumière des histoires personnelles en rapport avec la DEI afin de mieux comprendre les différents problèmes rencontrés au niveau mondial. Le personnel peut se joindre aux événements en direct et poser des questions, ou peut écouter les enregistrements plus tard.

PARITÉ DES GENRES

Un premier programme a été lancé en 2014 sous le parrainage du Comité Exécutif (EXCOM), afin d'améliorer la parité des genres et d'augmenter le ratio de femmes dans les rôles opérationnels, les postes de *managers* et les viviers de *leaders*. Reconnaissant qu'en tant qu'entreprise Technicolor a un intérêt et une responsabilité dans l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la mission actuelle est de défendre, de promouvoir et de mettre en œuvre la parité des genres et l'habilitation des femmes au sein des activités, marques, lieux de travail et communautés d'affaires environnantes. Technicolor basera ses objectifs et initiatives en matière de parité des genres sur les principes d'autonomisation des femmes (WEP) de l'Entité des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes). Ces objectifs incluent l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, des pratiques de la chaîne d'approvisionnement tenant compte des différences entre les sexes et une tolérance zéro contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Les actions spécifiques relatives à différents types de processus se sont poursuivies en 2020 et des progrès ont été réalisés en la matière :

- trois femmes siègent au Comité Exécutif, ce qui représente 27 % du nombre total de membres au 31 décembre 2020. Au niveau du Comité de *Management* (MCOM), la composition est de sept femmes pour douze hommes. Le pourcentage de femmes représente 33 % 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 parité 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.

Deux des premiers *podcasts* de *Share Our Stories* (Partageons nos histoires) ont porté sur les thèmes « Femmes en Inde » et « Femmes dans la technologie ». D'une durée d'une heure chacun, ils ont impliqué 6 à 8 intervenants travaillant chez Technicolor.

Au-delà des réglementations nationales ou locales spécifiques exigeant la publication des indices d'écart de rémunération entre les sexes de manière très variable et non comparable, un indice mondial d'équité salariale entre les sexes a été mis en place en interne aux fins de mesurer et suivre l'écart de rémunération global consolidé (en pourcentage) entre les femmes et les hommes pour des postes locaux similaires et d'identifier les écarts et les variations entre les rémunérations.

L'écart de rémunération global entre les sexes mesure par contre le défaut de parité pour les femmes dans les différents quartiles de rémunération. Il reflète, entre autres, la distorsion de la représentation des femmes dans les différents niveaux de responsabilité, l'inégalité de rémunération amplifiant cette distorsion. L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes est largement tributaire de l'activité et de la géographie, car le profil de rémunération peut varier considérablement d'une activité à l'autre et d'un pays à l'autre, de sorte que cet indicateur ne peut être suivi que par entreprise et par zone géographique. Technicolor entend accroître la représentation des femmes dans le quartile supérieur, *via* les promotions et les embauches.

Les initiatives visant à promouvoir la parité des genres sont également encouragées à l'échelon local, par exemple en France, au Royaume-Uni, en Pologne et au Brésil :

- en France, depuis 2019, un plan d'actions est déployé dans le domaine de l'égalité des genres. Conformément à l'accord collectif 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 ;
- 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. Les femmes sont représentées dans la même proportion que l'emploi au sein du Comité des représentants des parties prenantes du site, qui examine les changements opérationnels et apporte sa contribution à la Direction. Dans le cadre d'une nouvelle initiative pour 2020, un système de bureau à domicile flexible (télétravail) a été prévu pour les bureaux de Varsovie en réponse à la demande du personnel féminin, désireux d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- au Brésil, les activités liées à l'initiative Octobre rose englobent des conférences, des examens et des consultations médicales liés à la prévention et au diagnostic précoce du cancer du sein, tandis que les activités liées à Novembre bleu portent sur le cancer de la prostate chez l'homme.

BLACK EMPLOYEE NETWORK

Le *Black Employee Network* de Technicolor (TBEN) est un groupe de travail intégré à la *Task Force* DEI. Il est ouvert à tous ceux et toutes celles qui s'allient à la cause de l'amélioration de la vie des personnes noires. L'objectif du groupe de travail est de sensibiliser et résoudre les problèmes qui touchent les personnes descendants d'Africains indigènes sur le lieu de travail parce que *Black Lives Matter* (« La vie des Noirs compte »). Le TBEN fournira des conseils et contribuera à la réalisation de l'objectif de Technicolor qui est de favoriser un lieu de travail diversifié, inclusif, équitable et accueillant pour tous. Le réseau soutient les collègues et la communauté en leur donnant la parole, en leur fournissant des ressources afin d'améliorer leur situation, en offrant un espace de travail sûr et en mettant à l'honneur les personnes noires.

Le premier *podcast* de *Share Our Stories* (Partageons nos histoires) s'intitulait « BLM aux États-Unis » et, au tout début de l'année 2021, le deuxième *podcast* aura pour titre « Technicolor accueille Xernona Taylor ». Ils dureront tous deux environ une heure. En outre, un club de cinéma virtuel est désormais proposé. Les premières diffusions sont *I am not your Negro* de Raoul Peck et *One Night in Miami* de Regina King, chacune suivie de réunions ouvertes propices à la discussion.

Les premiers programmes lancés en 2021 couvriront la sensibilisation des collègues aux thèmes du patrimoine, des luttes et des besoins des personnes noires par la formation, le *leadership* éclairé et la mise en avant de la richesse culturelle, le développement d'un programme de mentorat et de parrainage pour assurer le développement professionnel des personnes noires, un partenariat avec des organisations existantes afin de proposer des bourses d'études et le recrutement actif de personnes noires.

LGBTQ+

En 2020, tous les sites des divisions Effets visuels Film & Séries ont continué à travailler avec leurs comités locaux d'équilibre DEI. Ces comités se sont agrandis afin d'inclure différentes représentations de la diversité telles que la communauté LGBTQ+, les religions et 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 studios, pour aider à diffuser le message et à célébrer la diversité. Il y a aussi *Pride* (Fierté), ouvert à tous, qui cherche à créer un espace d'accueil pour tous les salariés LGBTQ+.

L'un des premiers *podcasts* de *Share Our Stories* (Partageons nos histoires) lancé en 2021 s'intitule « Le G dans LGBTQ+ ». Les profils du personnel sont désormais facilités au niveau mondial de manière à ce que chaque salarié puisse désigner le pronom qu'il souhaite utiliser.

ETHNICITÉ ET RACE

Le groupe de travail sur l'ethnicité et la race cherche à comprendre et à fournir des recommandations à l'attention de l'entreprise Technicolor au sens large, en particulier sur le sujet de l'ethnicité et de la race. Ces recommandations doivent avoir une pertinence à la fois mondiale, nationale et locale, et être en mesure de s'étendre et de créer un impact significatif. Les stratégies et les plans doivent être inclusifs et tenir compte des exigences et des nuances locales tout en respectant, célébrant et mobilisant le caractère unique des individus, ainsi que leurs perspectives et leurs talents. Le résultat attendu consiste à créer un impact au sein de Technicolor, au niveau mondial, national et local, par le biais de l'engagement, de l'éducation, de l'analyse et du *reporting*, de la sensibilisation des communautés, de la philanthropie, ainsi que du recrutement et du développement des talents. Une mesure clé de

la réussite permettra de démontrer que chaque salarié, quelle que soit son origine ethnique ou sa race, se sent en sécurité et respecté sur le lieu de travail et a un sentiment d'appartenance.

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 porteuses de handicap fait partie de notre politique de non-discrimination. Technicolor a déjà intégré et continue à vouloir intégrer les besoins de ces travailleurs, y compris en adaptant les tâches, les horaires et les postes de travail :

- en France, un accord signé en 2019 avec des représentants syndicaux soutient 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 : accroître 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, 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 à la gouvernance.

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. Le *One Mill Forum* est un groupe mondial de DEI qui cherche à promouvoir, sensibiliser et éduquer les salariés au regard de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Des conférenciers experts sont invités à des sessions mensuelles sur des sujets comme l'autisme et la santé mentale. Le personnel des Ressources humaines a suivi une formation de secouriste en santé mentale, et aide le personnel à gérer les maladies mentales. 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 « The Mill Masters »*. The Mill continue d'animer la dynamique en faveur de la diversité dans l'industrie créative, en promouvant les carrières dans le domaine des effets visuels dans le monde entier, et en ciblant les talents d'âge scolaire et de premier niveau. The Mill a adhéré au pacte *Disability Confident*. Grâce à *Disability Confident*, nous veillons à ce que les personnes handicapées et celles qui souffrent de problèmes de santé de longue durée aient la possibilité de travailler avec The Mill, d'exploiter leur plein potentiel et de réaliser leurs rêves. The Mill a lancé un questionnaire Diversité comprenant des questions sur le handicap.

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 au profit de 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.

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 au niveau mondial du segment Maison Connectée a été lancé en 2019 pour adapter cette activité et pour répondre aux changements radicaux que connaît ce secteur et le marché correspondant (voir la section 1.2.2). Il a été mis en œuvre en France et en Belgique en 2020, incluant un plan de diminution de l'emploi. Un dialogue s'est engagé avec les représentants des employés sur le projet de transformation et les mesures qui l'accompagnent, afin de minimiser l'impact sur les salariés, et des accords ont été signés. Une part importante des salariés concernés avait déjà trouvé un nouveau métier à la fin de l'année 2020.

La division Services DVD s'efforce d'anticiper l'évolution des marchés de DVD et d'optimiser progressivement son empreinte opérationnelle (voir la section 1.2.3).

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 le Comité européen de représentants du personnel (le « Comité européen »), 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 trois fois en 2020.

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 2020, Technicolor a signé 19 conventions collectives : 3 en Belgique, 5 au Brésil, 7 en France, 3 au Mexique 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 2020. En raison également de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur les activités, notamment le manque de travail, les négociations générales de révision annuelle des salaires n'ont été menées que dans les pays ou entreprises où cela était obligatoire.

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, 5 accords sur la santé et la sécurité ont été signés au Mexique et au Brésil.

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 2020, 24 847 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.

PLANS DE PRÉVENTION ET PRÉPARATION DES EMPLOYÉS AUX SITUATIONS D'URGENCE

Voir la section 5.5 pour sa description.

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* aux fins de se conformer aux normes de la GRI en matière de Développement durable (Normes GRI).

PERFORMANCE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

Ci-dessous figurent les chiffres consolidés des données de sécurité clés suivies en 2020.

En 2020, Technicolor a enregistré une baisse de 25 % de son taux d'accidents du travail et maladies professionnelles [1] passant de 0,68 en 2019 à 0,51. Le taux d'accidents du travail et maladies professionnelles avec arrêt de travail [2] a diminué de 20 % pour atteindre 0,24 alors qu'il était de 0,30 en 2019.

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 (0,03765). Ce taux peut aussi être défini comme le nombre de jours moyens perdus par accident (14,7) ou encore comme le nombre de jours moyens perdus par travailleur équivalent temps plein (0,0753).

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]
2018	225	0,99	132	0,58
2019	163	0,68	71	0,30
2020	91	0,51	43	0,24

(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 2020 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)
Production Services	5	0,06	1	0,01
Maison Connectée	2	0,16	2	0,16
DVD Services	83	1,14	39	0,54
Corporate & Autres	1	0,44	1	0,44

(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 2020 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.

Les sites australiens de Services DVD de Sydney et de Melbourne ont tous deux obtenu la certification ISO 45001:2018, norme internationale de gestion de la santé et de la sécurité au travail (OH&S), basée sur les bonnes pratiques communément admises. Les deux sites travaillaient à cet objectif depuis 2019.

Au Mexique, l'usine de Servies DVD de Guadalajara a maintenu son programme de vaccination et ses campagnes sanitaires annuelles. Le site de Tultitlan a continué à relayer les campagnes publiques de santé, et a maintenu son travail sur les thèmes professionnels habituels tels que l'ergonomie, la santé mentale, etc.

Les sites Services de Production ont continué à faciliter les opérations grâce à des postes de travail adaptables sur le plan ergonomique, tels que des bureaux assis/debout réglables en hauteur ou des modules de positionnement d'écran d'ordinateur réglables verticalement pour répondre à des besoins spécifiques connus. Certains sites ont facilité le télétravail en transférant des équipements tels que des chaises, des écrans ou des ordinateurs au personnel travaillant à domicile pendant la pandémie. Montreal Mikros Image a également organisé des événements en ligne afin de permettre au personnel de rester en contact, ainsi que divers séminaires sur la santé mentale.

L'esprit d'équipe en temps de crise fait du bien à tout le monde, car il donne le sentiment de tendre vers un objectif et d'être utile. Certains sites ont été particulièrement actifs au regard de l'engagement des collaborateurs aux fins d'aider les populations touchées par des catastrophes naturelles (comme à Guadalajara, au Mexique) ou les populations affectées par l'impact économique de la Covid-19.

Comme par le passé, les sites Services de Production ont continué à faire preuve d'innovation en concevant et en développant des supports, tels que MPC New York, en travaillant avec plusieurs institutions dont la Ghetto Film School, ou The Mill à Chicago, en participant au salon des lycées de l'État afin d'informer les jeunes au sujet des carrières proposées dans le monde des contenus créatifs d'effets visuels. Les salariés de The Mill à New York se sont lancés dans le financement d'organisations à but non lucratif implantées dans la ville. Le site Mikros de Paris a organisé l'achat et la distribution de masques pour les petits studios d'effets visuels et post production de la ville.

L'équipe Maison Connectée de Chennai a contribué à la démarche *via* des dons en nature, des livres et des fournitures au profit du *Good Life Orphanage* ou sous forme de nourriture au profit des fournisseurs. Le site Technicolor Camarillo a fait don de fournitures à la YMCA locale. Ce sont là quelques exemples de comportements et de dons recensés parmi les salariés du Groupe tout au long de l'année 2020.

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 2020, au niveau du Groupe, le taux moyen d'absentéisme pour maladie et absence non autorisée s'élevait à 2,5 %.

	2020	2019	2018
Taux d'absentéisme *(en %)*	2,5 %	3,1 %	3,2 %

Le calcul du taux d'absentéisme n'inclut pas les absences directes non médicales dues à la pandémie de la Covid-19 : les congés, les sites fermés à la demande des autorités publiques, les conséquences du protocole sanitaire mis en place par le Groupe (cas contacts renvoyés au domicile à l'initiative du Groupe) n'ont pas été pris en compte. Il est également plus difficile à suivre car un nombre important de salariés travaillent en permanence depuis leur domicile.

Cependant, comme une part très importante des salariés des divisions Services de Production et Maison Connectée ont dû travailler à domicile du fait de la pandémie dans un contexte général de confinement, les absences déclarées ont diminué pour ces dernières. Par conséquent, le taux d'absentéisme global diminue légèrement.

MÉTHODE DE CALCUL DU TAUX D'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 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 techniques du cinéma en France et au Québec.

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), à travers des *masterclasses*. La pandémie a toutefois interrompu la plupart des initiatives en 2020.

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.

5.2.7.1 LA TECHNICOLOR ACADEMY

Histoire et validation de l'Academy

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 été inaugurées 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 2 000 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 une reconnaissance de compétences puis un emploi chez MPC Film, MPC Episodic et Mr. X. 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.

En 2020, 188 artistes stagiaires (54 femmes et 134 hommes) sont passés par l'Academy et ont bénéficié de 33 435 heures de formation, les amenant au niveau d'expertise requis pour nos productions.

Partenariats universitaires et sensibilisation

L'équipe *The Focus* continue de bâtir des partenariats universitaires et de prodiguer des conseils sur les programmes pédagogiques, afin de garantir l'adéquation des compétences avec les besoins du marché. Elle propose en outre aux étudiants un accompagnement sous la forme de mentorat et participe au recrutement.

Par exemple, en 2020, nous avons renforcé notre relation avec *Escape Studios/Pearson College*, à Londres, en proposant aux étudiants un mentorat par des formateurs de niveau mondial, dans le cadre de cours de compositing et de 3D. Nous avons également participé à un nouveau cours conjoint *Escape Studios/Epic Games (Unreal Engine)* afin de fournir un retour d'information et de bénéficier des derniers développements en matière de compétences de production en temps réel.

Nos principaux artistes, formateurs et superviseurs continuent de contribuer à ce programme et à d'autres programmes de sensibilisation.

Nous avons pour objectif de trouver bon nombre de nos futurs jeunes talents, toutes disciplines confondues, 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 largement leurs 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 quelques 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 Services de Production, des Services de DVD et des équipements de la Maison Connectée. Elles nécessitent des talents créatifs au service de l'innovation pour les technologies et les services ainsi que 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.

En 2020, la satisfaction client a été suivie et gérée *via* des visioconférences régulières, des communications par courriel et une analyse, réalisée par la Direction, de toute plainte formulée par un client. De plus, en raison du nombre élevé de clients concernés par ses activités, le segment Maison Connectée mène également des enquêtes de satisfaction (13 en 2020). 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 181 événements (*roadshows*, conférences téléphoniques et conférences), a rencontré 171 investisseurs institutionnels et a échangé avec 58 analystes. Le Groupe a organisé un total de 213 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 HUMAINS 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 RSE. 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 bonne entreprise citoyenne 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.

33 audits sur la responsabilité des fournisseurs ont été réalisés en 2020 par Technicolor, soit sur site soit à distance, portant sur 32 sites, un site 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.

Aucun manquement grave n'a été noté en 2020. 56 % des violations détectées concernent l'hygiène et la sécurité, et 33 % les heures de travail. Les violations en matière de santé et de sécurité représentent 82 % des violations majeures. Les autres catégories de violations majeures détectées sont, par ordre décroissant, le travail et le système de gestion.

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 2020, cette catégorie représentait 91,2 % des dépenses totales du Groupe.

Les fournisseurs représentant près de 80,9 % 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 de l'activité 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 pour l'activité Maison Connectée, les activités Services de Production et Services DVD ayant peu recours à la sous-traitance. De même, les pics saisonniers d'activité ont un impact fort sur l'activité Services DVD 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 aux normes RSE 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 ISO 45001.

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 a été développé. Il permet 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, 52 cas de discrimination et harcèlement ont été signalés en 2020.

3 543 heures de formation sur la lutte contre les préjugés inconscients, la discrimination et le harcèlement ont été dispensées auprès de 1 814 salariés en 2020.

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 2020 :

- 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). 384 salariés ont participé à cette formation, ce qui représente 576 heures en 2020. 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 ;
- 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 2020, une formation à la sensibilisation aux maladies mentales et aux préjugés inconscients a été mise en place en début d'année.

Dans tous les comités d'équilibre des marques VFX, il y a un volet 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.

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 2020.

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 (Personnes et Talents) 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 49 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 de la 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. Compte tenu des produits et services fournis, certaines activités peuvent avoir des effets néfastes sur l'environnement.

Du fait de la diversité des activités du Groupe, les aspects et impacts possibles sur le plan environnemental varient, et certains sites peuvent ne pas être concernés par la totalité des indicateurs. 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 49 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 2019-2022

Technicolor a fixé à l'ensemble de ses sites de nouveaux objectifs à atteindre à la fin 2022 concernant le changement climatique :

- 30 % minimum pour la part d'électricité provenant de sources renouvelables ;
- *reporting* aux fins de se conformer aux normes de la GRI en matière de Développement durable (Normes GRI).

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 2020, la consommation énergétique des sites dans le monde s'est élevée à environ 1 006,1 térajoules, soit une baisse d'environ 17 % par rapport à 2019. L'électricité et les énergies fossiles représentent respectivement 88,9 % (dont 20 % produits avec des énergies renouvelables) et 9,7 % de l'énergie consommée, la vapeur achetée et l'eau glacée ne représentant que 1,5 %. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, l'intensité énergétique représente une moyenne de 0,335 térajoules par million d'euros en 2020 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)*
2018	1 368 (1)	1 200	151	0,342
2019	1 214 (2)	1 073	137	0,319
2020	1 006,1 (3)	893,9	97,3	0,335

(1) Le total inclut environ 18 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.
(2) Le total inclut environ 4 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.
(3) Le total inclut environ 15 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN 2020

	Énergie totale *(en térajoules)*	**% du total Groupe** *(en %)*	**Électricité** *(en térajoules)*	**% total du segment** *(en %)*	**Énergies fossiles** *(en térajoules)*	**% total du segment** *(en %)*
Services de Production	208,0 (1)	20,7 %	202,1	97,2 %	4,4	2,1 %
Maison Connectée	49,8 (2)	4,9 %	35,7	71,7 %	0,7	1,4 %
Services DVD	746,5	74,2 %	655,4	87,8 %	91,1	12,2 %
Corporate & Autres	1,85	0,2 %	0,778	42,1 %	1,071	57,9 %

(1) Le total inclut environ 1.5 Tj de vapeur achetée..
(2) Le total inclut environ 13,4 Tj d'eau glacée 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 2020, un total de 5 512 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)*
2018	8 638
2019	7 846
2020	5 512

Les émissions indirectes provenant de la consommation d'électricité, de vapeur et d'eau glacée (Périmètre 2) s'élèvent à 110 604 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)*
2018 (1)	172 836
2019	134 064
2020	110 604

(1) Les années précédentes, les émissions du périmètre 2 étaient estimées à l'aide des facteurs d'émission de la version 4.5 du protocole des GES de 2014.

Au-delà des émissions de gaz à effet de serre des périmètres 1 et 2, les contributions les plus importantes aux émissions de gaz à effet de serre du périmètre 3 sont indiquées ci-dessous, par ordre décroissant 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 2020 à 887 000 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. Les facteurs d'émissions utilisés ont été sélectionnés parmi les Facteurs d'émission spécifiques à l'électricité pour le réseau électrique, Ecometrica (2011) ;
- 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 2020 pour les produits DVD était de 49 072 tonnes d'éq. CO_2. Les facteurs d'émissions utilisés ont été sélectionnés parmi les Facteurs de conversion des GES du gouvernement britannique pour les marchandises de fret (2020) ;
- 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 2020 pour les produits de l'activité Maison Connectée était de 14 937 tonnes d'éq. CO_2. Les émissions ont été estimées par TK'Blue, société externe spécialisée, en se concentrant sur l'impact des activités de transport et de logistique sur le changement climatique ;
- transport quotidien des salariés ;
- déplacements professionnels ;
- 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 2020 à 14 267 tonnes d'éq. CO_2. Les facteurs d'émission utilisés ont été sélectionnés parmi les Facteurs d'émission de l'Agence internationale de l'énergie (2018).

En 2020, Technicolor a participé pour la treizième 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 2020 est estimé à 14 267 tonnes d'éq. CO_2. Les facteurs d'émission utilisés ont été sélectionnés parmi les Facteurs d'émission de l'Agence internationale de l'énergie (2018).

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. L'activité Maison Connectée respecte toutes les lois, les réglementations et les recommandations du secteur approuvées par Technicolor. Il comprend :

- le Code de conduite de l'Union européenne sur l'efficacité énergétique des services de télévision numérique et la consommation d'énergie des équipements à haut débit ;
- l'Accord sectoriel volontaire de l'Union européenne pour l'amélioration de la consommation d'énergie des décodeurs complexes (CSTB) ;
- l'Accord volontaire des États-Unis pour l'amélioration continue de l'efficacité énergétique des décodeurs (STB) ;
- l'Accord volontaire des États-Unis pour l'amélioration continue de l'efficacité énergétique des petits équipements de réseau (SNE) ;
- l'Accord volontaire du Canada 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.

Technicolor a été le premier fournisseur de CPE (terminaux domestiques) 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 promeut 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 évaluée à 5 ans, on estime l'incidence globale de tous les équipements du segment Maison Connectée produits en 2020 à 887 000 tonnes d'éq. CO_2. 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 de l'activité 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 %)*
2018	19,0 %	16,6 %
2019	24,1 %	21,3 %
2020	20,0 %	17,7 %

Activités Segment	En pourcentage d'électricité *(en %)*	En pourcentage du total de l'énergie *(en %)*
Services de Production	50,8 %	49,3 %
Maison Connectée	24,3 %	17,4 %
Services DVD	10,2 %	9,0 %
Corporate & Autres	15,4 %	6,5 %

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 2020. 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 2020 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 :

- au niveau de l'activité Maison Connectée, le site d'assemblage de Manaus en Amazonie, au Brésil, a remplacé les systèmes de ventilation d'air d'ancienne génération par des systèmes plus efficaces,

et continue à utiliser des panneaux solaires pour alimenter les dispositifs d'éclairage extérieur ;

- au niveau des Services DVD, les sites s'efforcent d'adapter leur empreinte aux différentes exigences de production, en abandonnant des équipements tels que les tours de refroidissement inutiles, tout en modernisant les équipements nécessaires grâce à de nouvelles solutions technologiques, en réorganisant l'agencement des étages et des lignes de production pour une meilleure efficacité énergétique, comme à Melbourne et Sydney, en Australie, ou à Rugby, au Royaume-Uni. Le site de Piaseczno, en Pologne, continue de réduire sa consommation d'électricité de 452 mWh par an grâce à l'installation, cette année, de deux machines offset plus efficaces au service impression. Le site de Rugby, au Royaume-Uni, a calculé que, dans une zone donnée, l'ajout de capteurs infrarouges passifs (PIR) et le remplacement des lampes halogènes par des lampes au plomb permettaient de réduire de 167 kg d'éq. CO_2 par agencement (279 d'entre eux), générant une réduction de 45 % de la consommation d'énergie ;
- au niveau des Services de Productions, l'un des impacts énergétiques critiques est lié à l'utilisation des centres de données. Pour économiser de l'énergie, le site The Mill à New York a décidé de déplacer les équipements les plus gourmands en énergie de son centre de données interne et utilise désormais un centre de données externe et colocalisé, plus efficace et spécialement conçu à cet effet. Afin de réduire de façon générale leur empreinte climatique, certains sites situés dans des zones où le réseau national ne garantit pas la fourniture d'électricité issue de sources renouvelables ont choisi de conclure des contrats de fourniture d'électricité verte, tels que les sites MPC de New York et de Londres, les sites The Mill de New York et de Londres et le site Post-production de Londres. Les sites canadiens bénéficient d'un réseau national alimenté par l'hydroélectricité. D'autres initiatives de réduction ont été mises en œuvre. Le site de Bangalore, en Inde, a notamment installé des écrans solaires sur les fenêtres des façades, ajouté des ventilateurs EC pour les unités de climatisation des centres de données et installé des capteurs de proximité dans les salles de réunion. Le site MRX d'Adélaïde a organisé un système de réservation afin de calibrer précisément les besoins en matière de CVC et d'éclairage pour les travaux effectués en dehors des heures de travail normales. Le site MPC de Shanghai a remplacé son système de chauffage, de ventilation et de climatisation par un équipement plus performant.

Bien sûr, du fait de la Covid-19, les déplacements professionnels ont été considérablement réduits. Par nécessité, les systèmes de vidéoconférence sont devenus le principal outil de collaboration à l'échelle mondiale, ce qui permet, par ailleurs, de réduire considérablement les émissions de carbone liées aux déplacements. Ce nouveau mode de travail facilite les échanges entre les sites et les équipes situés à des milliers de kilomètres de distance ou entre les équipes internes et les clients, fournisseurs, partenaires, et plus généralement avec toutes les parties prenantes. L'accélération du télétravail a, certes, posé quelques difficultés. En ce sens, l'équipe RH a élaboré et publié sur l'Intranet du Groupe des principes directeurs relatifs au télétravail.

En outre, sur certains sites et dans certains cas, quelques membres du personnel ont délaissé les transports publics au profit de la marche ou du vélo dans le cadre du trajet domicile-travail. De ce fait, certains sites se sont vus proposer des mesures incitatives afin d'utiliser le système de transport public et davantage de places ont été créées pour les vélos sur d'autres sites, avec une prime aux salariés qui utilisaient leur vélo personnel. Sur le site Mr. X de Montréal, des abonnements à des programmes municipaux de vélo ont été proposés. Le site de Bangalore a continué à offrir des options de transport.

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 2020.

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 2020, deux incidents classés « SBI » liés à l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité ont été recensés, n'entraînant aucune pénalité ou amende.

AUDITS ET GOUVERNANCE 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 2020, en raison de l'impact de la Covid-19 sur les déplacements, aucun site industriel n'a été audité. En revanche, dix sites non industriels ont été examinés à distance dans le cadre de l'objectif de Technicolor d'assurer le suivi des sites au moins tous les trois ans. Ces examens permettent d'identifier les axes de progrès et donnent lieu à l'élaboration de plans d'actions correctives.

ACQUISITIONS ET FERMETURES

Technicolor a mis en place un processus d'examen des sites avant leur acquisition et lors de leur fermeture, afin d'identifier et d'appréhender la probabilité et l'étendue d'une éventuelle contamination environnementale liée aux activités des sites. Ce processus permet non seulement de limiter la responsabilité financière, mais aussi de comprendre le type et le niveau de soutien requis pour veiller à ce que les politiques et les lignes directrices du Groupe soient effectivement mises en œuvre. 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 2020, 24 847 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* aux fins de se conformer aux normes de la GRI en matière de Développement durable (Normes GRI).

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 22 016 tonnes (environ 2,2 % de la quantité totale a été générée par les sites non industriels). Le taux de recyclage était de 62,7 %, en forte baisse par rapport à 2019. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la quantité moyenne de déchets produits par l'ensemble des activités était de 7,32 tonnes par million d'euros en 2020.

DÉCHETS

	Quantité totale générée *(en tonnes)*	**% Dangereux** *(en %)*	**% Recyclés** *(en %)*	**Total/CA** *(en tonnes par million d'euros)*
2018	35 657	2,4 %	75,6 %	8,93
2019	37 288	2,5 %	69,9 %	9,81
2020	22 016	2,4 %	62,7 %	7,32

PRODUCTION DE DÉCHETS EN 2020

	Quantité totale générée *(en tonnes)*	**% Total** *(en %)*	**% Dangereux** *(en %)*	**% Recyclés** *(en %)*
Services de Production	391,4	1,8 %	0,7 %	53,2 %
Maison Connectée	414,8	1,9 %	3,2 %	86,2 %
Services DVD	21 207,4	96,3 %	2,4 %	62,4 %
Corporate & Autres	2,8	-	0 %	18,9 %

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 2020, la part des déchets ayant fait l'objet d'un *reporting* spécifique par ces sites représentait une part significative d'environ 2,2 % du tonnage total des déchets du Groupe, avec quelque 16 tonnes de déchets dangereux issus des sites non industriels (piles, ampoules contenant du mercure, déchets d'équipements électroniques). Le compostage des déchets organiques dans le cadre du recyclage des déchets a commencé à être suivi en 2016, avec environ 35 tonnes recensées en 2020.

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 2020 sont :

MATIÈRES PREMIÈRES

(en tonnes)	
Polycarbonate pour injection	13 681
Emballage papier et carton	8 255
Emballage bois	6 967
Colle de pressage pour DVD	832
Matières plastiques d'emballage	744

FAITS MARQUANTS SUR LES DÉCHETS

Les efforts entrepris pour réduire les déchets, les réutiliser et les recycler se sont poursuivis en 2020. 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.

En 2020, l'usine de DVD de Guadalajara, au Mexique, a mis en œuvre un projet visant à recycler en interne davantage de polycarbonate provenant des disques métallisés. Les programmes de recyclage des palettes se sont poursuivis et développés sur les sites de Mexicali et de Huntsville, ce qui a permis de réduire l'achat de nouvelles palettes. À Piaseczno, en Pologne, le site a réduit les déchets plastiques de 23 tonnes par an et les déchets de carton de 4 tonnes. Le site de Rugby a renforcé ses efforts en matière de tri des déchets.

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 familles de produits. Une analyse rigoureuse des performances environnementales des produits a permis à Technicolor d'évaluer l'impact des innovations et de cibler les principaux secteurs d'intervention. Sur la base de l'évaluation du cycle de vie du produit, Technicolor fournit des conseils et accompagne ses clients afin de réduire l'impact écologique de leurs activités, abordant des aspects de la conception de base des produits à court terme (par exemple, la réduction de la consommation énergétique durant le cycle de vie du produit, l'élimination des substances dangereuses dans les cartes et composants électroniques, les gaines et les matériaux de câblage, les accessoires, l'utilisation de matériaux recyclés et la contribution à une économie plus circulaire), ainsi que sur les éléments connexes destinés à réduire les plastiques à usage unique et l'emballage et à limiter les émissions de carbone liées au transport. Technicolor s'attache également à collaborer avec ses clients pour les soutenir dans leurs ambitions de réduction d'empreinte carbone et de transition vers des activités neutres en carbone. 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 3,1 millions d'appareils, soit 4 380 tonnes de déchets, ont pu être évitées. 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 2020, la consommation d'eau des sites Technicolor inclus dans le périmètre de *reporting* a diminué d'environ 20,7 % par rapport à 2019, s'élevant à 405,2 milliers de mètres cubes. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la consommation d'eau représente une moyenne de 135 m^3 par million d'euros en 2020.

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 2020 s'est élevée à environ 3 382 m^3.

CONSOMMATION D'EAU

	Consommation totale *(en milliers de mètres cubes)*	Total/CA *(en mètres cubes par million d'euros)*
2018	596	149
2019	511	134
2020	405,2	135

CONSOMMATION D'EAU EN 2020

	Consommation totale *(en milliers de mètres cubes)*	% Total *(en %)*
Services de Production	53	13,08 %
Maison Connectée	9,3	2,3 %
Services DVD	342,3	84,47 %
Corporate & Autres	0,6	0,15 %

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 2020, les effluents industriels rejetés après traitement ont représenté 67 639 mètres cubes et le total estimé des « polluants prioritaires » rejetés s'est élevé à 46 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 3,382 mètres cubes d'eau de pluie en 2020). 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)*
2018	123	30,8
2019	80	21,0
2020	46	15,3

De plus, 3 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 2020 des totaux rejetés estimés à 2 244 kilogrammes (DBO) et 180 kilogrammes (DCO).

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

Si Technicolor n'est pas une entreprise à forte consommation d'eau, des efforts sont faits pour économiser l'eau partout où cela est possible : sur les sites industriels mais aussi sur les sites non industriels, les sites implantés dans des zones à forte consommation d'eau étant particulièrement attentifs à une gestion rigoureuse de l'eau. Le site de Melbourne a continué à utiliser des réservoirs de collecte des eaux de pluie et a également installé une caméra dans les fosses à eaux usées pour contrôler la quantité d'eaux usées provenant des zones de nettoyage des masques afin de maîtriser l'utilisation de l'eau et de réduire au minimum la collecte des eaux usées. Sur les sites non industriels, des initiatives telles que la réduction de la consommation d'eau en bouteille par l'installation de distributeurs d'eau gazeuse ont été déployées à divers endroits, certains sites ont ajouté des aérateurs dans les robinets et les lave-vaisselle ont été réglés sur des cycles de lavage écologique pour économiser à la fois l'eau et l'énergie.

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.

En 2020, six sites industriels au total étaient certifiés ISO 14001. 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	DVD Services	octobre 2004
Manaus	Maison Connectée	février 2004
Melbourne	DVD Services	décembre 2005
Piaseczno	DVD Services	décembre 2004
Rugby	DVD Services	novembre 2004
Sydney	DVD Services	décembre 2005

INVESTISSEMENTS POUR LA PRÉVENTION DE LA POLLUTION ET DÉPENSES DE RÉHABILITATION ENVIRONNEMENTALE

GRI *[306-3] [307-1]*

En 2020, les dépenses de réhabilitation environnementale du Groupe se sont élevées à environ 2,24 millions 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 General Electric pour se répartir la prise en charge des travaux de dépollution du sol et des nappes phréatiques (pour des informations plus détaillées, voir la section 3.1.4.2) ;
- 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 2020.

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 49 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 2020, 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 New York, Mikros Image Montréal) ou en installant des planches de culture (Mr. X Adelaïde) ou encore en accueillant des ruches (Mikros Image Montréal, The Mill Chicago). A Montréal, Mikros Image donne des fonds pour planter des arbres dans les grandes forêts du Nord du Québec, afin de compenser les déplacements en avion.

BRUIT

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 49 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. Afin de garantir une publication opportune et cohérente des informations issues de ses sites implantés dans le monde entier, le Groupe a développé son propre outil de déclaration électronique. 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 2020 au 31 décembre 2020.

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 :

			2018		2019		2020	
Site	**Segment (réf. 2020)**	**Localisations**	**Profil Industriel**	**Profil Non Industriel**	**Profil Industriel**	**Profil Non Industriel**	**Profil Industriel**	**Profil Non Industriel**
Adelaïde Mr. X (ex Mill Film)	Services de Production	Australie				X		X
Avon	DVD Services	France		X		X		X
Bangalore	Services de Production	Inde		X		X		X
Beijing	Maison Connectée	Chine		X		X		X
Berlin	Services de Production	Allemagne						X
Boulogne (1)	Services de Production	France		X		X		
Burbank	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Camarillo	DVD Services	Californie, États-Unis		X		X		X
Camarillo MFL	DVD Services	Californie, États-Unis	X		X		X	
Chennai	Maison Connectée	Inde		X		X		X
Chicago The Mill	Services de Production	Illinois, États-Unis		X		X		X
Culver City MPC	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Edegem	Maison Connectée	Belgique		X		X		X
Guadalajara	DVD Services	Mexique	X		X		X	
Guadalajara FSSC	*Corporate* & Autres	Mexique		X		X		X
Hollywood	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Huntsville	DVD Services	Alabama, États-Unis	X		X		X	
Issy (1)	*Corporate* & Autres	France		X				
LaVergne	DVD Services	Tennessee, États-Unis	X		X		X	
Lawrenceville	Maison Connectée	Géorgie, États-Unis		X		X		X
Londres MPC	Services de Production	Royaume Uni		X		X		X

			2018		2019		2020	
Site	Segment (réf. 2020)	Localisations	Profil Industriel	Profil Non Industriel	Profil Industriel	Profil Non Industriel	Profil Industriel	Profil Non Industriel
Londres Post	Services de Productiont	Royaume Uni		X		X		X
Londres The Mill	Services de Production	Royaume Uni		X		X		X
Los Altos (1)	*Corporate* & Autres	Californie, États-Unis		X				
Los Angeles The Mill	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Manaus	Maison Connectée	Brésil	X		X		X	
Melbourne	DVD Services	Australie	X		X		X	
Memphis	DVD Services	Tennessee, États-Unis	X		X		X	
Mexicali	DVD Services	Mexique	X		X		X	
Montréal Mr. X	Services de Production	Canada		X		X		X
Montréal Mikros Image	Services de Production	Canada		X		X		X
Montréal Mr. X (ex Mill Film)	Services de Production	Canada				X		X
Montréal MPC	Services de Production	Canada		X		X		X
Montreal Post (1)	Services de Production	Canada		X				
Mumbai	Services de Production	Inde		X		X		X
New York MPC	Services de Production	New York, États-Unis		X		X		X
New York The Mill	Services de Production	New York, États-Unis		X		X		X
Olyphant (1)	DVD Services	Pennsylvanie, États-Unis	X					
Paramount	Services de Production	Californie, États-Unis		X		X		X
Paris Renard	*Corporate* & Autres	France				X		X
Paris Hauteville	Services de Production	France				X		X
Piaseczno	DVD Services	Pologne	X		X		X	
Princeton (1)	*Corporate* & Autres	New Jersey, États-Unis		X				
Rennes – Cesson	Maison Connectée	France		X		X		X
Rugby	DVD Services	Royaume-Uni	X		X		X	
Séoul	Maison Connectée	Corée du Sud		X		X		X
Shanghaï MPC	Services de Production	Chine		X		X		X
Sydney	DVD Services	Australie	X		X		X	
Tokyo	Maison Connectée	Japon		X		X		X
Toronto Services DVD	DVD Services	Canada	X		X		X	
Toronto Mr. X	Services de Production	Canada		X		X		X
Toronto Post	Services de Production	Canada		X		X		X
Tultitlan	DVD Services	Mexique	X		X		X	
Vancouver MPC (1)	Services de Production	Canada		X		X		
Vancouver Post	Services de Production	Canada		X		X		X
Varsovie	*Corporate* & Autres	Pologne		X		X		X

(1) Ces sites ont été déplacés, fermés ou vendus.

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.

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 (de façon non exhaustive) 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 impactant la conception et le développement des passerelles et décodeurs de marque Technicolor en fournissant des données à la Commission européenne, entre autres *via* son adhésion à l'organisation *Digital Europe* qui réunit des *leaders* européens du secteur des technologies numériques, notamment au regard des exigences d'éco-conception relatives au nouveau Règlement sur la consommation d'électricité à vide et l'efficacité moyenne de l'alimentation électrique externe 2019/1782 et au Règlement 801/2013/UE sur la mise en veille et le réseau de veille. 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.

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 externe et les projets de réglementation sur les normes énergétiques applicables aux décodeurs et aux équipements de réseau. 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) et de l'*Accord volontaire canadien pour l'amélioration de l'efficacité énergétique des petits équipements de réseau* (CEEVA SNE). 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 2021, dans le contexte de la Directive-cadre sur les déchets, l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA) établira la base de données des substances préoccupantes dans les produits (SCIP) et les entreprises qui fournissent des articles contenant des substances extrêmement préoccupantes (SVHC) devront soumettre une notification sur ces articles à la nouvelle base de données SCIP de l'UE. En 2020, la division Maison Connectée a étudié et développé un nouveau programme et des processus aux fins de soutenir les communications de données de la chaîne d'approvisionnement requises pour se conformer à la nouvelle base de données européenne REACH SCIP (y compris, de façon non exhaustive, la sensibilisation et la formation des fournisseurs, des instructions et des modèles de collecte de données).

En 2010, les États-Unis ont été l'un des premiers pays à mettre en place une législation pour lutter contre le commerce des minéraux provenant de zones de conflit. Depuis 2014, les sociétés incluses dans le champ d'application du droit américain doivent vérifier et signaler toute utilisation de minéraux provenant de zones de conflit dans leurs produits. À partir de 2021, le nouveau Règlement sur les minéraux provenant de zones de conflit (UE) 2017/821 crée des obligations de diligence raisonnable à l'égard de la chaîne d'approvisionnement. Elles commenceront par s'appliquer aux importateurs de minerais et de concentrés 3T implantés au sein de l'UE, ainsi que d'or au-dessus de seuils définis. En tant que membre de la RBA, notre approche consiste

à utiliser le modèle de rapport et le tableau de bord de diligence raisonnable de la *Responsible Business Alliance* (RBA) (anciennement *Electronics Industry Citizenship Coalition*) et de la *Global e-Sustainability Initiative* (GeSI) comme questionnaire standard pour les enquêtes sur l'utilisation de minéraux provenant des zones 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 provenant des zones de conflit (étain, tantale, tungstène et or) fournis à Technicolor. À noter que d'après les connaissances actuelles et l'étude des fournisseurs de 2020, 100 % des fonderies identifiées dans la chaîne d'approvisionnement de la division 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 commencé à mener des enquêtes sur les fournisseurs et à vérifier la provenance du cobalt. En 2020, Technicolor a initié des enquêtes sur les fournisseurs de Mica, afin d'établir si le mica est inclus dans les produits et pièces fournis à Technicolor. Ce minéral vient principalement d'Inde, dans des régions difficiles où les conditions de travail sont parfois dangereuses et le travail des enfants est monnaie courante.

Technicolor prend des mesures pour se conformer à la *California Proposition 65*, programme officiellement connu sous le nom de *Safe Drinking Water and Toxic Enforcement Act* de 1986. Cette Proposition protège les sources publiques d'eau potable contre la pollution par des produits chimiques connus pour provoquer des cancers, des malformations congénitales ou des troubles de la reproduction. Elle oblige les entreprises à informer les Californiens au regard de l'exposition à ces produits chimiques. En vertu des directives de l'OEHHA (*Office of Environmental Health Hazard Assessment* de Californie), les entreprises sont tenues de signaler si leurs produits risquent d'exposer les consommateurs ou les employés à un produit chimique répertorié dépassant le niveau du seuil de la « sphère de sécurité ».

Technicolor 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, Technicolor 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 des clients] [103-2 Confidentialité des données des clients] [103-3 Confidentialité des données des 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 3.1.1 « Risques de marché et risques sectoriels » :

- 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, Maison Connectée, Services DVD) 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*. Du fait du contexte de la Covid-19, le champ d'application de la certification a été maintenu inchangé pour l'audit de suivi 2020. 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 ;
- la Charte Éthique du Groupe et la 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 ;
- la cartographie des risques : notre cartographie des risques a été revue en 2020 afin d'identifier de nouveaux risques spécifiques à la conduite des affaires et de réévaluer tous les risques ;
- les 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. La formation en ligne ciblée et la formation sur site pour certaines catégories d'employés, comme les équipes de vente, les équipes juridiques, les équipes financières ou les équipes de Ressources humaines ont été mises en place ;
- 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 ;
- les 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 « Cadre général de contrôle ».

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, 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.

GOUVERNANCE

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 dernières années, Technicolor a été évalué par ISS ESG (anciennement Oekom Research), EcoVadis, Vigeo Eiris et Gaïa-Ethifinance. Le Groupe est membre de la *Responsible Business Alliance* (RBA), qui effectue également des vérifications sur certaines parties de la chaîne d'approvisionnement de Technicolor. Depuis 2015, le rapport de Développement durable du Groupe est préparé en conformité avec les Normes GRI : option de conformité étendue.

Organisme de notation ou d'évaluation	Notation en 2018	Notation en 2019/2020	Commentaire
ISS ESG	C+ – *Prime*	Non évalué en 2020	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 2020	Classé « Meilleure performance »
Gaïa – Ethifinance	82/100	91/100	Classé Numéro 1 sur 390 sociétés
RBA *(Responsible Business Alliance)*	Membre en pleine conformité	Membre en pleine conformité	Depuis 2017

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 2020

À 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 2020 (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 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 qu'au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière 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 2e 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 plus de 30 % des effectifs consolidés et entre 20 et 78 % des données environnementales 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.

(1) Pandémie Covid-19, conséquences et mesures d'atténuation mises en place en matière sociale, environnementale et sociétale ; enjeux d'inclusion et de diversité ; mesures d'atténuation mises en place face au changement climatique ; politique d'achats responsables.

(2) Effectifs au 31 décembre ; répartition des effectifs par sexe ; nombre d'embauches, nombre de départs et nombre de licenciements ; nombre de travailleurs intérimaires en équivalent temps plein, nombre de travailleurs en CDD et intermittents en équivalent temps plein ; 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 – indicateurs environnementaux), Piaseczno (Pologne – indicateurs environnementaux, santé et sécurité).

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes entre décembre 2020 et mars 2021.

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 dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

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 24 mars 2021

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Bertrand Boisselier
Associé, Audit

Éric 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 des risques	
L'analyse de matérialité des risques, mise en place par le Comité d'Éthique 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 d'affaires. Les requêtes RSE reçues et les points d'intérêt exprimés par les parties prenantes 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 91,2 % des dépenses du Groupe. Près de 80,9 % 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 du programme de Responsabilité 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).
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.

Périmètre : Activités du Groupe et de ses filiales	Périmètre : Activités des sous-traitants ou des fournisseurs
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 2020 DE TECHNICOLOR 200

6.1.1 Compte de résultat consolidé 200
6.1.2 État du résultat global consolidé 201
6.1.3 État de la situation financière consolidée 202
6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés 204
6.1.5 Variation des capitaux propres consolidés 205

6.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS 206

6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020 271

6.4 COMPTES SOCIAUX 2020 DE TECHNICOLOR SA 277

6.4.1 Compte de résultat 277
6.4.2 Bilan 278
6.4.3 Variation des capitaux propres 279

6.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX 280

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) 307

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2020 308

6.8 COMMISSAIRES AUX COMPTES 313

6.8.1 Tableau des honoraires des commissaires aux comptes 313
6.8.2 Commissaires aux comptes titulaires 313
6.8.3 Commissaires aux comptes suppléants 313

CHIFFRE D'AFFAIRES 2020

Services de Production
513 millions d'euros

Maison Connectée
1 764 millions d'euros

Services DVD
706 millions d'euros

6.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2020 DE TECHNICOLOR

GRI *[201-1]*

6.1.1 Compte de résultat consolidé

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Note	2020	2019
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires		3 006	3 800
Coût de l'activité		(2 725)	(3 375)
Marge brute		**281**	**425**
Frais commerciaux et administratifs	(3.3)	(284)	(323)
Frais de recherche et développement	(3.3)	(94)	(114)
Coûts de restructuration	(10.1)	(100)	(31)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(4.5)	(75)	(63)
Autres produits (charges)	(3.3)	8	(15)
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies		**(264)**	**(121)**
Produits d'intérêts		4	1
Charges d'intérêts		(82)	(70)
Produit net de la restructuration financière		158	-
Autres produits (charges) financiers nets		(3)	(15)
Produits (charges) financiers nets	**(8.5)**	**77**	**(84)**
Résultat des sociétés mises en équivalence		-	(1)
Impôt sur les résultats	(6)	(5)	(3)
Résultat net des activités poursuivies		**(193)**	**(208)**
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION			
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(12)	(15)	(22)
Résultat net de l'exercice		**(207)**	**(230)**
Attribuable aux :			
• *actionnaires de Technicolor SA*		*(207)*	*(230)*
• *participations ne donnant pas le contrôle*		-	-

Les annexes de la page 206 à 270 font partie intégrante des états financiers consolidés.

(en euros, sauf le nombre d'actions)	*Note*	Exercice clos le 31 décembre 2020	2019
RÉSULTAT NET PAR ACTION			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires de base disponibles (actions propres déduites)	(7.3)	73 681 647	15 320 744
Résultat net par action des activités poursuivies			
• de base		(2,61)	(13,60)
• dilué		(2,61)	(13,60)
Résultat net par action des activités arrêtées ou en cours de cession			
• de base		(0,20)	(1,41)
• dilué		(0,20)	(1,41)
Résultat net total par action			
• de base		(2,81)	(15,01)
• dilué		(2,81)	(15,01)

Les annexes de la page 206 à 270 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 2020	31 décembre 2019
Résultat net de la période		**(207)**	**(230)**
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat			
Gains/(Pertes) actuarielles sur les avantages postérieurs à l'emploi	(9.2)	(14)	(44)
Impôts 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)*	(4)	3
Impôts liés		-	1
Écarts de conversion			
• écarts de conversion de la période		(112)	23
• impacts des reclassements en résultat liés à la cession ou à la liquidation d'activités à l'étranger		(5)	10
Impôts liés		(3)	-
Total autres éléments du résultat global		**(138)**	**(8)**
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE		**(345)**	**(238)**
Attribuable aux :			
• *actionnaires de Technicolor SA*		*(345)*	*(238)*
• *participations ne donnant pas le contrôle*		-	-

Les annexes de la page 206 à 270 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.3 État de la situation financière consolidée

(en millions d'euros)	*Note*	31 décembre 2020	31 décembre 2019
ACTIF			
Écarts d'acquisition	(4.1)	716	851
Immobilisations incorporelles	(4.2)	535	632
Immobilisations corporelles	(4.3)	140	191
Droits d'utilisation	(4.4)	148	285
Autres actifs d'exploitation non courants	(5.1)	27	32
Total actifs d'exploitation non courants		**1 566**	**1 991**
Participations non consolidées	(8.1)	14	17
Autres actifs financiers non courants	(8.1)	47	22
Total actifs financiers non courants		**61**	**39**
Titres des sociétés mises en équivalence	(2.4)	1	1
Impôts différés actifs	(6.2)	45	52
Total actifs non courants		**1 674**	**2 082**
Stocks	(5.1)	195	243
Clients et effets à recevoir	(5.1)	425	507
Actifs sur contrat client		63	79
Autres actifs d'exploitation courants	(5.1)	224	184
Total actifs d'exploitation courants		**907**	**1 013**
Créance d'impôt		14	36
Autres actifs financiers courants	(8.1)	17	13
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(8.1)	330	65
Actifs destinés à être cédés	(12)	76	-
Total actifs courants		**1 344**	**1 127**
TOTAL ACTIF		**3 018**	**3 210**

Les annexes de la page 206 à 270 font partie intégrante des états financiers consolidés.

(en millions d'euros)	*Note*	31 décembre 2020	31 décembre 2019
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capital social (235 795 483 actions au 31 décembre 2020 avec une valeur nominale de 0,01 euro)	(7.1)	2	414
Actions propres	(7.2)	-	-
Titres super subordonnés		500	500
Primes d'émission et réserves		126	(540)
Écarts de conversion		(456)	(339)
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Technicolor SA		**173**	**36**
Participations ne donnant pas le contrôle		-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES		**173**	**36**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(9.2)	325	342
Autres provisions	(10.1)	33	30
Passifs sur contrat client		2	3
Autres dettes d'exploitation non courantes	(5.1)	21	25
Total dettes d'exploitation non courantes		**381**	**400**
Dettes financières	(8.3)	948	979
Dettes de loyers	(8.3)	122	224
Autres dettes non courantes	(8.1)	-	1
Impôts différés passifs	(6.2)	15	27
Total dettes non courantes		**1 466**	**1 631**
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(9.2)	30	33
Autres provisions	(10.1)	90	70
Fournisseurs et effets à payer		710	825
Provisions pour dettes sociales		142	134
Passifs sur contrat client		41	40
Autres dettes d'exploitation courantes	(5.1)	215	302
Total dettes d'exploitation courantes		**1 228**	**1 404**
Dettes financières	(8.3)	16	8
Dettes de loyers	(8.3)	56	87
Dettes d'impôt courant		21	41
Autres dettes courantes	(8.1)	2	2
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	(12)	56	-
Total dettes courantes		**1 379**	**1 542**
TOTAL PASSIF		**2 845**	**3 173**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		**3 018**	**3 210**

Les annexes de la page 206 à 270 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	***Note***	**2020**	**2019**
Résultat net de l'exercice		**(207)**	**(230)**
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		(15)	(22)
Résultat net des activités poursuivies		**(193)**	**(208)**
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation			
Amortissements d'actifs		263	322
Pertes de valeur d'actifs		88	63
Variation nette des provisions		16	(48)
(Gain) pertes sur cessions d'actifs		(14)	17
Charges (produits) d'intérêts	(8.5)	78	69
Produit net de la restructuration financière		(158)	-
Autres (dont impôts)		(2)	-
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs		(101)	(69)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**(22)**	**146**
Intérêts payés sur dettes de loyers		(19)	(21)
Intérêts payés		(32)	(44)
Intérêts reçus		3	1
Impôts payés sur les résultats		(12)	(12)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (I)		**(81)**	**70**
Acquisition de titres de participation, net de la trésorerie acquise	(11.1)	(3)	(3)
Produit de cession net de titres de participations	(11.1)	7	1
Acquisition d'immobilisations corporelles		(33)	(70)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés		(75)	(99)
Trésorerie mise en nantissement		(35)	(6)
Remboursement de trésorerie mise en nantissement		1	5
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (II)		**(138)**	**(171)**
Cession d'actions propres	(11.2)	-	1
Augmentation de capital	(11.2)	60	-
Augmentation des dettes financières	(11.2)	760	1
Remboursement des dettes de loyers	(11.2)	(85)	(91)
Remboursement des dettes financières	(11.2)	(158)	(5)
Frais liés aux opérations de financement	(11.2)	(60)	(1)
Autres		5	4
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (III)		**522**	**(91)**
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (IV)	**(12.1.2)**	**(23)**	**(33)**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE		**65**	**291**
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie (I+II+III+IV)		**280**	**(226)**
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie		(16)	-
Trésorerie a la clôture de la période		**330**	**65**

Les annexes pages 206 à 270 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 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)**	**-**	**(238)**
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**
Résultat net	-	-	-	-	-	(207)	-	(207)	-	(207)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(21)	-	(117)	(138)	-	(138)
Résultat global sur la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**(21)**	**(207)**	**(117)**	**(345)**	**-**	**(345)**
Affectation de la réduction de capital à la réserve spéciale créée à la suite de la décision de l'AG du 23 mars 2020	(414)	-	-	-	414	-	-	-	-	-
Augmentation de capital par souscription de 20 039 121 actions à 2,98 euros net des frais à la suite de la décision de l'AG du 22 septembre 2020	2	-	45	-	-	-	-	47	-	47
Conversion de la dette à la juste valeur en capitaux propres	-	-	598	-	(202)	-	-	397	-	397
Émission de bons de souscription	-	-	-	-	38	-	-	38	-	38
Dotation de 10 % du capital social à la réserve légale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres achetées et vendues (montant net)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock-options accordées aux employés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transfert des plans expirés des autres réserves vers les réserves consolidées	-	-	-	-	(54)	54	-	-	-	-
Autres effets impôts sur les capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**2**	**-**	**643**	**500**	**61**	**(579)**	**(456)**	**173**	**-**	**173**

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

Les annexes de la page 206 à 270 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	207
NOTE 2	Périmètre de consolidation	214
NOTE 3	Information par segment et par zone géographique	216
NOTE 4	Écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	221
NOTE 5	Autres informations opérationnelles	229
NOTE 6	Impôt	231
NOTE 7	Capitaux propres et résultat par action	234
NOTE 8	Actifs financiers, passifs financiers et instruments financiers dérivés	238
NOTE 9	Avantages au personnel	249
NOTE 10	Provisions et risques	259
NOTE 11	Opérations spécifiques présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés	262
NOTE 12	Activités arrêtées ou en cours de cession et activités destinées à être cédées	265
NOTE 13	Événements postérieurs à la clôture	267
NOTE 14	Honoraires des commissaires aux comptes	268
NOTE 15	Liste des principales entités consolidées	269

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] [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique] [103-3 Performance économique] [201-4]*

1.1.1 SAUVEGARDE FINANCIÈRE ACCÉLÉRÉE ET RESTRUCTURATION FINANCIÈRE DU GROUPE

Pour mémoire, le Groupe a annoncé le 13 février 2020 la mise en œuvre d'un Plan stratégique sur 3 ans (2020-2022), accompagné d'un renforcement à court terme de la structure financière du Groupe, devant se traduire notamment par une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'un montant de 300 millions d'euros. Cette augmentation du capital de la Société, ainsi que le regroupement des actions de la Société (1 action nouvelle pour 27 actions anciennes) et la réduction de capital de la Société non motivée par des pertes, lui précédant, ont été approuvées dans leur principe par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société le 23 mars 2020. Le regroupement d'actions et la réduction de capital ont été définitivement réalisés en mai 2020. Le Groupe a mis en place en mars 2020 un prêt relais pour un montant nominal de 110 millions de dollars US pour couvrir ses besoins jusqu'à l'augmentation de capital.

Cependant, depuis l'annonce de ce Plan stratégique, le Groupe a été impacté par l'épidémie de la Covid-19 et les mesures de confinement mises en place pour empêcher la propagation du virus. Ces effets sont détaillés dans la note 1.1.2. Cette sous-performance a par ailleurs accru les besoins de liquidités à court terme du Groupe. Or, dans ces circonstances, la possibilité de lancer cette augmentation de capital s'est elle-même réduite.

Aussi, compte tenu de la situation du Groupe, la Société a estimé devoir rechercher de nouvelles sources de financement auprès de ses partenaires financiers historiques ou de nouveaux investisseurs, afin de palier à l'augmentation de capital avortée et rembourser le prêt relais de 110 millions de dollars US à échéance au 31 juillet 2020. Après avoir initié des premiers contacts avec des investisseurs potentiels, la Société a considéré que la nomination de conciliateurs lui permettrait (i) de faciliter, d'encadrer et de sécuriser la poursuite de ses discussions, et (ii) d'envisager les termes d'une restructuration plus globale de l'endettement du Groupe.

Dans ces conditions, le 26 mai 2020, la Société a informé le marché de son intention d'entamer des discussions avec ses partenaires financiers et de solliciter l'accord des prêteurs actuels du Groupe afin de pouvoir envisager l'ouverture d'une procédure de conciliation sans que cela ne constitue un cas de défaut au titre des documents de financement existants.

Ces accords ont tous été obtenus le 1er juin 2020 et, par ordonnance du 2 juin 2020, le Président du Tribunal de commerce de Paris a nommé la SELARL FHB, représentée par Me Hélène Bourbouloux et Me Gaël Couturier, en qualité de conciliateurs de la Société, avec pour mission d'assister le Groupe :

1. dans la poursuite de ses discussions avec ses partenaires financiers en vue de l'obtention d'un financement lui permettant de couvrir les besoins immédiats de trésorerie du Groupe ;
2. dans ses discussions avec l'ensemble de ses partenaires financiers sur le réaménagement de l'endettement du Groupe ; et
3. dans l'étude de toute solution de nature à mettre un terme à ses difficultés.

À la suite des discussions menées entre les différentes parties prenantes à la procédure de conciliation sous l'égide des conciliateurs, la Société a élaboré les principaux termes et conditions de sa restructuration financière. L'urgence de la situation a cependant empêché de réunir l'accord unanime des créanciers financiers concernés de la Société dans le temps imparti, et a rendu impossible la mise en œuvre de la restructuration dans le cadre de la procédure de conciliation. Pour autant, l'état des discussions a permis d'envisager la voie d'une procédure de sauvegarde financière accélérée, afin de désendetter le Groupe et de répondre à ses besoins d'exploitation.

C'est dans ces circonstances que, par jugement du 22 juin 2020, le Tribunal de commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, la procédure de sauvegarde financière accélérée. Aux termes de ce jugement, le Tribunal de commerce de Paris a notamment désigné la SELARL FHB, représentée par Maître Hélène Bourbouloux et Maître Gaël Couturier, en qualité d'administrateurs judiciaires et fixé au 21 juillet 2020 la date de l'audience d'examen du projet de plan de sauvegarde. La Société a en outre sollicité et obtenu le même jour le bénéfice des dispositions du Chapitre 15 du *Federal Bankruptcy Code* américain, afin de voir les effets de la procédure de sauvegarde financière accélérée reconnus sur le territoire américain.

À cette même date, la Société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le projet de plan de sauvegarde (qui formalise les termes et conditions de l'accord susmentionné) a été approuvé par le Comité des établissements de crédit et assimilés le 5 juillet 2020. En parallèle, l'accord de principe entre la Société et les créanciers concernés a été formalisé dans le cadre d'accords juridiquement contraignants (accord de *lock-up* ou de soutien à la restructuration) venant confirmer les principaux termes et conditions de la restructuration financière de la Société. Aux termes de ces accords, les parties se sont engagées à soutenir et réaliser toute démarche ou action raisonnablement nécessaire à la mise en œuvre et la réalisation de la restructuration financière de la Société. Les principales opérations de restructuration du plan de sauvegarde et du Nouveau Financement, pleinement réalisées à la clôture de l'exercice, sont les suivantes :

1. Apport d'une somme équivalente à environ 420 millions d'euros (net de frais et commissions) pour les besoins de la poursuite du Plan stratégique 2020-2022 (mis à jour de l'impact Covid-19), du financement des opérations courantes du Groupe et pour le refinancement intégral du prêt relais exigible le 31 juillet 2020 (le « Nouveau Financement »)

Une première partie de ce Nouveau Financement a été apportée fin juillet au cours de la période d'observation de la procédure de sauvegarde financière accélérée, c'est-à-dire après l'ouverture de ladite procédure mais avant l'adoption par le Tribunal de commerce de Paris du plan de sauvegarde financière accélérée (le « **Financement Intermédiaire** »), comme suit :

- 110 millions de dollars US (net des frais et commissions [1]) ont été apportés à Technicolor USA, Inc. pour les besoins du refinancement du prêt relais exigible le 31 juillet 2020 par l'octroi d'un crédit à terme soumis au droit de l'État de New York (États-Unis) :
  - durée : remboursement *in fine* juin 2024,
  - intérêts réglés ou capitalisés (selon le cas) semestriellement :
    - intérêts *cash* : LIBOR (avec *floor* à 0 %) + 6 %/an, payables semestriellement, plus
    - intérêts PIK (capitalisés) : 6 %/an capitalisés semestriellement ;
- 140 millions d'euros (net des frais et commissions [2]) ont été apportés à Tech 6 (filiale à 100 % de la Société) pour les besoins du financement de l'exploitation des sociétés du Groupe. Ce financement résulte d'une émission obligataire par Tech 6 soumise au droit de l'État de New York (États-Unis) :
  - durée : remboursement *in fine* juin 2024,
  - intérêts :
    - intérêts *cash* : EURIBOR (avec *floor* à 0 %) + 6 % l'an, payables semestriellement, plus
    - intérêts PIK (capitalisés) : 6 % l'an capitalisés annuellement ;
- le Nouveau Financement a été garanti par des fiducies-sûretés sur les actions détenues par les sous-holdings du Groupe, qui détiennent (après certaines réorganisations intra-groupe) la plupart des filiales du Groupe (les « Fiducies ») ; étant précisé que la mise en place de la Fiducie pour le solde du Nouveau Financement France a été soumise à un vote consultatif de l'AGE, conformément à la recommandation de l'AMF n° 2015-05 sur les transferts d'actifs. Le Nouveau Financement a été également garanti par certaines autres sûretés.

Le solde du Nouveau Financement (181 millions d'euros en principal net des frais et commissions) a été apporté début septembre 2020 sous la forme d'une deuxième émission obligataire par Tech 6 soumise au droit de l'État de New York (États-Unis), et avec la même maturité et les mêmes conditions financières que la première tranche. Des sûretés additionnelles ont été consenties en garantie du remboursement de ces nouveaux apports, en particulier la fiducie-sûreté sur les titres de Gallo 8 (filiale à 100 % de la Société), laquelle a été approuvée par l'Assemblée générale du 20 juillet 2020.

En contrepartie de l'apport des fonds dans le cadre du Nouveau Financement, les prêteurs au titre du Nouveau Financement (en ce inclus BPI) se sont vus octroyer des BSA gratuits (chacun au prorata de sa participation dans le Nouveau Financement), exerçables pendant 3 mois à compter du 22 septembre 2020, à la valeur nominale de l'action, et représentant environ 7,5 % du capital post augmentations de capital prévues (mais avant dilution des BSA attribués aux actionnaires) (B). Afin de limiter la dilution des actionnaires du fait de ces BSA au titre du Nouveau Financement, le projet de plan de sauvegarde prévoit l'émission de BSA gratuits au profit des actionnaires, exerçables pendant 4 ans, au même prix que l'augmentation de capital réservée aux créanciers (3,58 euros par action) et représentant environ 5 % du capital post dilution de l'ensemble des émissions prévues.

2. Restructuration de l'endettement existant afin de le ramener à un niveau en adéquation avec les perspectives d'activité du Groupe, à savoir

- Le réaménagement de 46,5 % des créances (à savoir les créances au titre (i) du Prêt à Terme B (ii) de la Facilité de Crédit Renouvelable) au sein de nouveaux emprunts à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros en principal, à échéance le 31 décembre 2024 *(in fine)* et l'octroi en garantie de nouvelles sûretés sur les actifs du Groupe ; les conditions financières de la dette réaménagée sont les suivantes :
  - tranche Euro (454 millions d'euros) : EURIBOR (avec *floor* à 0 %) + 3 % l'an d'intérêts *cash* + 3 % l'an d'intérêts PIK (capitalisés),
  - tranche USD (141,5 millions de dollars) : LIBOR (avec *floor* à 0 %) + 2,75 % l'an d'intérêts *cash* + 3 % l'an d'intérêts PIK (capitalisés) ;
- une augmentation de capital de la Société, avec droit préférentiel de souscription des actionnaires, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 2,98 euros par action, entièrement garantie par les prêteurs des emprunts à terme et de la Facilité de Crédit Renouvelable par compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ; Bpifrance Participations souscrira à l'augmentation de capital en espèces au prorata de sa participation pré-opération (environ 7,6 % de souscription à titre irréductible) pour un montant global allant jusqu'à 25 millions d'euros ; le produit en espèces de l'augmentation de capital a été intégralement utilisé pour rembourser les prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable à la valeur nominale ;
- une augmentation de capital de la Société réservée, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 3,58 euros par action, au bénéfice des prêteurs des emprunts à terme et de la Facilité de Crédit Renouvelable, et qui a été entièrement souscrite par voie de compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ;

(1) Commission initiale de 5 % ; commission de souscription de 3,5 % ; commission d'engagement de 1,5 % l'an du montant non tiré.
(2) OID (Original Issue Discount) de 5 % plus frais de souscription de 3,5 % et 1,5 % de commission d'engagement sur les montants non tirés.

- la facilité de crédit d'un montant de 125 millions de dollars US mis à disposition de Technicolor USA Inc. le 6 novembre 2017 et de certains autres affiliés américains du Groupe a été modifiée, notamment pour étendre la date d'échéance finale à décembre 2023, et pour permettre la mise en œuvre de toutes les opérations envisagées afin de réaliser la Restructuration.

Les conditions suspensives à la mise en œuvre du plan de sauvegarde, c'est-à-dire l'arrêté du plan de sauvegarde par le Tribunal de commerce de Paris le 28 juillet 2020 et le vote favorable de l'assemblée générale sur l'ensemble des mesures nécessaires à la mise en œuvre du plan de sauvegarde accélérée, ayant été levées, les dernières opérations du plan de sauvegarde, c'est-à-dire la mise en place des emprunts réaménagés, ainsi que le remboursement et la conversion en capital des dettes non réaménagées, ont été finalisées le 22 septembre 2020. Les Lignes de Crédit non réaménagées ont en conséquence été remboursées en espèces pour un montant de 59 716 580,58 euros et converties en capital à hauteur de 600 283 419,22 euros.

Par ailleurs, le 11 septembre 2020, le Tribunal américain compétent en matière de faillites, présidant la procédure dite de *Chapter 15* de Technicolor a rendu une ordonnance de clôture de cette procédure. Ceci marque l'étape finale de la procédure engagée par la Société aux États-Unis.

Après la réalisation de ces opérations, la structure de l'actionnariat a été grandement modifiée ; les actions émises et les principaux actionnaires au 31 décembre 2020 sont présentés en note 7.

Effets de ces événements sur les états financiers au 31 décembre 2020

Le Groupe a considéré les opérations de Nouveau Financement, de conversion de dette en capital et de réaménagement des créances comme une seule transaction complexe avec de multiples éléments. Ces opérations ont été en effet négociées conjointement par les mêmes parties.

Cette transaction complexe a abouti :

- à la décomptabilisation de la dette précédente ;
- à la réception de disponibilités ;
- à la reconnaissance de nouvelles dettes financières (Nouveau Financement et lignes de crédit à terme) ;
- à l'émission d'instruments de capitaux propres à destination des prêteurs (actions et BSA).

Les nouveaux éléments sont reconnus à la juste valeur, différente des montants nominaux ou nets de frais présentés dans la description du plan de sauvegarde. Les différentes opérations permettant de mettre en place le Nouveau Financement devant s'analyser comme un ensemble, la juste valeur initiale du Nouveau Financement et des BSA associés n'est pas présumée égale aux disponibilités reçues mais mesurée en fonction des données de marché disponibles.

La différence entre la dette décomptabilisée et les nouvelles ressources obtenues est reconnue en résultat financier (« Produit net de la restructuration financière »), en conformité avec les IFRS applicables aux opérations de restructuration financière (IFRS 9, IFRIC 19). Ce résultat se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	
Liquidités reçues (Nouveau Financement)	416
Dette annulée (Valeur au bilan)	1 218
BSA Nouveau Financement émis à la Juste valeur	(38)
Augmentation de capital souscrite en numéraire (1)	(60)
Augmentation de capital par compensation de créances mesurée à la juste valeur (1)	(399)
Dette de Nouveau Financement (comptabilisation initiale à la juste valeur) (2)	(478)
Dette réaménagée (comptabilisation initiale à la juste valeur) (3)	(466)
RÉSULTAT DE L'OPÉRATION	**193**
Honoraires au compte de résultat	(35)
RÉSULTAT NET D'OPÉRATION	**158**

(1) Augmentation de capital nominale de 660 millions d'euros.
(2) Valeur nominale du Nouveau Financement de 453 millions d'euros.
(3) Valeur nominale des lignes de crédit à Terme de 574 millions d'euros.
Les montants en dollars US sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de chaque transaction (1,16 pour le Nouveau Financement et 1,17 pour les prêts à terme).

Les mesures de juste valeur retenue sont les suivantes :

- valeur de l'action retenue pour l'évaluation des instruments de capitaux propres (actions et BSA Nouveau Financement) : 2,18 euros (cours à la date de livraison de ces instruments, 22 septembre 2020) ;
- valeur de la dette (cours vendeur en dates de réception des fonds – 23 juillet et 2 septembre) Nouveau Financement : 105,5 % du Nominal ;
- valeur des nouvelles lignes de crédit à terme (cours vendeur en date de vigueur de nouvelles lignes, 22 septembre) : 81,25 % du Nominal.

Le taux effectif du Nouveau Financement et de la dette réaménagée est présenté en note 8.3.1. Pour mémoire, le taux effectif est le taux d'actualisation qui égalise la valorisation initiale de la dette (à la juste valeur) avec les flux futurs de remboursement, sans considération des gains ou pertes initiaux inclus dans le résultat de transaction.

Les frais attribuables à l'opération, soit 56 millions d'euros ont été comptabilisés en capitaux propres (15 millions d'euros), au résultat financier (35 millions d'euros) ou en diminution du Nouveau Financement (6 millions d'euros) selon leur nature.

L'endettement nominal et l'endettement tel qu'il ressort en IFRS sont disponibles en note 8.3.1.

Le tableau suivant présente de manière synthétique les sécurités et la soumission à des clauses financières des dettes du Groupe à l'issue de l'exécution du plan de sauvegarde financière accélérée. Le fonctionnement de ces sécurités est plus amplement décrit en note 8.3.2.

Dette	Emprunteur	Sécurités	Clauses financières
Nouveau Financement US	Technicolor USA Inc.	Nantissements de premier ou second rang sur les actifs américains, Fiducie Gallo 8, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Nouveau Financement France	Tech 6	Fiducie Gallo 8 et Tech 7, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Dette réaménagée	Technicolor SA	Deuxième rang sur (i) la fiducie Gallo 8 et (ii) les nantissements sur certains actifs de Technicolor SA	Non
Facilité de crédit Wells Fargo	Technicolor USA Inc.	Nantissement de premier ou second rang sur les actifs américains	Oui

1.1.2 IMPACTS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

La pandémie de la Covid-19 et les mesures sanitaires associées pour y faire face ont eu un impact significatif sur toutes les activités de Technicolor. La note suivante résume ses principales incidences financières estimées, conformément aux observations formulées par l'Autorité des normes comptables.

Ces observations recommandent soit d'utiliser une approche ciblée se concentrant sur les principaux impacts, les impacts incrémentaux et observables, soit une approche globale, afin d'isoler les impacts *via* un compte de résultat et bilan complets de la Covid-19. Le Groupe a adopté une approche ciblée sur chacun de ses principaux segments. Pour certains indicateurs, la description de l'impact sera principalement qualitative.

Les coûts d'exploitation liés à l'inactivité partielle ou totale et les coûts fixes non absorbés des ventes sont restés dans les coûts d'exploitation (« coût de l'activité », « frais de recherche et développement », « frais commerciaux et administratifs »). Les frais de sous-activité ont été comptabilisés dans les frais de fonctionnement. Les coûts de licenciement sont présentés en résultat opérationnel lorsque les baisses d'activité semblaient limitées à la période de confinement et ont été présentés en coûts de restructuration lorsque le licenciement est intervenu à la suite au redimensionnement de l'activité à une situation de marché post-Covid.

Les aides publiques sont comptabilisées selon IAS 20 et sont donc classées principalement en résultat opérationnel, tout comme les remises négociées avec les fournisseurs.

Services de Production

- à partir de mars 2020, les Services de Production de films et d'effets visuels épisodiques ont été considérablement touchés, étant donné que tous les tournages de films en direct ont été suspendus et les salles de cinéma fermées. En conséquence, de nouveaux projets ont été mis en attente au cours des deuxième et troisième trimestres 2020. Suite à la conclusion d'un accord entre les grands studios américains et tous les principaux syndicats hollywoodiens en septembre, l'activité de production s'est accélérée au cours du quatrième trimestre 2020. En outre, certains pays comme le Canada, la France et le Royaume-Uni ont lancé des programmes de soutien liés à la pandémie, notamment des subventions salariales et des régimes d'assurance/d'indemnisation de la production qui fournissent une couverture en période de pandémie ;
- l'activité de Publicité s'est ralentie à partir du deuxième trimestre 2020 en raison de la situation macro-économique mondiale, ce qui a amené les annonceurs à retarder les campagnes et à réduire les budgets marketing. Cependant, l'activité a été moins impactée que l'activité VFX Film et Episodic, car les marques ont souhaité maintenir un lien avec leurs clients ;
- l'activité Animation et Jeux, avec la capacité de poursuivre efficacement la production en télétravail, a réalisé une solide performance, s'inscrivant en croissance par rapport à 2019 ;
- l'activité de Post-production a également été fortement impactée par les arrêts de tournages en direct.

Les Services de Production se sont organisés pour être en mesure d'exécuter les contrats existants et d'en prendre de nouveaux en utilisant le travail à distance des salariés autant que possible. Les principaux obstacles provenaient du confinement strict en Inde et de l'augmentation progressive du télétravail. Cela a entraîné des coûts d'inactivité de la main-d'œuvre et des coûts fixes associés, car de nombreux artistes Technicolor n'ont pas été en mesure de travailler ou n'avaient pas de travail au cours du deuxième trimestre 2020. En revanche, le Groupe a bénéficié d'un soutien gouvernemental pour les employés en chômage partiel en Australie, au Canada, en France et au Royaume-Uni ; le Groupe peut également être éligible à des allégements supplémentaires de la part des autorités américaines mais ne peut en déterminer les montants au 31 décembre 2020.

Maison Connectée

Les impacts de la Covid-19 sur la chaîne d'approvisionnement de la Maison Connectée étaient liés à la perturbation de la fabrication, provoquant également des pénuries de composants et des difficultés logistiques en Chine puis en Asie du Sud-Est au premier trimestre de l'année. L'impact de la Covid-19 a ensuite été limité à sa chaîne de fabrication et d'approvisionnement basée en Asie, mais affectait toujours les capacités en Amérique latine pour les opérations de fabrication et de *back-end*.

Les mesures de confinement ont exposé les consommateurs à la nécessité d'avoir un service haut débit et d'une connexion WIFI de qualité, à domicile pour le travail à distance et le divertissement numérique. Cette situation a rendu la demande de connexions large bande très résistante au cours de cette période. Le marché américain a montré une augmentation de la demande et un taux de désabonnement très faible, et en raison de sa position sur le marché, le Groupe a connu une augmentation significative de la demande.

Les pays d'Amérique latine ont souffert, en plus des conséquences de la Covid-19, d'une crise monétaire importante due à la baisse drastique des cours du pétrole. Cela a affecté les plans de toutes les entreprises de la région, y compris les prestataires de services qui ont ajusté leur demande en conséquence.

La Maison Connectée est restée opérationnelle en raison de l'adoption précoce d'un modèle de travail à distance qui a réussi à déplacer la moitié de tous les employés hors site pour s'assurer que les principales installations d'ingénierie restent sécurisées et accessibles.

Services DVD

- Les nouvelles sorties de titres ont été très limitées en 2020 à partir de mars en raison de l'épidémie de la Covid-19, de nombreuses dates de sortie de titres clés étant repoussées jusqu'en 2021, ce qui, dans la plupart des cas, retarde également la sortie pour le visionnage à domicile, ce qui a impacté directement le chiffre d'affaires des Services DVD ;
- L'impact des commandes à domicile variait selon la région (c'est-à-dire selon le pays, l'état et la ville) et le moment/durée. Le niveau des fermetures de détaillants variait également selon les pays/régions, mais là où les vendeurs étaient ouverts, les ventes de titres de catalogue étaient relativement solides. La vente en ligne a été forte après un court ralentissement de la demande, les e-commerçants ajustant temporairement leur chaîne d'approvisionnement pour accroître l'activité des produits essentiels. La plupart des grands détaillants ont rouvert, mais le niveau des ventes est resté inférieur à la normale. Sans l'apport des nouvelles sorties, certains détaillants ont augmenté la taille des rayons destinés au contenu de catalogue/bibliothèque, ce qui a aidé à maintenir les volumes de réplication de DVD plus élevés que prévus en 2020 ;
- Certains sites de production ont connu des pénuries de personnel intérimaire, mais l'impact global sur les opérations a été faible.

La période précise et l'ampleur de la réouverture des salles de cinéma auront un impact sur le niveau d'activité des nouvelles sorties sur disque. Les Services DVD ont accéléré certains éléments de ses futurs plans de restructuration afin de s'adapter à ces impacts. Malgré ces efforts et la rentabilité attendue de la division, une nouvelle dépréciation a été enregistrée suite à la révision des hypothèses du test de dépréciation réalisé en juin 2020, entraînant une perte de 66 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, il n'y a aucun indicateur de dépréciation supplémentaire.

1.2 Description des principes comptables appliqués par le Groupe

GRI *[102-48] [102-49]*

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 2020 et adoptées par l'Union européenne au 11 mars 2021.

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 11 mars 2021. 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 12 mai 2021.

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 2020 (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 2020

Nouvelles normes et interprétations	Principales dispositions
Amendements limités à IFRS 3 – « Définitions d'une entreprise »	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. Ces amendements sont sans impact sur les comptes consolidés du Groupe mais pourrait avoir un impact sur les exercices futurs si le Groupe opère des regroupements d'entreprises.
Amendements à IFRS 7, IFRS 9 et IAS 39 – « Réforme des taux d'intérêt de référence » – phase 1	Les amendements à IFRS 9 et IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation, modifient certaines dispositions en matière de comptabilité de couverture dans le cadre de la réforme des taux de référence. De plus, ces amendements obligent les entités à fournir aux investisseurs des informations supplémentaires sur leurs relations de couverture qui sont directement affectées par ces incertitudes. Ces amendements sont sans impact sur les comptes consolidés du Groupe du fait que le Groupe n'a pas de relation de couverture de taux significative au-delà de la date prévue de réforme des taux d'intérêts de référence.
Amendements à IAS 1 et IAS 8 – Définition du terme « significatif »	**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 aux références au Cadre Conceptuel	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. Ces amendements sont sans impact sur les comptes consolidés du Groupe.

1.2.2.2 Principales 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
Amendement à IFRS 16 « Contrats de location : Allégements de loyer liés à la Covid-19 »	1er juin 2020	Le projet de modification *Allégements de loyers liés à la Covid-19 (projet de modification d'IFRS 16)* vise à modifier la norme de manière à : (1) accorder aux preneurs une exemption de la nécessité d'évaluer si un allègement au titre d'un loyer accordé en raison de la Covid-19 constitue une modification du contrat de location ; (2) exiger que les preneurs appliquent l'exemption afin de ne pas devoir comptabiliser un allègement au titre d'un loyer accordé en raison de la Covid-19 comme une modification du contrat de location ; (3) exiger que les preneurs qui appliquent l'exemption présentent l'information s'y rapportant ; et appliquent l'exemption de manière rétrospective selon IAS 8, sans qu'ils aient à retraiter les chiffres de la période précédente. Elle s'applique aux allègements de loyer liées à la Covid-19 qui réduisent les paiements de location dus au plus tard le 30 juin 2021.
Amendements à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels : contrats déficitaires – Coût d'exécution du contrat »	1er janvier 2022 (non encore adoptés par l'UE)	Les amendements modifient la norme IAS 37 pour préciser que les coûts d'exécution d'un contrat incluent à la fois les coûts marginaux, tels que les coûts de la main-d'œuvre directe et des matières, et l'imputation d'autres coûts directement liés au contrat, comme par exemple l'imputation de la charge d'amortissement relative à une immobilisation corporelle utilisée entre autres pour l'exécution du contrat.
Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers : classification de passifs comme courants ou non-courants »	1er janvier 2023 (non encore adoptés par l'UE)	Les modifications définitives d'IAS 1 sur le classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants, touchent seulement la présentation des passifs dans l'état de la situation financière, et non le montant ou le calendrier de la comptabilisation d'un actif, d'un passif, d'un revenu ou d'une charge, ou les informations que les entités fournissent à leur sujet. Elles : (1) clarifient que le classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants doit être fonction des droits qui existent à la fin de la période de présentation de l'information financière et harmonisent le libellé de tous les paragraphes concernés pour utiliser le terme « droit » de différer le règlement du passif pour au moins douze mois et indiquer explicitement que seuls les droits qui existent « à la fin de la période de présentation de l'information financière » influent sur le classement d'un passif ;

Nouvelles normes et interprétations	Date d'application	Principales dispositions
Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers : classification de passifs comme courants ou non-courants »	1er janvier 2023 (non encore adoptés par l'UE)	**(2)** clarifient que le classement n'est pas touché par les attentes quant à l'exercice du droit de l'entité de différer le règlement du passif; et **(3)** précisent que par règlement on entend le transfert à l'autre partie d'éléments de trésorerie, d'instruments de capitaux propres, d'autres actifs ou de services.
Amendements à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises : référence au cadre conceptuel »	1er janvier 2022 (non encore adoptés par l'UE)	Le principe de comptabilisation de la norme IFRS 3 exigeait que les actifs et les passifs comptabilisés dans un regroupement d'entreprises doivent satisfaire aux définitions d'actifs et de passifs du Cadre de préparation et de présentation des états financiers publié en 1989 (1989 Framework). Le Board a remplacé cette référence par une référence à la dernière version du Cadre conceptuel de l'information financière publié en mars 2018 (2018 Conceptual Framework). Les définitions des actifs et des passifs dans le cadre conceptuel de 2018 diffèrent de celles du cadre de 1989. Le deuxième amendement ajoute à la norme IFRS 3 une exception à son principe de comptabilisation. Pour les passifs et les passifs éventuels entrant dans le champ d'application des normes IAS 37 ou IFRIC 21, l'acquéreur doit appliquer respectivement les normes IAS 37 ou IFRIC 21, au lieu du Cadre conceptuel, pour identifier les obligations qu'il a assumées lors d'un regroupement d'entreprises. Le troisième amendement ajoute à la norme IFRS 3 une mention explicite pour informer qu'un acquéreur ne devrait pas comptabiliser les actifs éventuels acquis lors d'un regroupement d'entreprises.
Améliorations annuelles 2018-2020 des IFRS	1er janvier 2022 (non encore adoptés UE)	Les amendements comprennent notamment : • **IFRS 9 – Instruments financiers : Inclusion des honoraires dans le critère des 10 % relatif à la décomptabilisation de passifs financiers** Pour déterminer s'il y a lieu de décomptabiliser un passif financier qui a été modifié ou échangé, l'entité évalue si les conditions sont substantiellement différentes de celles du passif financier initial. L'IASB se propose de préciser les honoraires dont l'entité doit tenir compte lorsqu'elle évalue si les conditions d'un nouveau passif financier ou d'un passif financier modifié sont substantiellement différentes de celles du passif financier initial ; • **Modification proposée des exemples illustratifs qui accompagnent IFRS 16 – Contrats de location** Avantages incitatifs à la location : l'IASB se propose de modifier l'exemple illustratif 13 qui accompagne IFRS 16 – Contrats de location afin de supprimer l'exemple traitant des paiements au titre des améliorations locatives versés par le bailleur. La modification proposée éliminerait toute confusion possible au chapitre du traitement des avantages incitatifs à la location en application d'IFRS 16.

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, et des montants récupérables pour les droits d'utilisation testés individuellement (voir note 4.4) ;
- présentation des autres produits (charges) (voir note 3.3.3) ;
- identification du niveau d'analyse de la restructuration financière et de la juste valeur des nouvelles dettes et des capitaux propres (voir note 7 et note 8) ;
- 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	
	2020	2019	2020	2019
Dollar US (USD)	1,2271	1,1234	1,1452	1,1206
Livre sterling (GBP)	0,8990	0,8508	0,8864	0,8776
Dollar Canadien (CAD)	1,5633	1,4598	1,5320	1,4878

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 associées 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 aux 31 décembre 2020 et 2019 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 2020	France	Europe (hors France)	USA	Autres	Total
Société mère et filiales consolidées	17	33	19	29	98
Sociétés mises en équivalence	1	-	1	1	3
TOTAL	**18**	**33**	**20**	**30**	**101**

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**

2.2 Changements dans le périmètre de consolidation en 2020

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

Il n'y a eu aucune acquisition ou cession significative au cours de 2020. La mise en place des fiducies sûretés est sans impact sur le périmètre ; une description des fiducies-sûretés, incluant l'analyse de leur contrôle, est disponible en 8.3.2.

2.3 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, déjà acquéreur de l'activité Licences de Brevets en 2018. 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.

2.4 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 2020, le Groupe a procédé à deux cessions de co-entreprises canadiennes non significatives à Deluxe services Group dans le cadre de la transaction conclue en 2020.

En 2019, il n'y avait 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, Maison Connectée et Services DVD.

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.

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.

SERVICES DVD

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

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)	Exercice clos le 31 décembre 2020 Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	*Corporate* & Autres	Total
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires	513	1 764	706	23	3 006
Chiffre d'affaires inter-segments	-	-	-	-	-
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	**(103)**	**(21)**	**(111)**	**(29)**	**(264)**
Dont :					
Amortissements des incorporels issus des acquisitions	(8)	(24)	(8)	-	(40)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(3)	(2)	(70)	-	(75)
Coûts de restructuration	(27)	(31)	(33)	(9)	(100)
Autres produits (charges)	14	(6)	2	(2)	8
EBITA ajusté	**(78)**	**41**	**-**	**(18)**	**(56)**
Dont :					
Amortissements et dépréciations	(94)	(70)	(52)	(4)	(220)
Consommation de capacités informatiques de rendu d'images dans le métier Services de Production	(2)				(2)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie [1]	-	1	(2)	-	(1)
EBITDA ajusté	**18**	**110**	**54**	**(14)**	**167**
État de la situation financière					
Actifs sectoriels	475	1 216	528	251	2 470
Actifs non affectés					548
Total actif consolidé					**3 018**
Passifs sectoriels	209	780	230	390	1 609
Passifs non affectés					1 236
Total passif consolidé hors capitaux propres					**2 845**
Autres informations					
Investissements nets	(33)	(62)	(12)	(1)	(108)
Capitaux mis en œuvre	236	104	115	188	643

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

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

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

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) ;
- 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 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.

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.

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 2020	Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	*Corporate* & Autres	31 décembre 2019
Revenus reconnus à la livraison des biens et services	2 866	396	1 764	706	-	3 329
Revenus reconnus à l'avancement [1]	117	117	-	-	-	429
Revenus des brevets [2]	23	-	-	-	23	43
REVENUS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**3 006**	**513**	**1 764**	**706**	**23**	**3 800**

(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 186 millions d'euros au 31 décembre 2020 ; elles seront reconnues pour l'essentiel en 2021.

INFORMATION SUR LES PRINCIPAUX CLIENTS

Au 31 décembre 2020, un client représente plus de 23 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (705 millions d'euros), et un client représente plus de 5 % (139 millions d'euros).

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).

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							
2020	524	128	133	1 558	488	175	**3 006**
2019	749	235	163	1 718	708	227	**3 800**
Actifs sectoriels							
2020	526	220	61	1 276	282	106	**2 470**
2019	619	265	68	1 581	332	134	**2 999**

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)	**2020**	**2019**
Frais de recherche et de développement, bruts	(87)	(105)
Projets de développement inscrits en immobilisations incorporelles	35	41
Amortissement des actifs incorporels de recherche et de développement	(44)	(53)
Subventions reçues [(1)]	2	3
FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT, NETS DES SUBVENTIONS	**(94)**	**(114)**

(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)	**2020**	**2019**
Frais commerciaux et de marketing	(92)	(111)
Frais généraux et administratifs	(192)	(212)
FRAIS COMMERCIAUX ET DE MARKETING	**(284)**	**(323)**

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)	**2020**	**2019**
Plus ou moins values de cession d'actifs	14	(17)
Litiges et autres	(6)	2
AUTRES PRODUITS (CHARGES)	**8**	**(15)**

Les plus ou moins-values sur cession d'actifs comprennent principalement au 31 décembre 2020 :

- un complément de prix définitif d'environ 9 millions de dollars US (8 millions d'euros) versé dans le cadre de la transaction signée lors du premier semestre 2020 mettant fin au partenariat stratégique avec Deluxe services Group ;
- 5 millions d'euros de gain suite à la cession de la filiale du Groupe en Thaïlande du fait du recyclage des réserves de conversion.

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

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 2020 (voir note 4.5 pour plus de détails sur les tests de dépréciation).

(en millions d'euros)	Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	Total
Au 31 décembre 2018	**186**	**430**	**270**	**886**
Écarts de conversion	6	7	5	18
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-	-	(53)	(53)
Autres	-	-	-	-
Au 31 décembre 2019	**192**	**437**	**222**	**851**
Écarts de conversion	(13)	(37)	(14)	(64)
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-	-	(66)	(66)
Autres [(1)]	(5)	-	-	(5)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**174**	**400**	**142**	**716**

(1) Transfert en activités destinées à être cédées du goodwill alloué à l'activité Post-Production.

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 incorporels 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 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
Mouvements périmètre	-	-	-	-
Acquisitions	-	10	76	85
Cessions	-	-	-	-
Amortissements	-	(67)	(79)	(146)
Pertes de valeurs d'actifs	(1)	(3)	-	(3)
Autres [(1)]	-	3	(23)	(20)
Au 31 décembre 2019, net	**261**	**249**	**122**	**632**
Brut	*269*	*753*	*482*	*1 504*
Amortissements cumulés	*(8)*	*(504)*	*(360)*	*(872)*
Écarts de conversion	(18)	(17)	(10)	(45)
Acquisitions d'activités	-	-	-	-
Acquisitions	-	-	69	69
Cessions	-	-	-	-
Amortissements	-	(44)	(69)	(113)
Pertes de valeurs d'actifs	(1)	-	(4)	(5)
Autres	-	-	(3)	(3)
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**242**	**188**	**105**	**535**
Brut	*250*	*698*	*496*	*1 444*
Amortissements cumulés	*(8)*	*(510)*	*(391)*	*(909)*

(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 2020, les marques du Groupe ont une valeur nette comptable de 242 millions d'euros. Elles comprennent principalement la marque Technicolor® pour 184 millions d'euros, la marque RCA® pour 29 millions d'euros et la marque The Mill® pour de 21 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 événement 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 ou dans le cas de volumes décroissants selon la méthode des unités de production 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.

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 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 [2]	-	-	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)*
Écarts de conversion	-	(1)	(4)	(6)	(11)
Acquisitions	-	-	-	37	37
Acquisitions de filiales	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-	-
Amortissements	-	(2)	(32)	(29)	(63)
Pertes de valeurs	-	-	(4)	(1)	(5)
Autres variations [3]	-	(1)	20	(27)	(9)
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**3**	**12**	**48**	**77**	**140**
Brut	*3*	*52*	*884*	*269*	*1 208*
Amortissements cumulés	*-*	*(40)*	*(836)*	*(192)*	*(1 068)*

(1) Incluent les immobilisations corporelles en cours.
(2) En 2019, inclut la reclassification des droits d'utilisation.
(3) Correspond au transfert d'immobilisations corporelles en cours vers les installations techniques, matériels et outillages, ainsi qu'au transfert en actifs destinés à être cédés.

4.4 Droits d'utilisation

Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019. La norme fournit un modèle de comptabilisation des contrats de location unique, obligeant le preneur à comptabiliser les actifs et les passifs pour tous les contrats de location, sauf si la durée du contrat de location est inférieure ou égale à 12 mois ou si l'actif sous-jacent a une faible valeur. La valeur initiale des droits d'utilisation à l'actif est égale à la somme de la valeur actuelle des loyers sur la période de location et des frais directs encourus lors de la conclusion ou de la modification du contrat de location. Le Groupe amortit ses droits d'utilisation à l'actif selon la méthode linéaire, à partir du moment où l'actif droit d'utilisation est prêt à être utilisé jusqu'à la fin du bail.

L'analyse de la période de location, principalement pour les immeubles, prend en compte la durée du contrat non résiliable, la durée du contrat résiliable et les options d'extension, lorsque le Groupe est raisonnablement certain d'exercer ces options d'extension. Le Groupe réévalue s'il est raisonnablement certain en appréciant les informations suivantes :

- la durée d'amortissement des aménagements ;
- l'évolution des loyers par rapport aux prix du marché ;
- la visibilité sur l'activité commerciale de chaque site.

(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
Transfert	-	-	-
Amortissement	(68)	(31)	(99)
Pertes de valeurs d'actifs	(3)	-	(3)
Autres	7	2	9
Au 31 décembre 2019, net	**241**	**44**	**285**
Nouveaux contrats	4	6	10
Modification de contrat (1)	10	-	10
Transfert (2)	(48)	-	(48)
Amortissement	(54)	(27)	(81)
Pertes de valeurs d'actifs (3)	(14)	-	(14)
Autres	(10)	(4)	(14)
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**129**	**19**	**148**

(1) Réévaluation des droits d'utilisation du fait de changement dans les termes contractuels.
(2) Inclut des droits d'utilisation présentés en actifs disponibles à la vente.
(3) Voir note 4.5 « Pertes de valeur nettes sur actifs d'exploitation non courants ».

Au 31 décembre 2020, les actifs loués comprennent principalement des bureaux et autres baux immobiliers (87 %) et du matériel informatique (13 %).

Le total des sorties de trésorerie sur les contrats de location (hors coûts de location annuels sur les contrats de location à court terme et les contrats de location d'actifs de faible valeur) s'est élevé à 76 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Une analyse de l'échéance du passif de location est présentée à la note 8.2.3.

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'acquisition 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 et les droits d'utilisation 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 exclu 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	Maison Connectée	Services DVD	Activités en cours de cession	Total
2020					
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	-	(66)	-	(66)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	(3)	(1)	-	(1)	(5)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(9)	(2)	(7)	(2)	(20)
Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants	**(12)**	**(3)**	**(73)**	**(3)**	**(91)**
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
PERTE DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS	**(12)**	**(3)**	**(73)**	**(3)**	**(91)**
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	-	-	-	-	-
PERTE DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS	**(1)**	**-**	**(59)**	**(1)**	**(61)**

Les tests de dépréciation effectués en 2020 sur les actifs de l'UGT Services DVD ont donné lieu à la comptabilisation d'une perte de valeur sur écarts d'acquisition de (66) millions d'euros. La révision des hypothèses a notamment tenu compte de l'absence de ventes liées aux nouvelles sorties pendant la crise pandémique.

Au 31 décembre 2020, le Groupe a comptabilisé une perte de valeur sur les droits d'utilisation à l'actif de (13) millions d'euros. Cette perte de valeur a été comptabilisée dans la ligne « Coûts de restructuration ». Elle reflète les efforts du Groupe pour réduire son empreinte immobilière en particulier dans ses implantations en Amérique du Nord (États-Unis et Canada). La valeur nette comptable des droits d'utilisation dépréciés et activement commercialisés, soit 3 millions d'euros, a été placée en actifs destinés à être cédés conformément à la norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées.

Dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable des actifs pour dépréciation, les principales hypothèses concernent les scénarios de produits de sous-location ont été déterminés compte tenu de la conjoncture économique actuelle et des valeurs de marché disponibles.

4.5.1 PRINCIPALES HYPOTHÈSES AU 31 DÉCEMBRE 2020

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	Maison Connectée	Services DVD
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 2020	2,0 %	1,0 %	*
• au 31 décembre 2019	2,0 %	0,0 %	*
Taux d'actualisation après impôt utilisé :			
• au 31 décembre 2020	11,1 %	10,2 %	10,2 %
• au 31 décembre 2019	8,0 %	9,0 %	8,0 %

* *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 pour une grande partie de l'activité sur une durée de vie limitée d'environ quinze 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 (66) millions d'euros au 31 décembre 2020. Une perte de valeur sur écarts d'acquisition de (53) millions d'euros a été constatée au 31 décembre 2019.

4.5.2 SENSIBILITÉ DES PERTES DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2020

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 62 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2020 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 77 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 49 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.

Pour Maison Connectée :

- une augmentation de 1 point du taux d'actualisation après impôt générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 86 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA ajusté à partir de 2020 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 188 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 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 4 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une augmentation de 0,5 point du coût moyen pondéré du capital générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 9 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une diminution de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2023 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 29 millions d'euros, générant une dépréciation de 9 millions d'euros ;
- une baisse du chiffre d'affaires Fret de 10 % en année terminale générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 3 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)	2020	2019
Avances sur contrats clients et remises payées d'avance	8	13
Autres	19	19
AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS	**27**	**32**
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(4)	(8)
Autres	(17)	(17)
AUTRES DETTES D'EXPLOITATION NON COURANTES	**(21)**	**(24)**

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 contrats 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)	2020	2019
Matières premières	63	83
En-cours	4	10
Produits finis et marchandises	153	172
Valeur Brute	**220**	**265**
Provisions pour dépréciation	(25)	(22)
TOTAL STOCKS ET EN-COURS	**195**	**243**

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)	2020	2019
Clients et effets à recevoir	445	531
Provisions pour dépréciation	(20)	(24)
TOTAL CLIENTS ET EFFETS À RECEVOIR	**425**	**507**

Les créances clients comprennent aux 31 décembre 2020 et 2019 des montants échus de respectivement 79 millions d'euros et 94 millions d'euros pour lesquels des dépréciations ont été comptabilisées pour 20 et 24 millions d'euros.

L'exposition au risque de crédit sur les créances clients du Groupe correspond à la valeur nette comptable de ces actifs (425 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 507 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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)	2020	2019
TVA déductible	43	31
Crédit d'impôt recherche et subventions	5	5
Charges constatées d'avance	26	37
Autres	150	111
AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION COURANTS	**224**	**184**
Impôts à payer	(46)	(41)
Redevances – courantes	(36)	(44)
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(14)	(17)
Autres	(119)	(200)
AUTRES DETTES D'EXPLOITATION COURANTES	**(215)**	**(301)**

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)	2020	2019
Impôt courant		
France	-	(1)
Étranger	(15)	(9)
Total impôt courant	**(15)**	**(10)**
Impôt différé		
France	-	-
Étranger	9	7
Total impôt différé	**10**	**7**
TOTAL CHARGE D'IMPÔT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**(5)**	**(3)**

En 2020, la charge d'impôt courant résulte principalement des impôts courants comptabilisés en Inde, au Brésil et en Pologne.

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

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 32 %) et la charge d'impôt comptabilisée. Les éléments de rapprochement sont décrits ci-dessous :

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat net consolidé des activités poursuivies	**(193)**	**(208)**
Impôt sur les résultats	(5)	(3)
Résultat des activités poursuivies avant impôts	**(188)**	**(205)**
	32 %	*34 %*
Charge d'impôt théorique	**60**	**70**
Variation des impôts différés actifs non reconnus (1)	(26)	(46)
Effet des différences permanentes	38	(23)
Effet des différents taux d'impôt appliqués (2)	(14)	(2)
Effet des modifications de taux d'impôts appliqués localement	(61)	(1)
Retenues à la source non imputées	(3)	(1)
Charge d'impôt des activités poursuivies	**(5)**	**(3)**

(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 2020, le montant inclut essentiellement l'impact des modifications de taux d'imposition en France et Allemagne.

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 ; ou
- 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 2018	**210**	**(193)**	**17**
Variations impactant le résultat des activités poursuivies	(27)	33	7
Autres mouvements	(131)	132	1
Au 31 décembre 2019	**52**	**(27)**	**25**
Variations impactant le résultat des activités poursuivies	(30)	40	10
Autres mouvements [1]	23	(28)	(5)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**45**	**(15)**	**30**

(1) Principalement compensation des impôts différés actifs et passifs d'échéance identique par entité fiscale et l'impact fiscal sur les autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2020, les actifs nets d'impôts différés de 30 millions d'euros résultent de la reconnaissance des pertes reportables et d'impacts de divers différences temporaires au Canada, Inde, Mexique, Pologne et Australie.

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.

6.2.2 ANALYSE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS PAR NATURE

(en millions d'euros)	2020	2019
Effet fiscal des reports déficitaires	**1 108**	**1 278**
Effet fiscal des différences temporelles liées aux :		
Immobilisations corporelles	32	20
Écarts d'acquisition	3	10
Immobilisations incorporelles	(50)	(86)
Participations financières et autres actifs non courants	3	3
Stocks et en-cours	9	7
Créances clients et autres actifs courants	19	19
Dettes financières	140	142
Provisions pour retraites et avantages assimilés	55	59
Provisions pour restructuration	9	3
Autres provisions	6	19
Autres dettes courantes et non courantes	12	38
Total des impôts différés sur différences temporelles	**238**	**234**
Impôts différés actifs (passifs), bruts	**1 346**	**1 512**
Provision pour dépréciation des impôts différés actifs	(1 316)	(1 487)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	**30**	**25**

Les reports fiscaux déficitaires dont le Groupe bénéficie dans les pays où il exerce encore une activité s'élèvent à 2,3 milliards d'euros.

Ces reports déficitaires proviennent principalement de la France, du Royaume-Uni et des États-Unis. En 2020, les pertes fiscales reportées aux États-Unis ont été partiellement perdues du fait de la restructuration financière considérée comme un changement d'actionnariat.

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, sauf le nombre d'actions en unités)	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social en euros
Capital social au 31 décembre 2019	**414 461 178**	**1**	**414 461 178**
Regroupement d'actions (27 anciennes pour 1 nouvelle)	15 350 414	27	414 461 178
Réduction de capital par diminution de la valeur nominale (de 27 euros à 0,01 euro)	15 350 414	0,01	153 504
Émission de nouvelles actions dans le cadre du LTIP 2017 (1)	56 700	0,01	567
Augmentation de capital avec DPS par émission de nouvelles actions	20 039 121	0,01	200 391
Augmentation de capital avec DPS par compensation de créances	90 699 134	0,01	906 991
Augmentation de capital réservée par compensation de créances	92 178 770	0,01	921 788
Émission de nouvelles actions suite à l'exercice de bons de souscription d'actions « Actionnaires » (4 nouvelles actions pour 5 anciennes)	16 256	0,01	163
Émission de nouvelles actions suite à l'exercice de bons de souscription d'actions « Nouveau Financement »	17 455 088	0,01	174 551
CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2020	**235 795 483**	**0,01**	**2 357 955**

(1) Les plans sont décrits en note 9.3.

Au cours de l'exercice 2020, la Société a procédé aux opérations sur le capital décrites ci-après :

REGROUPEMENT D'ACTIONS

Concomitamment, le Conseil d'administration agissant en vertu des pouvoirs qui lui ont été conférés par l'Assemblée générale extraordinaire du 23 mars 2020, a décidé de procéder au regroupement des actions de la Société par échange de 27 anciennes actions de 1 euro de valeur nominale contre 1 action nouvelle de 27 euros de valeur nominale.

RÉDUCTION DE CAPITAL

L'Assemblée générale extraordinaire qui s'est tenue le 23 mars 2020 a décidé de :

- réduire le capital social d'un montant total de 414 307 673,86 euros, ayant pour effet de ramener le capital social de 414 461 178 euros à 153 504,14 euros ;
- réaliser ladite réduction de capital par voie de diminution de la valeur nominale unitaire des actions d'un montant de 26,99 euros par action, ayant pour effet de ramener la valeur nominale de chacune des 15 350 414 actions composant le capital social à l'issue de la réalisation de la mise en paiement des opérations de regroupement de 27 euros (valeur nominale à l'issue des opérations de regroupement) à 0,01 euro.

AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Le 9 juin 2020, le Directeur général, faisant usage de la délégation accordée par le Conseil d'administration du 7 mai 2020 a constaté que 56 700 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro devraient être livrées dans le cadre du LTIP 2017.

Le Directeur général, usant des pouvoirs qui lui ont été conférés par le Conseil d'administration en date du 30 juillet 2020 et conformément à la délégation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 juillet 2020 aux termes de sa 1re résolution, par des décisions en date 15 septembre 2020, a notamment :

- constaté qu'à l'issue de la période de souscription de l'Augmentation de Capital avec DPS, 20 039 121 actions avaient été souscrites, à titre irréductible et réductible (soit 18,10 % de l'Augmentation de Capital avec DPS) ; et
- décidé de mettre en œuvre l'Engagement de Garantie octroyé par les Créanciers à hauteur des 90 699 134 actions nouvelles non souscrites, représentant un prix de souscription total de 270 283 419,32 euros à libérer par compensation avec les Créances devant être remboursées ou converties en capital dans le cadre de l'Augmentation de Capital avec DPS.

Il a par ailleurs constaté que le montant total de la souscription par les Créanciers Garants soit 270 283 419,32 euros, a été intégralement libéré comme suit :

- 215 532 572,94 euros par compensation avec la créance au titre du Prêt à Terme B ; et
- 54 750 846,38 euros par compensation avec la créance au titre de la Facilité de Crédit renouvelable (« RCF »).

Il a ainsi décidé que l'Augmentation de Capital avec DPS interviendra le 22 septembre 2020.

Le 22 septembre 2020, la Société a également procédé à une augmentation de capital en numéraire, sans droit préférentiel de souscription, par émission d'un maximum de 92 178 770 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune, assortie d'une prime d'émission de 3,57 euros, soit un prix d'émission de 3,58 euros par action ordinaire nouvelle, représentant une augmentation de capital d'un montant maximum global (prime d'émission incluse) de 329 999 996,60 euros, réservée au bénéfice exclusif des Créanciers titulaires de créances sur la Société telles que définies ci-après (l'« Augmentation de Capital Réservée ») et, ensemble avec l'augmentation de capital avec DPS, les « Augmentations de capital »).

Le Directeur général a approuvé que le montant total souscrit de 329 999 996,60 euros soit intégralement libéré comme suit :

- 263 152 466,09 euros par compensation avec la créance au titre du Prêt à Terme B ; et
- 66 847 530,51 euros par compensation avec la créance au titre de la Facilité de Crédit renouvelable (« RCF »).

Le 22 septembre 2020, le Directeur général, par délégation du Conseil d'administration, a constaté la réalisation définitive des Augmentations de capital.

Il convient également de noter que, conformément au plan de sauvegarde, il a été décidé que :

- les prêteurs au titre du Nouveau Financement ont reçu un nombre total de 17 701 957 BSA gratuits (les « **BSA Nouveau Financement** ») exerçables pendant une période de 3 mois, donnant le droit de souscrire à un nombre maximum de 17 701 957 actions nouvelles, au prix d'un centime d'euro (0,01 euro) par action nouvelle (sans prime d'émission) ;
- tous les actionnaires de la Société ont reçu un nombre total de 15 407 114 BSA gratuits (les « **BSA Actionnaires** »), à raison d'un (1) BSA Actionnaires pour une (1) action existante, cinq (5) BSA Actionnaires donnant droit à souscrire à quatre (4) actions nouvelles, susceptibles de donner lieu à l'émission d'un nombre maximum de 12 325 691 actions nouvelles, au prix de 3,58 euros par action nouvelle.

Au 31 décembre 2020, 16 256 BSA Actionnaires et 17 455 088 BSA Nouveau Financement ont été exercés. Le reliquat des BSA non exercés a été perdu.

Au 31 décembre 2020 et à la connaissance de la Société, les sociétés suivantes détiennent plus de 5 % du capital de Technicolor :

- Crédit Suisse Asset Management a déclaré détenir 28 493 063 actions représentant 12,08 % du capital social et 12,08 % des droits de vote de la Société ;
- Baring Asset Management Ltd. a déclaré détenir 24 406 573 actions représentant 10,35 % du capital social et 10,35 % des droits de vote de la Société ;
- Bain Capital Credit, LP a déclaré détenir 16 593 636 actions représentant 7,04 % du capital social et 7,04 % des droits de vote de la Société ;
- BNY Alcentra Group holdings, Inc. a déclaré détenir 15 552 613 actions représentant 6,60 % du capital social et 6,60 % des droits de vote de la Société ;
- Farallon Capital Management LLC a déclaré détenir 14 574 603 actions représentant 6,18 % du capital social et 6,18 % des droits de vote de la Société ;
- Angelo, Gordon & Co., LP a déclaré détenir 11 808 783 actions représentant 5,01 % du capital social et 5,01 % 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.

	2020	2019 *
Nombre d'actions propres en début de période	-	**39 815**
Variation liée au Contrat de liquidité	-	-
Cession	-	(39 815)
Nombre d'actions propres en fin de période	-	-

* *Le nombre d'actions a été ajusté pour 2019 afin de tenir compte du regroupement d'actions opéré en 2020.*

Au cours l'exercice 2019, la totalité des actions a été cédée.

Au 31 décembre 2020, le Groupe ne détient aucune action propre dans ses comptes.

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 2018 et 2019, les Assemblées générales tenues respectivement les 14 juin 2019 et 30 juin 2020 n'ont pas voté de versement de dividende.

7.2.4 PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

En 2020, les principales variations des participations ne donnant pas le contrôle résultent de la cession des entités canadiennes Vancouver Lab Inc. et Canada Cinema Distribution Inc. pour un euro dans le cadre de l'accord mettant fin au partenariat stratégique avec Deluxe services Group.

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

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

	2020	2019 *
Résultat net *(en millions d'euros)*	**(207)**	**(230)**
Résultat net attribuable aux participations ne conférant pas le contrôle	-	-
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(15)	(22)
Numérateur		
Résultat net retraité (part du Groupe) des activités poursuivies	**(193)**	**(208)**
Nombre moyen d'actions ordinaires des base disponibles *(en milliers)*	73 682	15 321
Effet dilutif des *stock-options* et des plans d'actions gratuites	-	-
Dénominateur		
Nombre pondéré d'actions *(en milliers)*	**73 682**	**15 321**

* *Le nombre d'actions a été ajusté pour 2019 afin de tenir compte du regroupement d'actions opéré en 2020.*

Les plans d'option et d'actions gratuites n'ont pas d'impact sur le résultat dilué, en raison de l'impact relutif qu'ils auraient sur le résultat net par action.

7.4 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 2020, Bpifrance Participations, représentée au Conseil d'administration et identifiée à ce titre comme partie liée, détenant 4.5 % du Groupe au 31 décembre 2020, a participé au plan de sauvegarde financière décrit en note 1.1.1 au moyen :

- d'une souscription à l'augmentation de capital réservée de 25 millions d'euros ;
- d'une participation au Nouveau Financement de 21 millions d'euros. Le groupe Technicolor a enregistré une charge d'intérêts due à Bpifrance Participations de 1 million d'euros et des frais liés au financement refacturés par Bpifrance Participations de 1 million d'euros.

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

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 2020					
(en millions d'euros)	31 décembre 2020	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 2019
Participations non consolidées	**14**	**-**	**14**	**-**	**-**	**Niveau 3**	**17**
Trésorerie mise en nantissement	39	22	17	-	-	Niveau 1	14
Prêts et autres	2	2	-	-	-		1
Créances liés aux actifs de sous-location	6	6	-	-	-		8
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-	Niveau 2	-
Autres actifs financiers non courants	**47**	**-**	**-**	**-**	**-**		**22**
Total actif financier non courant	**61**						**40**
Trésorerie mise en nantissement	17	2	16	-	-	Niveau 1	12
Autres actifs financiers courants	-	-	-	-	-		-
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-	Niveau 2	1
Autres actifs financiers courants	**17**	**-**	**-**	**-**	**-**		**13**
Trésorerie	183	-	183	-	-	Niveau 1	58
Équivalents de trésorerie	147	-	147	-	-	Niveau 1	7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**330**	**-**	**-**	**-**	**-**		**65**
Total actif financier courant	**347**						**78**
Emprunts non courants [1]	(948)	(948)	-	-	-		(979)
Dettes financières	**(948)**						**(979)**
Instruments financiers dérivés	-	-	-	-	-	Niveau 2	(1)
Autres dettes non courantes	**-**						**(1)**
Dettes de loyers	**(122)**	**(122)**	**-**	**-**	**-**		**(224)**
Total passif financier non courant	**(1 070)**						**(1 204)**
Dettes financières	**(16)**	**(16)**	**-**	**-**	**-**		**(8)**
Dettes de loyers	**(56)**	**(56)**	**-**	**-**	**-**		**(87)**
Autres dettes financières courantes	**(2)**	**-**	**-**	**-**	**(2)**	**Niveau 2**	**(2)**
Total passif financier courant	**(74)**						**(97)**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**(1 144)**						**(1 301)**

(1) Les emprunts sont comptabilisés au coût amorti. La juste valeur du Nouveau Financement et de la Dette Réaménagée était de 977 millions d'euros au 31 décembre 2020 (la juste valeur de l'emprunt à terme précédent était de 853 millions d'euros au 31 décembre 2019). Ces justes valeurs sont basées sur les cours des marchés actifs pour les emprunts à 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

En raison de la situation financière du Groupe durant le second trimestre 2020, l'ensemble des banques du Groupe ont annulé les instruments de couverture de change jusqu'alors mis en place. En conséquence, le Groupe a dénoué l'ensemble de ses positions de couvertures de change en juin 2020. Suite à l'opération de restructuration de la dette achevée en septembre 2020, les banques de Technicolor ont progressivement rétabli les lignes de change. En conséquence, la couverture de change décrite ci-dessous a été suspendue pendant une partie de 2020, mais à la fin de l'année, Technicolor a pu reprendre ses opérations de couverture normalement.

8.2.2.1 Risque de change

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 – Opérationnel

L'exposition au risque de change transactionnel provient 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 achats en dollar US avec les ventes en dollar US, l'exposition nette en dollar US contre l'euro pour les activités poursuivies était une position nette acheteuse de 116 millions de dollars US en 2020 (position nette acheteuse de 132 millions de dollars US en 2019).

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 contrats de change à terme.

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 jusqu'à 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 de transaction – Financier

La politique du Groupe est de centraliser dans la mesure du possible son financement et le risque de change associé, le cas échéant, au niveau de la Trésorerie Groupe.

En conséquence, la majorité des filiales du Groupe empruntent et prêtent leurs excédents de trésorerie à la Trésorerie du Groupe, qui à son tour satisfait les besoins de liquidité en empruntant à l'extérieur. Les filiales qui ne peuvent pas conclure de transactions avec la Trésorerie du Groupe en raison de lois ou de restrictions locales peuvent emprunter ou investir auprès de banques locales conformément aux règles établies par la Trésorerie du Groupe.

La politique du Groupe est également que les filiales empruntent ou investissent les excédents de trésorerie dans leur monnaie fonctionnelle. Afin d'équilibrer les devises empruntées par la Trésorerie du groupe Technicolor avec les devises prêtées, Technicolor peut recourir à des *swaps* de devises principalement (i) pour convertir les emprunts libellés en euros, en dollars US et en livres Sterling qui sont prêtés respectivement aux filiales du Groupe aux États-Unis et en Angleterre et (ii) pour convertir les emprunts libellés en dollar US, à l'extérieur ou auprès des filiales du Groupe en euros. Les points de terme (report/déport) de ces *swaps* de devises qui sont comptabilisés comme des produits et charges d'intérêts ont généré un résultat nul en 2020 et un produit de 4 millions d'euros en 2019.

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.

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. Au 31 décembre 2020, 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.

2020 *(en millions d'euros)*	**Transaction**	**Conversion**	**Total**
Résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies [1]	(9)	(17)	(26)
Impact sur capitaux propres (écarts de conversion) [2]			107

(1) Impact sur le résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies :
- *le risque de transaction sur le 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 (i) l'exposition nette en dollar US (ventes moins achats) de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est l'euro et sur (ii) l'exposition nette en euro de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est le dollar US ;*
- *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 taux d'intérêt

Exposition au risque de taux d'intérêt

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

Au 31 décembre 2020, la part des dettes financières externes soumise à un taux d'intérêt variable, avant prise en compte l'impact des couvertures de taux, est présentée dans le tableau ci-dessous. La part après prise en compte des opérations de couverture est la même car les couvertures de taux d'intérêt du Groupe arrivent à échéance à moins d'un an et le Groupe considère que toutes les dettes dont le taux d'intérêt est fixé à moins de 1 an sont à taux variable.

(en millions d'euros)	**2020**
Dettes financières	1 142
Part à taux variable	89 %

En 2020, l'en-cours des dépôts du Groupe est entièrement rémunéré à taux variable.

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 2020 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) %	1	1

(1) Au 31 décembre 2020, l'EURIBOR 3 mois et le LIBOR US dollar 3 mois étaient respectivement de (0,545) % et 0,23838 %.
(2) Après prise en compte des opérations de couverture de taux.

Gestion du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2020, 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 être en mesure de 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 objectifs et 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, l'accès aux marchés financiers 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).

Le risque de liquidité s'est matérialisé en 2020 du fait de la détérioration de la situation financière du Groupe et notamment de sa génération négative de flux de trésorerie en 2018 et 2019 et des impacts de la pandémie Covid-19 à partir du 1er semestre 2020. Au 30 juin 2020, le Groupe a obtenu un abandon du *covenant* financier qui, autrement, n'aurait pas été respecté en vertu des conventions des crédits renouvelable (RCF) et Wells Fargo. Face à cette situation, le Groupe a mis en œuvre une restructuration financière telle que décrite dans la note 1.1.

Les caractéristiques de la restructuration de la dette prennent en considération les prévisions financières du Groupe à fin 2022 et à ce titre, le Groupe estime disposer de liquidités suffisantes, y compris un matelas pour imprévus, sur toute cette période.

Les tableaux ci-dessous montrent les obligations de flux futurs contractuels générés par les passifs financiers. Les flux d'intérêts des instruments à taux variable ont été calculés sur les taux en vigueur aux 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019 respectivement.

	Au 31 décembre 2020							
(en millions d'euros)	2021-S1	2021-S2	2022	2023	2024	2025	Après	Total
Dette Nouveau Financement/Réaménagée – nominal	-	-	-	-	1 016	-	-	1 016
Dette Nouveau Financement/Réaménagée – intérêts courus	16	-	-	-	-	-	-	16
Dette Nouveau Financement/Réaménagée - intérêts capitalisés PIK	-	-	-	-	16	-	-	16
Dettes de loyers	33	23	36	22	17	12	35	178
Autre dette	-	-	1	-	-	-	-	1
Dette totale – remboursement du nominal	**49**	**23**	**37**	**22**	**1 049**	**12**	**35**	**1 227**
Ajustement IFRS								**(85)**
DETTE EN IFRS								**1 142**
Dette Nouveau Financement/Réaménagée à taux variable – intérêts payés	22	23	47	50	54	-		196
Dette Nouveau Financement/Réaménagée à taux variable – intérêts capitalisés PIK	-	-	-	-	178	-		178
Dettes de loyers – intérêts	6	5	8	6	5	3		33
Autre dette – intérêts	-	-	-	-	-	-		-
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	**28**	**28**	**55**	**56**	**237**	**3**		**407**
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	**2**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**2**

	Au 31 décembre 2019							
(en millions d'euros)	2020-S1	2020-S2	2021	2022	2023	2024	Après	Total
Emprunts à terme à taux variable – nominal	1	1	3	3	976	-	-	984
Emprunts à terme à taux variable – intérêts courus	3	-	-	-	-	-	-	3
Dettes de loyers	38	49	61	42	31	26	65	312
Autre dette – nominal et intérêts courus	2	-	-	1	-	-	-	3
Dette totale – remboursement du nominal	**44**	**50**	**64**	**46**	**1 007**	**26**	**65**	**1 302**
Ajustement IFRS								**(4)**
DETTE EN IFRS								**1 298**
Emprunts à terme à taux variable – intérêts	19	18	37	36	34	-		144
Dettes de loyers – intérêts	9	9	13	9	7	5		52
Autre dette – intérêts		-	-	-	-	-		-
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	**28**	**27**	**50**	**45**	**41**	**5**		**196**
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	**2**	**-**	**1**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3**

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)	2020	2019
Lignes de crédit confirmées non tirées avec échéance de plus d'un an	102	361

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 102 millions d'euros au cours du 31 décembre 2020 (la « ligne de crédit Wells Fargo »), arrivant à échéance en 2023. La disponibilité de cette ligne dépend de l'en-cours des créances clients. Au 31 décembre 2020, cette ligne de crédit confirmée n'est pas utilisée.

Actifs financiers transférés non reconnus

Le Groupe peut utiliser des accords d'affacturage pour recouvrir certaines de ses créances. Au 31 décembre 2020, 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 2020 est égal à 10 millions d'euros. Le coût associé est d'environ 0,1 million d'euro 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 330 millions d'euros au 31 décembre 2020. 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 monétaires diversifiés et très liquides. Au 31 décembre 2020, 97 % de la trésorerie est déposée auprès de banques dont la notation de crédit est au moins égale à A-2 selon Standard & Poor's, ou investie dans des fonds monétaires diversifiés à notation élevée ;
- 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.

Les clients de Technicolor sont principalement de grands opérateurs de réseaux et des studios à la situation financière solide, et à ce titre, le Groupe estime que le risque de crédit sur ses clients n'a pas été significativement impacté par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe n'a pas constaté d'augmentation significative des impayés et continue de surveiller son risque de crédit. De même, le Groupe ne travaille qu'avec des contreparties financières très bien notées dont la solvabilité financière n'a pas changé de manière significative en raison de la pandémie.

8.3 Dettes financières

8.3.1 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

La dette du Groupe se compose principalement de la dette liée au Nouveau Financement et des nouveaux emprunts à terme (« la Dette Réaménagée ») résultant de la restructuration financière du Groupe en 2020 (voir note 1.1.1 pour plus de détails).

Le Nouveau Financement est composé de prêts à terme en dollar US émis par Technicolor USA Inc. et d'emprunts obligataires en euro soumis au droit de l'État de New York (États-Unis) émis par Tech 6. Le Nouveau Financement a une échéance au 30 juin 2024.

La Dette Réaménagée, émise par Technicolor SA en dollars et en euros, est constituée du solde de l'emprunt à terme existant et de la Facilité de Crédit Renouvelable, suite à leur conversion partielle en actions.

Les conditions de ces nouveaux emprunts ont été modifiées, notamment en ce qui concerne l'échéance (31 décembre 2024), les taux d'intérêt et les restrictions. Ces dernières ont été alignées sur celles du Nouveau Financement.

Le Nouveau Financement et la Dette Réaménagée comportent à la fois des intérêts payés en liquidités et des intérêts PIK (intérêts capitalisés). Les intérêts PIK sont capitalisés (tous les 6 mois pour la dette émise par Technicolor USA Inc. et tous les 12 mois pour le reste de la dette) et remboursés à l'échéance finale.

La dette financière du Groupe au 31 décembre 2020 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
Dette Nouveau Financement France	EUR	350	363	Variable	12,00 % [2]	10,95 %	*In fine*	30 juin 2024
Dette Nouveau Financement US	USD	98	101	Variable	12,34 % [3]	11,31 %	*In fine*	30 juin 2024
Dette réaménagée	EUR	453	372	Variable	6,00 % [4]	11,34 %	*In fine*	31 décembre 2024
Dette réaménagée	USD	115	95	Variable	6,03 % [5]	11,37 %	*In fine*	31 décembre 2024
Sous total	**EUR**	**1 016**	**931**		**8,68 %**	**11,21 %**		
Dettes de loyers [6]	Divers	178	178	Fixe	7,94 %	7,94 %		
Intérêts courus capitalisés PIK	EUR + USD	16	16	NA	0 %	0 %		
Intérêts courus	Divers	16	16	NA	0 %	0 %		
Autres dettes	Divers	1	1	NA	0 %	0 %		
TOTAL		**1 227**	**1 142**		**8,34 %**	**10,36 %**		

(1) Taux en vigueur au 31 décembre 2020.
(2) Intérêts cash avec EURIBOR 6 mois avec un taux plancher de 0 % + 6 % et 6 % intérêts PIK (capitalisés).
(3) Intérêts cash avec LIBOR 6 mois avec un taux plancher de 0 % + 6 % et 6 % intérêts PIK (capitalisés).
(4) Intérêts cash avec EURIBOR 6 mois avec un taux plancher de 0 % + 3 % et 3 % intérêts PIK (capitalisés).
(5) Intérêts cash avec LIBOR 6 mois avec un taux plancher de 0 % + 2,75 % et 3 % intérêts PIK (capitalisés).
(6) Dont 14 millions d'euros de dettes de loyers financiers et 164 millions d'euros de dettes de loyers opérationnels selon la norme IFRS 16.

8.3.2 CONDITIONS PRINCIPALES DES CONVENTIONS DE CRÉDIT

Comme décrit dans la note 1.1, Technicolor a conclu en 2020 différentes transactions dans le cadre de sa restructuration financière.

Le Nouveau Financement se décompose en deux accords :

- contrat d'émission obligataire conclu le 16 juillet 2020 par Tech 6 ;
- accord de Financement conclu le 16 juillet 2020 par Technicolor USA Inc.

(Ensemble les « Contrats du Nouveau Financement »)

Les emprunts à terme de la Dette Réaménagée ont été modifiés et consolidés dans le cadre d'un Accord de financement, conclu par Technicolor SA et prenant effet le 22 septembre 2020 (« l'Accord de financement de la Dette Réaménagée »).

Enfin, l'extension de la ligne de crédit Wells Fargo a été accordée par un avenant conclu par Technicolor USA Inc. effectif le 17 juillet 2020, révisant et prorogeant l'accord de crédit avec Wells Fargo (l'avenant et l'accord de crédit sont ensemble ci-après dénommés l'« Accord WF »).

Les conventions de crédit du Nouveau Financement, de la Dette Réaménagée, et de la ligne de crédit Wells Fargo sont collectivement appelés les « Instruments de dette ».

Les principaux termes des Instruments de dette sont décrits ci-dessous.

Ensemble des garanties financières

Nouveau Financement France contracté par Tech 6 et la Dette Réaménagée

Le Nouveau Financement contracté par Tech 6 est garanti par des « fiducies-sûretés » (équivalent d'un *trust* de droit français) sur les actions détenues par les deux sous-holdings françaises du Groupe (« Tech 7 » et « Gallo 8 »), qui détiennent la quasi-totalité de l'ensemble des sociétés du groupe Technicolor (activités de Services de Production pour Tech 7, Maison Connectée, Services DVD et Services de Production aux États-Unis pour Gallo 8) et une troisième fiducie portant le prêt octroyé par Tech 6 à Technicolor SA résultant du Nouveau Financement.

La fiducie Gallo 8 garantit également la Dette Réaménagée avec un nantissement de second rang.

Ces fiducies représentent un contrat en vertu duquel Technicolor SA transfère à un fiduciaire la propriété d'actifs identifiés, de droits ou de sûretés spécifiques (existants ou futurs) appartenant au groupe Technicolor SA. Le fiduciaire les détient dans un compte distinct créé dans l'objet de cette fiducie jusqu'à décharge des obligations en vertu de l'accord de financement sous-jacent. Le fiduciaire agit pour le compte d'un ou plusieurs bénéficiaires qui, dans la conduite normale des activités, est Technicolor et, en cas de défaut, est l'agent de garantie pour le compte des prêteurs.

En plus des « fiducies-sûretés », certaines des entités du groupe Technicolor ont émis des actions de préférence, offrant certains droits qui ne sont exerçables que dans des cas spécifiques par l'agent de garantie (agissant pour le compte des prêteurs du Nouveau Financement) afin de protéger leurs droits.

Les règles de gouvernance en place dans les fiducies, sauf en cas de défaut (qui reflètent celles du Nouveau Financement), et pour les cas de protection des « actions de préférence », ne modifient pas le contrôle exercé par Technicolor sur les filiales détenues par les « fiducies » ni sur les filiales ayant émis des actions de préférence, en ligne avec l'analyse réalisée selon les critères définis par IFRS 10 – États financiers consolidés.

Dans le cadre de ses procédures de conformité, le Groupe veille continuellement aux restrictions imposées par les contrats de fiducies.

Les créanciers du Nouveau Financement bénéficient également d'un nantissement sur certains actifs détenus par Technicolor SA et ses filiales et la Dette Réaménagée bénéficie d'une garantie de second rang.

Nouveau Financement US contracté par Technicolor USA Inc. et Accord de crédit Wells Fargo

Le Nouveau Financement US contracté par Technicolor USA Inc. est garanti par des nantissements de premier rang sur tous les actifs des sociétés américaines du Groupe à l'exception des créances commerciales engagées pour soutenir l'Accord WF sur lequel le Nouveau Financement US a un nantissement de second rang.

Le Nouveau Financement US est également garanti par la fiducie Gallo 8 ainsi que par un nantissement sur certains actifs détenus par Technicolor SA.

Par ailleurs, le Nouveau Financement US bénéficie d'une garantie de Technicolor SA pour le montant de la dette.

L'Accord WF est garanti par un nantissement de premier rang sur la plupart des créances commerciales des sociétés américaines du Groupe. Il bénéficie également d'un nantissement de second rang sur les actifs restants des entreprises américaines.

Paiements anticipés obligatoires et volontaires

En cas de défaut ou de changement de contrôle de Technicolor, les créanciers auront la possibilité d'exiger immédiatement le paiement de tout ou partie des en-cours.

Les situations de défaut comprennent entre autres et sous réserve de certaines exceptions, seuils et délais supplémentaires :

- le défaut des emprunteurs pour effectuer les paiements requis lorsqu'ils sont exigibles au titre des Instruments de dette ou de toute autre dette financière ou de se conformer aux obligations importantes liées aux Instruments de dette ;
- un défaut croisé en vertu duquel il y a un défaut si un membre du Groupe fait défaut au titre d'une dette portant sur un montant total supérieur à 25 000 000 dollars US et que ce défaut survient à l'échéance finale ou entraîne le droit du ou des créanciers d'exiger immédiatement remboursement de la dette.

Selon les modalités contractuelles du Nouveau Financement concernant les paiements anticipés, le Groupe est tenu d'affecter le produit net cumulé des cessions d'actifs et des indemnités d'assurance perçues suite à des sinistres (tels que des dommages causés par un incendie ou d'autres événements assurés) supérieur à 75 millions d'euros au remboursement des en-cours du Nouveau Financement, sauf si le produit est réinvesti dans des actifs nécessaires à son activité dans un délai de 365 jours. Une pénalité pour paiement anticipé s'applique si le paiement anticipé est effectué avant le 2e anniversaire de la date d'émission ; aucune pénalité ne s'applique après cette date.

Le Nouveau Financement peut également être volontairement remboursé par anticipation, partiellement ou en totalité, à tout moment avec une pénalité avant le 2e anniversaire de la date d'émission et sans pénalité par la suite.

La Dette Réaménagée peut être volontairement remboursée par anticipation, partiellement ou en totalité, sans pénalité à tout moment après le remboursement intégral ou le remboursement anticipé du Nouveau Financement.

Covenants financiers

Le Nouvel Emprunt à Terme ne contient pas de *covenant* financier.

Le Nouveau Financement et l'accord de crédit Wells Fargo contiennent des ratios de levier financier et de liquidité minimale.

Le *covenant* de levier financier, qui s'applique aux 30 juin et 31 décembre à partir de 2021, prévoit que le ratio dette nette totale/EBITDA doit être inférieur ou égal aux multiples ci-dessous :

- au 30 juin 2021 : ≤ 6,00 ;
- au 31 décembre 2021 :≤ 5,00 ;
- au 30 juin 2022 : ≤ 4,50 ;
- au 31 décembre 2022 et au-delà : ≤ 3,50.

Le *covenant* de liquidité minimale prévoit que le Groupe doit conserver au moins 30 millions d'euros de disponibilités et lignes de crédit disponibles à certaines dates.

Le non-respect de ces *convenants* financiers est une situation de défaut suite à laquelle une majorité simple de prêteurs peut ordonner à l'agent de déclarer immédiatement la dette due et exigible.

Engagements de faire *(Affirmative Covenants)*

Les Instruments de dette contiennent diverses clauses restrictives standard et habituelles et contiennent en outre des exigences pour que le Groupe fournisse :

- **états financiers trimestriels :** éléments consolidés non audités comprenant un bilan, un compte de résultat et un tableau de flux de trésorerie (sans les notes aux comptes) ;
- **éléments annuels :** comprenant chiffre d'affaires, EBITDA, état des flux de trésorerie disponibles et ratio de levier net.

En outre, diverses informations et rapports financiers confidentiels doivent être fournis régulièrement aux prêteurs privés.

Engagements de ne pas faire *(Negative Covenants)*

Les Instruments de dette, et en particulier la documentation sur le Nouveau Financement et l'accord WF contiennent diverses clauses restrictives standard et usuelles ainsi que d'autres clauses spécifiques qui restreignent la capacité du Groupe à entreprendre certaines actions. Celles-ci incluent des restrictions sur :

- **endettement :** en règle générale, les nouveaux emprunts ne sont pas autorisés, sauf exceptions et quotas, notamment pour les contrats de location-financière et les dettes non garanties ;
- **sûretés :** les nouvelles sûretés ne sont généralement pas autorisés, sauf pour certaines exceptions et un panier de sûretés général ;
- **cessions :** sous réserve de certaines exceptions et paniers, le Groupe est limité dans sa capacité à procéder à des cessions ;
- **acquisitions :** à l'exception d'un panier déterminé, le Groupe ne peut pas faire d'acquisitions ;
- **distributions et paiements subordonnés :** le Groupe est limité dans sa capacité à effectuer des distributions, en particulier aux actionnaires et depuis les sociétés regroupées au sein d'une fiducie vers celles extérieures à une fiducie. À l'exception des accords de centralisation de trésorerie, les paiements subordonnés entre entités au sein d'une fiducie aux entités extérieures à la fiducie ne sont généralement pas autorisés sous réserve de certaines exceptions et paniers.

Au 31 décembre 2020, Technicolor respecte pleinement tous les *covenants* applicables et aucun cas de défaut ne s'est produit entre la signature des contrats de fiducies et l'établissement des comptes.

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)	2020	2019
Trésorerie	183	58
Équivalents de trésorerie	147	7
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**330**	**65**

8.5 Produits (charges) financiers nets

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2020**	**2019**
Produits d'intérêts	4	1
Charges d'intérêts [1]	(82)	(70)
Charges d'intérêts nettes	**(78)**	**(69)**
Composante financière des charges liées aux plans de retraites	(4)	(7)
Produit net de la restructuration financière	158	4
Gain/(perte) de change [2]	15	(2)
Autres	(14)	(11)
Autres produits (charges) financiers nets	**155**	**(15)**
PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS NETS	**77**	**(84)**

(1) En 2020, les charges d'intérêts incluent des charges relatives au prêt relais et à la nouvelle dette issue de la restructuration financière.
(2) En 2020, le résultat de change s'explique principalement par la dévaluation de la dette en dollars avant restructuration financière.

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 2020 et au 31 décembre 2019, la juste valeur du portefeuille d'instruments dérivés se décompose comme suit :

	2020		2019	
(en millions d'euros)	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Couvertures de change	-	1	1	2
Couvertures de taux d'intérêt	-	1	-	1
JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	**-**	**2**	**1**	**3**

Caractéristiques de couvertures de change

Les couvertures de change au 31 décembre 2020 s'analysent de la façon suivante :

	Devises	Notionnel (1)	Échéance	Juste valeur (2)
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/GBP	54	2021	(1)
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/MXN	(40)	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	EUR/AUD	23	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	EUR/GBP	18	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	Autres devises			-
JUSTE VALEUR				**(1)**

(1) Achats/(ventes) à terme nets, exprimés en millions de la première devise du couple.
(2) Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2020.

Caractéristiques des couvertures de taux d'intérêt

Le Groupe possède deux instruments de couverture de taux d'intérêt au 31 décembre 2020. 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 8.2.2.2.

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 2020.
(2) EURIBOR avec un taux plancher à 0 %.

Caractéristiques des instruments non documentés en couverture

Au 31 décembre 2020, 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 2020.

	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	-	-	(1)	-	-
Gain (perte) de change	-	1	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-
Charges financières nettes	**-**	**1**	**(1)**	**-**	**-**
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS AVANT IMPÔT	**-**	**1**	**(1)**	**-**	**-**
Gains/(Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie	(5)	-	(1)	-	-
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(5)**	**-**	**(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.

(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 (5) millions d'euros au 31 décembre 2020.

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 2020 s'élève à 13 289 employés (17 414 au 31 décembre 2019). 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 millions d'euros)	2020	2019
Salaires	488	746
Charges sociales	124	151
Coûts salariaux liés au paiement en actions accordés aux dirigeants et aux employés (note 9.3.3)	-	2
Charges liées aux plans de retraite à prestations définies (note 9.2.2)	3	7
Indemnités de fin de contrat de travail et autres avantages au personnel à long terme	70	24
TOTAL DES AVANTAGES AU PERSONNEL (HORS PLAN À CONTRIBUTIONS DÉFINIES)	**685**	**930**
Charges liées aux plans de retraite à contributions définies	18	20

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 àprestations 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 retraites 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)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Au 31 décembre 2019	**369**	**340**	**6**	**6**	**375**	**346**
Charge nette de l'exercice	7	10	-	-	7	10
Reprises exceptionnelles	(3)	(5)	-	-	(3)	(5)
Prestations et contributions versées	(30)	(26)	(1)	-	(31)	(26)
Variation de périmètre	-	3	-	-	-	3
Pertes et (gains) actuariels reconnus en ERG	14	45	-	-	14	45
Écarts de conversion et autres	(6)	2	-	-	(6)	2
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**350**	**369**	**5**	**6**	**355**	**375**
Dont courant	*30*	*33*	-	-	*30*	*33*
Dont non courant	*320*	*336*	*5*	*6*	*324*	*342*

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 18 millions d'euros en 2020 (20 millions d'euros en 2019).

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 2020, 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	105	148	13	25	564
Juste valeur des actifs du régime	-	(78)	(118)	-	(13)	(209)
PROVISION POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	**273**	**27**	**30**	**13**	**12**	**355**
Paiements	(17)	(7)	(5)	-	(2)	(31)
Duration moyenne (en années)	12	8	18	11	N/A	N/A

Régimes 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.

Régimes 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-employeurs 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 2 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)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Coût des services :						
• coût des services rendus au cours de la période	(3)	(3)	-	-	(3)	(3)
• coût des services passés et gains liés à une réduction de régime	4	3	-	-	4	3
Coût financier net :						
• coût financier relatif à l'engagement	(8)	(13)	-	-	(8)	(13)
• rendement relatif aux actifs du régime	4	6	-	-	4	6
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN CHARGES	**(3)**	**(7)**	**-**	**-**	**(3)**	**(7)**

9.2.2.2 État du Résultat Global (ERG)

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
(en millions d'euros)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
OUVERTURE					**(222)**	**(178)**
Gains/(Pertes) actuariels sur les actifs du régime :						
• liés au rendement des actifs de couverture	16	20	-	-	16	20
Gains/(pertes) actuariels sur la provision pour retraites :						
• liés au changement d'hypothèses démographiques	1	(2)	-	-	1	(2)
• liés au changement d'hypothèses financières [1]	(34)	(53)	-	-	(34)	(53)
• liés aux ajustements d'expérience	3	(9)	-	-	3	(9)
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN ERG	**(14)**	**(44)**	**-**	**-**	**(14)**	**(44)**
CLÔTURE					**(236)**	**(222)**

(1) En 2020 et 2019, les baisses des taux d'actualisation (voir note 9.2.5) ont entraîné des pertes actuarielles de respectivement 14 millions d'euros et 45 millions d'euros.

9.2.3 ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS ET DES ACTIFS DE COUVERTURES

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
(en millions d'euros)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Valeur actuelle de l'obligation à l'ouverture	**(572)**	**(518)**	**(6)**	**(6)**	**(578)**	**(524)**
Coût des services rendus	(2)	(2)	-	-	(2)	(2)
Coût financier	(8)	(13)	-	-	(8)	(13)
Réévaluation – gains/(pertes) actuariels provenant :						
• de changement dans les hypothèses démographiques	1	(2)	-	-	1	(2)
• de changement dans les hypothèses financières	(34)	(53)	-	-	(34)	(53)
• des ajustements liés à l'expérience	3	(10)	-	-	3	(10)
Coût des services passés, incluant les gains/(pertes) sur les réductions de régime	4	2	-	-	4	2
Prestations versées	33	34	1	-	33	34
Écarts de conversion	19	(10)	-	-	19	(10)
Autres (changement système de retraite)	-	-	-	-	-	-
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	**(558)**	**(572)**	**(5)**	**(6)**	**(563)**	**(578)**
Obligation entièrement ou partiellement financée	*(257)*	*(266)*	-	-	*(257)*	*(266)*
Obligation non financée	*(301)*	*(306)*	*(5)*	*(6)*	*(306)*	*(312)*
Juste valeur des actifs du plan à l'ouverture	**203**	**178**	**-**	**-**	**203**	**178**
Rendement des actifs de couverture	4	6	-	-	4	6
Gains/(pertes) de réévaluation	16	20	-	-	16	20
Cotisations versées par l'employeur	11	7	-	-	11	7
Prestations versée	(13)	(15)	-	-	(13)	(15)
Écarts de conversion	(13)	7	-	-	(13)	7
Autres (changement système de retraite)	-	-	-	-	-	-
Juste valeur à la clôture	**208**	**203**	**-**	**-**	**208**	**203**
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	**(350)**	**(369)**	**(5)**	**(6)**	**(355)**	**(375)**

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser, au cours de l'exercice 2020, soient de l'ordre de 30 millions d'euros au titre des plans à prestations définies, dont 20 millions d'euros directement par l'entreprise aux employés et 10 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 prestations 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 4 millions de livres sterling (5 millions d'euros au taux moyen 2020).

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 7 millions de dollars US (6 millions d'euros au taux moyen 2020).

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 74 %). 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 80 %. 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)	2020	2019	2020	2019
Trésorerie et équivalents	2 %	3 %	5	6
Actions	11 %	10 %	22	21
Titres de créances	69 %	67 %	144	137
Immobilier	1 %	1 %	3	2
Contrats d'assurance	17 %	19 %	35	38
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**209**	**204**

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 2020 le rendement réel des actifs s'élève à 20 millions d'euros (25 millions d'euros en 2019).

9.2.5 HYPOTHÈSES RETENUES POUR LE CALCUL ACTUARIEL

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale	
	2020	2019	2020	2019
Taux d'actualisation moyen pondéré	1,01 %	1,60 %	2,00 %	2,80 %
Taux moyen pondéré d'augmentation des salaires à long terme	1,22 %	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	0,35 %	0,00 %	N/A	Iboxx AA10+
Royaume Uni	1,45 %	N/A	N/A	Aon Hewitt AA curve
États-Unis	1,80 %	N/A	2,02 %	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 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 994 204.

Au 31 décembre 2020, et dans le cadre de l'opération de regroupement décidée par l'Assemblée générale du 23 mars 2020, 261 568 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 151 559 options, 98 049 options, 2 884 options et 9 076 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 305 175.

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.

Le Conseil d'administration du 7 mai 2020 ayant constaté que les conditions de performance du plan LTIP 2017 ont été partiellement atteintes, 56 700 actions de performance ont été livrées.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans après regroupement s'élève à 20 548 pour les 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 111 111.

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.

Le Conseil d'administration du 30 janvier 2020, a décidé d'attribuer gratuitement 9 258 actions à un prix d'exercice de 16,20 euros au profit de deux bénéficiaires.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ce plan s'élève à 93 645.

Plan d'Intéressement à Long Terme 2020 : *2020 Long Term Incentive Plan* (LTIP 2020)

L'Assemblée générale du 30 juin 2020, dans sa vingt-cinquième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les salariés et/ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 36 mois et est valable jusqu'au 30 juin 2023. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3,6 % du capital tel que constaté à la date à laquelle il sera fait usage de l'autorisation.

Faisant un premier usage de cette autorisation, le Conseil d'administration a approuvé le 17 décembre 2020 la mise en œuvre d'un Plan d'Intéressement à Long Terme du *management* (LTIP 2020), et décidé d'attribuer gratuitement 2 829 146 actions.

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 d'une durée de trois ans à compter de la date d'attribution, soit jusqu'au 17 décembre 2023, ainsi qu'à l'atteinte d'objectifs d'EBITA cumulés et de rendement total pour les actionnaires jusqu'à fin 2022.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance en circulation au titre de plan s'élève à 2 829 146.

Au 31 décembre 2020, le nombre total des *stock-options* encore existantes s'élevait à 261 568 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 2 943 339 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 [2]	Nombre d'instruments restants [2]	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'instrument	Prix d'exercice [1] [2]	Juste valeur estimée [1] [2]
MIP 2015 Options *	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	607 335	149 060	94	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	86,13 euros	28,62 euros
MIP 2015 Options *	Options de souscription	24 octobre 2013	7 408	-	1	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	106,11 euros	37,80 euros
MIP 2015 Options *	Options de souscription	26 mars 2014	7 963	2 499	2	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	122,31 euros	46,71 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	20 juin 2014	104 815	48 353	40	juin 2016 (50 %) juin 2017 (25 %) juin 2018 (25 %)	8 ans	156,33 euros	49,14 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	21 octobre 2014	70 926	34 319	24	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	132,84 euros	39,15 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	9 avril 2015	14 815	15 377	1	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	157,41 euros	50,76 euros
MIP juin 2017 Options *	Options de souscription	26 juin 2015	9 260	2 884	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	158,76 euros	51,57 euros
MIP octobre 2017 Options *	Options de souscription	3 décembre 2015	63 334	9 076	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	191,97 euros	61,29 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	29 avril 2016	102 241	-	187	avril 2019	-	-	153,63 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	27 juillet 2016	2 444	-	12	avril 2019	-	-	147,69 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	20 octobre 2016	7 926	-	18	avril 2019	-	-	138,78 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	6 janvier 2017	5 995	-	10	avril 2020	-	-	102,06 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	9 mars 2017	148 180	-	218	avril 2020	-	-	102,06 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	26 avril 2017	7 407	-	1	avril 2020	-	-	116,91 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	26 juillet 2017	5 273	-	15	avril 2020	-	-	91,26 euros
LTIP 2018 **	Actions de performance	25 avril 2018	11 370	11 111	2	avril 2021	-	-	34,37 euros
LTIP 2018 **	Actions de performance	25 juin 2018	12 216	9 437	12	avril 2021	-	-	34,37 euros

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'instruments initialement accordés (2)	Nombre d'instruments restants (2)	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'instrument	Prix d'exercice (1) (2)	Juste valeur estimée (1) (2)
LTIP 2019 **	Actions de performance	14 juin 2019	7 407	7 407	1	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	24 juillet 2019	88 197	77 028	175	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	5 novembre 2019	2 739	2 739	4	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	30 janvier 2020	9 258	6 471	2	juin 2022	-	-	16,20 euros
LTIP 2020 **	Actions de performance	17 décembre 2020	2 829 146	2 829 146	101	décembre 2023	-	1,82 euros	1,23 euros

* *Plan de rétention dénommé « Management Incentive Plan » (voir la description plus haut).*
** *Plan de rétention dénommé « Long Term Incentive Plan ».*
(1) Le nombre d'instruments ainsi que les prix et juste valeur ont été modifiés suite à l'augmentation de capital qui a eu lieu en 2015.
(2) Le nombre d'instruments ainsi que les prix et juste valeur ont été modifiés suite au regroupement d'actions qui a eu lieu en 2020.

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 2020 et 2019 :

	Nombre d'options et d'actions gratuites (2)	Prix d'exercice moyen pondéré *(en euros)* (2)
Nombre restant au 31 décembre 2018 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 4 ans hors actions gratuites)	**634 661**	**116,1** *(compris entre 0 et 189)*
Dont exerçables	*394 519*	*116,10*
Attribuées (1)	98 407	20,79
Livrées (Plan d'actions gratuites)		-
Livrées (MIP)	-	-
Supprimées & autres	(128 447)	153,90
Nombre restant au 31 décembre 2019 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 3 ans hors actions gratuites)	**604 621**	**92,61** *(compris entre 0 et 189)*
Dont exerçables	*364 953*	*111,78*
Attribuées (1)	2 838 404	1,28
Livrées (Plan d'actions gratuites) (1)	(56 700)	102,7
Livrées (MIP)	-	
Supprimées & autres	(181 418)	98,21
Nombre restant au 31 décembre 2020 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 2 ans hors actions gratuites)	**3 204 907**	**11,23** *(compris entre 0 et 189)*
Dont exerçables	*261 568*	*114,24*

(1) Lié au Plans d'Intéressement à Long Terme 2019 et 2020.
(2) Le nombre d'actions ainsi que le prix ont été ajustés pour tenir compte du regroupement.

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 :

(en % et en euros)	Décembre 2015	Juin 2015	Avril 2015	Octobre 2014	Juin 2014	Mars 2014	Octobre 2013	Mai et juin 2013
Prix moyen pondéré de l'action à la date d'évaluation (2)	190,35	165,51	163,62	127,17	153,36	131,76	109,62	86,4
Prix moyen d'exercice pondéré (2)	191,97	158,76	157,41	132,84	156,33	122,31	106,11	86,13
Volatilité attendue	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %
Durée de vie estimée (1)	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)	61,29	51,57	50,76	39,15	49,14	46,71	37,8	28,62

(1) 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.

(2) Les prix ainsi que la juste valeur ont été ajustés pour tenir compte du regroupement.

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 actions gratuites accordées en 2013 dans le cadre d'Attribution d'Actions Gratuites, 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 104,49 euros à la date d'octroi du plan et un taux de dividende de 0 %.

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 146,70 euros à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 4,86 euros pour une période de trois ans.

Pour les actions de performance accordées en 2017 dans le cadre duLTIP 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 103,07 euros à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 4,86 euros 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 34,37 euros 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 duLTIP 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 19,60 euros 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 nulle et à une charge de 2 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019. La contrepartie de cette charge ou produit a été créditée en capitaux propres.

Au 31 décembre 2020, le solde des plans expirés s'élevant à 54 millions d'euros a été transféré en réserves consolidées en application des dispositions d'IFRS 2.

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 1 million d'euros en 2020 et 0,9 million en 2019. 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 2020 seront versés en 2021.

Les avantages alloués par le Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant ceux qui ont quitté cette fonction au cours des exercices 2020 et 2019) se détaillent comme suit sur les exercices 2020 et 2019 :

(en millions d'euros)	2020 (1)	2019 (2)
Salaires et autres avantages à court terme (1)	14	15
Avantages à long terme	2	-
Indemnités de départ (2)	4	-
Paiements fondés sur des actions	-	1
TOTAL	**20**	**16**

(1) 12 membres en 2020 et 15 membres en 2019.
(2) Les indemnités de départ en retraite provisionnées étaient quasi nulles au 31 décembre 2020 et 2019.

De plus, Monsieur Frédéric Rose a bénéficié d'une indemnité de non-concurrence de 0,6 million d'euros, versée en 2020.

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 5 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 2019	**26**	**5**	**53**	**16**	**-**	**100**
Dotations	13	4	9	94	2	122
Reprises	(8)	(1)	(1)	(8)	-	(18)
Utilisations de l'exercice	(6)	(1)	(25)	(46)	-	(78)
Écarts de conversion et autres mouvements	(2)	(1)	(1)	1	-	(3)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**23**	**6**	**35**	**57**	**2**	**123**
Dont courant	*23*	*4*	*5*	*56*	*2*	*90*
Dont non courant	*-*	*2*	*30*	*1*	*-*	*33*

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.

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 Taïwan (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 Taïwan et un appel devant la Haute Cour Taïwanaise (première Cour d'appel), la Cour Suprême de Taïwan, en août 2018 :

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour Taïwanaise d'accorder 518 millions de NTD (15 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2020) 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 Taïwanaise pour ces plaignants.

General Electric a versé au Tribunal le montant total de la décision en décembre 2019.

Le 5 mars 2020, la Haute Cour Taïwanaise a statué sur la demande des 246 plaignants et a accordé 54,7 millions NTD (1,6 million d'euros) de dommages et intérêts. Cette décision est en appel devant la Cour Suprême de Taïwan.

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 Taïpei a délibéré le 27 décembre 2019 et accordé environ 2,3 milliards de NTD (66,8 millions d'euros à taux de change en vigueur au 31 décembre 2020) ainsi que des intérêts de retard. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. Technicolor a interjeté appel de cette décision auprès de la Haute Cour Taïwanaise en janvier 2020.

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, ce qui s'est traduit par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux parties défendantes, y compris Technicolor, et les plaignants de 9 états américains étant exclus du règlement. Ce nouvel accord de règlement a été approuvé par le Tribunal de première instance, et l'ordonnance validant cette décision est désormais interjettée devant la Cour d'Appel. En septembre 2019, des requêtes en intervention et des plaintes ont été déposées par les consommateurs de ces 9 états mais le Tribunal de première instance les a rejettées. Ces motions ont fait l'objet d'un recours devant la Cour d'Appel. 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 des motifs de procédure par le tribunal de première instance ainsi que par la cour d'appel régionale en décembre 2020. Vestel a fait appel de la décision de la cour d'appel régionale ;
- aux Pays-Bas, une plainte déposée par trois fabricants brésiliens de téléviseurs en vertu du droit brésilien.

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 (i) dans une affaire au Royaume-Uni contre Arcelik, un fabricant turc, qui a été transigée en février 2020 et (ii) deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz) en vertu du droit allemand, qui ont été transigés en décembre 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 (Taïwan) acquis en 1987 dans le cadre d'une opération entre General Electric (GE) et le Groupe. En 1992, le site a 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 (« ALPE ») de Taoyuan a ordonné la dépollution des nappes phréatiques sur l'ancien site. Les travaux pour satisfaire cette demande sont en cours. L'ALPE et TCETVT poursuivent leurs discussions sur le périmètre des travaux à engager. 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)	2020	2019
LG	-	(2)
Autres compléments de prix	(3)	(1)
Acquisitions de titres de participation	**(3)**	**(3)**
Diminuées de la trésorerie des sociétés acquises	-	-
ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	**(3)**	**(3)**

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

(en millions d'euros)	2020	2019
Activité Cinéma Digital [1]	8	3
Autres	-	(2)
Cessions de titres de participation	**8**	**1**
Diminuées de la trésorerie des sociétés vendues	(1)	-
CESSIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	**7**	**1**

(1) Activité cédée à Deluxe en 2015, avec des compléments de prix annuels, qui prennent fin en 2020.

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

(en millions d'euros)	2020	2019
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]	760	1
Remboursement de la dette courante aux créanciers [2]	(243)	(97)
Flux de trésorerie liés à la dette financière courante	**517**	**(96)**
Cession d'actions propres (nette des frais payés) [3]	-	1
Augmentation de capital [4]	60	-
Frais liés aux opérations de financement [5]	(60)	(1)
IMPACT NET DES OPÉRATIONS DE REFINANCEMENT ET SUR LE CAPITAL	**517**	**(96)**

(1) En 2020, l'augmentation de la dette financière courante inclut 416 millions d'euros des Nouveaux Financements France & US, 250 millions d'euros de Facilité de Crédit Renouvelable et 93 millions d'euros de Prêt relais.
(2) En 2020, 85 millions d'euros liés aux remboursements de dettes de loyers et 158 millions d'euros des Emprunt à Terme et Prêt relais.
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.
(3) En 2019, Technicolor a cédé la totalité de ses actions propres pour un montant de 1 million d'euros.
(4) En 2020, Technicolor a augmenté son capital social dans le cadre de la restructuration financière.
(5) Les frais liés à la Dette du Groupe ont été présentés en tant que flux de trésorerie de financement :
- *en 2020, ils correspondent principalement aux frais liés à la restructuration financière ;*
- *en 2019, ils correspondent principalement aux frais liés aux lignes de crédit renouvelables du Groupe pour 1 million d'euros.*

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

			Variations sans impact sur les flux de trésorerie						
(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Flux de trésorerie de la dette financière [1]	Variation des contrats de location	Effet de la restructuration financière	Charges d'intérêt	Change et écart de conversion	Transfert courant – Non courant	Transfert en passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	31 décembre 2020
Dettes financières non courantes	979	606	-	(630)	16	(26)	3	-	948
Dettes financières courantes	8	(4)	-	-	15	-	(3)	-	16
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**987**	**602**	**-**	**(630)**	**31**	**(26)**	**-**	**-**	**964**
Dettes de loyers non courantes	224	(62)	17	-	-	(15)	-	(42)	122
Dettes de loyers courantes	87	(25)	1	-	-	(1)	-	(6)	56
TOTAL DETTES DE LOYERS	**311**	**(87)**	**18**	**-**	**-**	**(16)**	**-**	**(48)**	**178**

(1) En 2020, 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 millions 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.

11.3 Obligations contractuelles et engagements commerciaux

Le tableau ci-dessous détaille au 31 décembre 2020 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)	2020	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 4.5)	2	-	2	1	-
Autres paiements futurs certains [1]	12	-	4	7	2
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	**15**	**-**	**5**	**7**	**2**
Paiements futurs éventuels					
Garanties données et autres paiements futurs	2	-	1	-	1
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	**2**	**-**	**1**	**-**	**1**

(1) Les autres engagements à long terme concernent 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. Ces engagements (lettres de crédit) représentent 18 millions d'euros à fin 2020.

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.

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 59 millions d'euros au 31 décembre 2020. Ce montant est principalement relatif aux redevances provenant des bénéficiaires de licences de marques.

Le montant des paiements futurs certains ou éventuels au titre des engagements hors bilan au 31 décembre 2019 s'élevaient respectivement à 14 millions d'euros et 10 millions d'euros au titre des activités poursuivies.

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

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 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)	**2020**	**2019**
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION		
Chiffre d'affaires	1	6
Coût de l'activité	(1)	(3)
Marge brute	**(1)**	**3**
Frais commerciaux et administratifs	(1)	(7)
Frais de recherche et développement	2	(11)
Coûts de restructuration	(4)	-
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(1)	(1)
Autres produits (charges)	(10)	(9)
RÉSULTAT AVANT CHARGES FINANCIÈRES ET IMPÔTS (EBIT) DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION	**(15)**	**(25)**
Charges financières nettes	(1)	2
Impôt sur les résultats	1	1
RÉSULTAT NET	**(15)**	**(22)**

En 2019, le compte de résultat incluait 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.

12.1.2 TRÉSORERIE NETTE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2020**	**2019**
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	**(15)**	**(22)**
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	1
Variation nette des provisions	(9)	7
(Gain) pertes sur cessions d'actifs	-	(9)
Autres (dont impôts)	(1)	3
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs	5	2
Impôts payés sur les résultats	-	5
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (I)	**(18)**	**(11)**
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (II) [(1)]	**(3)**	**(20)**
Remboursement des dettes financières	(2)	(2)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (III)	**(2)**	**(2)**
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (I+II+III)	**(23)**	**(33)**

(1) 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.

12.2 Actifs et passifs destinés à être cédés

Conformément à la norme IFRS 5, lorsque le Groupe a décidé de céder un actif (ou groupe destiné à être cédé), il le classe en tant qu'actif détenu en vue de la vente si :

- l'actif ou le groupe d'actifs est disponible en vue de sa vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs ;
- sa vente est hautement probable dans un délai d'un an.

En conséquence, cet actif (ou groupe destiné à être cédé) est présenté distinctement sur la ligne « Actifs destinés à être cédés » du bilan. Les passifs relatifs à cet actif ou groupe d'actifs sont également présentés sur une ligne distincte au passif.

Pour le Groupe, seuls les actifs répondant aux critères ci-dessus et faisant l'objet d'une décision de cession formelle à un niveau de Direction approprié sont classés en actifs destinés à être cédés. Les conséquences comptables sont les suivantes :

- l'actif (ou groupe destiné à être cédé) destiné à être cédé est évalué au montant le plus bas entre sa valeur comptable et sa juste valeur diminuée des coûts de la vente ;
- l'actif cesse d'être amorti à compter de la date du transfert.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	76	-
PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	56	-

Au 31 décembre 2020, les actifs et passifs destinés à être cédés comprennent principalement les actifs et passifs de Post-Production remplissant à cette date les critères de classement en actifs destinés à être cédés et en passifs liés. Ce groupe inclut :

- un *goodwill* alloué à Post Production de 5 millions d'euros ;
- des actifs non courants pour 52 millions d'euros incluant le droit d'usage relatif aux contrats de location simple immobilière pour 41 millions d'euros ;
- la dette locative correspondante pour 48 millions d'euros ;
- des actifs et passifs courants pour 16 millions d'euros et 8 millions d'euros respectivement.

Les actifs destinés à être cédés comprennent également les actifs de droit d'usage immobiliers offerts à la sous-location à long terme ou en renégociation avec le bailleur pour 3 millions d'euros.

Au cours de l'année 2019, il n'y avait pas d'actifs ni de passifs destinés à être cédés.

NOTE 13 Événements postérieurs à la clôture

GRI *[102-10]*

Le 14 janvier 2021, le Groupe a annoncé la vente de son activité Post-Production à la société Streamland Media pour 30 millions d'euros. Cette vente fait partie de la vision à long terme du Groupe de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour l'industrie de l'*Entertainment*, et d'étendre ses services créatifs et ses technologies pour l'industrie de la publicité, qui apportent la valeur maximale aux clients du Groupe. La vente, soumise aux conditions de clôture habituelles, devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

NOTE 14 Honoraires des commissaires aux comptes

	Deloitte		Mazars		Total	
(en milliers d'euros)	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
• Technicolor SA	862	862	1 239	1 120	2 101	1 982
• Filiales	1 466	1 636	1 004	1 133	2 470	2 769
Sous-total	**2 328**	**2 498**	**2 242**	**2 253**	**4 571**	**4 751**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires (1)						
• Technicolor SA	285	34	291	0	576	34
• Filiales	5	7	2	5	7	12
Sous-total	**290**	**41**	**293**	**5**	**583**	**46**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité (2)						
• Technicolor SA	107	67	-	-	107	67
• Filiales	101	76	10	15	111	91
Sous-total	**208**	**143**	**10**	**15**	**218**	**158**
TOTAL	**2 826**	**2 681**	**2 546**	**2 273**	**5 372**	**4 954**

(1) Ces prestations couvrent les rapports sur augmentation et réduction de capital, sur les opérations de refinancement et mise en place des fiducies-sûretés, 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 (en % arrondi à la première décimale) 2020	2019
Consolidées par intégration globale		
Technicolor SA 8-10 rue du Renard, 75004 Paris (France)	Société mère	Société mère
Maison Connectée		
Beijing Technicolor Management Co., Ltd. (Chine)	100,0	100,0
Technicolor Asia Ltd. (Hong Kong)	100,0	100,0
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA (Brésil)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home de Mexico SA De CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home India Private Ltd. (Inde)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home Rennes SNC (France)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home USA LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies (France)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Australia Pty Limited (Australie)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Belgium (Belgique)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Canada Inc. (Canada)	100,0	-
Technicolor Japan KK (Japon)	100,0	100,0
Technicolor Korea Yuhan Hoesa (République de Corée)	100,0	100,0
Services de Production		
Mikros Image Belgium SA (Belgique)	100,0	100,0
Mikros Image SAS (France)	100,0	100,0
MPC (Shanghai) Digital Technology Co., Ltd. (Chine)	89,8	89,8
Technicolor Animation Productions SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor Canada, Inc. (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Creative Services USA, Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor India Pvt Ltd. (Inde)	100,0	100,0
Technicolor Pty, Ltd. (Australie)	100,0	100,0
The Mill (Facility) Ltd. (États-Unis)	100,0	100,0
The Mill Berlin GmbH (Allemagne)	100,0	100,0
The Mill Group Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
The Moving Picture Company Limited (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV (Pays-Bas)	100,0	100,0
Trace VFX LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Trace VFX Solutions Private India Ltd. (Inde)	100,0	100,0

	% d'intérêt détenu par Technicolor *(en % arrondi à la première décimale)*	
Sociétés – (Pays)	**2020**	**2019**
Service DVD		
Technicolor Disc Services International Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Distribution Services France SARL (France)	100,0	100,0
Technicolor Distribution Australia PTY Ltd. (Australie)	100,0	100,0
Technicolor Global Logistics, LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Canada ULC (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services de Mexico, S. de RL de CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Mexicana, S. de RL de CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Milan SRL (Italie)	100,0	100,0
Technicolor Polska sp Z.o.o (Pologne)	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
Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
***Corporate* & Autres**		
Deutsche Thomson OHG (Allemagne)	100,0	100,0
Gallo 8 SAS (France)	100,0	100,0
RCA Trademark Management SAS (France)	100,0	100,0
Sté Fr. d'Invest.et d'Arbitrage - Sofia SA (France)	100,0	100,0
Tech 6 SAS (France)	100,0	100,0
Tech 7 SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. (Singapour)	100,0	100,0
Technicolor Trademark Management (France)	100,0	100,0
Technicolor Treasury USA LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor USA Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Consolidées par mise en équivalence		
3DCD LLC (États-Unis)	50,0	50,0
Canada Cinema Distribution Inc. (Canada)	-	50,0
Techfund Capital Europe FCPR (France)	19,8	19,8
Technicolor SFG Technology Co. Ltd. (Chine)	49,0	49,0
Vancouver Lab Inc. (Canada)	-	50,0

6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

GRI *[102-56]*

Exercice clos le 31 décembre 2020.

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 2020, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Traitement comptable de la restructuration financière

Notes annexes aux comptes consolidés 1.1.1 et 8.3

RISQUE IDENTIFIÉ

Le 13 février 2020, le Groupe a annoncé la mise en œuvre d'un plan stratégique sur 3 ans (2020-2022) comprenant une série d'opérations de restructuration financière. Cependant, la survenance de la crise liée à la Covid-19 lors du premier semestre 2020 a empêché de procéder à l'augmentation de capital, constituant la dernière étape de ce plan stratégique, tout en augmentant de manière accrue les besoins du Groupe en termes de liquidité.

Compte tenu de la situation du Groupe, la direction du Groupe a estimé nécessaire de rechercher de nouvelles sources de financement, notamment auprès de ses partenaires financiers historiques ou de nouveaux investisseurs et d'engager une restructuration plus globale de l'endettement du Groupe. Afin de sécuriser cette restructuration financière, la société a annoncé le 26 mai 2020, l'ouverture d'une procédure de conciliation après avoir obtenu l'accord des prêteurs du Groupe le 1er juin 2020. Cependant, l'urgence de la situation, complexifiée par les conséquences de la crise actuelle, n'a pas permis de mettre en œuvre ce refinancement.

Le 22 juin 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, une procédure de sauvegarde financière accélérée pour le roupe Technicolor. A cette même date, la société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le projet de plan de sauvegarde qui formalise les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe a été approuvé par le comité des établissements de crédit et assimilés le 5 juillet 2020. Le 28 juillet 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a arrêté le plan de Sauvegarde. Le 22 septembre 2020, Technicolor a finalisé la mise en œuvre de son plan de restructuration financière.

Comme présenté dans la note 1.1.1 des états financiers consolidés, cette restructuration financière a conduit à :

(i) un apport d'une somme équivalente à environ 420 millions d'euros (net de frais et de commissions) visant à couvrir la poursuite du plan stratégique 2020-2022, prenant en compte les impacts estimés de la Covid-19, à financer les opérations courantes du Groupe et à refinancer l'intégralité du prêt relais d'un montant de 110 millions de US dollars exigible au 31 juillet 2020 (le « Nouveau Financement ») ;

(ii) en contrepartie de l'apport des fonds dans le cadre du Nouveau Financement, les prêteurs se sont vu octroyer des bons de souscription d'actions gratuits exerçables pendant une période de 3 mois (les « BSA Nouveau Financement ») ;

(iii) un réaménagement de l'endettement existant, soit 46,5 % des lignes de crédit dues initialement par la Société, par la mise en place de nouvelles lignes de crédit à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros, à échéance 2024 (in fine), en contrepartie de l'octroi de nouvelles suretés sur certains actifs du Groupe (le « Réaménagement des créances ») ;

(iv) l'apurement de l'endettement du Groupe à hauteur de 660 millions d'euros par voie d'augmentation de capital, d'une part, avec maintien du droit préférentiel de souscription au profit des actionnaires (pour 330 millions d'euros) et, d'autre part, avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée au profit des créanciers de lignes de crédit réaménagées par voie de compensation des soldes de leur créances (la « Conversion de dette en capital »).

De plus, cette restructuration financière a également impliqué une réorganisation de la structure juridique du Groupe, moyennant la mise en place de trois Fiducies-Suretés pour garantir le Nouveau Financement sur les actions détenues par les sous-holdings qui détiennent, après restructuration, la plupart des filiales du Groupe.

La direction du Groupe a considéré que l'ensemble des opérations liées à la restructuration financière du Groupe, à savoir, le Nouveau financement, les BSA Nouveau Financement, le Réaménagement des créances et la Conversion de dette en capital, constituait une seule et même opération, analysée sur le plan comptable, comme une modification substantielle de la dette.

Cette opération s'est traduite comptablement par :

(i) la dé-comptabilisation de la dette préexistante ;

(ii) la comptabilisation de la trésorerie reçue ;

(iii) la comptabilisation à la juste valeur des instruments financiers émis/remis (reconnaissance de nouvelles dettes et émission d'instrument de capitaux propres à destination des prêteurs, y compris les BSA), en conformité avec les normes IFRS applicables aux opérations de restructurations financières ; et

(iv) la comptabilisation de l'ensemble des frais attribuables à l'opération de restructuration en fonction de la nature du financement, notamment l'émission de dette et l'augmentation de capital.

La présentation détaillée de la restructuration financière figure dans la note 1.1.1 – *Sauvegarde financière accélérée et restructuration financière du Groupe* des états financiers consolidés.

Compte tenu des implications financières significatives pour le Groupe des opérations de restructuration financière, et de l'importance des jugements de la direction qui ont été nécessaires, notamment pour la détermination de la juste valeur des instruments financiers émis et des frais comptabilisés dans le cadre de cette opération complexe, nous avons considéré le traitement comptable de la restructuration financière du Groupe Technicolor comme un point clé de notre audit.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons intégré à notre équipe des spécialistes en comptabilisation d'opérations sur instruments financiers afin, notamment, d'examiner la conformité des modalités de comptabilisation de l'ensemble des opérations en capital et des opérations relatives aux souscriptions des nouveaux emprunts avec les normes IFRS en vigueur, en particulier les normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRIC 19 « Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres ».

Nous avons porté une attention particulière aux contrats de Fiducie Sûreté mis en place et en particulier à l'absence de survenance de cas de réalisation prévus dans ces contrats pouvant avoir une incidence sur le maintien du contrôle par le groupe.

Nos travaux ont consisté principalement à :

- apprécier le respect des critères prévus par les normes IFRS précitées pour pouvoir décomptabiliser la dette pré-existante, notamment le caractère substantiel de la modification de la dette, ainsi que la conformité à ces normes des modalités de décomptabilisation retenues et du traitement comptable des frais attribuables aux opérations selon leur nature ;
- examiner les éléments qui sous-tendent la valorisation à la juste valeur :
  - de la nouvelle dette (« New Money ») et de l'ancienne dette (« RCF et TLB facility »),
  - des nouvelles actions émises dans le cadre des conversions de lignes de crédit en capital, au regard de la cotation de l'action au moment de la réalisation des opérations,
  - des bons de souscription d'actions (« Equity kickers ») accordés aux souscripteurs de la nouvelle dette (« New Money ») ;
- vérifier que les conséquences fiscales des opérations de la restructuration financière ont été correctement traduites dans les comptes consolidés ;
- à la suite de la mise en place des contrats de Fiducie Sûreté « Tech 7 », « Gallo 8 » et « Créances Tech » en garantie du Nouveau Financement et de la Dette Réaménagée, apprécier la survenance ou non d'un cas de réalisation prévu par les contrats de Fiducie Sûreté tel que décrite à la note 8.3.2 des comptes consolidés, qui remettrait en cause le contrôle par Technicolor des entités dont les actions ont été mises en fiducie sûreté et donc leur inclusion dans le périmètre de consolidation ;
- vérifier le caractère approprié des informations présentées dans les états financiers consolidés.

Appréciation du risque de liquidité

Notes annexes aux comptes consolidés 8.2.3 et 8.3

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2020, la trésorerie disponible ressort à 330 millions d'euros. L'endettement net financier s'élève à 948 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de 31 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2019. Le Groupe a ainsi généré au cours de l'exercice 2020 un montant net de trésorerie de 979 millions d'euros, s'expliquant principalement par l'opération de restructuration financière. Le montant des lignes de crédit disponibles et non tirées en date de clôture est de 102 millions d'euros.

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 de trésorerie prévisionnels 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 chaque trimestre, 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 suivants, en tenant compte notamment des lignes de crédit disponibles.

Compte tenu des difficultés rencontrées au premier semestre 2020, le 22 juin 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, une procédure de sauvegarde financière accélérée pour le Groupe Technicolor. A cette même date, la société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le 22 septembre 2020, Technicolor a finalisé la mise en œuvre de son plan de restructuration financière.

La direction a dimensionné cette opération de restructuration financière en réponse à ses estimations des besoins de liquidité. Ces estimations sont basées sur les projections des activités du Groupe, qui ont été faites dans le cadre du plan stratégique 2020-2022, mis à jour des impacts Covid-19 estimés et dans un contexte toujours incertain lié à la crise de la Covid-19.

Le Nouveau Financement obtenu à travers cette opération de restructuration financière est assorti de covenants financiers, décrits dans la note 8.3.2 de l'annexe aux états financiers consolidés. La survenance d'un élément déclencheur d'un bris de covenant rendrait la dette financière exigible immédiatement et serait un cas de réalisation de la perte de contrôle du Groupe sur ses filiales.

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'appréciation 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 ;
- apprécié les procédures mises en place par le Groupe pour s'assurer du respect des exigences spécifiques des covenants bancaires et l'information communiquée par le Groupe dans les états financiers concernant le respect de ces exigences à la clôture 31 décembre 2020 ;
- apprécié la cohérence des hypothèses opérationnelles d'activité retenues par la direction pour l'établissement des prévisions de trésorerie, notamment dans un contexte où l'activité du groupe et reste impactée par la crise liée à la Covid-19, pour l'établissement des prévisions de trésorerie par rapport au budget préparé par la Direction et approuvé par le Conseil d'Administration du 11 mars 2021, notamment au regard de notre connaissance de l'activité acquise dans le cadre de notre mission, des hypothèses opérationnelles d'activité, des échéances de remboursement de la dette restructurée et des disponibilités des différentes lignes de crédit ;
- tout au long de l'exercice 2020 et dans le contexte Covid-19 précité, nous avons réalisé un suivi des liquidités, comparé les positions réelles par rapport à celles budgétées, analysé les écarts constatés afin d'apprécier le processus d'établissement de ces prévisions ;
- interrogé la Direction concernant sa connaissance de circonstances ou d'événements, postérieurs au 31 décembre 2020, survenus ou potentiels, qui seraient susceptibles de remettre en cause la liquidité du groupe ;
- revu le traitement comptable des programmes d'affacturage direct ou inversés, afin de valider leur caractère déconsolidant.

Nous avons également vérifié les informations relatives au risque de liquidité présentées dans les états financiers consolidés aux notes 8.3.2 « Risques de liquidité et gestion de financement et de la structure de capital » et 8.3 « Dettes Financières ».

Tests de pertes de valeur des écarts d'acquisition

Note annexe aux comptes consolidés 4

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2020, la valeur nette des écarts d'acquisition inscrits au bilan s'élève à 716 millions d'euros au regard d'un total de bilan de 3 018 millions d'euros. Ces écarts d'acquisition sont déterminés 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 et d'autant plus incertains eu égard au contexte de la crise liée au Covid-19.

En particulier, l'écart d'acquisition sur le secteur « Services DVD » représentant un montant total au bilan de 142 millions d'euros au 31 décembre 2020, a fait l'objet de notre part d'une attention spécifique en raison de la durée de vie finie de cet actif, des incertitudes pesant sur l'avenir des supports physiques du secteur « Services DVD », de la baisse des volumes de ventes plus forte que prévue, en particulier dans l'activité Distribution, qui ont conduit à une dépréciation de l'écart d'acquisition, à hauteur de 66 millions d'euros, dans les comptes 2020.

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 réalisations 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 ;
- en évaluant les analyses de sensibilité effectuées par la direction et en effectuant nos propres analyses de sensibilité, sur les hypothèses clés pour apprécier les impacts éventuels de ces hypothèses sur les conclusions des tests de dépréciation ; et
- ces analyses ont été menées avec l'aide de nos experts en évaluation.

Nous avons également vérifié les informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société par votre assemblée générale du 20 juin 2012 pour Deloitte & Associés et du 29 mai 1985 pour Mazars.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 9ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 36ème année sans interruption dont 22 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.

Paris-La Défense, le 24 mars 2021

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Mazars
Bertrand Boisselier	Jean Luc Barlet
Associé	Associé

6.4 COMPTES SOCIAUX 2020 DE TECHNICOLOR SA

GRI *[201-1]*

6.4.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre 2020	2019
Chiffre d'affaires	(2.1)	49	54
Autres produits d'exploitation	(2.2)	58	1
Total produits d'exploitation		**107**	**55**
Frais de personnel		(22)	(16)
Autres charges d'exploitation	(2.2)	(92)	(46)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(5)	(1)
Résultat d'exploitation	*(2)*	**(12)**	**(8)**
Produits/(charges) net d'intérêts		(57)	(48)
Dividendes		77	459
Dépréciation des actifs financiers		(119)	(613)
Autres produits (charges) financiers nets		10	2
Résultat financier	*(3)*	**(89)**	**(200)**
RÉSULTAT COURANT		**(101)**	**(208)**
Plus ou moins-values sur cessions		(493)	(106)
Autres produits (charges) exceptionnels nets		(47)	(19)
Résultat exceptionnel	*(4)*	**(540)**	**(125)**
Impôt sur les résultats	*(5)*	1	(11)
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**(640)**	**(344)**

Les annexes de la page 280 à 306 font partie intégrante des états financiers.

6.4.2 Bilan

(en millions d'euros)	*Note*	2020	2019
ACTIF			
Immobilisations incorporelles		20	20
Amortissements et provisions		(14)	(13)
Immobilisations incorporelles, valeur nette	*(6)*	**6**	**7**
Immobilisations corporelles		-	-
Amortissements et provisions		-	-
Immobilisations corporelles, valeur nette	*(6)*	**-**	**-**
Titres de participation, valeur nette		972	2 148
Autres immobilisations financières		695	2
Immobilisations financières, valeur nette	*(7)*	**1 667**	**2 150**
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		**1 673**	**2 157**
Clients et effets à recevoir	(12.1)	31	41
Comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe	(12.1)	909	648
Dépréciations des comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe	(12.1)	(7)	(7)
Autres actifs courants	(12.1)	15	16
Trésorerie et équivalents de trésorerie		14	11
TOTAL ACTIF CIRCULANT		**962**	**709**
COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF	*(12.3)*	**27**	**2**
TOTAL ACTIF		**2 662**	**2 868**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF			
Capital social (235 795 483 actions au 31 décembre 2020 de valeur nominale 0,01 euro)		2	414
Prime d'émission		643	-
Réserve légale		-	-
Autres réserves et report à nouveau		21	(49)
Résultat de l'exercice		(640)	(344)
Total capitaux propres	*(8.1)*	**26**	**21**
Autres fonds propres	*(8.3)*	500	500
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES		**526**	**521**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	*(11)*	**22**	**37**
Dettes envers les sociétés du Groupe	(9.1)	1 492	1 281
Autres dettes financières	(9.1)	579	989
Fournisseurs et effets à payer	(12.1)	11	15
Autres dettes courantes	(12.1)	31	24
Comptes de régularisation passif		1	1
TOTAL DETTES		**2 114**	**2 310**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		**2 662**	**2 868**

Les annexes de la page 280 à 306 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 2018	**414 461 178**	**1,00**	**414**	**-**	**-**	**-**	**(202)**	**153**	**365**
Affectation du résultat 2018	-	-	-	-	-	-	153	(153)	-
Résultat 2019	-	-	-	-	-	-	-	(344)	(344)
Au 31 décembre 2019	**414 461 178**	**1,00**	**414**	**-**	**-**	**-**	**(49)**	**(344)**	**21**
Affectation du résultat 2019	-	-	-	-	-	-	(344)	344	-
Regroupement d'actions du 12 mai 2020	**(414 461 178)**	**1,00**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	15 350 414	**27,00**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Réduction de capital du 28 mai 2020 par diminution de la valeur nominale	-	(26,99)	(414)	-	-	414	-	-	-
Augmentation de capital relative à l'exercice de *stock-options* (LTIP)	56 700	0,01	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital du 22 septembre 2020 avec maintien du droit préférentiel de souscription	110 738 255	0,01	1	329	-	-	-	-	330
Augmentation de capital réservée du 22 septembre 2020	92 178 770	0,01	1	329	-	-	-	-	330
Dotation à la réserve légale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais liés aux augmentations de capital	-	-	-	(15)	-	-	-	-	(15)
Exercice de bons de souscription d'actions	17 471 344	0,01	-	-	-	-	-	-	-
Résultat 2020	-	-	-	-	-	-	-	(640)	(640)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**235 795 483**	**0,01**	**2**	**643**	**-**	**414**	**(393)**	**(640)**	**26**

Voir la note 8.1 qui détaille les variations des capitaux propres.

Les annexes de la page 280 à 306 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	281
NOTE 2	Résultat d'exploitation	286
NOTE 3	Résultat financier	287
NOTE 4	Résultat exceptionnel	288
NOTE 5	Impôts sur les résultats	289
NOTE 6	Immobilisations corporelles et incorporelles	290
NOTE 7	Immobilisations financières	290
NOTE 8	Capitaux propres et autres fonds propres	294
NOTE 9	Dettes financières et Instruments financiers	295
NOTE 10	Avantages au personnel	298
NOTE 11	Provisions et litiges	301
NOTE 12	Autres informations	303
NOTE 13	Honoraires des commissaires aux comptes	306
NOTE 14	Événements postérieurs à la clôture	306

NOTE 1 Présentation générale

Le groupe 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 Faits caractéristiques de l'exercice

1.1.1 SAUVEGARDE FINANCIÈRE ACCÉLÉRÉE ET RESTRUCTURATION FINANCIÈRE DU GROUPE

Le Groupe a annoncé le 13 février 2020 la mise en œuvre d'un Plan stratégique sur 3 ans (2020-2022), accompagné d'un renforcement à court terme de la structure financière du Groupe, devant se traduire notamment par une augmentation de capital d'un montant de 300 millions d'euros avec maintien du droit préférentiel de souscription. Cette augmentation du capital de la Société, ainsi que le regroupement des actions de la Société (1 action nouvelle pour 27 actions anciennes) et la réduction de capital de la Société non motivée par des pertes, lui précédant, ont été approuvées dans leur principe par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société le 23 mars 2020. Le regroupement d'actions et la réduction de capital ont été définitivement réalisés en mai 2020. Le Groupe a mis en place en mars 2020 un prêt relais pour un montant nominal de 110 millions de dollar US pour couvrir ses besoins jusqu'à l'augmentation de capital.

Cependant, depuis l'annonce de ce Plan stratégique, le Groupe a été impacté par l'épidémie de la Covid-19 et les mesures de confinement mises en place pour empêcher la propagation du virus. Ces effets sont détaillés dans la note 1.1.2. Cette sous-performance a par ailleurs accru les besoins de liquidités à court terme du Groupe. Or, dans ces circonstances, la possibilité de lancer cette augmentation de capital s'est elle-même réduite.

Aussi, compte tenu de la situation du Groupe, la Société a estimé devoir rechercher de nouvelles sources de financement auprès de ses partenaires financiers historiques ou de nouveaux investisseurs, afin de pallier l'augmentation de capital avortée et rembourser le prêt relais de 110 millions de dollar US à échéance au 31 juillet 2020. Après avoir initié des premiers contacts avec des investisseurs potentiels, la Société a considéré que la nomination de conciliateurs lui permettrait (i) de faciliter, d'encadrer et de sécuriser la poursuite de ses discussions, et (ii) d'envisager les termes d'une restructuration plus globale de l'endettement du Groupe.

Dans ces conditions, le 26 mai 2020, la Société a informé le marché de son intention d'entamer des discussions avec ses partenaires financiers et de solliciter l'accord des prêteurs actuels du Groupe afin de pouvoir envisager l'ouverture d'une procédure de conciliation sans que cela ne constitue un cas de défaut au titre des documents de financement existants.

Ces accords ont tous été obtenus le 1er juin 2020 et, par ordonnance du 2 juin 2020, le Président du Tribunal de commerce de Paris a nommé la SELARL FHB, représentée par Maître Hélène Bourbouloux et Maître Gaël Couturier, en qualité de conciliateurs de la Société, avec pour mission d'assister le Groupe :

1. dans la poursuite de ses discussions avec ses partenaires financiers en vue de l'obtention d'un financement lui permettant de couvrir les besoins immédiats de trésorerie du Groupe ;
2. dans ses discussions avec l'ensemble de ses partenaires financiers sur le réaménagement de l'endettement du Groupe ; et
3. dans l'étude de toute solution de nature à mettre un terme à ses difficultés.

À la suite des discussions menées entre les différentes parties prenantes à la procédure de conciliation sous l'égide des conciliateurs, la Société a élaboré les principaux termes et conditions de sa restructuration financière. L'urgence de la situation a cependant empêché de réunir l'accord unanime des créanciers financiers concernés de la Société dans le temps imparti, et a rendu impossible la mise en œuvre de la restructuration dans le cadre de la procédure de conciliation. Pour autant, l'état des discussions a permis d'envisager la voie d'une procédure de sauvegarde financière accélérée, afin de désendetter le Groupe et de répondre à ses besoins d'exploitation.

C'est dans ces circonstances que, par jugement du 22 juin 2020, le Tribunal de commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, la procédure de sauvegarde financière accélérée. Aux termes de ce jugement, le Tribunal de commerce de Paris a notamment désigné la SELARL FHB, représentée par Maître Hélène Bourbouloux et Maître Gaël Couturier, en qualité d'administrateurs judiciaires et fixé au 21 juillet 2020 la date de l'audience d'examen du projet de plan de sauvegarde. La Société a en outre sollicité et obtenu le même jour le bénéfice des dispositions du Chapitre 15 du *Federal Bankruptcy Code* américain, afin de voir les effets de la procédure de sauvegarde financière accélérée reconnus sur le territoire américain.

À cette même date, la Société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le projet de plan de sauvegarde (qui formalise les termes et conditions de l'accord susmentionné) a été approuvé par le Comité des établissements de crédit et assimilés le 5 juillet 2020. En parallèle, l'accord de principe entre la Société et les créanciers concernés a été formalisé dans le cadre d'accords juridiquement contraignants (accord de *lock-up* ou de soutien à la restructuration) venant confirmer les principaux termes et conditions de la restructuration financière de la Société. Aux termes de ces accords, les parties se sont engagées à soutenir et réaliser toute démarche ou action raisonnablement nécessaire à la mise en œuvre et la réalisation de la restructuration financière de la Société. Les principales opérations de restructuration du plan de sauvegarde et du Nouveau Financement, pleinement réalisées à la clôture de l'exercice, sont les suivantes :

1. Apport d'une somme équivalente à environ 420 millions d'euros (net de frais et commissions) pour les besoins de la poursuite du Plan stratégique 2020-2022 (mis à jour de l'impact Covid-19), du financement des opérations courantes du Groupe et pour le refinancement intégral du prêt relais exigible le 31 juillet 2020 (le « Nouveau Financement »)

Une première partie de ce Nouveau Financement a été apportée fin juillet au cours de la période d'observation de la procédure de sauvegarde financière accélérée, c'est-à-dire après l'ouverture de ladite procédure mais avant l'adoption par le Tribunal de commerce de Paris du plan de sauvegarde financière accélérée (le « **Financement Intermédiaire** »), comme suit :

- 110 millions de dollars US (net des frais et commissions [1]) ont été apportés à Technicolor USA, Inc. pour les besoins du refinancement du prêt relais exigible le 31 juillet 2020 par l'octroi d'un crédit à terme soumis au droit de l'État de New York (États-Unis) :
  - durée : remboursement *in fine* juin 2024,
  - intérêts réglés ou capitalisés (selon le cas) semestriellement :
    - intérêts *cash* : LIBOR (avec *floor* à 0 %) + 6 %/an, payables semestriellement, plus
    - intérêts PIK (capitalisés) : 6 %/an capitalisés semestriellement.
- 140 millions d'euros (net des frais et commissions [1] ont été apportés à Tech 6 (filiale à 100 % de la Société) pour les besoins du financement de l'exploitation des sociétés du Groupe. Ce financement résulte d'une émission obligataire par Tech 6 soumise au droit de l'État de New York (États-Unis) :
  - durée : remboursement *in fine* juin 2024,
  - intérêts :
    - intérêts *cash* : EURIBOR (avec *floor* à 0 %) + 6 % l'an, payables semestriellement, plus
    - intérêts PIK (capitalisés) : 6 % l'an capitalisés annuellement.
- le Nouveau Financement a été garanti par des fiducies « sûreté-gestion » sur les actions détenues par les sous-holdings du Groupe, qui détiennent (après certaines réorganisations intra-groupe) la plupart des filiales du Groupe (les « Fiducies ») ; étant précisé que la mise en place de la Fiducie pour le Solde du Nouveau Financement FR a été soumise à un vote consultatif de l'AGE, conformément à la recommandation de l'AMF n° 2015-05 sur les transferts d'actifs. Le Nouveau Financement a été également garanti par certaines autres sûretés.

Le solde du Nouveau Financement (181 millions d'euros en principal net des frais et commissions) a été apporté début septembre 2020 sous la forme d'une deuxième émission obligataire par Tech 6 soumise au droit de l'État de New York (États-Unis), et avec la même maturité et les mêmes conditions financières que la première tranche. Des sûretés additionnelles ont été consenties en garantie du remboursement de ces nouveaux apports, en particulier la fiducie-sûreté sur les titres de Gallo 8 (filiale à 100 % de la Société), laquelle a été approuvée par l'Assemblée générale du 20 juillet 2020.

En contrepartie de l'apport des fonds dans le cadre du Nouveau Financement, les prêteurs au titre du Nouveau Financement (en ce inclus BPI) se sont vu octroyer des BSA gratuits (chacun au *prorata* de sa participation dans le Nouveau Financement), exerçables pendant 3 mois à compter du 22 septembre 2020, à la valeur nominale de l'action, et représentant environ 7,5 % du capital post augmentations de capital prévues (mais avant dilution des BSA attribués aux actionnaires). Afin de limiter la dilution des actionnaires du fait de ces BSA au titre du Nouveau Financement, le projet de plan de sauvegarde prévoit l'émission de BSA gratuits au profit des actionnaires, exerçables pendant 4 ans, au même prix que l'augmentation de capital réservée aux créanciers (3,58 euros par action) et représentant environ 5 % du capital post dilution de l'ensemble des émissions prévues.

2. Opérations préalables à la mise en place de la restructuration de l'endettement

Afin de faciliter la réalisation juridique de la restructuration de l'endettement, la Société et ses filiales ont procédé à des opérations préalables de regroupement des actifs. Ces regroupements de titres de participation ont été réalisées conformément au plan de sauvegarde financière accélérée du groupe Technicolor afin de mettre en fiducie-sûreté les titres détenus dans les sociétés constituant les garanties.

Regroupement de titres de participation au sein de Tech 6 aux fins de constitution de la « Fiducie Tech 7 »

En date du 6 juillet 2020, Technicolor SA a cédé à la société Tech 6 SAS l'intégralité des actions qu'elle détenait dans le capital de la société Tech 7 SAS (100 % du capital social correspondant à 1 500 actions d'une valeur nominale de 10 euros chacune) pour un prix de 15 000 euros.

À compter de cette date Tech 6 SAS devient l'associé unique de Tech 7 SAS.

En date du 11 juillet 2020, l'associé unique Technicolor SA a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale Tech 6 par émission de 51 787 998 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 euros chacune par apport en nature de 517 879 980 euros.

L'apport en nature correspond :

- à 47 801 actions de la société Technicolor Canada Inc., correspondant à 87,74 % du capital social de la Société ;
- à 200 actions de la société The Moving Picture Company Ltd., correspondant à 100 % du capital social de la Société.

En date du 15 juillet 2020, l'associé unique Technicolor SA a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale Tech 6 par émission de 10 914 000 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 euros chacune par compensation de créance d'un montant nominal de 109 140 000 euros. La créance, sous-jacent de l'augmentation de capital, était initialement détenue par Technicolor SA qui l'a cédée en date du 13 juillet 2020 à Tech 6 SAS.

- En date du 15 juillet 2020, la société Technicolor SA a cédé à sa filiale Tech 7 SAS les titres suivants : 2 800 000 actions de la société Mikros Image SAS pour un prix de 15 800 000 euros. À l'issue de cette opération, Tech 7 SAS détient 100 % du capital social de Mikros Image SAS.
- 17 020 409 actions de la société Technicolor Animation Productions SAS pour un prix de 28 900 000 euros. À l'issue de cette opération, Tech 7 SAS détient 100 % du capital social de Technicolor Animation Productions SAS.

(1) Commission initiale de 5 % ; commission de souscription de 3,5 % ; commission d'engagement de 1,5 % l'an du montant non tiré.

En date du 20 juillet 2020, la société Technicolor SA a cédé 467 actions de Technicolor India Private Ltd. (représentant 0,003 % du capital social de la Société) pour un prix de 1 245 dollars US (soit 1 061,74 euros) à sa filiale Tech 7 SAS. À l'issue de cette opération Tech 7 SAS détient 100 % du capital social de Technicolor India Private Ltd.

En date du 21 août 2020, l'associé unique Technicolor SA a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale Tech 6 par émission de 3 940 000 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 euros chacune par voie de compensation de créance d'un montant nominal de 39 400 000 euros.

En date du 21 août 2020, Tech 6 SAS a souscrit à une nouvelle augmentation de capital social de la société Tech 7 SAS par émission de 3 940 000 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 euros chacune par voie de compensation de créance d'un montant nominal de 39 400 000 euros.

À l'issue de ces opérations, Tech 6 SAS détient 100 % du capital social de la société Tech 7 SAS s'élevant à 666 434 980 euros et composé de 66 643 498 actions de valeur nominale 10 euros chacune.

Ce regroupement de titres de participation au sein de Tech 7 SAS a été réalisé conformément au plan de sauvegarde financière accélérée du groupe Technicolor afin de mettre en fiducie-sûreté les titres de la société détenus par Tech 6 SAS.

Regroupement de titres de participation au sein de Gallo 8 aux fins de constitution de la « Fiducie Gallo 8 »

Le 5 août 2020, Technicolor SA a cédé à sa filiale Gallo 8 SAS les titres de participations suivants :

- 1 668 024 actions de la société RCA Trademark Management SAS pour un prix de 39 610 000 euros et représentant 99,99 % du capital de la Société ;
- 13 616 128 actions de la société Technicolor Trademark Management SAS pour un prix de 100 660 000 euros et représentant 99,99 % du capital de la Société ;
- 1 005 actions de la société Technicolor USA Inc. auprès de Technicolor SA pour un prix de 290 380 000 euros et représentant 100 % du capital social de la Société.

À cette même date, Gallo 8 SAS a acquis 15 600 000 actions d la société Technicolor Delivery Technologies SAS, dont 206 640 actions auprès de SOFIA SA et 15 393 360 actions auprès de Technicolor SA, pour un prix de 128 080 000 euros et représentant 100 % du capital social de la Société.

En date du 6 août 2020, l'associé unique Technicolor SA a procédé à une augmentation de capital de Gallo 8 SAS par émission de 50 354 500 actions nouvelles de valeur nominale de 10 euros chacune par compensation de créance d'un montant de 503 545 000 euros. À l'issue de cette opération, le capital social de la société Gallo 8 SAS s'élève à 783 545 000 euros et est composé de 78 354 500 actions de valeur nominale de 10 euros chacune. En date du 23 août 2020, Technicolor SA a cédé à sa filiale Gallo 8 SAS 1 action de la société Technicolor Connected Home Mexico SA de CV pour un prix de 1 euro et représentant moins de 0,01 % du capital social de la Société.

Ce regroupement de titres de participation au sein de Gallo 8 SAS a été réalisé conformément au plan de sauvegarde financière accélérée du groupe Technicolor afin de mettre en Fiducie Sûreté-Gestion les titres de la société détenus par Technicolor SA.

3. Conclusion des contrats de fiducie « Sûreté – Gestion »

Le 17 juillet 2020, Tech 6 SAS a conclu deux contrats de Fiducie Sûreté-Gestion au bénéfice des créanciers en garantie de la dette.

Le 21 août 2020, Technicolor SA a conclu un contrat de Fiducie Sûreté-Gestion au bénéfice des créanciers en garantie de la dette.

Par la Fiducie Sûreté-Gestion, les actifs propriété de la Société, sont transférés à un Fiduciaire qui en assure la gestion pendant la durée de la garantie. Les actifs transférés sont inscrits dans la comptabilité autonome de chacune des Fiducies tenue par le Fiduciaire, Equitis Gestion, au même titre que les produits et charges relevant de la détention des actifs.

Les actifs fiduciaires transférés par Tech 6 SAS à la date de signature du contrat correspondent aux titres de la société Tech 7 et à la créance envers Technicolor SA (prêt des sommes reçues au titre de l'emprunt obligataire) évalués à la valeur nette comptable au moment du transfert soit respectivement 666 434 980 euros et 349 667 400 euros.

Les actifs fiduciaires transférés par Technicolor SA à la date de signature du contrat correspondent aux titres de la société Gallo 8 SAS. Au moment du transfert, les titres ont été évalués à la valeur nette comptable, soit 693 400 000 euros.

À la date de constitution des fiducies, Tech 6 SAS et Technicolor SA :

- ont sorti de leur bilan les actifs transférés en contrepartie d'une charge exceptionnelle de même montant ;
- ont comptabilisé les droits représentatifs des actifs remis en fiducie à l'actif de leur bilan en contrepartie d'un produit exceptionnel de même montant.

À la clôture de l'exercice, le résultat des Fiducies est pris en compte dans la valorisation des droits représentatifs des actifs remis en fiducie en contrepartie d'un produit financier dans le compte de résultat.

4. Restructuration de l'endettement existant afin de le ramener à un niveau en adéquation avec les perspectives d'activité du Groupe, à savoir

- Le réaménagement de 46,5 % des créances (à savoir les créances au titre (i) du Prêt à Terme B (ii) de la Facilité de Crédit Renouvelable) au sein de nouveaux emprunts à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros en principal, à échéance le 31 décembre 2024 *(in fine)* et l'octroi en garantie de nouvelles sûretés sur les actifs du Groupe, et d'une garantie personnelle ; les conditions financières de la dette réaménagée sont les suivantes :
  - tranche Euro (454 millions d'euros) : EURIBOR (avec *floor* à 0 %) + 3 % l'an d'intérêts *cash* + 3 % l'an d'intérêts PIK (capitalisés) ;
  - tranche USD (141,5 millions de dollars US) : LIBOR (avec *floor* à 0 %) + 2,75 % l'an d'intérêts *cash* + 3 % l'an d'intérêts PIK (capitalisés).
- Une augmentation de capital de la Société, avec droit préférentiel de souscription des actionnaires, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 2,98 euros par action, entièrement garantie par les prêteurs des emprunts à terme et de la facilité de crédit renouvelable par compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits ; Bpifrance Participations souscrira à l'augmentation de capital en espèces au prorata de sa participation pré-opération (environ 7,6 % de souscription à titre irréductible) pour un montant global allant jusqu'à 25 millions d'euros ; le produit en espèces de l'augmentation de capital a été intégralement utilisé pour rembourser les prêteurs du Prêt à Terme B et de la Facilité de Crédit Renouvelable à la valeur nominale.

- Une augmentation de capital de la Société réservée, pour un montant total de 330 millions d'euros, à un prix de souscription de 3,58 euros par action, au bénéfice des prêteurs des emprunts à terme et de la facilité de crédit renouvelable, et qui a été entièrement souscrite par voie de compensation avec leurs créances au pair au titre des Contrats de Crédits.
- La facilité de crédit d'un montant de 125 millions de dollars US mis à disposition de Technicolor USA Inc. le 6 novembre 2017 et de certains autres affiliés américains du Groupe a été modifiée, notamment pour étendre la date d'échéance finale à décembre 2023, et pour permettre la mise en œuvre de toutes les opérations envisagées afin de réaliser la Restructuration.

Les conditions suspensives à la mise en œuvre du plan de sauvegarde, c'est-à-dire l'arrêté du plan de sauvegarde par le Tribunal de commerce de Paris le 28 juillet dernier et le vote favorable de l'assemblée générale sur l'ensemble des mesures nécessaires à la mise en œuvre du plan de sauvegarde accélérée, ayant été levées, les dernières opérations du plan de sauvegarde, c'est-à-dire la mise en place des emprunts réaménagés, ainsi que le remboursement et la conversion en capital des dettes non réaménagées, ont été finalisées le 22 septembre 2020. Les Lignes de Crédit non réaménagées ont en conséquence été remboursées en espèces pour un montant de 59 716 580,58 euros et converties en capital à hauteur de 600 283 419,22 euros.

Par ailleurs, le 11 septembre 2020, le Tribunal américain compétent en matière de faillite, présidant la procédure dite de *Chapter 15* de Technicolor a rendu une ordonnance de clôture de cette procédure. Ceci marque l'étape finale de la procédure engagée par la Société aux États-Unis d'Amérique.

Effets de ces événements sur les états financiers au 31 décembre

Le Groupe a considéré les opérations de Nouveau Financement, de conversion de dette en capital et de réaménagement des créances comme une seule transaction complexe avec de multiples éléments. Ces opérations ont été en effet négociées conjointement par les mêmes parties.

Cette transaction complexe a abouti :

- à la décomptabilisation de la dette précédente ;
- à la réception de disponibilités ;
- à la reconnaissance de nouvelles dettes financières (Nouveau Financement et lignes de crédit à terme) ;
- à l'émission d'instruments de capitaux propres à destination des prêteurs (actions et BSA).

Les incidences de ces opérations dans les comptes annuels de la Société sont présentées ci-dessous :

Bilan *(en millions d'euros)*

Liquidités reçues (Nouveau Financement)	321
Dette annulée (Valeur au bilan)	1 228
BSA Nouveau Financements	-
Augmentation de capital souscrite en numéraire (1)	(60)
Augmentation de capital par compensation de créances (1)	(600)
Dette de Nouveau Financement	(350)
Dette réaménagée	(574)
RÉSULTAT DE L'OPÉRATION	**(34)**
Honoraires au compte de résultat	(39)
RÉSULTAT NET D'OPÉRATION	**(73)**

(1) Augmentation de capital nominale de 660 millions d'euros.
Les montants en dollars US sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de chaque transaction (1,16 pour le Nouveau Financement et 1,17 pour les prêts à terme).

Compte de résultat *(en millions d'euros)*

Complément d'amortissement des charges à étaler (OID) sur Prêt à Terme B	(1)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(1)**
Honoraires liés à la restructuration financière	(1)
Perte de change liée à la valorisation de la dette USD	(12)
Dotations aux dépréciations des titres de participation	(74)
RÉSULTAT FINANCIER	**(87)**
Honoraires liés à la restructuration financière	(38)
Transfert des actifs nets en fiducie et droits représentatifs correspondants	-
Moins-value nette sur cessions de titres de participation réalisées dans le cadre de la restructuration financière	(6 220)
Reprises de dépréciations des titres de participation cédés dans le cadre de la restructuration financière	5 726
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(532)**
RÉSULTAT NET	**(620)**

Le tableau suivant présente de manière synthétique les sécurités et la soumission à des clauses financières des dettes du Groupe à l'issue de l'exécution du plan de sauvegarde financière accélérée. Le fonctionnement de ces sécurités est plus amplement décrit en note 9.2.2.

Dette	Emprunteur	Sécurités	Clauses financières
Nouveau Financement US	Technicolor USA Inc.	Nantissement de premier ou second rang sur les actifs américains, Fiducie Gallo 8, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Nouveau Financement France	Tech 6	Fiducie Gallo 8 et Tech 7, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Dette réaménagée	Technicolor SA	Deuxième rang sur (i) la fiducie Gallo 8 et (ii) les nantissements sur certains actifs de Technicolor SA	Non
Facilité de crédit Wells Fargo	Technicolor USA Inc.	Nantissement de premier ou second rang sur les actifs américains	Oui

1.1.2 IMPACTS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

Bien que la crise de la Covid-19 ait défavorablement impacté les activités des filiales du groupe Technicolor, l'ensemble des secteurs d'activité du Groupe se sont montrés résilients.

L'activité Maison Connectée bénéficie d'une forte demande de ses produits et conserve sa position de *leader* dans les marchés du haut débit et de la vidéo basée sur la technologie Android.

L'activité Services de Production a significativement été impactée par la crise, qui a notamment stoppé tous les tournages dès la fin du premier trimestre. Le déclin en effets spéciaux et post production pour les films et les séries a été partiellement compensé par une demande croissante en animation et la résilience des activités liés à la publicité. Au global la baisse de chiffre d'affaires s'élève à 42 % à taux de change constant.

L'activité Services DVD a été défavorablement impactée notamment par l'absence de sorties de nouveaux films partiellement compensée par une demande soutenue sur le catalogue. Au global, la baisse de chiffre d'affaires s'élève à 20 % à taux de change constant.

Malgré les incertitudes liées à la pandémie, en particulier concernant la capacité de Maison Connectée à se fournir en composants, le Groupe va continuer à s'appuyer sur ses forces et à exécuter son plan de transformation pour accroître ses résultats. La situation financière du Groupe ainsi que ses perspectives lui permettent d'assurer sa continuité d'exploitation.

1.2 Règles et méthodes comptables

1.2.1 PRINCIPES D'ÉLABORATION – RÈGLES GÉNÉRALES

Les comptes annuels de l'exercice au 31 décembre 2020 ont été 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'Ordre des Experts Comptables et de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ainsi que le règlement de l'Autorité des normes comptables n° 2014-03 du 5 juin 2014 à jour des différents règlements complémentaires à la date de l'établissement des dits comptes annuels.

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 (voirnotes 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.

Les conventions comptables ont été appliquées avec sincérité dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ; et
- conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Seules sont exprimées les informations significatives.

Sauf mention, les montants sont exprimés en Euro et arrondis au million le plus proche.

Les comptes annuels de la Société ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Technicolor SA le 11 mars 2021. Conformément à la législation française, les comptes annuels 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 12 mai 2021.

1.2.2 UTILISATION D'ESTIMATIONS

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes annuels, 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 de l'exercice, 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) d'exploitation » pour ce qui relève des opérations de nature commerciale et dans le poste « autres produits (charges) financiers nets » pour les autres opérations.

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 ou résultat d'exploitation, dans le cas où ils sont afférents à des opérations de nature commerciale.

Les informations relatives aux instruments dérivés de change figurent en note 9.4.

NOTE 2 Résultat d'exploitation

2.1 Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2020	2019
Facturations intra-groupe	32	32
Redevances sur marques	18	22
Autres facturations externes	-	-
TOTAL CHIFFRES D'AFFAIRES	**49**	**54**
Dont chiffre d'affaires en France :	*18*	*18*

2.2 Autres charges et produits d'exploitation

(en millions d'euros)	2020	2019
Autres Charges d'exploitation	(92)	(46)
Autres Produits d'exploitation	58	1
TOTAL AUTRES CHARGES ET PRODUITS D'EXPLOITATION	**(34)**	**(45)**

Les « Autres charges d'exploitation » comprennent :

- les frais exposés dans le cadre de la restructuration de la dette pour 53 millions d'euros. Ces charges ont fait l'objet d'une neutralisation par un compte de « Transfert de charges » afin de les ventiler entre les différentes opérations intervenues :
  - imputation des frais sur la prime d'émission pour 15 millions d'euros,
  - frais d'émission d'emprunt obligataire pour 11 millions d'euros,
  - primes de remboursement des obligations pour 17 millions d'euros ;
- les autres charges d'exploitation courantes de la Société.

Les « Autres produits d'exploitation » comprennent les transferts de charges ci-dessus mentionnés ainsi que les transferts de charges liés aux opérations de *restructuring*.

NOTE 3 Résultat financier

(en millions d'euros)	2020	2019
Dividendes reçus	77	459
Dépréciations des titres, actions propres, comptes courants et provisions pour risques concernant les filiales en portefeuille, nette des reprises	(119)	(613)
Produits/(charges) d'intérêts financiers nets	(57)	(48)
Autres produits/(charges) nets	10	2
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	**(89)**	**(200)**
Le résultat financier concerne principalement les filiales suivantes :		
• **Technicolor USA Inc.**		
dividendes en 2020	*49*	-
dépréciations des titres en 2019	-	*(113)*
• **Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.**		
dividendes en 2020	*29*	-
dépréciations des titres en 2020	*(19)*	
• **Gallo 8 SAS**		
dividendes en 2019	-	*453*
dépréciations des titres en 2019 et 2020	*(74)*	*(390)*
• **Thomson Licensing SAS**		
dépréciations des titres en 2019 (dotation) et 2020 (reprise)	*2*	*(22)*
• **Technicolor Delivery Technologies SAS**		
dépréciations des titres en 2019	-	*(37)*
• **Société Française d'Investissement et d'Arbitrage – Sofia SA**		
dépréciations des titres en 2019 et 2020	*(20)*	*(25)*
• **Thomson Consumer Electronics (Bermuda) Ltd.**		
dépréciations des titres en 2020	*(8)*	

Les reprises de dépréciations des titres cédés dans le cadre des opérations de restructuration financière ont été présentées en résultat exceptionnel.

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)	2020	2019
Gains/(pertes) exceptionnels sur cessions d'immobilisations incorporelles et financières [1]	(493)	(106)
Coûts de restructuration (dotations nettes des reprises et charges de l'exercice)	(6)	(2)
Autres produits/(charges) exceptionnels [2]	(41)	(17)
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(540)**	**(125)**

(1) Correspond principalement aux opérations suivantes :

• *cession des titres de Technicolor Animation Productions SAS*	*10*	-
• *cession des titres de Mikros Image SAS*	*15*	-
• *cession des titres de Technicolor Delivery Technologies SAS*	*(189)*	-
• *cession des titres de Technicolor USA Inc.*	*(214)*	-
• *cession des titres de Technicolor Trademark Management SAS*	*(113)*	-
• *cession des titres de RCA Trademark Management SAS*	*14*	-
• *cession des titres de Technicolor Mexicana S. de RL de CV*	*(29)*	-
• *cession des titres de Technicolor Export de Mexico S. de RL de CV*	*8*	-
• *cession des titres de Technicolor Connected Home Mexico SA*	*4*	-
• *réduction de capital de Gallo 8 SAS par annulation d'actions (151 millions d'euros) et remboursement à l'actionnaire (45 millions d'euros)*	-	*(106)*

Il est à noter que les cessions de titres ont été réalisées dans le cadre de la mise en place de Fiducies dont Technicolor SA détient directement ou indirectement le contrôle.

(2) Correspond principalement à :

• *des charges liées à la restructuration financière*	*(37)*	-
• *des charges liées à des provisions pour risques*	*(3)*	*(17)*

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 1,9 milliard d'euros au 31 décembre 2020, principalement, liées à l'activité Tubes cathodiques cédée en 2005.

5.1 Analyse de l'impôt comptabilisé

(en millions d'euros)	2020	2019
Impôt courant de l'exercice comptabilisé par les filiales françaises et rétrocédé à Technicolor SA [1]	2	(11)
Crédit d'impôt recherche du groupe intégré	4	5
Crédit d'impôt audiovisuel du groupe intégré	1	2
Crédit d'impôt international du groupe intégré	-	-
Provision d'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale de l'exercice	-	-
Ajustement de l'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale de l'exercice précédent	-	1
Crédits d'impôt étrangers non récupérés	(1)	(1)
Autres [2]	(5)	(7)
PRODUIT D'IMPÔT NET	**1**	**(11)**

(1) Dans le cadre de l'intégration fiscale française, Technicolor SA bénéficie d'un produit d'impôt sur ses filiales françaises intégrées. Le produit d'impôt 2020 est principalement liée à Technicolor Trademark Management SAS (0,9 million d'euros) et RCA Trademark Management SAS (0,7 million d'euros).

(2) Comprend principalement les Crédits d'Impôt Recherche et Crédits d'impôt audiovisuels à rembourser aux filiales.

Au titre de l'exercice 2020, le résultat de l'intégration fiscale étant déficitaire, aucune charge d'impôt n'a été constatée.

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 2019	Variation	31 décembre 2020
• **À déduire l'année suivante**			
Congés payés	1	-	1
Provisions pour risques	16	(15)	1
Autres	1	1	2
• **À déduire ultérieurement**			
Provisions pour retraite	3	-	3
Dépréciation des comptes courants et créances	3	1	4
Provisions pour risques	12	-	12
Autres	11	14	25

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 2019, Net	**7**	**-**
Brut	*20*	-
Amortissements cumulés	*(13)*	-
Acquisitions	-	-
Cessions/Diminutions (nettes d'amortissements cumulés)	-	
Amortissements	(1)	-
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**6**	**-**
Brut	*20*	-
Amortissements cumulés	*(14)*	-

NOTE 7 Immobilisations financières

Cette rubrique comprend les titres de participation que la Société a l'intention de conserver, les droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie ainsi que les autres immobilisations financières telles que les 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.

Les droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie résultent de la constitution de la Fiducie Sûreté-Gestion « Gallo 8 » dont Technicolor SA est le constituant et Equitis Gestion est le fiduciaire. Le contrat de fiducie est conclu en garantie du paiement et/ou du remboursement de la dette (*cf.* note 9.1) et durera jusqu'à l'extinction de celle-ci. La Société garde le contrôle des actifs transférés en conséquence, l'opération a été réalisée à la valeur nette comptable. Les actifs fiduciaires transférés correspondent aux titres de la filiale Gallo 8 détenus par la Société moins une action (78 354 499 actions de 10 euros de valeur nominale chacune) valorisés à leur valeur nette comptable dans les comptes de Technicolor SA au jour de la signature du contrat de fiducie, soit 693 millions d'euros (valeur brute de 1 444 millions d'euros, dépréciation de 750 millions d'euros). Les résultats de la fiducie sont donc constitués des produits et des charges liés à la détention de la filiale Gallo 8 et remis en fiducie selon le contrat de fiducie. Pour les besoins de la fiducie, l'évaluation de la filiale Gallo 8 a été réalisée à la valeur recouvrable, l'estimation des flux futurs étant réalisée à partir des données budgétaires relatives aux activités logées dans la fiducie et des flux de facturation interne. Les résultats de la fiducie, acquis et non distribués à la clôture de l'exercice, sont intégrés à la valeur de droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie.

7.1 Variation des immobilisations financières

(en millions d'euros)	Titres de participation	Autres immobilisations financières [1]	Total des immobilisations financières
Au 31 décembre 2019, Net	**2 148**	**2**	**2 150**
Brut	*11 770*	*7*	*11 777*
Pertes de valeur	*(9 622)*	*(6)*	*(9 627)*
Acquisitions/Augmentations [2]	1 308	693	2 001
Cessions/Diminutions [3]	(8 839)	-	(8 839)
Dépréciations [4]	(121)	-	(121)
Reprises de dépréciations [5]	6 477	-	6 477
AU 31 DÉCEMBRE 2020, NET	**973**	**695**	**1 668**
Brut	*4 239*	*701*	*4 940*
Pertes de valeur	*(3 266)*	*(6)*	*(3 272)*

(1) Au 31 décembre 2020, les autres immobilisations financières nettes correspondent à :
- *cash collateral pour 2 millions d'euros ;*
- *droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie pour 693 millions d'euros (titres Gallo 8 SAS).*

(2) Les acquisitions/augmentations de titres de participation de l'exercice 2020 correspondent principalement à :
- *l'augmentation de capital de la filiale Tech 6 SAS en numéraire par voie de compensation de créances à hauteur de 149 millions d'euros et par apport en nature à hauteur de 518 millions d'euros ;*
- *l'augmentation de capital de la filiale Gallo 8 SAS en numéraire par voie de compensation de créances à hauteur de 504 millions d'euros avant le transfert des titres en fiducie ;*
- *l'augmentation de capital de la filiale Technicolor USA Inc. en numéraire à hauteur de 137 millions d'euros avant la cession des titres à Tech 7 SAS.*

(3) Les cessions/diminutions de titres de participation de l'exercice 2020 correspondent principalement aux opérations suivantes réalisées dans le cadre de la restructuration financière du Groupe :
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor USA Inc. à Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 5 354 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Delivery Technologies SAS à Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 973 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Trademark Management SAS à Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 214 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV à Tech 7 SAS d'une valeur brute de 187 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Mexicana S. de RL de CV à Technicolor Home Entertainment Services Inc. d'une valeur brute de 58 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale RCA Trademark Management SAS à Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 25 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Mikros Image SAS à Tech 7 SAS d'une valeur brute de 25 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Animation Productions à Tech 7 SAS d'une valeur brute de 22 millions d'euros ;*
- *la cession de titres de participation de la filiale Technicolor Export de Mexico S. de RL de CV à Technicolor Home Entertainment Services Inc. d'une valeur brute de 14 millions d'euros ;*
- *l'apport en nature à Tech 7 SAS des titres de la filiale Technicolor Canada Inc. d'une valeur brute de 418 millions d'euros ;*
- *l'apport en nature à Tech 7 SAS des titres de la filiale The Moving Picture Company Ltd. d'une valeur brute de 100 millions d'euros ;*
- *la remise en fiducie des titres de la filiale Gallo 8 SAS d'une valeur brute de 1 441 millions d'euros.*

(4) Les dotations aux provisions pour dépréciation de titres de participation de l'exercice 2020 concernent principalement :
- *les titres de participation de la filiale Gallo 8 SAS pour un montant de 74 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. pour un montant de 19 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Thomson Consumer Electronics (Bermuda) Ltd. pour un montant de 8 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Société Française d'Investissement et d'Arbitrage – Sofia SA pour un montant de 20 millions d'euros.*

(5) Les reprises de provisions pour dépréciation de titres de participation de l'exercice 2020 concernent principalement les titres cédés dans le cadre de la restructuration financière du Groupe, à savoir :
- *les titres de participation de la filiale Technicolor USA Inc. à hauteur de 4 849 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Gallo 8 SAS à hauteur de 748 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Technicolor Delivery Technologies SAS à hauteur de 657 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV à hauteur de 186 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Mikros Image SAS à hauteur de 25 millions d'euros ;*
- *les titres de participation de la filiale Technicolor Animation Productions à hauteur de 3 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. Une reprise de provision pour dépréciation des titres de 1,7 million d'euros a été comptabilisée. Une baisse de 10 % du complément de prix conduirait à une augmentation de la dépréciation de 5,7 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.

La variation ds droits représentatifs des actifs nets remis en fiducie de l'exercice se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	**Fiducie Sûreté-Gestion « Gallo 8 »**
Valeur Brute au 31 décembre 2019	**-**
Transferts de l'exercice	693
Résultat de l'exercice de la fiducie	-
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	**693**

7.2 Échéances des créances de l'actif immobilisé

(en millions d'euros)	
2021	2
2022 et au-delà	5
VALEUR BRUTE	**7**
Dépréciations	(6)
VALEUR NETTE	**1**

7.3 Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2020

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Pourcentage détenu *(en %)*	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 %)								
Thomson Licensing SAS [1]	100,00 %	2 800 000	2 444	153	115	10	6	-
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte Ltd.	100,00 %	37 948 000	37	18	17	-	27	-
Technocolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA	100,00 %	34 589 676	100	92	128	77	27	-
Technicolor Entertainment Services Spain SA	100,00 %	120 000	66	-	-	1	-	-
Thomson Consumer Electronics (Bermuda) Ltd.	100,00 %	1 000	66	14	15	-	(7)	-
Sté Fr. d'Invest. et d'Arbitrage – Sofia SA [2]	100,00 %	3 017 994	543	26	35	-	(2)	-
Thomson Angers SAS [3]	100,00 %	4 630 001	289	-	-	-	-	-
Technicolor Milan S.r.l	100,00 %	6 000	2	-	-	1	-	-
Tech 6 SAS [1] [2]	100,00 %	66 643 938	666	666	666	-	-	-
Tech 8 SAS	100,00 %	1 000	-	-	-	-	-	-
Tech 9 SAS	100,00 %	1 000	-	-	-	-	-	-
Thomson Sales Europe SAS [2]	99,96 %	2 466	6	1	-	-	-	-
Technicolor Servicios de Mexico S. de RL de CV	99,97 %	2 999	-	-	(6)	-	(1)	7
Thomson Maroc SA	64,05 %	52 762	2	-	N/A	N/A	N/A	-
SADA Electronique SA	68,36 %	3 418	1	-	N/A	N/A	N/A	-
Total filiales	**N/A**	**N/A**	**4 223**	**972**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**7**
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	1	-	N/A	N/A	N/A	N/A
Total participations	**N/A**	**N/A**	**1**	**-**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
TOTAL	**N/A**	**N/A**	**4 224**	**972**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**7**

N/A : non applicable.

(1) La valeur nette des titres est égale aux flux de trésorerie futurs actualisés et majorés de la trésorerie nette disponible.

(2) 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.

(3) Thomson Angers est en cours de liquidation.

NOTE 8 Capitaux propres et autres fonds propres

8.1 Capital et prime d'émission

Au 31 décembre 2020, le capital de Technicolor SA s'élève à 2 357 954,83 euros (235 795 483 actions de 0,01 euro de nominal).

En 2020, l'évolution des capitaux propres a été la suivante :

- la valeur nominale des actions a été portée de 1,00 euro à 27,00 euros, dans le cadre d'une opération de regroupement d'actions ;
- le capital social a diminué de 414 307 673,86 euros par diminution de la valeur nominale des actions, portée de 27,00 euros à 0,01 euro ;
- le capital social a augmenté de 567,00 euros par émission de 56 700 actions nouvelles, dans le cadre du *Long-Term Incentive Plan 2017* ;
- le capital social a augmenté de 1 107 382,55 euros par émission de 110 738 255 actions nouvelles et le compte prime d'émission de 328 892 617,35 euros ;
- le capital social a augmenté de 921 787,70 euros par émission de 92 178 770 actions nouvelles et le compte prime d'émission de 329 078 208,90 euros ;
- la prime d'émission a diminué de 218 324,14 euros pour dotation à la réserve légale à hauteur de 10 % du capital social et de 15 167 267,49 euros pour imputation des frais liés aux augmentation de capital réalisées ;
- le capital social a augmenté de 174 713,44 euros par émission de 17 471 344 actions nouvelles dans le cadre de l'exercice de bons de souscription d'actions.

Au 31 décembre 2019, le capital de Technicolor SA s'élevait à 414 461 178 euros (414 461 178 actions de 1,00 euro de nominal). Il n'avait 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.

	2020	2019
Nombre d'actions propres à l'ouverture	-	1 074 994
Dont achetées/(cédées) durant l'année au titre du programme de rachat d'actions	-	*(703 925)*
Dont cédées durant l'année au titre des plans de stock-options et d'actions gratuites	-	*(371 069)*
Nombre d'actions propres à la clôture	-	-
Valeur au bilan en euros [1]	**-**	**-**

(1) Au 31 décembre 2020, Technicolor SA ne possède plus d'actions propres, celles-ci ayant été cédées en totalité, au cours de l'année 2019.

Les actions autodétenues 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 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de distribution de dividendes, au titre de l'exercice 2019.

En 2019, le Conseil d'administration avait décidé de ne pas proposer de distribution de dividendes, au titre de l'exercice 2018.

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 juillet et septembre 2020 arrivant à échéance en 2024.

9.1 Synthèse de la dette

(en millions d'euros)	2020	2019
Emprunts à terme	569	984
Intérêts courus	26	5
Comptes courants et emprunts vis-à-vis des filiales [1]	1 475	1 281
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**2 071**	**2 270**
Dont dette non courante (à plus d'un an)		
Emprunts à terme	*569*	*981*
Emprunts vis-à-vis des filiales	*592*	*242*

(1) Dont l'emprunt à terme auprès de Tech 6 pour 349 millions d'euros provenant des opérations de restructuration de la dette intervenues au cours de l'exercice.

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	454	EUR	454	Intérêts *Cash* : EURIBOR [2] + 300 bps Intérêts « PIK » : 300 bps	Décembre 2024
Dette à terme	142	USD	115	Intérêts *Cash* : LIBOR [3] + 275 bps Intérêts « PIK » : 275 bps	Décembre 2024
Sous-total Dette à terme externe			**569**		
Dette à terme	158	EUR	158	Intérêts *Cash* : EURIBOR [2] + 600 bps Intérêts « PIK » : 600 bps	Juin 2024
Dette à terme	191	EUR	191	Intérêts *Cash* : EURIBOR [2] + 600 bps Intérêts « PIK » : 600 bps	Juin 2024
Sous-total Dette à terme intra-groupe			**349**		
TOTAL DETTES A TERME			**918**		

(1) Taux de change du 31 décembre 2020.
(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

	2020	2019
(en millions d'euros)	Emprunt à terme	Emprunt à terme
Moins d'un an	-	3
1 à 2 ans	-	3
2 à 3 ans	-	2
3 à 4 ans	918	976
4 à 5 ans	-	-
Plus de 5 ans	-	-
TOTAL DETTE	**918**	**984**
Dont dette à court terme	-	*3*
Dont dette à long terme	*918*	*981*

9.2.2 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA DETTE

La Dette Réaménagée, émise par Technicolor SA en dollars et en euros, est constituée du solde de l'emprunt à terme existant et de la facilité de crédit renouvelable, à la suite de leur conversion partielle en actions. Les conditions de ces nouveaux emprunts ont été modifiées, notamment en ce qui concerne l'échéance (31 décembre 2024), les taux d'intérêts et les restrictions.

La Dette Réaménagée comporte à la fois des intérêts payés en liquidités et des intérêts PIK (intérêts capitalisés). Les intérêts PIK sont capitalisés (tous les 6 mois pour la dette émise par Technicolor USA Inc. et tous les 12 mois pour le reste de la dette) et remboursés à l'échéance finale.

9.2.3 CONDITIONS PRINCIPALES DES CONVENTIONS DE CRÉDIT

Comme décrit dans la note 1.1, Technicolor a conclu en 2020 différentes transactions dans le cadre de sa restructuration financière.

Les emprunts à terme de la Dette Réaménagée ont été modifiés et consolidés dans le cadre d'un Accord de financement, conclu par Technicolor SA et prenant effet le 22 septembre 2020 (« l'Accord de financement de la Dette Réaménagée »).

Ensemble des garanties financières

Nouveau Financement France contracté par Tech 6 et la Dette Réaménagée

Le Nouveau Financement contracté par Tech 6 est garanti par des « fiducies-sûretés » (équivalent d'un *trust* de droit français) sur les actions détenues par les deux sous-holdings françaises du Groupe (« Tech 7 » et « Gallo 8 »), qui détiennent la quasi-totalité de l'ensemble des sociétés du groupe Technicolor (activités de Services de Production pour Tech 7, Maison Connectée, Services DVD et Services de Production aux États-Unis pour Gallo 8) et une troisième fiducie portant le prêt octroyé par Tech 6 à Technicolor SA résultant du Nouveau Financement.

La fiducie Gallo 8 garantit également la Dette Réaménagée avec un nantissement de second rang.

Ces fiducies représentent un contrat en vertu duquel Technicolor SA transfère à un fiduciaire la propriété d'actifs identifiés, de droits ou de sûretés spécifiques (existants ou futurs) appartenant au groupe Technicolor SA. Le fiduciaire les détient dans un compte distinct créé dans l'objet de cette fiducie jusqu'à décharge des obligations en vertu de l'accord de financement sous-jacent. Le fiduciaire agit pour le compte d'un ou plusieurs bénéficiaires qui, dans la conduite normale des activités, est Technicolor et, en cas de défaut, est l'agent de garantie pour le compte des prêteurs.

En plus des « fiducies-sûretés », certaines des entités du groupe Technicolor ont émis des « actions de préférence », offrant certains droits qui ne sont exerçables que dans des cas spécifiques par l'agent de garantie (agissant pour le compte des prêteurs du Nouveau Financement) afin de protéger leurs droits.

Les règles de gouvernance en place dans les fiducies, sauf en cas de défaut (qui reflètent celles du Nouveau Financement), et pour les cas de protection des « actions de préférence », ne modifient pas le contrôle exercé par Technicolor sur les filiales détenues par les « fiducies » ni sur les filiales ayant émis des actions de préférence.

Dans le cadre de ses procédures de conformité, le Groupe veille continuellement aux restrictions imposées par les contrats de fiducies.

Les créanciers du Nouveau Financement bénéficient également d'un nantissement sur certains actifs détenus par Technicolor SA et ses filiales et la Dette Réaménagée bénéficie d'une garantie de second rang.

Paiements anticipés obligatoires et volontaires

En cas de défaut ou de changement de contrôle de Technicolor, les créanciers auront la possibilité d'exiger immédiatement le paiement de tout ou partie des en-cours.

Les situations de défaut comprennent entre autres et sous réserve de certaines exceptions, seuils et délais supplémentaires :

- le défaut des emprunteurs pour effectuer les paiements requis lorsqu'ils sont exigibles au titre des Instruments de dette ou de toute autre dette financière ou de se conformer aux obligations importantes liées aux Instruments de dette ;
- un défaut croisé en vertu duquel il y a un défaut si un membre du Groupe fait défaut au titre d'une dette portant sur un montant total supérieur à 25 000 000 dollars US et que ce défaut survient à l'échéance finale ou entraîne le droit du ou des créanciers d'exiger immédiatement remboursement de la dette.

La Dette Réaménagée peut être volontairement remboursée par anticipation, partiellement ou en totalité, sans pénalité à tout moment après le remboursement intégral ou le remboursement anticipé du Nouveau Financement.

Covenants financiers

Le Nouvel Emprunt à Terme ne contient pas de *covenant* financier.

Engagements de faire *(Affirmative Covenants)*

Les Instruments de dette contiennent diverses clauses restrictives standard et habituelles et contiennent en outre des exigences pour que le Groupe fournisse :

- **états financiers trimestriels :** éléments consolidés non audités comprenant un bilan, un compte de résultat et un tableau de flux de trésorerie (sans les notes aux comptes) ;
- **éléments annuels :** comprenant EBITDA, état des flux de trésorerie disponibles et ratio de levier net.

En outre, diverses informations et rapports financiers confidentiels doivent être fournis régulièrement aux prêteurs privés.

Engagements de ne pas faire *(Negative Covenants)*

Les Instruments de dette contiennent diverses clauses restrictives standard et usuelles ainsi que d'autres clauses spécifiques qui restreignent la capacité du Groupe à entreprendre certaines actions. Celles-ci incluent des restrictions sur :

- **endettement :** en règle générale, les nouveaux emprunts ne sont pas autorisés, sauf exceptions et quotas, notamment pour les contrats de location-financière et les dettes non garanties ;
- **sûretés :** les nouvelles sûretés ne sont généralement pas autorisées, sauf pour certaines exceptions et un panier de sûretés général ;
- **cessions :** sous réserve de certaines exceptions et paniers, le Groupe est limité dans sa capacité à procéder à des cessions ;
- **acquisitions :** à l'exception d'un panier déterminé, le Groupe ne peut pas faire d'acquisitions ;
- **distributions et paiements subordonnés :** le Groupe est limité dans sa capacité à effectuer des distributions, en particulier aux actionnaires et depuis les sociétés regroupées au sein d'une fiducie vers celles extérieures à une fiducie. À l'exception des accords de centralisation de trésorerie, les paiements subordonnés entre entités au sein d'une fiducie aux entités extérieures à la fiducie ne sont généralement pas autorisés sous réserve de certaines exceptions et paniers.

Au 31 décembre 2020, Technicolor respecte pleinement tous les *covenants* applicables et aucun cas de défaut ne s'est produit entre la signature des contrats de fiducies et l'établissement des comptes annuels.

Synthèse des garanties financières

Le tableau suivant présente de manière synthétique les sécurités et la soumission à des clauses financières des dettes du Groupe à l'issue de l'exécution du plan de sauvegarde financière accélérée.

Dette	Emprunteur	Sécurités	Clauses financières
Nouveau Financement US	Technicolor USA Inc.	Nantissement de premier ou second rang sur les actifs américains, Fiducie Gallo 8, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Nouveau Financement France	Tech 6	Fiducie Gallo 8 et Tech 7, nantissements sur certains actifs de Technicolor SA, Garantie de Technicolor SA	Oui
Dette réaménagée	Technicolor SA	Deuxième rang sur (i) la fiducie Gallo 8 et (ii) les nantissements sur certains actifs de Technicolor SA	Non

9.3 Instruments financiers de couverture de taux d'intérêt

Le Groupe possède deux instruments de couverture de taux d'intérêt au 31 décembre 2020. 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 de 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 2020.
(2) EURIBOR avec un taux plancher 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 2020, ces instruments dérivés s'analysent de la façon suivante :

	Devises	Notionnel [1]	Échéance	Juste valeur [2]
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/GBP	54	2021	(1)
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	USD/MXN	(40)	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	EUR/AUD	23	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	EUR/GBP	18	2021	-
Ventes/achats à terme et *swaps* de change	Autres devises			-
JUSTE VALEUR				**(1)**

(1) Achats/(ventes) à terme nets, exprimés en millions de la première devise du couple.
(2) Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, le Groupe ne possède pas d'instruments non documentés en couverture à la clôture.

NOTE 10 Avantages au personnel

10.1 Évolution de l'effectif moyen

	2020	2019
Cadres	84	87
Employés et agents de maîtrise	13	17
TOTAL	**97**	**104**

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 d'options d'achat ou de souscription d'actions, en une ou plusieurs fois, au profit des salariés ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères. 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 994 204.

Au 31 décembre 2020, et dans le cadre de l'opération de regroupement décidée par l'Assemblée générale du 23 mars 2020, 261 568 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 151 559 options, 98 049 options, 2 884 options et 9 076 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 305 175.

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.

Le Conseil d'administration du 7 mai 2020 ayant constaté que les conditions de performance du plan LTIP 2017 ont été partiellement atteintes, 56 700 actions de performance ont été livrées.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans après regroupement s'élève à 20 548 pour les 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 111 111.

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.

Le Conseil d'administration du 30 janvier 2020, a décidé d'attribuer gratuitement 9 258 actions à un prix d'exercice de 16,20 euros au profit de deux bénéficiaires.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ce plan s'élève à 93 645.

PLAN D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2020 : *2020 LONG TERM INCENTIVE PLAN* (LTIP 2020)

L'Assemblée générale du 30 juin 2020, dans sa 25ème résolution, a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les salariés et/ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 36 mois et est valable jusqu'au 30 juin 2023. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3,6 % du capital tel que constaté à la date à laquelle il sera fait usage de l'autorisation.

Faisant un premier usage de cette autorisation, le Conseil d'administration a approuvé le 17 décembre 2020 la mise en œuvre d'un Plan d'Intéressement à Long Terme du *management* (LTIP 2020), et décidé d'attribuer gratuitement 2 829 146 actions.

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 d'une durée de trois ans à compter de la date d'attribution, soit jusqu'au 17 décembre 2023, ainsi qu'à l'atteinte d'objectifs d'EBITA cumulés et de rendement total pour les actionnaires jusqu'à fin 2022.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits aux actions de performance en circulation au titre de plan s'élève à 2 829 146.

Au 31 décembre 2020, le nombre total des *stock-options* encore existantes s'élevait à 261 568 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 2 943 339 droits accordés aux employés et Directeurs.

Les détails de ces plans de *stock-options* et d'actions sont présentés ci-dessous.

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'instruments initialement accordés (2)	Nombre d'instruments restants (2)	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'instrument	Prix d'exercice (1) (2)	Juste valeur estimée (1) (2)
MIP 2015 Options *	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	607 335	149 060	94	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	86,13 euros	28,62 euros
MIP 2015 Options *	Options de souscription	24 octobre 2013	7 408	-	1	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	106,11 euros	37,80 euros
MIP 2015 Options *	Options de souscription	26 mars 2014	7 963	2 499	2	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	122,31 euros	46,71 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	20 juin 2014	104 815	48 353	40	juin 2016 (50 %) juin 2017 (25 %) juin 2018 (25 %)	8 ans	156,33 euros	49,14 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	21 octobre 2014	70 926	34 319	24	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	132,84 euros	39,15 euros
MIP 2016 Options *	Options de souscription	9 avril 2015	14 815	15 377	1	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	157,41 euros	50,76 euros
MIP juin 2017 Options *	Options de souscription	26 juin 2015	9 260	2 884	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	158,76 euros	51,57 euros
MIP octobre 2017 Options *	Options de souscription	3 décembre 2015	63 334	9 076	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	191,97 euros	61,29 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	29 avril 2016	102 241	-	187	avril 2019	-	-	153,63 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	27 juillet 2016	2 444	-	12	avril 2019	-	-	147,69 euros
LTIP 2016 **	Actions de performance	20 octobre 2016	7 926	-	18	avril 2019	-	-	138,78 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	6 janvier 2017	5 995	-	10	avril 2020	-	-	102,06 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	9 mars 2017	148 180	-	218	avril 2020	-	-	102,06 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	26 avril 2017	7 407	-	1	avril 2020	-	-	116,91 euros
LTIP 2017 **	Actions de performance	26 juillet 2017	5 273	-	15	avril 2020	-	-	91,26 euros
LTIP 2018 **	Actions de performance	25 avril 2018	11 370	11 111	2	avril 2021	-	-	34,37 euros
LTIP 2018 **	Actions de performance	25 juin 2018	12 216	9 437	12	avril 2021	-	-	34,37 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	14 juin 2019	7 407	7 407	1	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	24 juillet 2019	88 197	77 028	175	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	5 novembre 2019	2 739	2 739	4	juin 2022	-	-	20,74 euros
LTIP 2019 **	Actions de performance	30 janvier 2020	9 258	6 471	2	juin 2022	-	-	16,20 euros
LTIP 2020 **	Actions de performance	17 décembre 2020	2 829 146	2 829 146	101	décembre 2023	-	1,82 euros	1,23 euros

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

** *Plan de rétention dénommé « Long Term Incentive Plan ».*

(1) Le nombre d'instruments ainsi que les prix et juste valeur ont été modifiés suite à l'augmentation de capital qui a eu lieu en 2015.

(2) Le nombre d'instruments ainsi que les prix et juste valeur ont été modifiés suite au regroupement d'actions qui a eu lieu en 2020.

Les prix d'exercice des différents plans ont été fixés sans décote.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, en 2020 et 2019, 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 2020, aux membres du Conseil d'administration, s'élève à 878 125 euros. Une retenue à la source est effectuée sur les montants dus aux administrateurs et censeurs non-résidents fiscaux en France.

Le montant de la rémunération due par Technicolor SA, au titre de 2020, à M. Richard Moat, son Directeur général, s'élève à 562 500 euros de rémunération fixe et 863 835 euros de rémunération variable.

Le Directeur général est bénéficiaire du Plan d'intéressement à long terme du *management* 2020 (LTIP 2020) mis en place par le Conseil d'administration le 17 décembre 2020 pour ses deux premiers volets. Dans le cadre de ce plan, 543 833 droits à actions de performance lui ont été attribués. L'acquisition des droits à recevoir des actions est soumise aux termes et conditions qui figurent dans le Plan. Il y est notamment prévu que l'acquisition définitive des actions de performance interviendra le 17 décembre 2023 sous réserve d'une condition de présence et de l'atteinte de deux conditions de performance tenant à des objectifs d'EBITA ajusté et de *Total Shareholder Return*.

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 : 0,6 % ;
- 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.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019	Dotations	Utilisations de l'exercice	Reprises sans objet et reclassement	Au 31 décembre 2020
Provisions pour retraite et ancienneté	**3**	**-**	**-**	**-**	**3**
Filiales et autres risques	-	-	-	-	-
Restructurations liées au personnel	-	7	(4)	(1)	2
Activités cédées [1]	32	-	(15)	-	17
Autres [2]	2	-	(2)	-	
Autres provisions pour risques et charges	**34**	**7**	**(21)**	**(1)**	**19**
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**37**	**7**	**(21)**	**(1)**	**22**

(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-droits d'anciens salariés) d'une ancienne usine à Taïwan (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 Taïwan et un appel devant la Haute Cour Taïwanaise (première Cour d'appel), la Cour Suprême de Taïwan, en août 2018 :

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour Taïwanaise d'accorder 518 millions de NTD (15 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2020) 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 Taïwanaise pour ces plaignants.

General Electric a versé au Tribunal le montant total de la décision en décembre 2019.

Le 5 mars 2020, la Haute Cour Taïwanaise a statué sur la demande des 246 plaignants et a accordé 54,7 millions NTD (1,6 million d'euros) de dommages et intérêts. Cette décision est en appel devant la Cour Suprême de Taïwan.

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 2,3 milliards de NTD (66,8 millions d'euros à taux de change en vigueur au 31 décembre 2020) ainsi que des intérêts de retard. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. Technicolor a interjeté appel de cette décision auprès de la Haute Cour Taïwanaise en janvier 2020.

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, ce qui s'est traduit par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux parties défendantes, y compris Technicolor, et les plaignants de 9 états américains étant exclus du règlement. Ce nouvel accord de règlement a été approuvé par le Tribunal de première instance, et l'ordonnance validant cette décision est désormais interjettée devant la Cour d'Appel. En septembre 2019, des requêtes en intervention et des plaintes ont été déposées par les consommateurs de ces 9 états mais le Tribunal de première instance les a rejettées. Ces motions ont fait l'objet d'un recours devant la Cour d'Appel. 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 des motifs de procédure par le tribunal de première instance ainsi que par la cour d'appel régionale en décembre 2020. Vestel a fait appel de la décision de la cour d'appel régionale ;
- aux Pays-Bas, une plainte déposée par trois fabricants brésiliens de téléviseurs en vertu du droit brésilien.

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 (i) dans une affaire au Royaume-Uni contre Arcelik, un fabricant turc, qui a été transigée en février 2020 et (ii) deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz) en vertu du droit allemand, qui ont été transigés en décembre 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 des 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 902 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)	2020	2019
Créances clients et comptes rattachés	**31**	**41**
Dont produits à recevoir	*2*	*5*
Autres créances d'exploitation	**15**	**16**
Dont produits à recevoir	*11*	*7*

Les charges à payer sont comptabilisées dans ces postes du bilan :

(en millions d'euros)	2020	2019
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	**11**	**15**
Dont charges à payer	*4*	*4*
Autres dettes d'exploitation	**31**	**24**
Dont charges à payer – Dettes fiscales et sociales	*8*	*8*
Dont charges à payer – Autres dettes	*10*	*8*

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 0,5 % du montant total HT des achats de l'exercice ;
- le montant TTC des factures clients échues correspond à 3,3 % du chiffre d'affaires HT.

12.2 Opérations avec les parties liées

Au cours de l'exercice 2020 :

- Bpifrance Participations, représentée au Conseil d'administration et identifiée à ce titre comme partie liée, détenant 4,5 % du Groupe au 31 décembre 2020, a participé au plan de sauvegarde financière décrit en note 1.1.1 au moyen :
  - d'une souscription à l'augmentation de capital réservée de 25 millions d'euros,
  - d'une participation au Nouveau Financement de 21 millions d'euros. Le groupe Technicolor a enregistré une charge d'intérêts due à Bpifrance Participations de 1 million d'euros et des frais liés au financement refacturés par Bpifrance Participations de 1 million d'euros ;
- Crédit Suisse, détenant 12,42 % du Groupe au 31 décembre 2020 et identifié à ce titre comme partie liée, a participé au Plan de Sauvegarde Financière décrit en note 1.1.1 au moyen d'une souscription à l'augmentation de capital réservée de 30 millions d'euros. Le groupe Technicolor a enregistré des frais refacturés par Crédit Suisse de 0,7 million d'euros.

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

12.3 Comptes de régularisation actif

En 2020, ils correspondent à :

- 1 million de charges constatées d'avance ;
- 10 millions de frais d'émission d'emprunts étalés suivant la méthode du taux effectif global ;
- 16 millions de primes de remboursement d'obligations amortis suivant la méthode du taux effectif global.

En 2019, ils correspondaient à 1 million de charges constatées d'avance et 1 million de frais d'émission d'emprunts à étaler.

12.4 Obligations contractuelles et autres engagements hors-bilan

Les engagements donnés sont les suivants :

(en millions d'euros)	2020	2019
Paiements futurs certains		
Loyers liés aux contrats de location simple	-	1
Autres paiements futurs certains	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	**-**	**1**
Paiements futurs éventuels	**-**	**-**
Garanties données vis-à-vis d'engagement des entreprises liées	1 460	1 158
Autres paiements futurs éventuels	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	**1 460**	**1 158**

Les engagements reçus sont les suivants :

(en millions d'euros)	2020	2019
Paiements futurs certains		
Royalties à recevoir	59	95
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	**59**	**95**
Paiements futurs éventuels	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	-	-

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
Technicolor Delivery Technologies Australia Pty Ltd.					
	USD	AUD	8,3	11,0	2021
Technicolor Delivery Technologies Canada Inc.					
	USD	CAD	7,0	9,0	2021
Technicolor Delivery Technologies SAS					
	USD	EUR	153,5	129,3	2021
	USD	GBP	15,7	11,6	2021
Technicolor Export de Mexico S. de RL de CV					
	USD	MXN	2,8	55,0	2021
Technicolor Mexicana S. de RL de CV					
	MXN	USD	450,0	22,4	2021
Technicolor Polska Sp. Z o.o.					
	EUR	GBP	2,0	1,8	2021
	PLN	EUR	32,9	7,4	2021
	USD	EUR	5,2	4,3	2021
The Moving Picture Company Ltd.					
	EUR	GBP	0,5	0,5	2021
	USD	GBP	16,0	11,8	2021
Thomson Telecom Mexico SA de CV					
	MXN	USD	477,1	24,0	2021

(1) Exprimés en millions dans la devise concernée.

NOTE 13 Honoraires des commissaires aux comptes

	Deloitte		Mazars	
(en millions d'euros)	2020	2019	2020	2019
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 14 janvier 2021, le Groupe a annoncé la cession de son activité Post-production à Streamland Media pour 30 millions d'euros. La vente de l'activité Post Production fait partie de notre vision stratégique à long terme de se concentrer sur les effets visuels et l'animation pour l'industrie de l'entertainment, ainsi que les technologies et services créatifs pour l'industrie de la publicité, qui apportent la valeur maximale à nos clients. La vente, soumise aux conditions de clôture habituelles, devrait être conclue au cours du premier semestre 2021.

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)*	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
I – Situation financière en fin d'exercice					
a. Capital social	413 245 967	414 461 178	414 461 178	414 461 178	2 357 955
b. Nombre d'actions émises	413 245 967	414 461 178	414 461 178	414 461 178	235 795 483
c. Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• *Stock-options*	13 968 054	12 562 940	10 652 013	9 853 731	261 568
• Attribution gratuite d'actions	3 638 875	6 868 232	6 483 821	6 471 026	2 943 339
II – Résultat global des opérations effectuées					
a. Chiffre d'affaires hors taxes	77 630 479	53 706 814	54 905 341	54 494 061	49 279 127
b. Bénéfices (Pertes) avant impôts, amortissements et provisions	58 004 385	(289 776 803)	(10 335 190)	42 813 391	(6 257 295 251)
c. Charges (produits) d'impôts sur les bénéfices	51 827 666	23 157 010	44 568 125	(10 859 497)	1 335 819
d. Bénéfices (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	148 974 598	(1 343 907 218)	153 242 014	(344 312 721)	(639 683 283)
e. Distributions de dividendes et autres distributions	24 794 758	-	-	-	-
III – Résultat des opérations réduit à une seule action					
a. Bénéfices (Pertes) après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,27	(0,64)	0,08	0,08	(26,54)
b. Bénéfices (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	0,36	(3,25)	0,37	(0,83)	(2,71)
c. Dividende ou distribution versés à chaque action	0,06	-	-	-	-
IV – Personnel					
a. Nombre de salariés – effectif moyen	156	156	110	104	97
b. Montant de la masse salariale	21 136 752	18 235 451	13 559 747	12 586 654	14 767 859
c. Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, etc.)	9 795 329	9 259 771	6 320 733	5 004 854	6 793 784

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2020

GRI *[102-56]*

Exercice clos le 31 décembre 2020.

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 2020, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Traitement comptable de la restructuration financière

RISQUE IDENTIFIÉ

Comme décrit dans la note 1.1.1 des comptes annuels de Technicolor SA, le 13 février 2020, le Groupe a annoncé la mise en œuvre d'un plan stratégique sur 3 ans (2020-2022) comprenant une série d'opérations de restructuration financière. Cependant, la survenance de la crise liée à la Covid-19 lors du premier semestre 2020 a empêché de procéder à l'augmentation de capital, constituant la dernière étape de ce plan stratégique, tout en augmentant de manière accrue les besoins du Groupe en termes de liquidité.

Compte tenu de la situation du groupe, la direction du Groupe a estimé nécessaire de rechercher de nouvelles sources de financement, notamment, auprès de ses partenaires financiers historiques ou de nouveaux investisseurs et d'engager une restructuration plus globale de l'endettement du Groupe. Afin de sécuriser cette restructuration financière, la société a annoncé le 26 mai 2020, l'ouverture d'une procédure de conciliation après avoir obtenu l'accord des prêteurs actuels du Groupe le 1er juin 2020. Cependant, l'urgence de la situation complexifiée par les conséquences de la crise actuelle n'a pas permis d'aboutir.

Le 22 juin 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a ouvert, pour une durée d'un mois, une procédure de sauvegarde financière accélérée pour le Groupe Technicolor. A cette même date, la société et certains de ses principaux créanciers sont parvenus à un accord de principe portant sur les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe.

Le projet de plan de sauvegarde qui formalise les principaux termes et conditions de la restructuration financière du Groupe a été approuvé par le comité des établissements de crédit et assimilés le 5 juillet 2020. Le 28 juillet 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a arrêté le plan de Sauvegarde. Le 22 septembre 2020, Technicolor a finalisé la mise en œuvre de son plan de restructuration financière.

Cette restructuration financière a conduit à :

- un apport d'une somme équivalente à environ 420 millions d'euros (net de frais et de commissions) visant à couvrir la poursuite du plan stratégique 2020-2022, prenant en compte les impacts estimés de la Covid-19, à financer les opérations courantes du Groupe, et à refinancer l'intégralité du prêt relais d'un montant de 110 millions de US dollars exigible au 31 juillet 2020 (le « **Nouveau Financement** ») ;
- en contrepartie de l'apport des fonds dans le cadre du Nouveau Financement, les prêteurs se sont vu octroyer des bons de souscription d'actions exerçables pendant une période de 3 mois (les « **BSA Nouveau Financement** ») ;
- un réaménagement de l'endettement existant, soit 46,5 % des lignes de crédit dues initialement par la Société, par la mise en place de nouvelles lignes de crédit à terme d'un montant équivalent à 574 millions d'euros, à échéance 2024 (in fine) en contrepartie de l'octroi de nouvelles suretés sur certains actifs du Groupe et d'une garantie personnelle (le « **Réaménagement des créances** ») ;
- l'apurement de l'endettement du Groupe à hauteur de 660 millions d'euros par voie d'augmentation de capital, d'une part, avec maintien du droit préférentiel de souscription au profit des actionnaires (pour 330 millions d'euros) et, d'autre part, avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée au profit des créanciers de lignes de crédit réaménagées par voie de compensation des soldes de leur créances (la « **Conversion de dette en capital** »).

De plus, cette restructuration financière a également impliqué une réorganisation de la structure juridique du Groupe, suite à la mise en place de trois Fiducies-Sûretés pour garantir le Nouveau Financement sur les actions détenues par les sous holdings qui détiennent, après restructuration, la plupart des filiales du Groupe.

Les effets sur les états financiers de Technicolor SA, au 31 décembre 2020, de la restructuration financière, des opérations de regroupement des actifs et des sécurités afférentes sont présentés dans les notes 1.1.1. et 9.2.2.

Compte tenu des implications financières significatives dans les comptes annuels de Technicolor SA des opérations de restructuration financière, des traitements comptables considérés reposant sur des estimations et des jugements importants de la direction, nous avons considéré la finalisation du plan de la restructuration financière comme un point clé de notre audit.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons examiné la conformité des modalités de comptabilisation de l'ensemble des opérations relatives à la restructuration financière dans les comptes annuels de Technicolor SA avec les normes comptables françaises en vigueur.

Nous avons porté une attention particulière aux contrats de Fiducie-Sûreté mis en place et en particulier à l'absence de survenance de cas de réalisation prévus dans ces contrats.

Nos travaux ont ainsi consisté principalement à :

- examiner la conformité des modalités de comptabilisation de l'ensemble des opérations en capital et des opérations relatives aux souscriptions des nouveaux emprunts avec les normes comptables françaises, en intégrant à notre équipe, des spécialistes en matière de comptabilisation d'opérations sur instruments financiers ;
- s'assurer des corrects traitements comptables relatifs à la dé-comptabilisation de la dette précédente et des frais attribuables aux opérations, au regard du plan de restructuration ;
- à la suite de la mise en place des contrats de Fiducie Sureté « Tech 7 », « Gallo 8 » et « Créances Tech », s'assurer de l'absence de survenance d'un cas de réalisation tels que prévus à la clause 12.1 des contrats de Fiducie Sûreté décrite à la note 9.2.3 des comptes annuels ;
- vérifier le caractère approprié des informations relatives à la restructuration financière présentées dans les comptes annuels.

Évaluation des titres de participations

RISQUE IDENTIFIÉ

Les titres de participation représentent l'un des postes les plus importants du bilan au 31 Décembre 2020 et s'élèvent à 1 664 millions d'euros soit 61 % 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. Les titres de participation comportent les titres des sociétés détenues par Technicolor pour un montant de 971 millions d'euros et les droits représentatifs d'actifs nets remis en fiducie pour un montant de 693 millions d'euros.

Une conséquence de la restructuration financière du groupe a été la réorganisation de la structure juridique du groupe, et notamment des filiales dont l'entité détient les titres tel qu'explicité dans la note 1.1 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, comme indiqué dans la note 7 de l'annexe. En particulier, la valeur d'utilité des droits représentatifs d'actifs net remis en fiducie est définie selon leur valeur recouvrable.

Si la valeur comptable des titres de participation 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 de la nouvelle organisation et vérifier le traitement comptable de la mise en place des fiducies ;
- prendre connaissance des processus mis en place par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation, notamment les modifications apportées aux processus suite à la réorganisation juridiques des filiales concernées, 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 à la valeur recouvrable, en particulier pour les actifs fiduciaires, obtenir les prévisions de flux de trésorerie établis par la Direction, apprécier les hypothèses sous-jacentes retenues par la Direction et vérifier leur cohérence avec les données prévisionnelles utilisées dans le cadre des tests de dépréciation dans les comptes consolidés ;
- 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 ;
- 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.441-6 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.225-37-4, L. 22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 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 oud'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 29 mai 1985 pour Mazars.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Deloitte était dans la 8ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 35ème année, 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 figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 2 avril 2021

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Mazars
Bertrand Boisselier	Jean Luc Barlet
Associé	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 SUPPLÉMENTAIRES

7.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE 316

7.2 OFFRE ET COTATION 316

7.2.1 Marchés des titres de la Société 316

7.2.2 Cotation sur Euronext Paris 317

7.3 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2020 ET 2019 318

7.3.1 Prise de participation au capital social en France en 2020 318

7.3.2 Prise de participation au capital social en France en 2019 318

7.4 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS 318

7.4.1 Objet social 318

7.4.2 Organes d'administration et de direction 318

7.4.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 318

7.4.4 Modifications des droits des actionnaires 319

7.4.5 Assemblées d'actionnaires 319

7.4.6 Franchissements de seuils statutaires 319

7.5 CONTRATS IMPORTANTS 319

7.6 INFORMATIONS FISCALES SUPPLÉMENTAIRES 319

7.7 ORGANISATION DU GROUPE 320

7.7.1 Organigramme légal du Groupe au 31 décembre 2020 320

7.7.2 Organisation opérationnelle du Groupe 322

7.8 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS 323

7.9 DOCUMENTS ACCESSIBLES POUR LE PUBLIC 323

7.10 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATION D'INTÉRÊTS 324

7.11 RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 324

7.11.1 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel 324

7.11.2 Responsable de l'information 324

Un siège social **au cœur de Paris**

Des actions figurant dans les indices CAC Small, CAC Mid & Small et CAC All-Tradable

101 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 : assembleegenerale@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.

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 2020, Technicolor a réalisé un chiffre d'affaires consolidé issu des activités poursuivies de 3 006 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, le Groupe comptait 13 289 employés répartis dans 25 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 FR0013505062 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**
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
2020	288,15	597 113 143	2 350 839	2,29	4,89	1,13

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**
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
2020						
Premier trimestre	141,15	433 119 834	6 767 497	4,13	4,89	3,20
Deuxième trimestre	48,94	106 012 783	1 796 827	1,93	3,16	1,83
Troisième trimestre	29,57	14 638 564	221 796	1,28	2,94	1,13
Quatrième trimestre	67,69	43 341 962	666 799	1,82	2,10	1,62

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**
2020						
Septembre	15,36	9 210 869	418 676	1,28	2,94	1,13
Octobre	15,18	11 973 112	544 232	1,23	1,53	1,10
Novembre	31,47	19 708 226	938 487	1,65	1,95	1,18
Décembre	21,04	11 660 624	530 028	1,82	2,10	1,62
2021						
Janvier	26,58	13 905 192	695 260	1,76	2,15	1,72
Février	18,84	9 274 780	463 739	1,95	2,25	1,76

Source : Euronext.

7.3 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2020 ET 2019

7.3.1 Prise de participation au capital social en France en 2020

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, le Groupe déclare n'avoir pris aucune participation en France en 2020.

7.3.2 Prise de participation au capital social 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.

7.4 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 SUPPLÉMENTAIRES

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

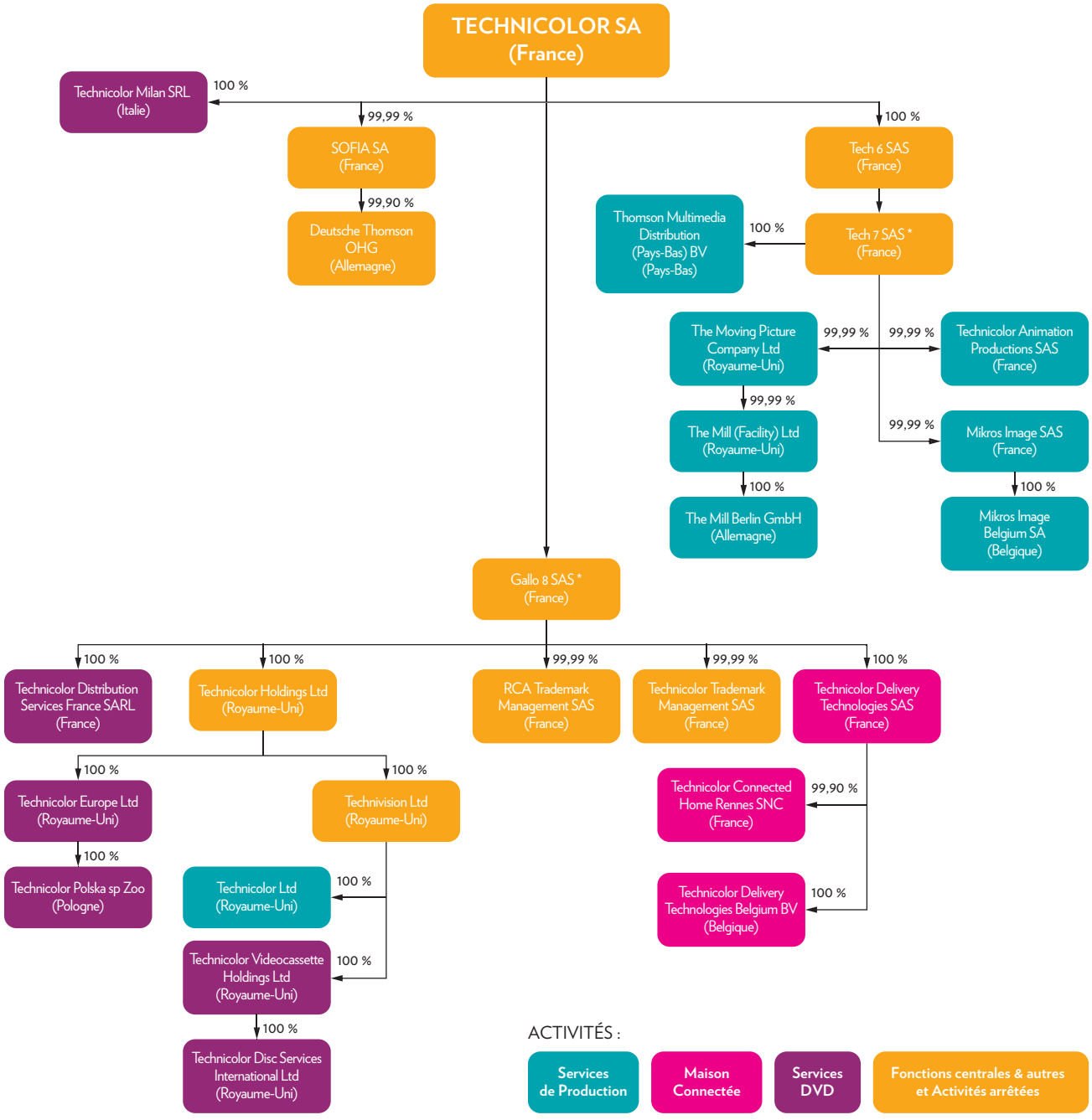
En 2020, les charges non déductibles fiscalement visées à l'article 39-4 du Code général des impôts se sont élevées à 68 013,19 euros pour la Société et correspondent aux loyers non déductibles sur véhicules de tourisme.

7.7 ORGANISATION DU GROUPE

7.7.1 Organigramme légal du Groupe au 31 décembre 2020

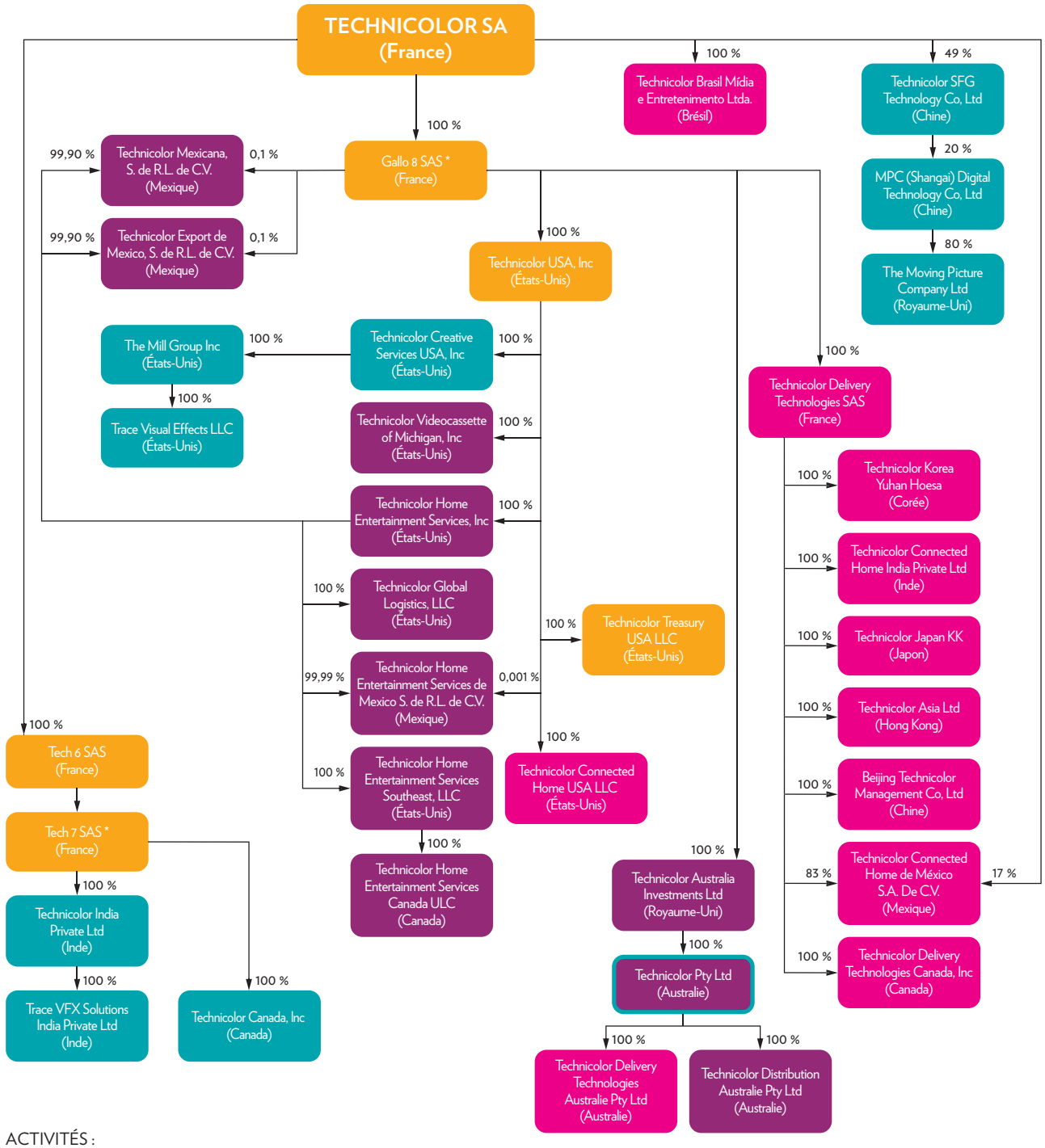
GRI *[102-45]*

PRINCIPALES ENTITÉS DU GROUPE – EUROPE



** Filiales dont les titres ont été mis en fiducie en 2020.*

PRINCIPALES ENTITÉS DU GROUPE – ASIE ET AMÉRIQUE



** Filiales dont les titres ont été mis en fiducie en 2020.*

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 2020. 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 2020.

La liste des principales filiales consolidées est présentée au chapitre 6, note 15 aux comptes 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 comptes 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 comptes consolidés du Groupe, dans les notes 3, 4.1 et 4.2 respectivement.

	Services de Production	Maison Connectée	Services DVD	Autres
France	Technicolor Animation Productions SAS Mikros Image SAS	Technicolor Delivery Technologies SAS	Technicolor Distribution Services France SARL	Thomson Licensing SAS
Europe sauf France	The Mill (Facility) Ltd. The Moving Picture Company Ltd. Technicolor Ltd.		The Moving Picture Company Ltd. Technicolor Video Services (UK) Ltd.	
Amériques	Technicolor Creative Services USA Inc. The Mill Group Inc. Technicolor Canada Inc. (1)	Technicolor Brasil Midia E Entretenimento Ltda Technicolor Connected Home USA LLC Technicolor Connected Home Mexico, SA de CV Technicolor Delivery Technologies Canada Inc. Technicolor Canada Inc. (1)	Technicolor Home Entertainment Services Inc. Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. Technicolor Global Logistics, LLC Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC Technicolor Canada Inc. (1) Technicolor Home Entertainment Services Canada ULC Technicolor Home Entertainment Services de Mexico S. de RL de CV	Technicolor USA Inc.
Asie	MPC (Shanghai) Digital Technology Co., Ltd Technicolor, Pty, Ltd (2)	Technicolor Pioneer Japan KK Technicolor Korea Yuhan Hoesa Technicolor Delivery Technologies Australia Pty, Ltd.	Technicolor, Pty, Ltd (2)	

(1) Cette entité regroupe les opérations des segments Services de Production, Maison Connectée et Services DVD.
(2) Cette entité regroupe les opérations des segments Services de Production et Services DVD.

SOCIÉTÉ MÈRE

Au 31 décembre 2020, Technicolor SA comptait 97 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 640 millions d'euros en 2020 (contre une perte nette de 344 millions d'euros en 2019) (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 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 566 millions d'euros avant dépréciation au 31 décembre 2020) et en fonds propres. En conséquence, elle a perçu 77 millions d'euros de dividendes en 2020 (contre 459 millions d'euros en 2019). 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 INFORMATIONS 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 décembre 2020	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 décembre 2020	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	8					60	0					31
Montant TTC total des factures concernées	99 297,86	280 871,60	80 456,87	42 664,47	89 238,66	493 231,60	0,00	156 432,62	7 910,34	276 245,71	616 687,23	1 057 275,90
Pourcentage du montant HT des achats de l'exercice	0,1 %	0,3 %	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,5 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							0,0 %	0,5 %	0,0 %	0,9 %	1,9 %	3,3 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues						-			43			
Montant total TTC des factures exclues						-			4 117 444,24			
(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			Délais de paiement contractuels						Délais de paiement contractuels			

7.9 DOCUMENTS ACCESSIBLES POUR LE 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 (www.technicolor.com).

7.10 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATION 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 RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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 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 5 avril 2021
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 327

Tableau de concordance du Rapport financier annuel 330

Tableau de concordance du rapport de gestion 330

Tableau de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 332

Tableau de concordance sur les informationsrequises par l'article L. 225-102-1,l'article R. 225-105 et l'article L. 225-102-4 du Code de commerce 333

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 2019 et le rapport des commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 6 « États financiers » du Document de référence de l'exercice 2019 (pages 195 à 266) ;
- les états financiers consolidés de l'exercice 2018 et 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 172 à 151) ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2019, 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 2019 (pages 267 à 293) ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2018, 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).

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 d'enregistrement universel de l'exercice 2019 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 avril 2020 sous le n° D.20-0317.

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	324
1.2	Déclaration des personnes physiques responsables	Chapitre 7, section 7.11.1	324
1.3	Déclaration des experts et déclaration d'intérêt	N/A	
1.4	Attestation relative aux informations fournies par des tiers	N/A	
1.5	Déclaration de dépôt auprès de l'autorité compétente	Encart AMF	1
2.	**COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES**		
2.1	Nom et adresse	Chapitre 6, section 6.8	313
2.2	Démission ou absence de renouvellement de mandat des commissaires aux comptes	Chapitre 6, section 6.8.3	313
3.	**FACTEURS DE RISQUES**	**Chapitre 3, section 3.1**	**46**
4.	**INFORMATIONS SUR L'ÉMETTEUR**		
4.1	Raison sociale et nom commercial	Chapitre 7, section 7.1	316
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	Chapitre 7, section 7.1	316
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	Chapitre 7, section 7.1	316
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	316
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	313
5.2	Principaux marchés	Chapitre 1, section 1.2	12
5.3	Évènements importants dans le développement des activités	Chapitre 1, section 1.3	21
5.4	Stratégie et objectifs	Chapitre 1, section 1.3	21
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	43 ; 47 ; 54
5.6	Position concurrentielle	Chapitre 7, section 7.10	324
5.7	Investissements	Chapitre 5, section 5.5.4 et chapitre 6, section 6.2, notes 3, 10 et 15 aux comptes consolidés	185 ; 216 ; 259 ; 269
6.	**ORGANIGRAMME**		
6.1	Description sommaire du Groupe	Chapitre 7, section 7.7	320
6.2	Liste des filiales importantes	Chapitre 7, section 7.7.2 et chapitre 6, section 6.2, note 15 aux comptes consolidés	322 ; 269
7.	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**		
7.1	Situation financière	Chapitre 2 et chapitre 6	33 ; 199
7.2	Résultat d'exploitation	Chapitre 2, section 2.2	34
7.2.1	Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	Chapitre 2, section 2.2	34
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	34 ; 38

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 termes)	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	41 ; 234 ; 294
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	Chapitre 2, section 2.3.2 et chapitre 6, section 6.1.4	42 ; 204
8.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	Chapitre 2, section 2.3 et chapitre 6, section 6.2, notes 1.1.1, 8.3 et 8.5 aux comptes consolidés	41 ; 207 ; 244 ; 247
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement sur les opérations de la Société	Chapitre 2, section 2.3.3 et chapitre 3, section 3.1.3	43 ; 60
8.5	Sources de financement attendues	Chapitre 1, sections 1.1.2, 1.3 et 2.4	11 ; 21 ; 44
9.	**ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE**	**Chapitre 3, section 3.1.1**	**47**
10.	**INFORMATIONS 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	Chapitre 1, section 1.3, chapitre 2, section 2.5	21 ; 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	21 ; 44 ; 47
11.	**PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE**	**Chapitre 1, section 1.3**	**22**
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, section 4.1.1	77
12.2	Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	Chapitre 4, section 4.1.3.1	114
13.	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**		
13.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	Chapitre 4, section 4.2	123
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	123 ; 249
14.	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	Chapitre 4, section 4.1.1.2	79
14.2	Contrat de service liant les membres des organes d'administration	Chapitre 4, section 4.1.1.7	100
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	Chapitre 4, section 4.1.2.5	109
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	101
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	162 ; 249
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	139 ; 162 ; 255
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de la Société	Chapitre 5, section 5.2.1.6	162

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
16.	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	Chapitre 1, section 1.4.1	23
16.2	Existence de droits de vote différents	Chapitre 7, section 7.4.3	318
16.3	Contrôle de la Société	Chapitre 1, section 1.4.1	23
16.4	Accord connu de la Société dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	N/A	
17.	**OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS**	**Chapitre 6, section 6.2, note 7.4 aux comptes consolidés**	**237**
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 ; 33 ; 199
18.2	Informations financières intermédiaires	N/A	
18.3	Audit des informations historiques annuelles	Chapitre 6, sections 6.3 et 6.7	271 ; 308
18.4	Informations financières *pro forma*	N/A	
18.5	Politique de distribution	Chapitre 1, section 1.4.4	32
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	65 ; 260
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 et 2.5	11 ; 21 ; 44
19.	**INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**	**Chapitre 7**	**315**
19.1	Capital social	Chapitre 1, section 1.4	23
19.2	Acte constitutif et statuts	Chapitre 7, section 7.4	318
20.	**CONTRATS IMPORTANTS**	**Chapitre 7, section 7.5**	**319**
21.	**DOCUMENTS ACCESSIBLES POUR LE PUBLIC**	**Chapitre 7, section 7.9**	**323**

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 D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	**Chapitre 7, section 7.11.1**	**324**
RAPPORT DE GESTION		
• Analyse des résultats, de la situation financière, des indicateurs clefs de performance (financière et extra 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 et chapitre 3, chapitre 5, chapitre 6, section 6.2, note 10.2 aux comptes consolidés	33 ; 45 ; 149 ; 260
• Informations relatives aux rachats d'actions (C. com. art. L. 225-211, al. 2)	Chapitre 1, section 1.4.2	30
ÉTATS FINANCIERS		
• Comptes annuels	Chapitre 6, sections 6.4 et 6.5	277 ; 280
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 6, section 6.7	308
• Comptes consolidés	Chapitre 6, sections 6.1 et 6.2	200 ; 206
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 6, section 6.3	271

Tableau de concordance du rapport de gestion

GRI *[102-46]*

Informations figurant dans le rapport de gestion	Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, de la tendance en termes de résultats et de la situation financière du Groupe, incluant l'état de la dette, pendant l'exercice écoulé (C. com. art. L. 225-100-1, L. 22-10-35 et L. 233-6)	Chapitre 2, section 2.1 et 2.2	34
Rapport sur l'activité et les résultats des filiales (C. com. art. L. 223-6, al. 2)	Chapitre 1, section 1.2, chapitre 2, section 2.2	12 ; 34
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 (C. com. art. L. 232-1-II)	Chapitre 1, section 1.3 chapitre 2, section 2.4 et 2.5 et chapitre 6, section 6.2, note 13 aux comptes consolidés	21 ; 44 ; 267
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 ; 41
Indicateurs clés de performance de nature extra-financière (informations environnementales) (C. com. art. L. 225-100-1, L. 22-10-35, L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-105)	Chapitre 5, sections 5.4 et 5.5	175 ; 180
Indicateurs clés de performance de nature extra-financière (informations sociales) (C. com. art. L. 225-100-1, L. 22-10-35 ; L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-104)	Chapitre 5, sections 5.2 et 5.3	155 ; 173
Indicateurs clés de performance financière (C. com. art. L. 225-100-1 et L. 22-10-35)	Chapitre 2, section 2.2	34

Informations figurant dans le rapport de gestion	Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Numéro de page
Risques financiers liés au changement climatique et procédures mises en place pour les limiter (C. com. art. L. 225-100-1 et L. 22-10-35)	Chapitre 5, section 5.4	175
Caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques (C com. art. L. 225-100-1 et L. 22-10-35)	Chapitre 3, sections 3.1 et 3.2	46 ; 66
Principaux risques et incertitudes (C. com. art. L. 225-100-1 et L. 22-10-35)	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 et L. 22-10-35)	Chapitre 3, section 3.1.3	60
Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société (CMF art. L. 621-18-2)	Chapitre 4, section 4.1.1.5	99
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	99
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 4.2.1 et 4.2.4, chapitre 6, section 6.2, note 9.3 aux comptes consolidés	123 ; 139 ; 255
État de la participation des salariés au capital social (C. com. art. L. 225-102)	Chapitre 5, section 5.2.1.6	166
Éléments de calcul et résultats des ajustements en cas d'émission de titres donnant accès au capital	Chapitre 1, section 1.4.1	23
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	23
Montant des dividendes et distributions au titre des trois derniers exercices (CGI art. 243 *bis*)	Chapitre 1, section 1.4.4	32
Résultats de la société mère au cours des cinq derniers exercices fiscaux (C. com. art. R. 225-102) et commentaires sur les résultats	Chapitre 6, section 6.6	307
Informations sur les délais de paiement (C. com. art. L. 441-14)	Chapitre 7, section 7.8	323
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	30
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	318
Liste des principales filiales consolidées	Chapitre 6, section 6.2, note 15 aux comptes consolidés	269
Informations fiscales complémentaires (CGI art. 34-9 et 223 *quater* et *quinquies*)	Chapitre 7, section 7.6	319
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 (C. com. art. L. 22-10-8)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Rémunération des administrateurs toutes catégories confondues (C. com. art. L. 22-10-9 I 1°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Proportion relative des rémunérations fixes et variables (C. com. art. L. 22-10-9 I 2°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Utilisation de la possibilité de réclamer la rémunération variable (C. com. art. L. 22-10-9 I 3°)	N/A	
Engagements pris au profit des mandataires sociaux (C. com. art. L. 22-10-9 I 4°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Rémunération payée ou accordée par un engagement inclus dans le champ de consolidation (C. com. art. L. 22-10-9 I 5°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Ratios entre la rémunération des cadres et la rémunération des salariés autres que les mandataires sociaux (C. com. art. L. 22-10-9 I 6°)	Chapitre 4, section 4.2.2	137
Évolution de la rémunération, de la performance de la Société, de la rémunération moyenne des salariés non-cadres et des ratios désignés ci-dessus (C. com. art. L. 22-10-9 I 7°)	Chapitre 4, section 4.2.2	138
Explication sur la façon dont la rémunération totale est conforme à la politique adoptée en matière de rémunération (C. com. art. L. 22-10-9 I 8°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
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 (C. com. art. L. 22-10-9 I 9°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
Déviation éventuelle par rapport à la procédure d'application de la politique de rémunération et renonciation éventuelle appliquée (C. com. art. L. 22-10-9 I 10°)	Chapitre 4, section 4.2.1	123
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 (C. com. art. L. 22-10-9 I 11°)	N/A	
Liste des postes ou fonctions d'administrateur occupés par chaque administrateur au cours du dernier exercice fiscal (C. com. art. L. 225-37-4 I 1°)	Chapitre 4, section 4.1.1.3	85
Conventions réglementées (C. com. art. L. 225-37-4 2°)	Chapitre 4, section 4.1.3	113
Tableau des délégations accordées au Conseil d'administration par les assemblées générales des actionnaires et utilisation de ces délégations (C. com. art. L. 225-37-4 3°)	Chapitre 1, section 1.4.3	31
Distinction opérée ou non entre le Directeur général et la Présidente du Conseil d'administration (C. com. art. L. 225-37-4 4°)	Chapitre 4, section 4.1.1.1	77
Composition du Conseil d'administration, condition de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (C. com. art. L. 22-10-10 1°)	Chapitre 4, sections 4.1.1 et 4.1.2	77 ; 101
Application de l'équilibre dans la représentation femmes/hommes au Conseil d'administration (C. com. art. L. 22-10-10 2°)	Chapitre 4, section 4.1.1.2	77
Limitations des pouvoirs du Directeur général (C. com. art. L. 22-10-10 3°)	Chapitre 4, section 4.1.2.2	101
Code de gouvernance d'entreprise auquel la Société adhère, y compris les détails à respecter ou à expliquer (C. com. art. L. 22-10-10 4°)	Chapitre 4, section 4.1.2.1	101
Participation des actionnaires à l'assemblée générale (C. com. art. L. 22-10-10 5°)	Chapitre 7, section 7.4.5	319
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (C. com. art. L. 22-10-11)	Chapitre 1, section 1.4.1	23

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 économique de la Société	Chapitre 1, sections 1.2 et 1.3 Chapitre 5, section 5.1.1	12 ; 21 150
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	151 ; 152 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	162 ; 163
Embauches et licenciements	Chapitre 5, section 5.2.1.7	163
Rémunérations et leur évolution	Chapitre 5, section 5.2.1.3	157
• **Organisation du travail**		
Organisation du temps de travail	Chapitre 5, section 5.2.2	164
Absentéisme	Chapitre 5, section 5.2.6	170
• **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	167 ; 168
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	167 ; 168
• **Santé et sécurité**		
Conditions de santé et de sécurité au travail	Chapitre 5, sections 5.1.5 et 5.2.5 Chapitre 3, section 3.1.1	153 ; 168 47
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Chapitre 5, section 5.2.5	168
• **Formation**		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	Chapitre 5, sections 5.2.1.4, 5.2.5 et 5.2.7.1 Chapitre 3, section 3.1.1	160 ; 169 ; 171 47
Nombre total d'heures de formation	Chapitre 5, section 5.2.1.4	160
• **Égalité de traitement**		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Chapitre 5, section 5.2.3	165
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Chapitre 5, section 5.2.3	167
Politique de lutte contre les discriminations	Chapitre 5, section 5.3.2	175

	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	175 ; 180 ; 185
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	180 ; 185
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Chapitre 5, section 5.5.4	185
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	186 65 259 ; 260 ; 261
• **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	176 ; 184 ; 185
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	186
• **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	182
• 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	183
• Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Chapitre 5, sections 5.5.1 et 5.5.2	182 ; 183
• 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	176 ; 178 ; 179
• Utilisation des sols	Chapitre 5, section 5.5.4	186
• **Changement climatique**		
Émissions de gaz à effet de serre	Chapitre 5, section 5.4.1	177 ; 178
Adaptation aux conséquences du changement climatique	Chapitre 5, sections 5.4.2 et 5.4.3	178 ; 179 ; 180
Objectif de réduction d'émission de gaz à effet de serre	Chapitre 5, section 5.4	175
• **Protection de la biodiversité**		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Chapitre 5, section 5.5.4	186
INFORMATIONS SOCIÉTALES		
• **Engagements sociétaux en faveur du Développement Durable**		
Impact en matière d'emploi et de développement régional	Chapitre 5, section 5.2.7	171
Impact sur les populations riveraines ou locales	Chapitre 5, section 5.2.8	172
Relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	Chapitre 5, section 5.2.8	172
Actions de partenariat ou de mécénat	Chapitre 5, sections 5.2.7 et 5.2.8	171 ; 172
• **Sous-traitance et fournisseurs**		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Chapitre 5, section 5.3.1	173
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	173
• **Loyauté des pratiques**		
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Chapitre 5, section 5.6.1	189

TABLEAU DE CONCORDANCE SUR LES INFORMATIONSREQUISES PAR L'ARTICLE L. 225-102-1,L'ARTICLE R. 225-105 ET L'ARTICLE L. 225-102-4 DU CODE DE COMMERCE

	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 Chapitre 5, section 5.7.1	51 ; 67 191
• **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	173 ; 168
• à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Chapitre 5, sections 5.3.2 et 5.2.3	175 ; 165
• à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Chapitre 5, section 5.3	173
• à l'abolition effective du travail des enfants	Chapitre 5, section 5.3	173
Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	Chapitre 3, section 3.1.1 et chapitre 5, section 5.3	50 173
• **Actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale**	Chapitre 5, section 5.7.2	192
• **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	197



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.

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Technicolor S.A. au capital social de 2 357 954,83 euros – 333 773 174 R.C.S. Paris

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 2 357 954,83 euros – 333 773 174 R.C.S. Paris

technicolor

