



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2018

incluant le Rapport Financier Annuel

technicolor



s o m m a i r e

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	7	RFA DPEF
1.1	Vue d'ensemble et historique	8	
1.2	Organisation et description des activités du Groupe	11	
1.3	Stratégie	20	
1.4	Capital social et actionariat	21	
2	EXAMEN DE LA SITUATION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE DU GROUPE ET PERSPECTIVES	29	RFA
2.1	Synthèse des résultats	30	
2.2	Résultats des opérations 2017 et 2018	30	
2.3	Trésorerie et capitaux	37	
2.4	Actualisation de la stratégie et objectifs	41	
2.5	Événements postérieurs au 31 décembre 2018	41	
3	RISQUES, LITIGES ET MESURES DE CONTRÔLE	43	RFA DPEF
3.1	Facteurs de risques	44	
3.2	Litiges	56	
3.3	Contrôle interne	57	
3.4	Assurance	62	
4	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION	65	RFA
4.1	Gouvernement d'entreprise	66	
4.2	Rémunération	103	
5	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	123	RFA DPEF
5.1	Enjeux de responsabilité sociale d'entreprise du Groupe	124	
5.2	Capital humain	128	
5.3	Droits de l'Homme et conditions de travail	145	
5.4	Changement climatique	147	
5.5	Économie circulaire	152	
5.6	Sécurité des clients et protection de leurs contenus	161	
5.7	Équité des pratiques commerciales	163	
5.8	Évaluation de la performance RSE	164	
5.9	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes	165	
5.10	Plan de vigilance	168	
6	ÉTATS FINANCIERS	171	RFA DPEF
6.1	Comptes consolidés 2018 de Technicolor	172	
6.2	Notes annexes aux comptes consolidés	178	
6.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	247	
6.4	Comptes sociaux de Technicolor SA	252	
6.5	Notes annexes aux comptes sociaux	255	
6.6	Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices	276	
6.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	277	
6.8	Commissaires aux comptes	281	
7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	283	
7.1	Présentation générale	284	
7.2	Offre et cotation	284	
7.3	Prise de participation en France en 2018 et 2017	286	
7.4	Acte constitutif et statuts	286	
7.5	Contrats importants	288	
7.6	Informations fiscales complémentaires	288	
7.7	Organisation du Groupe	289	
7.8	Propriétés immobilières et outil industriel	292	
7.9	Information sur les délais de paiement fournisseurs et clients	296	
7.10	Documents accessibles au public	296	
7.11	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	297	
7.12	Attestation des personnes responsables	297	RFA
8	TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	299	
	GLOSSAIRE	311	

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

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

technicolor



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

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2018

incluant le Rapport Financier Annuel



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2019, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires. Des exemplaires de ce Document de Référence sont disponibles sans frais auprès de Technicolor. Ce Document de Référence peut également être consulté sur les sites Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) et de Technicolor (www.technicolor.com).

M E S S A G E AUX ACTIONNAIRES

GRI [102-14]

Leader mondial du secteur Média & Entertainment, Technicolor bénéficie aujourd'hui de la demande croissante du marché en matière d'expérience de réalité virtuelle immersive et augmentée.

Technicolor a finalisé en 2018 la vente de son activité Licences de Brevets et a récemment annoncé la cession de ses activités Recherche & Innovation. Votre Groupe est désormais en position de se concentrer pleinement sur ses activités opérationnelles de premier plan au niveau mondial.

Un contexte de marché particulièrement difficile a obéré la rentabilité du Groupe sur l'exercice 2018, notamment en raison de l'augmentation significative des coûts des puces mémoires utilisées par l'activité Maison Connectée et d'une faible demande pour les DVD. Le chiffre d'affaires des activités poursuivies a atteint près de 4 milliards d'euros, en baisse de 3 % d'une année sur l'autre, à taux de change constants, mais avec un deuxième semestre solide, en hausse de 3 %. Votre Groupe bénéficie d'une structure financière solide, d'une trésorerie importante et n'a aucune échéance significative de dette avant 2023.

Dans les Services de Production, Technicolor continue de se positionner comme un leader mondial bénéficiant d'une demande accrue pour du contenu visuel de haute qualité, que ce soit pour le cinéma ou pour la diffusion en streaming. En 2018, le Groupe s'est implanté à Adélaïde, en Australie, tandis qu'en France la récente adoption du crédit d'impôts pour les effets visuels créé une opportunité de développement d'une nouvelle plateforme pour le Groupe. Notre croissance

sera soutenue par la poursuite des investissements en matière d'augmentation de nos capacités, qui s'appuieront sur notre présence mondiale et les économies réalisées grâce aux nouvelles technologies.

Dans les Services DVD, Technicolor est le leader mondial de la réplique, du conditionnement et de la distribution de supports physiques pour la vidéo, les jeux et la musique. Des renégociations de contrats avec des clients clés auront lieu dans les années à venir et devraient conduire à une transformation du modèle d'affaires qui permettra à Technicolor d'assurer sa rentabilité à long terme.

Le segment Maison Connectée est aujourd'hui le leader mondial de l'accès haut débit. En 2018, le Groupe a augmenté significativement ses parts de marché dans le haut débit mais également dans les solutions vidéo sous Android. Le Groupe a également lancé un plan de transformation sur 3 ans afin d'améliorer la compétitivité de ses coûts et créer les conditions d'une croissance significative.

Notre objectif est d'ouvrir la voie vers une croissance rentable à moyen terme au bénéfice de toutes nos parties prenantes.

Bruce HACK
Président du Conseil
d'administration

Frédéric ROSE
Directeur Général



COMMENTAIRES PRÉLIMINAIRES

GRI [102-46]

Dans le cadre du présent document de référence (ci-après « document de référence »), 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 de référence intègre :

- (i) le Rapport financier annuel émis en application de l'article L. 451-1-2-1 et II du Code monétaire et financier et mentionné à l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF (un tableau de concordance entre les documents mentionnés à l'article 222-3 du Règlement général et les rubriques correspondantes du document de référence figure en page 304) ;
- (ii) le rapport de gestion arrêté par le Conseil d'administration de Technicolor SA en application des articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce (le tableau de concordance de la page 304 mentionne les éléments de ce rapport) ; et
- (iii) le rapport sur le gouvernement d'entreprise arrêté par le Conseil d'administration de Technicolor SA en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce (le tableau de concordance de la page 306 mentionne les éléments de ce rapport).

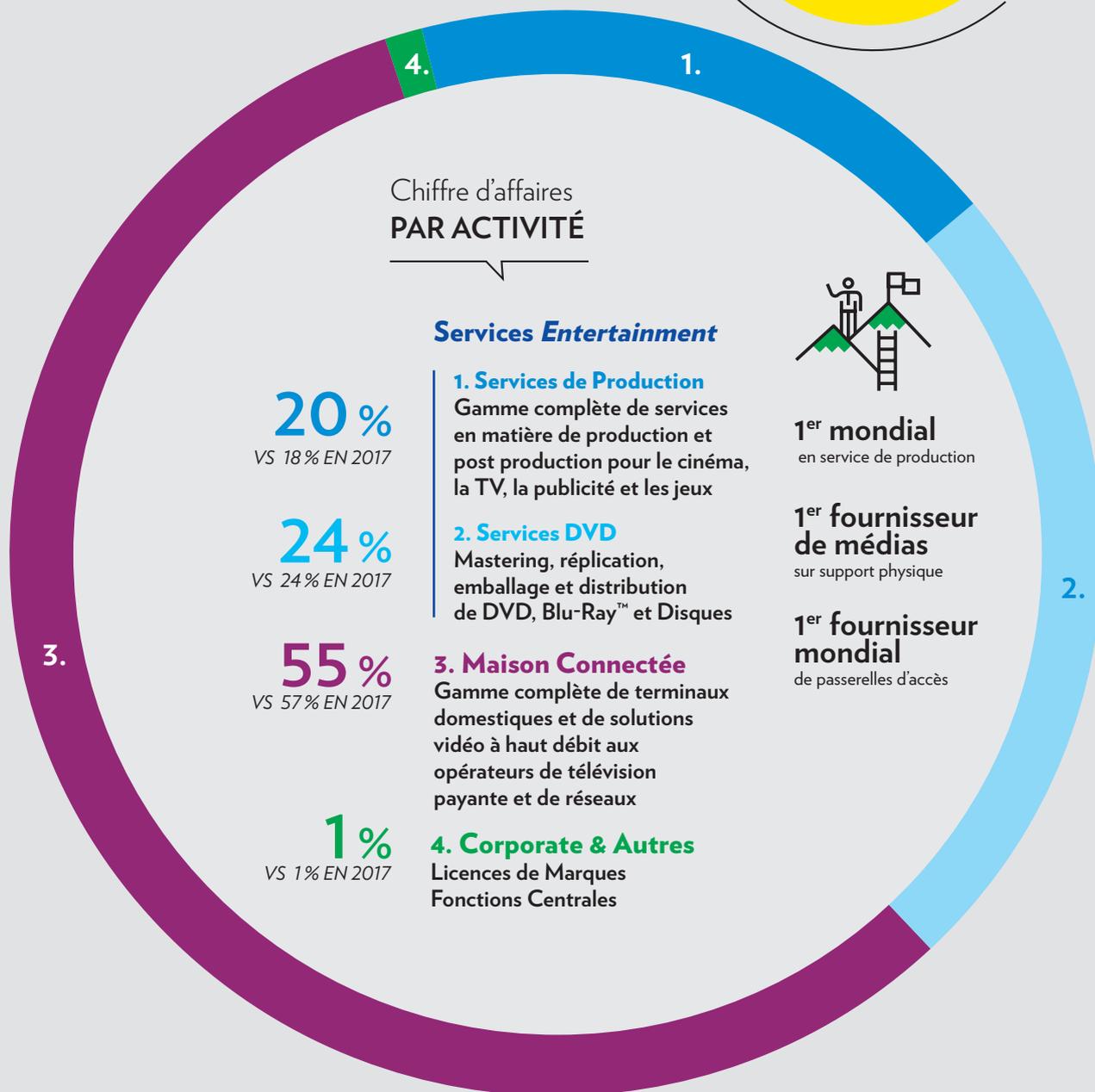
Le présent document de référence peut contenir des informations prospectives concernant la situation financière, les activités ainsi que certains objectifs du Groupe. Ces informations s'appuient sur

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, et aux conditions économiques, en particulier les dépenses des consommateurs dans les pays où Technicolor vend ses services et produits finis, systèmes ou équipements, ou dépose ses brevets, en particulier aux États-Unis, en Europe et en Asie.

VUE D'ENSEMBLE DE TECHNIColor en 2018

Chiffre d'affaires
des activités poursuivies

c.4 M€



Chiffre d'affaires
PAR DEVISE

51 %

Dollars US

23 %

Euros

26 %

Autres

GOVERNANCE



Bruce Hack ● ●
Président du Conseil
d'administration



Frédéric Rose ●
Directeur Général

Melinda J. Mount ● ●
Administratrice indépendante
et Vice-Présidente

Bpifrance Participations ● ●
Représentée par Thierry Sommelet
Administrateur indépendant

Yann Debois ● ●
Administrateur représentant les salariés

Ana Garcia Fau ● ●
Administratrice indépendante

Laura Quatela ● ● ●
Administratrice indépendante

Maarten Wildschut ● ●
Administrateur



Réunion en 2018 : **6**
Participation : 100 %



Réunion en 2018 : **3**
Participation : 100 %



Réunion en 2018 : **2**
Participation : 100 %



Réunion en 2018 : **5**
Participation : 94 %

71 %
ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS
*(hors administrateur
représentant les salariés)*

43 %
DE FEMMES
ADMINISTRATRICES
*(hors administrateur
représentant les salariés)*

4 NATIONALITÉS
DIFFÉRENTES
54 ans
ÂGE MOYEN DES
ADMINISTRATEURS

ACTIONNARIAT

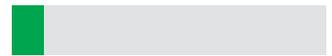
(au 31 décembre 2018)

TECHNICOLOR S.A.
Société holding du Groupe

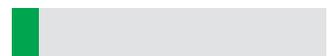
Public 53,95 %



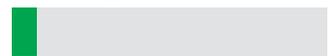
RWC Asset Management 10,13 %



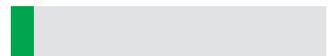
JO Hambro 8,60 %



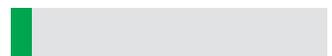
**Bpifrance Participations
et Caisse des Dépôts
et Consignations** 7,96 %



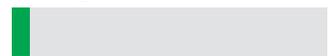
OppenheimerFunds 7,17 %



DNCA Finance 6,40 %



**Kinney Asset
Management** 5,53 %



Chiffre d'affaires PAR RÉGION



Amérique
du Nord



Amérique
du Sud



Europe,
Moyen-Orient
& Afrique



Asie-
Pacifique

17 745
EMPLOYÉS

27
PAYS



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	VUE D'ENSEMBLE ET HISTORIQUE	8	1.3	STRATÉGIE	20
1.1.1	Vue d'ensemble	8	1.4	CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT	21
1.1.2	Historique	10	1.4.1	Capital social	21
1.2	ORGANISATION ET DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE	11	1.4.2	Rachat d'actions	25
1.2.1	Services Entertainment	11	1.4.3	Tableau récapitulatif des délégations accordées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration	26
1.2.2	Maison Connectée	16	1.4.4	Politique de distribution	27
1.2.3	Corporate & Autres	19			
1.2.4	Activités arrêtées ou en cours de cession	19			

3 988 millions d'euros
de chiffres d'affaires
des activités poursuivies

17 745 employés répartis
dans **27** pays
au 31 décembre 2018

Notre mission
développer, créer et diffuser
des expériences numériques
au travers des deux segments
d'activités

1.1 VUE D'ENSEMBLE ET HISTORIQUE

1.1.1 Vue d'ensemble

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

Depuis plus d'un siècle, Technicolor contribue au développement des technologies, produits et services vidéo. Le Groupe est un leader mondial intervenant dans le secteur *Media & Entertainment* (« M&E »).

Notre mission : développer, créer et diffuser des expériences numériques de réalité augmentée immersive qui stimulent notre imagination.

Technicolor a trois grandes activités opérationnelles :

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

Technicolor a annoncé, le 11 février 2019, avoir reçu une offre ferme et entamé des négociations exclusives avec InterDigital portant sur la vente

de son activité Recherche & Innovation (« R&I »). Par conséquent, le Groupe a enregistré les informations financières relatives à son activité R&I, auparavant intégrée au segment *Corporate & Autres*, dans le poste Activités arrêtées ou en cours de cession. Les résultats 2017 ont été re-présentés à des fins de comparaison.

Technicolor exploite désormais deux segments d'activité :

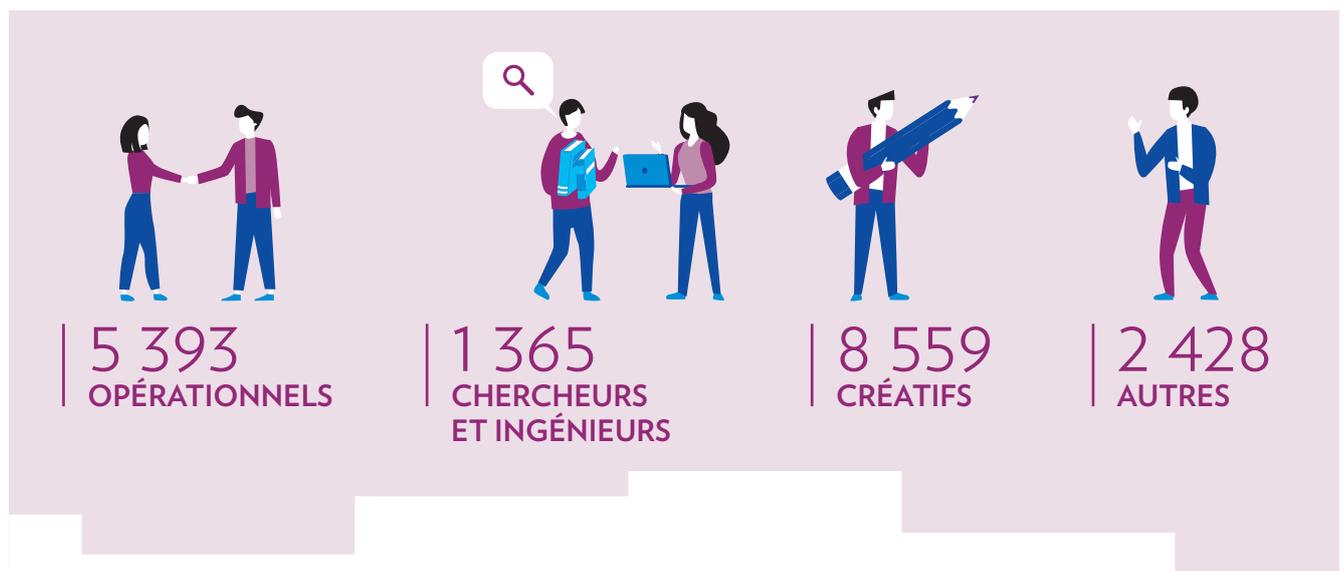
- le segment Services Entertainment, qui regroupe les activités Services de Production et Services DVD ;
- le segment Maison Connectée.

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

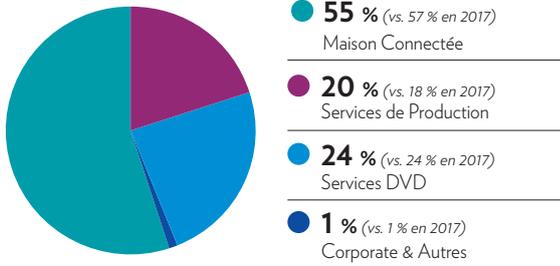
Au cours de l'exercice fiscal 2018, Technicolor a réalisé un chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de 3 988 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, le Groupe comptait 17 745 employés répartis dans 27 pays.

L'action Technicolor est cotée sur le marché Euronext Paris (TCH) avec une capitalisation de 395 millions d'euros au 31 décembre 2018 et est négociable aux États-Unis sur le marché OTCQX (TCLRY).

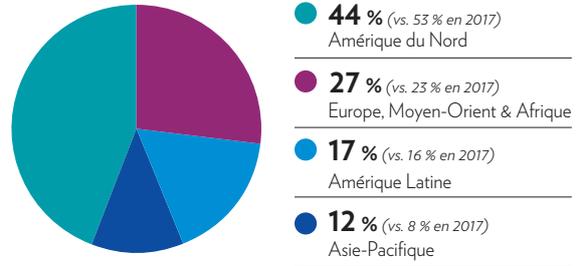
PRINCIPAUX ÉLÉMENTS



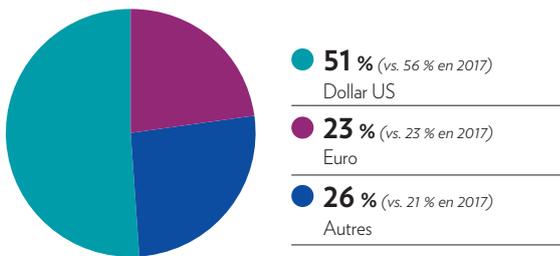
CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2018 PAR SEGMENT



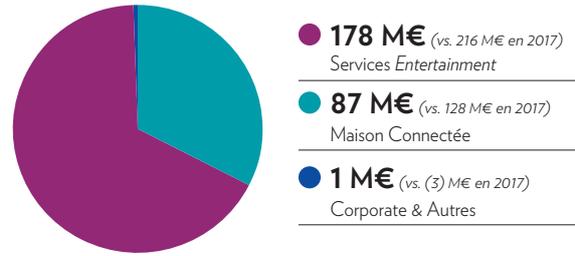
CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2018 PAR RÉGION



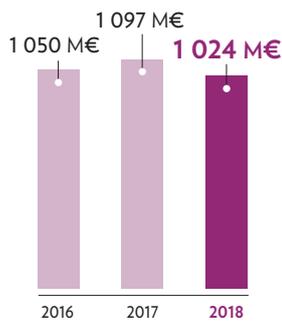
CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES EN 2018 PAR DEVISE



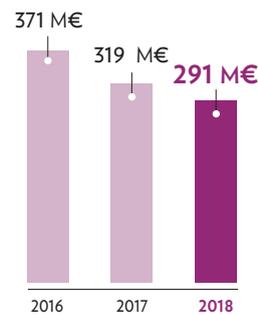
EBITDA AJUSTÉ EN 2018 PAR SEGMENT D'ACTIVITÉ



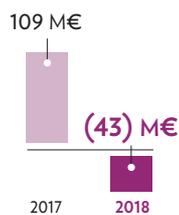
ÉVOLUTION DE LA DETTE BRUTE (IFRS)



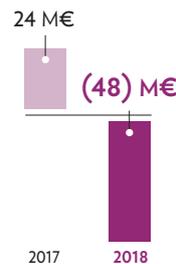
ÉVOLUTION DE LA POSITION DE TRÉSORERIE



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE DU GROUPE



Pour de plus amples informations voir la section 1.2 : « Organisation Groupe »

1.1.2 Historique

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

RECENTRAGE DE NOS ACTIVITÉS ET ACQUISITIONS STRATÉGIQUES

Technicolor a lancé un Plan stratégique en février 2015 qui s'attache à accroître sa présence sur le segment Maison Connectée et à développer les Services de Production en étendant son offre dans les secteurs de l'Animation, des Jeux et de la Publicité.

Au second semestre 2015, Technicolor a réalisé deux acquisitions en ligne avec le Plan stratégique susmentionné : 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, une société basée à Londres. Le Groupe a également remporté d'importants clients studios (Fox et Lionsgate) dans les Services DVD et a racheté les actifs nord-américains de Cinram afin de servir ces nouveaux clients.

En 2018, Technicolor a annoncé la signature d'un accord de sous-traitance entre Sony DADC et Technicolor en Amérique du Nord et en Australie, à effet du deuxième trimestre 2018, et le segment Maison Connectée a lancé un plan de transformation sur trois ans destiné à gagner des parts de marché tout en améliorant la rentabilité afin de faire face aux évolutions négatives du marché.

Au cours du premier trimestre 2019, Technicolor a annoncé avoir reçu une offre ferme et entamé des négociations exclusives avec InterDigital dans le cadre de la vente de son activité R&I. InterDigital avait déjà acquis l'activité Licences de Brevets de Technicolor en 2018.

STRUCTURE DE FINANCEMENT

Tout en investissant dans l'avenir, Technicolor a continuellement cherché à renforcer sa structure financière grâce au remboursement de la dette, ainsi qu'à des opérations de refinancement, de renégociation du coût de la dette et d'amendement des conditions, permettant ainsi au Groupe de réduire de manière significative le coût de sa dette, tout en améliorant sa flexibilité financière et opérationnelle et en étendant le profil de maturité de la dette du Groupe.

En mars 2017, Technicolor a émis des emprunts à terme complémentaires pour des montants respectifs de 275 millions d'euros et 300 millions de dollars. Le produit de ces emprunts a été utilisé pour rembourser intégralement les anciens emprunts à terme, qui couraient jusqu'en 2020. Cela a permis au Groupe de simplifier sa structure financière car les emprunts à terme ont été émis en vertu du nouvel accord de crédit relatif à la dette à terme signé en décembre 2016 qui comporte des clauses allégées et qui arrive à maturité en 2023. Les opérations de refinancement et les remboursements de dette intervenus en 2016 et 2017 ont généré des économies d'intérêt d'environ 30 millions d'euros sur la base d'un taux courant annualisé.

En décembre 2018, Technicolor a remboursé par anticipation un prêt de 90 millions d'euros contracté auprès de la Banque Européenne d'Investissement (« BEI »).

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

1.2 ORGANISATION ET DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

GRI [102-2]

1.2.1 Services Entertainment

Le segment Services Entertainment, qui a généré un chiffre d'affaires consolidé de 1 726 millions d'euros en 2018, représentant 43 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, accompagne les créateurs de contenu, de la création à la post production (Services de Production), tout en offrant des solutions de distribution à l'échelle mondiale via ses services de réplique et de distribution de DVD, de disques Blu-ray™ et de CD (Services DVD).

Le segment Services Entertainment est organisé en deux divisions :

- la division Services de Production offre une gamme complète de solutions primées dans le domaine des Effets Visuels et de l'Animation, ainsi que de la vidéo et des Services de Post Production ;
- la division Services DVD réplique, emballe et distribue des DVD, disques Blu-ray™ et CD.

1.2.1.1 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]

Description des activités du Groupe

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. Au travers de 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 le lieu de tournage, la correction des couleurs et l'intégration des Effets Visuels.

Technicolor continue à optimiser la portée et l'étendue de son offre de produits et services et à développer de nouvelles solutions technologiques, y compris des technologies de pointe et des outils créatifs. Dans cette division, Technicolor s'est également engagé dans la croissance des expériences immersives et a déjà accompli de grandes avancées dans la Réalité Virtuelle (« VR »), la Réalité Augmentée (« AR ») et l'expérientiel de marque. Le Groupe offre un vaste portefeuille de travaux, de ressources et une expertise technique VR/AR et autres technologies émergentes aux clients et aux consommateurs à la recherche d'une véritable expérience immersive.

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

Organisation

Face à la croissance rapide des Services de Production au cours des dernières années, le Groupe a décidé, fin 2017, d'aligner son organisation sur les marchés en constante évolution tout en respectant la diversité créative des marques de Technicolor. Cette nouvelle organisation fait passer les Services de Production d'un alignement stratégique organisé autour des marques à une structure basée sur quatre grandes activités – Effets Visuels Film & TV, Publicité, Animation & Jeux et Post Production – pour encourager une meilleure collaboration et la création de synergies entre les marques complémentaires au sein de chaque ligne de services. Cette configuration pousse également la division à mettre davantage l'accent sur l'innovation car elle place Technicolor à l'avant-garde des technologies futures au niveau de ses principaux segments de marché.

Technicolor a continué à recruter de nouveaux talents afin de soutenir ses différentes marques tout en optimisant plus encore l'affectation de ses ressources aux zones géographiques clés axées sur la production ou avantageuses en termes de coût et en investissant de nouveaux marchés, notamment via l'ouverture des studios Mill Film à Adélaïde (Australie) et à Montréal (Canada), et en augmentant ses capacités en Inde, au Royaume-Uni et au Canada.

L'augmentation des capacités nécessite également d'investir largement dans les installations informatiques, les fermes de rendu, le stockage et les solutions basées dans le *cloud* afin d'honorer les projets client en termes de qualité et de délais. Pour une utilisation optimale, Technicolor investit dans la technologie afin de mettre en place une structure de coûts plus flexible et de faciliter le partage des Ressources Humaines et technologiques entre les différents sites à travers le monde.

En 2018, les Services de Production ont lancé le programme *The Focus* dans l'optique de renforcer le recrutement de talents à l'échelle de tous les secteurs opérationnels de la gamme des services Effets Visuels Film & TV afin de rendre le processus de recrutement mondial plus efficace, d'identifier de nouveaux pools de talents, de faciliter la mobilité

internationale et d'alimenter l'expansion des capacités. *The Focus* sera déployé sur l'ensemble des autres gammes des Services de Production dans les années à venir. La division a également créé, sur différents sites, l'*Academy Technicolor*, un centre de formation dédié aux artistes numériques en herbe qui vise à soutenir le besoin continu en talents.

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

La division Services de Production comptait approximativement 10 300 employés (dont environ 7 900 artistes numériques) à fin décembre 2018, répartis entre l'Inde (43 %), le Canada (21 %), les États-Unis (16 %), le Royaume-Uni (15 %), la France et d'autres pays (5 %).

Les tendances de l'industrie et la position sur le marché

La demande de création de contenus de pointe a fortement augmenté au cours des dernières années, portée par la forte progression des contenus originaux *premium* au niveau de l'ensemble des segments, en particulier celle émanant des fournisseurs OTT comme Netflix, Amazon et Hulu qui vient s'ajouter à la croissance continue des grands studios américains spécialisés dans les productions cinématographiques à forts effets visuels et les franchises, telles que *Marvel Cinematic Universe* de Disney et *DC Extended Universe* de Warner Bros. Cette tendance devrait se poursuivre avec le futur lancement de plateformes de *streaming* par Apple, Disney, NBCUniversal, WarnerMedia et d'autres. En tant que leader mondial des Effets Visuels Film & TV, Technicolor continue à concentrer ses ressources dans ces activités afin de bénéficier de la croissance du marché et des volumes.

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 dispositif. Dans ce

contexte, les activités Publicité de Technicolor sont bien placées pour répondre à l'évolution de ce marché et utilisent les technologies émergentes afin de créer l'imagerie haut de gamme attendue par les publicitaires sur tous les écrans, renforçant ainsi le leadership du Groupe dans le domaine de la création de contenus publicitaires et d'expériences immersives haut de gamme.

Le marché de la post production numérique est relativement mature et la demande est principalement soutenue par les nouvelles productions de films et de séries télévisées. Technicolor se concentre sur des centres de production de talents clés afin d'augmenter ses parts de marché sur le segment des films à gros budgets, tout en consolidant sa position de leader dans les séries télévisées haut de gamme pour les chaînes de télévision et les fournisseurs de services *Over-The-Top*.

Si les films d'animation générés par ordinateur créés par les grands studios dominent le box-office pour les longs métrages d'animation, on observe une croissance du nombre de productions à budget intermédiaire produites chaque année, comme *Yéti & Compagnie* de Warner Bros, car les studios tendent de plus en plus à externaliser les Services d'Animation et les fournisseurs OTT comme Netflix investissent de façon importante dans le contenu original animé. Le marché des services liés aux Jeux se développe car les éditeurs de jeux mobiles constituent désormais un marché plus pertinent au vu de l'amélioration de la qualité dans ce domaine. L'un des éléments clés de la stratégie de croissance de Technicolor consiste à élargir la position du Groupe sur ces deux marchés émergents.



Grâce à son portefeuille de marques, Technicolor est le principal fournisseur d'Effets Visuels et de Services de Post Production pour les longs métrages, la télévision/Over-The-Top, les jeux et la publicité dans le monde.

Principaux clients et concurrents

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

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

	Effets Visuels Film & TV	Publicité	Post Production	Animation & Jeux
Clients clés	<ul style="list-style-type: none"> • Grands studios américains • Studios de taille inférieure et studios indépendants • Sociétés de production télévisuelles • Fournisseurs OTT 	<ul style="list-style-type: none"> • Agences de publicité internationale • Sociétés de production • Petites agences • Marques et publicitaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Grands studios américains • Studios de taille inférieure et studios indépendants • Sociétés de production télévisuelles • Fournisseurs OTT 	<ul style="list-style-type: none"> • Grands studios et studios indépendants d'animation • Principaux réseaux de TV pour enfants • Éditeurs et développeurs de jeux AAA
Concurrents clés	<ul style="list-style-type: none"> • ILM (Disney) • Weta Digital • Double Negative • Method, Encore (Deluxe) • Framestore 	<ul style="list-style-type: none"> • Method, Company 3 (Deluxe) • Framestore • Sociétés de productions internes des sociétés de publicité internationales • Nombreuses agences locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Company 3, EFILM (Deluxe) • FotoKem • Structures internes de certains grands studios américains • Nombreuses agences locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Animal Logic • Sony Pictures Imageworks • Cinesite • Ilion Animation Studios • Reel FX • Bardel Entertainment • CGCG • Virtuos Ltd. • Keywords Studios
Données clés (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 12 000 scènes d'effets visuels pour des productions cinématographiques • Plus de 3 100 scènes d'effets visuels pour des contenus TV/OTT 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 5 750 publicités 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 300 productions cinématographiques • Plus de 470 séries miniséries et/ou pilotes TV/OTT 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 600 minutes d'animation pour la TV et les films • 15 000 ressources créées numériquement pour les jeux les plus vendus, les séries TV et les films

Chiffre d'affaires et faits marquants

CHIFFRE D'AFFAIRES DES SERVICES DE PRODUCTION



Le chiffre d'affaires a augmenté de 5,6 % à taux de change constant, stimulé par la hausse des volumes dans le segment Effets visuels Film & TV et la croissance dans le domaine Publicité.

En 2018 :

• Effets Visuels Film & TV

- Forte activité (plus de 40 films) auprès de l'ensemble des grands studios, y compris la sortie, en 2018, d'*Aquaman* (Warner Bros.), *Cinquante nuances plus claires* (Universal), *Tomb Raider* (Warner Bros.), *Casse-Noisette et les Quatre Royaumes* (Disney), *The Predator* (Fox), *Creed II* (MGM) et *Un raccourci dans le temps* (Disney) :
 - en production, sur les films à gros budget dans des grands studios comme *Dark Phoenix* (Fox), *Dumbo* (Disney), *Godzilla II: Roi des monstres* (Warner Bros./Legendary), *Le Roi lion* (Disney) et *Pokémon: Détective Pikachu* (Warner Bros./Legendary).
- Mr. X est intervenu sur plus de 14 projets TV, y compris les nouvelles saisons de *Vikings* (History), *American Gods* (Starz), *Narcos* (Netflix) et *Les Désastreuses Aventures des orphelins Baudelaire* (Netflix).
- Grosses commandes qui porteront leurs fruits en 2019, telles que *Artemis Fowl* (Disney), *Call of the Wild* (Fox), *Cats* (Universal), *Dora l'exploratrice* (Paramount), *Godzilla vs. Kong* (Warner Bros./Legendary), *Maléfique 2* (Disney), *Sonic the Hedgehog* (Paramount), *Le Seul et unique Ivan* (Disney), *Le Voyage de docteur Dolittle* (Universal).
- Mill Film, société ayant remporté plusieurs Oscars®, a été relancée et emploie désormais plus de 100 artistes sur ses sites de Montréal et d'Adélaïde.
- Le Groupe a fourni plus de 12 000 scènes d'effets visuels pour le cinéma et plus de 3 100 scènes d'effets visuels pour le segment TV/OTT.

• Publicité

- Une autre année marquée par les succès, notamment :
 - lors du prestigieux Festival International de la Créativité Cannes Lions, le Groupe a reçu sept Lions (1 Lion d'or, 4 Lions d'argent, 2 Lions de bronze) ;
 - MPC a remporté le prix *VFX Company of the Year* lors du Ciclope Festival et des *Shots Awards* ;
 - The Mill a reçu, pour la 10^e année consécutive, le titre de 1^{re} Entreprise de post production britannique par *Televsual 50* ;
 - MPC a raflé la mise dans les trois catégories commerciales lors des *Visual Effects Society Awards* (« **VES** ») de 2018 pour son travail sur le spot publicitaire *Autruche* de Samsung et a remporté le prix *Outstanding Visual Effects in a Commercial* lors des *VES Awards 2019* pour son travail sur le spot publicitaire *The Boy and the Piano* de John Lewis diffusé durant les fêtes de Noël ainsi que le prix du *Outstanding Animated Character in a Commercial* pour son travail sur le spot publicitaire *Born Confident* de Volkswagen.
- Projets marquants : *Unlock* d'Apple, *This is America* de Childish Gambino, *The Boy and the Piano* de John Lewis, *Alexa Loses Her Voice* d'Amazon, *Black Ops 4: Angels & Men* de *Call of Duty*, *Beat the Blitz VR Experience* de Gatorade, *Opportunity Roars* de Monster.com.
- Technicolor a contribué à plus de 5 750 plans pour la publicité.

• Post Production

- Les projets Cinéma marquants incluent : *Avengers: Infinity War* (Disney/Marvel), *Sale temps à l'hôtel El Royale* (Fox), *Black Panther* (Disney/Marvel), *Ant-Man et la Guêpe* (Disney), *Roma* (Netflix), *Bienvenue à Marwen* (Universal), *La Mule* (Warner Bros).
- Les projets TV marquants incluent : *Atlanta* (FX), *The Romanoffs* (Amazon), *This Is Us* (NBC), *Le Maître du Haut Château* (Amazon), *Dirty John* (Bravo), *Seal Team* (CBS), *True Detective* (HBO), *American Gods* (Starz/Amazon), *Black Mirror* (Netflix).
- Maxine Gervais, Coloriste Senior chez Technicolor, est devenue la toute première femme du métier à remporter le prix de la *Hollywood Professional Association* dans la catégorie *Outstanding Color Grading* sur un long métrage pour son travail sur *Alpha* de Sony.
- Le Coloriste Superviseur DI, Jean-Clément Soret, a remporté le *BAFTA Craft Award* dans la catégorie *Special, Visual & Graphic Effects* pour son travail sur *Black Mirror* « Metalhead » en 2018. Technicolor a ainsi fourni des services de post production pour la troisième année consécutive dans le cadre de *Black Mirror*, y compris pour le très populaire film interactif « *Bandersnatch* ».
- Technicolor a fourni des services de post production dans le cadre de plus de 300 productions cinématographiques et plus de 470 séries, miniséries et/ou pilotes TV/OTT.

• Animation & Jeux

- Mikros a livré trois films d'animation en 2018 : *Sgt. Stubby: Un Héro américain* (Fun Academy), *Sherlock Gnomes* (Paramount) et *Astérix: Le Secret de la potion magique* (M6) qui a récemment été nommé aux Césars dans la catégorie meilleure animation. L'entité travaille actuellement sur la production de *The Spongebob Movie: It's a Wonderful Sponge* (Paramount).

- Le segment Animation TV est intervenu sur les shows suivants : les saisons 3 & 4 d'*Alvin et les Chipmunks* (Nickelodeon/M6), la saison 1 de *Monchhichi* (TF1), les saisons 2 & 3 de *Spirit : Au galop en toute liberté* (DreamWorks Animation/Netflix), la saison 2 de *Mickey et ses amis : Top Départ !* (Disney), *Baby Boss : Les affaires reprennent* (DreamWorks Animation/Netflix), la saison 2 d'*Elena d'Avalor* (Disney), la saison 1 de *Kung Fu Panda: The Paws of Destiny* (DreamWorks Animation/Amazon), *Dragons: Rescue Riders* (DreamWorks Animation/Netflix).
- En 2018, Technicolor Animation Productions (activité de contenu original IP) a livré environ 30 demi-heures commerciales et a donné le top départ de la saison 2 de *Monchhichi* et de la saison 1 de *Team DroniX*.
- Jeux : livraison de *NBA 2K19* (2K Sports/Take-Two), *NHL 19* (EA Sports), *FIFA 19* (EA Sports), *Assassin's Creed Odyssey* (Ubisoft), *Call of Duty: Black Ops 4* (Activision), *Starlink : la Bataille d'Atlas* (Ubisoft), *Red Dead Redemption II* (Rockstar Games), *Overkill's The Walking Dead* (Starbreeze), *Spyro Reignited Trilogy* (Activision), *God of War* (Sony).
- Le Groupe a livré environ 2 600 minutes d'animation pour de grands shows TV et longs métrages animés. Le Groupe a également créé 15 000 actifs CG pour des jeux vidéo parmi les plus vendus, des séries télévisées et des longs métrages d'animation.

1.2.1.2 SERVICES DVD

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

Description des activités du Groupe

Technicolor est le leader mondial dans la réplique, 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 réplique, 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 cherche activement à diversifier ses activités en dehors des supports physiques, en proposant des solutions en matière d'approvisionnement, y compris la gestion du transport et des services d'exécution directe des commandes pour les clients de différents segments, y compris l'électronique grand public et les périphériques, les supports éducatifs et les cartes cadeaux.

Les tendances de l'industrie et la position sur le marché

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

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

En tant que leader du marché mondial, les principaux clients de Technicolor sont les grands studios basés à Hollywood, tels que Warner Bros., The Walt Disney Company, Paramount, Universal, Sony, Fox et Lionsgate, les studios indépendants, les éditeurs de logiciels et de jeux vidéo et les principaux éditeurs de musique. Les relations du Groupe avec ses principaux clients sont couvertes par des contrats pluriannuels (généralement de deux à quatre ans), qui peuvent contenir des engagements relatifs aux volumes, à l'exclusivité et/ou aux délais. Elles sont basées en général sur de multiples accords contractuels ayant pour objet la fourniture de services spécifiques dans des zones géographiques spécifiques. La division Services DVD a lancé un plan d'adaptation de ses opérations de distribution et des accords clients à la baisse continue des volumes et à l'accroissement de la complexité des commandes. Le renouvellement des contrats clients aura lieu sur les prochains exercices conformément aux dates de renouvellement de chaque contrat afin d'adapter la tarification en fonction des volumes.

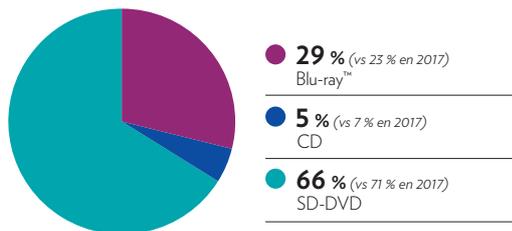
En janvier 2018, Sony DADC a annoncé qu'elle avait confié à Technicolor une grande partie de ses besoins de fabrication, d'emballage et de distribution de CD, DVD et Blu-ray™ sur les marchés nord-américain et australien. Sony DADC continue à maintenir des relations directes avec les distributeurs et à alimenter directement ses clients PlayStation. Cette initiative d'externalisation a commencé au deuxième trimestre 2018 avec les services de fabrication et s'étendra aux services de distribution en début d'année 2019.

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

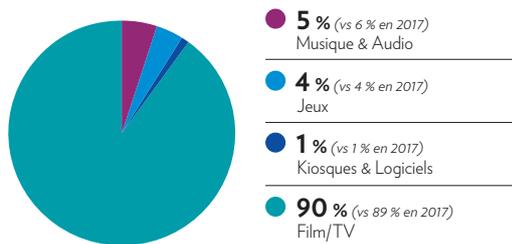
Faits marquants en matière de chiffre d'affaires

En 2018, Technicolor a vendu un total de 1 195 millions de DVD, de disques Blu-ray™ et de CD, contre 1 347 millions en 2017. Ces opérations s'appuient sur des installations dédiées de réplification et de distribution d'une superficie d'environ 1 million de m², disposant d'une capacité unique de livraison dans les délais à plus de 40 000 sites.

VOLUMES PAR FORMAT



VOLUMES PAR SEGMENT



En 2018, les principaux titres de films produits par Technicolor ont inclus :

Coco, *Black Panther*, *Avengers : Infinity War* et *Les Indestructibles 2* (Disney) ; *The Greatest Showman*, *Deadpool 2* et *Ferdinand* (Fox) ; *Sans un bruit* et *Mission Impossible: Fallout* (Paramount) ; *Jurassic World: Fallen Kingdom* et *Skyscraper* (Universal) ; *Justice League*, *Ocean's 8* et *Crazy Rich Asians* (Warner) ; *Venom* et *Hôtel Transylvanie 3* (Sony), et *Wonder* (Lionsgate). Les principaux jeux comptent *Red Dead Redemption 2* (Take-Two Interactive), *Call of Duty: Black Ops 4* (Activision), *FIFA 19* (Electronic Arts) et *Fallout 76* (Bethesda Softworks).

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]

Description des activités du Groupe

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.

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 leur 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 ré-ingénierie et de transformation pour le compte du segment Maison Connectée.

Le segment Maison Connectée comptait approximativement 1 602 employés à fin décembre 2018, dont environ 269 sur le site de fabrication du Groupe situé à Manaus (Brésil).

Structure des contrats et processus

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

Le processus contractuel standard se divise en cinq grandes étapes :

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

Les tendances de l'industrie

Le trafic Internet mondial progresse, alimenté par l'accroissement de la consommation de services, tout particulièrement la vidéo via les services Over-The-Top, ainsi que la connectivité de millions de dispositifs complémentaires, souvent référencés sous le terme Internet des Objets. 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 profond 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, notre industrie a été confrontée 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 :

- même si la situation s'améliore peu à peu au niveau du prix des puces mémoires, les coûts des MLCC continuent à augmenter de façon importante ;
- depuis la mi-2018, le secteur répercute la grande majorité de ces augmentations de coûts de composants identifiables sur les clients.

L'industrie 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 liée au haut débit.

Position de marché en 2018

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

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

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

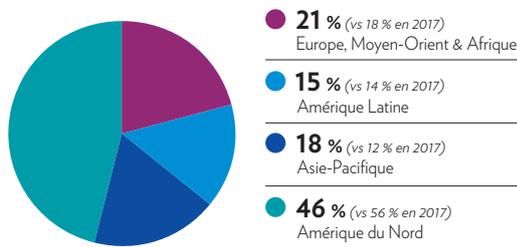
Faits marquants en matière de chiffre d'affaires

En 2018, le chiffre d'affaires consolidé du segment Maison Connectée a atteint 2 218 millions d'euros, soit 55 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

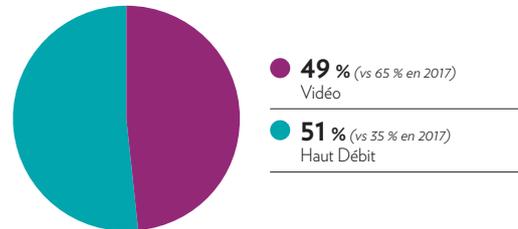
Le segment Maison Connectée a livré un total de 39,1 millions de produits en 2018, ou plus de 752 000 appareils par semaine. Par catégorie de produit, les appareils vidéo ont représenté 56 % des volumes totaux en 2018 (2017 : 59 %), tandis que les appareils à haut débit ont représenté 44 % du total des livraisons de produits (2017 : 41 %), dont 9,6 % de volumes totaux provenant de Manaus.

Du côté de la vidéo, les produits à Très Haute Définition ont représenté environ 33,3 % du chiffre d'affaires des décodeurs numériques du Groupe en 2018.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PRODUIT



- Concentration de la clientèle

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

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

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

- Par région

		Amérique du Nord	Europe Moyen-Orient & Afrique	Amérique Latine	Asie-Pacifique
Chiffre d'affaires	2018	1 033 m€	460 m€	327 m€	398 m€
	2017	1 364 m€	434 m€	324 m€	297 m€
Volumes (en millions d'unités)	Vidéo	4 425	3 165	6 036	8 088
	Haut Débit	7 153	4 465	3 559	2 161
	Total	11 578	7 630	9 596	10 249

Le segment Maison Connectée a enregistré une très forte activité commerciale en 2018 en Amérique du Nord, en particulier avec les principaux câblo-opérateurs dans le domaine des solutions haut débit. Porté par cette activité nord-américaine dans le haut débit, le segment Maison Connectée s'est imposé en tant que leader mondial incontesté du déploiement de DOCSIS 3.1, à la fois en termes de volume et de valeur.

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

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

En Asie/Pacifique, le segment Maison Connectée n'est pas présent sur tous les marchés et préfère se concentrer davantage sur les zones où il peut établir des positions de marché importantes. Les principales catégories de produits sur ce marché sont les décodeurs numériques

satellite et les passerelles haut débit Télécom. En 2018, le segment Maison Connectée a enregistré une forte croissance en Corée du Sud et au Japon, où Technicolor a décidé de renforcer son positionnement suite aux acquisitions des activités de LG et de Pioneer sur le marché des opérateurs de réseaux.

- Projet de transformation

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

1.2.3 Corporate & Autres

GRI [102-2]

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

Le segment *Corporate & Autres* regroupe :

- l'activité Licences de Marques 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 et coûts juridiques ;
- les fonctions centrales non allouées qui comprennent les fonctions en charge de l'exploitation et la gestion du siège du Groupe, ainsi que plusieurs autres fonctions gérées centralement, comme les Achats, les Ressources humaines, l'Informatique, la Finance, le Marketing et la Communication, les Affaires juridiques et la gestion de l'immobilier qui ne peuvent pas être clairement attribuées à une activité particulière au sein des deux segments.

1.2.4 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 financière et du résultat et perspectives », section 2.2.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession ».

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

Technicolor a annoncé, le 11 février 2019, avoir reçu une offre ferme et entamé des négociations exclusives avec InterDigital relatives à son activité R&I. Par conséquent, le Groupe a enregistré les informations financières relatives à cette activité, auparavant intégrée au segment *Corporate & Autres*, dans le poste Activités arrêtées ou en cours de cession. Les résultats 2017 ont été re-présentés à des fins de comparaison.

L'activité R&I tend à favoriser la croissance organique, en étroite collaboration avec les différentes activités du Groupe, en innovant dans les technologies et expériences vidéo de nouvelle génération. R&I offre un portefeuille de solutions répondant aux besoins des créateurs de contenus, en particulier les studios hollywoodiens, des opérateurs de réseaux et des fabricants d'électronique grand public, qui font face à des défis technologiques liés aux formats émergents et aux plateformes numériques. Selon ce modèle, R&I et les activités opérationnelles du Groupe alimentent un portefeuille de projets communs en vue d'en maximiser la portée, avec un plan d'action clair pour le déploiement.

Au 31 décembre 2018, R&I emploie environ 180 chercheurs de classe mondiale, avec des scientifiques et des ingénieurs qualifiés œuvrant dans différents domaines, allant de la compression vidéo, la science des couleurs, la vision artificielle et l'infographie aux technologies émergentes telles que la Réalité Virtuelle et Augmentée, les sciences cognitives, l'interaction homme-machines, la virtualisation des réseaux, les réseaux hétérogènes et l'apprentissage automatique.

1.3 STRATÉGIE

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

Face aux défis affectant nos marchés, en constante évolution, la revue du portefeuille d'activités de Technicolor a conduit la Société à se concentrer sur le développement de ses principaux segments d'activité opérationnels. La décision de transférer les activités de Licences de Brevets et de Recherche & Innovation permet à Technicolor de concentrer son attention et ses ressources en capital sur ses divisions afin de maximiser la création de valeur :

- Services Entertainment :
 - Le fort positionnement des Services de Production de Technicolor sur les marchés de la création de contenu où elle opère, constitue l'une des plus importantes opportunités de croissance compte tenu de la demande constante de contenu original et d'une demande nouvelle pour les contenus immersifs. Les capitaux et les ressources continueront d'être alloués aux opportunités dans ce secteur, notamment l'utilisation accrue d'outils informatique de pointe sur le marché permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle ;
- Les Services DVD se concentreront sur la génération de trésorerie tout en continuant à développer des opportunités complémentaires pour sa plate-forme d'exploitation de classe mondiale ;
- Maison Connectée :
- Maison Connectée pourra profiter de nouvelles opportunités en matière de réseau domestique et de solutions de streaming, y compris par le biais d'alliances et de partenariats. Le segment se concentrera sur des gains de parts de marché et l'amélioration de sa rentabilité globale.

1.4 CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT

1.4.1 Capital social

NOMBRE D' ACTIONS ET DE DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2018

Au cours de l'année 2018, la Société n'a procédé à aucune augmentation de capital.

Au 31 décembre 2018, le capital social de la Société était composé de 414 461 178 actions de 1 euro de valeur nominale, entièrement libérées (Code ISIN FR0010918292), toutes de même catégorie (voir le paragraphe « Évolution du capital social » du présent chapitre).

Date	Nombre d'actions en circulation	Nombre de droits de vote
31 décembre 2018	414 461 178	Nombre de droits de vote théoriques ⁽¹⁾ : 414 461 178
		Nombre de droits de vote exerçables lors de l'Assemblée des actionnaires ⁽²⁾ : 413 386 184

(1) Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, ce nombre est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote.

(2) Déduction faite des actions privées du droit de vote (à savoir 1 074 994 actions).

RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE

GRI [102-7][102-40]

L'actionariat de la Société a évolué comme suit au cours des trois derniers exercices :

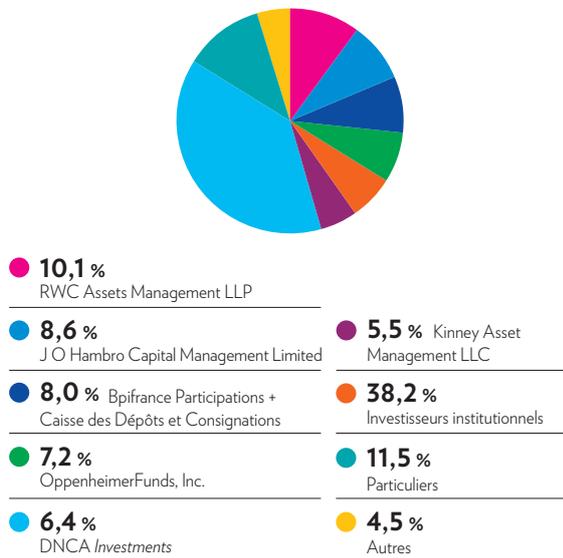
Actionnaires	31 décembre 2018			31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote ⁽³⁾	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote ⁽³⁾	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote ⁽³⁾
Public ⁽¹⁾⁽²⁾	223 609 006	53,95 %	54,09 %	263 865 487	63,66 %	63,82 %	295 782 293	71,58 %	71,71 %
RWC Asset Management LLP	42 000 000	10,13 %	10,16 %	-	-	-	-	-	-
J O Hambro Capital Management Limited	35 655 435	8,60 %	8,62 %	25 047 689	6,04 %	6,06 %	-	-	-
• Bpifrance Participations	21 853 869	5,27 %	5,29 %	21 853 869	5,27 %	5,29 %	21 853 869	5,29 %	5,30 %
• Caisse des Dépôts et Consignations	11 129 059	2,69 %	2,69 %	11 129 059	2,69 %	2,69 %	11 116 440	2,69 %	2,69 %
Total Bpifrance Participations + Caisse des Dépôts et Consignations	32 982 928	7,96 %	7,98 %	32 982 928	7,96 %	7,98 %	32 970 309	7,98 %	7,99 %
OppenheimerFunds, Inc.	29 700 000	7,17 %	7,18 %	48 679 165	11,75 %	11,77 %	41 484 036	10,04 %	10,06 %
DNCA Finance, SA et DNCA Finance Luxembourg	26 510 000	6,40 %	6,41 %	21 489 718	5,18 %	5,20 %	20 838 421	5,04 %	5,05 %
Kinney Asset Management LLC	22 928 815	5,53 %	5,55 %	-	-	-	-	-	-
Cisco Systems, Inc.	-	-	-	21 418 140	5,17 %	5,18 %	21 418 140	5,18 %	5,19 %
Actions propres	1 074 994	0,26 %	-	978 051	0,24 %	-	752 768	0,18 %	-
TOTAL	414 461 178	100 %	100 %	414 461 178	100 %	100 %	411 443 290	100 %	100 %

(1) Estimation obtenue par différence.

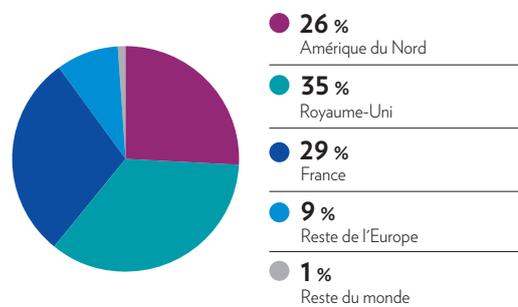
(2) Incluant les participations détenues par les principaux fonds actionnaires.

(3) Déduction faite des actions privées du droit de vote.

RÉPARTITION DU CAPITAL



RÉPARTITION INTERNATIONALE DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS



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 2018 ET ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 5 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Conformément à l'article L. 233-13 du Code de commerce et à la connaissance de la Société, les franchissements de 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 2018 :

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
Cisco Systems, Inc. (D&I AMF n° 218C0702)	4 avril 2018	baisse	5 %	4,93 %	20 440 793
Sycomore Asset Management (D&I AMF n° 218C0804)	26 avril 2018	hausse	5 %	5,01 %	20 746 777
RWC Asset Management LLP (D&I AMF n° 218C0815)	26 avril 2018	hausse	5 %	5,02 %	20 814 869
RWC Asset Management LLP (D&I AMF n° 218C1006)	29 mai 2018	hausse	10 %	10,02 %	41 542 850
OppenheimerFunds, Inc. (D&I AMF n° 218C1481)	17 août 2018	baisse	10 %	9,98 %	41 344 563
Kinney Asset Management LLC (D&I AMF n° 218C1495)	22 août 2018	hausse	5 %	5,53 %	22 928 815
Sycomore Asset Management (D&I AMF n° 218C1950)	7 décembre 2018	baisse	5 %	4,90 %	20 289 777

Au 31 décembre 2018 :

- RWC Asset Management détenait 10,13 % du capital social et 10,16 % des droits de vote de la Société ;
- J O Hambro Capital Management détenait 8,60 % du capital social et 8,62 % des droits de vote de la Société ;
- la Caisse des Dépôts et Consignations détenait collectivement avec Bpifrance Participations SA 7,96 % du capital social et 7,98 % des droits de vote de la Société ;
- OppenheimerFunds détenait 7,17 % du capital social et 7,18 % des droits de vote de la Société ;
- DNCA Finance détenait 6,40 % du capital social et 6,41 % des droits de vote de la Société ; et
- Kinney Asset Management LLC détenait 5,53 % du capital social et 5,55 % des droits de vote de la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existait, hormis les actionnaires mentionnés ci-dessus, aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote au 31 décembre 2018.

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 SA et de RWC Asset Management LLP (pour davantage d'informations concernant la participation des membres du Conseil d'administration, voir le paragraphe 4.1.1.5 « Participation des mandataires sociaux dans le capital social de la Société » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et rémunération » du présent document de référence).

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

GRI [102-10]

En 2018, deux actionnaires ont procédé à la constitution de positions significatives par achats sur le marché :

- RWC Asset Management LLP a franchi le seuil de détention de 5,02 % du capital social et des droits de vote de la Société, puis le seuil de détention de 10,13 % du capital social et des droits de vote de la Société ;
- Kinney Asset Management a franchi le seuil de détention de 5,53 % du capital social et des droits de vote de la Société.

J O Hambro Capital Management Limited et DNCA Finance ont continué à renforcer leur participation.

La société Cisco Systems, Inc. a cédé les actions de la Société qu'elle détenait et est passée d'un seuil de détention de 5,17 % au 31 décembre 2017 à 0 % au 31 décembre 2018.

Le fonds OppenheimerFunds, Inc. a cédé les actions de la Société qu'il détenait et est passé d'un seuil de détention de 11,75 % au 31 décembre 2017 à 7,17 % au 31 décembre 2018.

En 2017, J O Hambro Capital Management Limited a procédé à la constitution d'une position significative par achats sur le marché, pour atteindre 5,01 % du capital social et des droits de vote de la Société.

En 2016, deux actionnaires ont procédé à la constitution de positions significatives par achats sur le marché :

- DNCA Finance a franchi le seuil de détention de 5,06 % du capital social et des droits de vote de la Société ;
- OppenheimerFunds a franchi le seuil de détention de 5,06 % du capital social et des droits de vote de la Société, puis le seuil de détention de 10,04 % du capital social et des droits de vote de la Société.

ÉVOLUTIONS DU CAPITAL SOCIAL

GRI [102-10]

Date de l'opération	Nombre de titres émis ou annulés	Augmentation/réduction de capital (en euros)	Montant total du capital à la clôture (en euros)	Variations des primes d'émission (en euros)	Valeurs des primes d'émission au bilan (en euros)	Nombre cumulé d'actions à la clôture	Valeur nominale (en euros)
Au 31 décembre 2015			411 443 290		1 124 286 679	411 443 290	1
Du 1 ^{er} janvier 2016 au 29 janvier 2016							
Augmentation de capital	533 909	533 909		1 308 865			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre du MIP 2015							
Du 1 ^{er} février 2016 au 31 décembre 2016							
Augmentation de capital	1 268 768	1 268 768		2 944 099			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre du MIP 2015							
Affectation en report à nouveau de la perte nette au titre de l'exercice 2015 décidée par l'AGM du 29 avril 2016				(186 444 553)			
Versement de dividende décidé par l'AGM du 29 avril 2016				(24 745 266)			
Au 31 décembre 2016			413 245 967		917 349 824	413 245 967	1
Création d'actions nouvelles dans le cadre du Plan <i>My Technicolor Shares</i> (émission d'actions gratuites)	778 750	778 750		(778 750)			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre du MIP 2015 (exercice d'options de souscription)	436 461	436 461		955 850			1
Au 31 décembre 2017			414 461 178		917 526 924	414 461 178	1
Affectation en report à nouveau de la perte nette au titre de l'exercice 2017 décidée par l'AGM du 26 avril 2018				(917 526 924)			
Au 31 décembre 2018			414 461 178		0	414 461 178	1

MODIFICATIONS POTENTIELLES DU CAPITAL

GRI [102-10]

Au 31 décembre 2018, un total de 10 652 013 options de souscription ont été attribuées dans le cadre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, dont une partie demeure soumise à la réalisation de conditions de performance (pour le détail de ces plans, voir la section 4.2.3 « 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 » du présent document de référence). Si la totalité des options des plans d'options était exercée, cela conduirait à l'émission de 10 652 013 actions. Le capital de Technicolor serait constitué de 425 113 191 actions ordinaires, reflétant une augmentation de 2,5 % du nombre d'actions au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2018, 6 483 821 actions de performance au total étaient susceptibles d'être acquises par les salariés et mandataires sociaux sous réserve des conditions de performance définies par les plans d'actions de performance (pour le détail de ces plans, voir la section 4.2.3 « 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 » du présent document de référence). Si la totalité des actions des plans d'actions de performance était livrée, cela conduirait à l'émission de 6 483 821 actions. Le capital de Technicolor serait constitué de 420 944 999 actions ordinaires, reflétant une augmentation de 1,5 % du nombre d'actions au 31 décembre 2018.

A la date de publication du présent document de référence, 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 présent document de référence.

DÉTENTION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS ET OBJECTIFS AFFECTÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Au 31 décembre 2018, la Société détenait 1 074 994 actions propres ⁽¹⁾ représentant 0,26 % du capital social, pour une valeur brute comptable de 56 405 049,38 euros et une valeur nominale de 1 074 994 euros.

Pourcentage du capital autodétenu directement et indirectement	0,26 %
Nombre de titres autodétenus directement et indirectement	1 074 994
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois ⁽²⁾	-
Valeur brute comptable du portefeuille (en euros)	56 405 049
Valeur de marché du portefeuille ⁽³⁾ (en euros)	1 025 544,28

(1) Au 31 décembre 2018, la Société détenait 371 069 actions directement au nominatif et 703 925 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

(2) Il s'agit des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2018.

(3) Sur la base d'un cours de Bourse de 0,954 euros par action au 31 décembre 2018.

Sur les 1 074 994 actions détenues par la Société au 31 décembre 2018 :

- 371 069 actions sont affectées à l'objectif de couverture de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions à destination des salariés et des mandataires sociaux ; et
- 703 925 actions sont affectées à un objectif de liquidité.

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D' AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D' OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, il est indiqué que les accords régissant la dette à terme, le RCF et la facilité de crédit bilatérale de 35 millions d'euros auxquels des sociétés du Groupe sont parties, comportent des clauses de changement de contrôle. Pour davantage d'informations concernant ces contrats, voir la section 2.3.3 « Ressources financières » du chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives » du présent document de référence.

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 nouveau programme d'achat d'actions n'a été soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte convoquée le 26 avril 2018.

CONTRAT DE LIQUIDITÉ

La Société a confié à Natixis, prestataire de services d'investissements indépendant, la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur les actions ordinaires de la Société, à compter du 5 avril 2016 pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (AMAFI), approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 3,5 millions d'euros ont été affectés au compte de liquidité.

Suite à la décision du Conseil d'administration de ne pas soumettre aux actionnaires un nouveau programme d'achat d'actions en 2018, Technicolor a décidé de suspendre ce programme avec effet au 26 avril 2018.

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LA SOCIÉTÉ SUR SES PROPRES ACTIONS ENTRE LE 1^{ER} JANVIER 2018 ET LE 31 DÉCEMBRE 2018

Conformément à l'article L. 225-211 du Code de commerce, il est précisé que dans le cadre du contrat de liquidité et au cours de la période du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018, les achats cumulés de la Société ont porté sur 1 114 523 actions (au cours moyen de

2,12388 euros), soit 0,27 % du capital social, pour un montant de 2 367 113 euros; tandis que les ventes cumulées ont porté sur 1 017 580 actions (au cours moyen de 2,26903 euros), pour un montant de 2 308 920 euros, soit 0,25 % du capital social. Il est rappelé que le contrat de liquidité a été suspendu le 26 avril 2018.

Hormis les opérations effectuées dans le cadre de ce contrat, la Société n'a pas procédé à des rachats d'actions au cours de cette période.

1.4.3 Tableau récapitulatif des délégations accordées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration

Conformément à l'article L. 225-100 alinéa 7 du Code de commerce, le tableau ci-après récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration et l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2018 :

I – DÉLÉGATIONS HORS INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

Nature de la délégation financière	Durée de l'autorisation et date d'expiration	Montant maximum des émissions d'obligations	Montant nominal maximum des augmentations de capital	Montant utilisé	Montant disponible
Émissions avec droit préférentiel de souscription					
Émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription (13^e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)	26 mois 26 juin 2020	500 millions	165 784 471 euros représentant 40 % du capital social au 31 décembre 2017	Néant	100 % du plafond
En cas de surallocation (Greenshoe)					
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription (16^e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)	26 mois 26 juin 2020	N/A	15 % de l'émission initiale	Néant	100 % du plafond
Émissions sans droit préférentiel de souscription					
Émission, sans droit préférentiel de souscription et par offre au public, d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société (14^e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)	26 mois 26 juin 2020	400 millions	41 446 117 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2017	Néant	100 % du plafond
Émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (15^e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)	26 mois 26 juin 2020	400 millions	41 446 117 euros représentant 10 % du capital social au 31 janvier 2017	Néant	100 % du plafond
Émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à termes, au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (17^e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)	26 mois 26 juin 2020	400 millions	41 446 117 euros représentant 10 % du capital social au 31 décembre 2017	Néant	100 % du plafond
Limitations globales des émissions					
Limitations globales des émissions (20^e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)	N/A	500 millions	165 784 471 euros représentant 40 % du capital social au 31 décembre 2017	Néant	N/A

II – DÉLÉGATIONS RELATIVES À L'INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

Nature de la délégation financière	Durée de l'autorisation et date d'expiration	Nombre d'actions et Pourcentage de Capital susceptibles d'être émis	Montant utilisé	Montant disponible
Augmentation de capital social, sans droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents à un plan d'épargne de groupe (18^e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)	18 mois 26 octobre 2019	4 144 612 actions représentant 1 % du capital au 26 avril 2018	Néant	100 % du plafond
Augmentation du capital social, sans droit préférentiel de souscription, réservée à des catégories de bénéficiaires – opérations d'actionnariat au profit de salariés hors plan d'épargne de groupe (19^e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)	18 mois 26 octobre 2019	4 144 612 actions représentant 1 % du capital au 26 avril 2018	Néant	100 % du plafond
Limitations globales des émissions (20^e résolution de l'AGM du 26 avril 2018)	N/A	500 millions	165 784 471 euros représentant 40 % du capital social au 31 décembre 2017	Néant

1.4.4 Politique de distribution

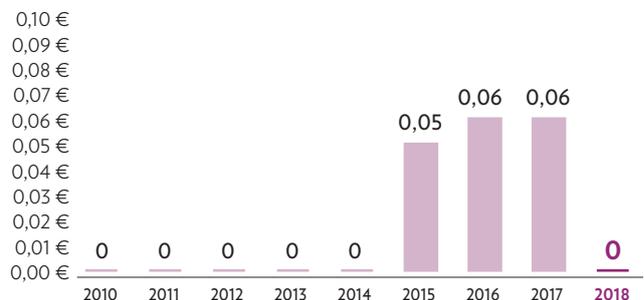
GRI [201-1]

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, l'Assemblée générale du 26 avril 2018 a, au titre de l'exercice 2017, décidé de l'absence de versement de dividende.

Sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale du 24 mai 2017 a, au titre de l'exercice 2016, voté le versement d'un dividende de 0,06 euro par action, qui a été mis en paiement en numéraire à compter du 23 juin 2017.

Sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale du 29 avril 2016 a, au titre de l'exercice 2015, voté le versement d'un dividende de 0,06 euro par action, qui a été mis en paiement en numéraire à compter du 26 mai 2016.



Par ailleurs, les accords régissant la dette à terme et le RCF comportent des clauses restreignant la possibilité pour la Société de déclarer ou payer des dividendes (voir la note 8.3 aux États Financiers Consolidés : « Dettes financières »).

EXAMEN DE LA SITUATION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE DU GROUPE ET PERSPECTIVES

2.1	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	30	2.3	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	37
2.2	RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2017 ET 2018	30	2.3.1	Vue d'ensemble	37
2.2.1	Analyse du chiffre d'affaires des activités poursuivies	31	2.3.2	Flux de trésorerie	38
2.2.2	Analyse de l'EBITDA ajusté des activités poursuivies	33	2.3.3	Ressources financières	39
2.2.3	Analyse des charges d'exploitation et du résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	33	2.4	ACTUALISATION DE LA STRATÉGIE ET OBJECTIFS	41
2.2.4	Charges financières nettes	34		Actualisation de la stratégie	41
2.2.5	Impôts sur les résultats	34		Objectifs	41
2.2.6	Résultat net consolidé des activités poursuivies	35	2.5	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 31 DÉCEMBRE 2018	41
2.2.7	Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	35			
2.2.8	Résultat net du Groupe	35			
2.2.9	Indicateurs ajustés	35			

EBITDA AJUSTÉ DES ACTIVITÉS POURSUIVIES 2018

Services Entertainment
178 millions d'euros

Maison Connectée
87 millions d'euros

Corporate & Autres
1 million d'euros

2.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

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

En raison de l'annonce de la cession de la division Licences de Brevets en décembre 2017, les résultats relatifs à cette activité pour 2017 ont été présentés en tant qu'activités abandonnées. En 2018, celles-ci incluent les résultats de cette activité jusqu'à sa cession, le résultat de sa cession à InterDigital au 30 juillet 2018 et le résultat de l'activité Recherche & Innovation, qui fait l'objet de négociations exclusives avec InterDigital en vue de sa cession selon l'annonce du Groupe du 11 février 2019.

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe a atteint 3 988 millions d'euros en 2018, en baisse de 6,2 % à taux de change courant et 2,9 % à taux de change constant comparé à 2017. 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 des activités poursuivies a atteint 266 millions d'euros en 2018, en baisse de 21,8 % à taux de change courant et 16,6 % à taux de change constant comparé à 2017, une baisse principalement attribuable au segment Maison Connectée dont l'EBITDA ajusté a été affecté par la hausse du coût des composants à hauteur de 45 millions d'euros et à la baisse du chiffre d'affaires des Services DVD. La marge d'EBITDA ajusté s'est élevée à 6,7 %, en baisse de 130 points par rapport à 2017. Pour de plus amples informations voir les sections 2.2.2 « Analyse de l'EBITDA ajusté des activités poursuivies », et 2.2.9 « Indicateurs ajustés » du présent chapitre.

Le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts est une perte de 119 millions d'euros en 2018 comparé à un gain de 40 millions d'euros en 2017. Pour de plus amples informations, voir

la section 2.2.3 « Analyse des charges d'exploitation et du résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts » du présent chapitre.

Le résultat financier net du Groupe était une charge de 51 millions d'euros en 2018 comparé à une charge de 96 millions d'euros en 2017. 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 54 millions d'euros en 2018 comparée à une charge de 112 millions d'euros en 2017. Pour de plus amples informations, voir la section 2.2.5 « Impôts sur les résultats » du présent chapitre.

Le résultat net total des activités poursuivies était une perte de 224 millions d'euros en 2018 comparé à une perte de 168 millions d'euros en 2017. Pour de plus amples informations, voir la section 2.2.6 « Résultat net consolidé des activités poursuivies » du présent chapitre.

Le résultat des activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevé à un gain de 157 millions d'euros en 2018, contre une perte de 5 millions d'euros en 2017. Pour de plus amples informations voir la section 2.2.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » du présent chapitre.

Le résultat net consolidé du Groupe était une perte de 67 millions d'euros en 2018 comparé à une perte de 173 millions d'euros en 2017. Pour de plus amples informations, voir la section 2.2.8 « Résultat net du Groupe » du présent chapitre.

2.2 RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2017 ET 2018

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 années 2017 et 2018 sont présentés ci-dessous pour chacun des segments opérationnels du Groupe, Services Entertainment, Maison Connectée ainsi que pour le segment *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)	2018	2017	Variation ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires des activités poursuivies	3 988	4 253	(2,9) %
Services de Production	785	766	5,6 %
Services DVD	941	1 024	(5,1) %
Maison Connectée	2 218	2 419	(4,7) %
Corporate & Autres	44	44	-

(1) Variation à taux de change constant

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies s'est élevé à 3 988 millions d'euros en 2018, en baisse de 6,2 % à taux de change courant et de 2,9 % à taux de change constant par rapport à 2017, résultant principalement de la baisse du chiffre d'affaires dans le segment Maison Connectée et dans la division Services DVD.

SERVICES ENTERTAINMENT

Le chiffre d'affaires des Services Entertainment a été de 1 726 millions d'euros, en baisse de 3,6 % à taux de change courant et en baisse de 0,5 % à taux de change constant par rapport à 2017.

Services de production

Le chiffre d'affaires des Services de Production a augmenté de 5,6 % à taux de change constant par rapport à l'année dernière et de 6,6 % au second semestre à taux de change constant par rapport au second semestre 2017.

Faits marquants de l'activité

- **Effets Visuels Film & séries TV** : année record pour le chiffre d'affaires avec une croissance exceptionnellement forte à deux chiffres et un portefeuille solide de nouveaux projets se poursuivant en 2019 (par exemple, *Le Roi Lion* et *Dumbo* pour Disney, *Dark Phoenix* pour Fox, *Le voyage du docteur Dolittle* pour Universal et *Godzilla : roi des monstres* pour Warner Bros/Legendary). Les équipes d'effets spéciaux ont travaillé sur plus de 40 films en 2018, en réalisant notamment des longs métrages pour les principaux studios tels que *Aquaman* pour Warner Bros ou *Un raccourci dans le temps* pour Disney et 14 projets épisodiques dont les dernières saisons de franchises telles que *Vikings* pour History et *Narcos* pour Netflix.
- **Effets Visuels Publicité** : taux de croissance à un chiffre du chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente. The Mill et MPC ont reçu de nombreuses récompenses, notamment sept Lions à Cannes et neuf *British Arrow Awards*. MPC s'est vu décerner le prix de la société d'effets spéciaux de l'année aux prix Ciclope et Shots, tandis que The Mill a été reconnu par Televisual comme la première société de post production au Royaume-Uni pour la dixième année consécutive. Le secteur de la publicité a connu une croissance continue tirée par ses capacités *direct-to-brand* ainsi que des technologies émergentes et des projets « d'expérience immersive ».

- **Animation & Jeux** : recul du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent principalement en raison de retards dans la signature de nouveaux projets. En 2018, Mikros a délivré trois longs métrages en animation (*Sherlock Gnomes* de Paramount, *Sgt. Stubby : un héros américain* pour Fun Academy et *Astérix : Le Secret de la potion magique* pour M6) et a accéléré la production du long métrage d'animation *SpongeBob Squarepants* pour Paramount. Technicolor Animation a continué de livrer des productions de grande qualité pour les séries de ses grands clients, tandis que Technicolor Games a travaillé sur plusieurs des meilleures ventes de jeux AAA en 2018.
- **Post Production** : le chiffre d'affaires est en baisse par rapport à 2017, principalement en raison de la baisse des volumes, en particulier dans des services de sous-titrage et du fait de la sortie du Groupe de certaines activités sous-performantes.

Services DVD

Le chiffre d'affaires des Services DVD s'est élevé à 941 millions d'euros en 2018, en baisse de 5,1 % à taux de change constant par rapport à 2017. Le chiffre d'affaires a diminué de 1,6 % au second semestre par rapport au second semestre 2017, à taux de change constant.

Faits marquants de l'activité

Les volumes de réplique totaux ont atteint 1 195 millions de disques, en baisse de 11,3 % par rapport à 2017. L'activité a bénéficié de la croissance du Blu-ray™, ainsi que de l'impact de l'accord de sous-traitance Sony DADC qui a débuté au deuxième trimestre 2018.

A la suite de pressions persistantes sur le secteur, la division DVD Services a lancé des initiatives structurelles pour adapter les opérations de distribution et les contrats correspondants. En particulier, des renégociations de contrats clients auront lieu au cours des prochaines années, aux dates contractuelles de renouvellement. Les nouveaux contrats devraient refléter l'évolution de la nature et de la taille de cette activité, avec notamment une tarification en fonction du volume et des types d'activité.

La division poursuit également ses efforts pour développer et diversifier son activité de services de logistique, en dehors des médias conditionnés, dans d'autres marchés en croissance, y compris la distribution directe aux consommateurs.

VOLUMES DE DVD, BLU-RAY™ ET CD

(en millions d'unités)		2018	2017	Variation
Total des volumes		1 194,9	1 346,6	(11,3) %
Par format	DVD	787,4	953,8	(17,5) %
	Blu-ray™	342,5	304,5	12,5 %
	CD	65,1	88,2	(26,2) %
Par segment	Film/TV	1 071,0	1 192,9	(10,2) %
	Jeux	45,9	48,8	(5,9) %
	Musique et Logiciels	78,1	104,8	(25,5) %

MAISON CONNECTÉE

Le chiffre d'affaires de **Maison Connectée** a atteint 2 218 millions d'euros en 2018, en baisse de 4,7 % d'une année sur l'autre à taux de change constant, mais en hausse de 4,9 % à taux de change constant au second semestre par rapport à 2017. Malgré les difficultés persistantes du marché, la part de marché a augmenté sur l'année, sous l'effet de la très forte croissance du haut débit et de la vidéo sur Android TV. Dans le même temps, Maison Connectée a été en mesure d'atténuer de manière significative une nouvelle année de hausse des coûts des composants (impact net de (45) millions d'euros et de (47) millions d'euros à taux de change constant) et la baisse exceptionnelle des ventes de la vidéo en Amérique du Nord, tout en continuant à réduire ses coûts fixes.

Faits marquants de l'activité

• Amérique du Nord :

Le chiffre d'affaires avec les clients nord-américains a diminué par rapport à 2017, en raison de la baisse de la demande en vidéo de Charter et AT&T et de l'impact des graves pénuries de composants sur les livraisons.

En 2018, Technicolor était le seul fournisseur de passerelles DOCSIS 3.1 aux clients de Comcast et de Syndication et a commencé à expédier d'importants volumes à Charter, faisant de Technicolor le leader incontesté des solutions DOCSIS 3.1 dans le monde.

• Europe, Moyen-Orient et Afrique, Amérique Latine et Asie-Pacifique :

Croissance du chiffre d'affaires à un chiffre (haut de la fourchette) en raison de commandes importantes avec les 50+ clients sur lesquels le Groupe se concentre.

L'environnement des composants et le cadre réglementaire ont été difficiles en 2018. Le Groupe a refacturé la grande majorité des augmentations de coûts identifiables à ses clients au cours du second semestre 2018.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE MAISON CONNECTÉE

(en millions d'euros)		2018	2017	Variation ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires		2 218	2 419	(4,7) %
dont	Amérique du Nord	1 033	1 364	(21,3) %
	Europe Moyen-Orient & Afrique	460	434	6,0 %
	Amérique Latine	327	324	11,6 %
	Asie-Pacifique	398	297	38,7 %

(1) Variation à taux de change constant.

CORPORATE & AUTRES

Le segment *Corporate & Autres* inclut l'activité Licences de Marques.

Le chiffre d'affaires du segment **Corporate & Autres** s'élève à 44 millions d'euros en 2018, lié à l'activité Licences de Marques et au chiffre d'affaires non recouvré des années précédentes de l'activité Licences de Brevets.

2.2.2 Analyse de l'EBITDA ajusté des activités poursuivies

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)	2018	2017	Variation ⁽¹⁾
EBITDA ajusté des activités poursuivies	266	341	(16,6) %
Services Entertainment	178	216	(14,8) %
Maison Connectée	87	128	(23,1) %
Corporate & Autres	1	(3)	n.s.

(1) Variation à taux de change constant.

Avant prise en compte de l'impact positif de la cession annoncée de l'activité Recherche & Innovation (« R&I »), l'EBITDA ajusté 2018 s'élève à 267 millions d'euros à taux de change constant, en ligne avec les prévisions révisées communiquées par Technicolor en décembre 2018. L'EBITDA ajusté des activités poursuivies s'élève 266 millions d'euros comparé à 341 millions d'euros en 2017.

SERVICES ENTERTAINMENT

L'EBITDA ajusté du segment Services Entertainment s'est élevé à 178 millions d'euros en 2018, en baisse de 17,6 % à taux de change courant et en baisse de 14,8 % à taux de change constant.

- La division des Services de Production a connu une amélioration significative de la rentabilité de l'activité Effets Visuels Film & séries TV. Les augmentations de capacité et les investissements correspondants ont été accélérés en 2018 et devraient se poursuivre en 2019.
- L'EBITDA ajusté des Services DVD a diminué en raison de la plus forte réduction qu'attendue des volumes de DVD au second semestre, dont l'impact n'a pu être totalement compensé par les initiatives de réduction des coûts en cours. La rentabilité a également été affectée par des coûts opérationnels non récurrents plus élevés que prévu en raison d'une très forte concentration, non anticipée, de volumes de clients clés pendant le pic d'activité.

MAISON CONNECTÉE

L'EBITDA Ajusté s'est établi à 87 millions d'euros, soit 3,9 % du chiffre d'affaires, en baisse de 41 millions d'euros à taux de change courant. La baisse de la marge s'explique par la contraction de la marge brute résultant principalement de la hausse des coûts nets des composants (45 millions d'euros) en 2018 et de la faiblesse de la vidéo en Amérique du Nord. Hors impact de l'augmentation des coûts des composants, l'EBITDA ajusté aurait atteint 132 millions d'euros.

CORPORATE & AUTRES

L'EBITDA ajusté s'est élevé à 1 million d'euros, une amélioration significative par rapport à 2017, principalement en raison des revenus non recouverts des Licences de Brevets restants des années précédentes (22 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 3 521 millions d'euros en 2018, soit 88,3 % du chiffre d'affaires, contre 3 651 millions d'euros en 2017, soit 85,8 % du chiffre d'affaires.

En valeur absolue, le coût des ventes a baissé de 130 millions d'euros en 2018 comparé à 2017, essentiellement sur Maison Connectée et Services DVD, en raison notamment de la baisse des ventes et des mesures de réduction de coûts mises en place et malgré l'augmentation du coût des composants sur Maison Connectée.

Les principaux éléments du coût des ventes du Groupe ont été les coûts des produits finis pour la revente (principalement pour le segment Maison Connectée), les matières premières (principalement pour le segment Maison Connectée), les coûts de main-d'œuvre dans les activités de production du Groupe (principalement pour le segment Services Entertainment), ainsi que les coûts liés à l'immobilier et à l'amortissement d'actifs immobilisés (principalement pour le segment Services Entertainment).

La marge brute des activités poursuivies a atteint 467 millions d'euros en 2018, soit 11,7 % du chiffre d'affaires, comparé à 602 millions d'euros en 2017, soit 14,2 % du chiffre d'affaires. Cette baisse du taux de marge brute reflète principalement l'augmentation du coût des composants dans le segment Maison Connectée et la baisse des ventes sur la division Services DVD.

FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS

Les frais commerciaux et de marketing se sont élevés à 111 millions d'euros en 2018, soit 2,8 % du chiffre d'affaires, contre 145 millions d'euros en 2017, soit 3,4 % du chiffre d'affaires, reflétant l'impact positif des mesures d'optimisation des coûts.

Les frais généraux et administratifs se sont élevés à 181 millions d'euros en 2018, soit 4,5 % du chiffre d'affaires, en légère amélioration par rapport à 205 millions d'euros en 2017, soit 4,8 % du chiffre d'affaires.

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 127 millions d'euros en 2018, soit 3,2 % du chiffre d'affaires, contre 149 millions d'euros en 2017, soit 3,5 % du chiffre d'affaires.

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

COÛTS DE RESTRUCTURATION

En 2018, le Groupe a poursuivi ses efforts de baisse des coûts par la fermeture de sites et la réduction d'effectifs, générant des coûts de restructuration.

Les coûts de restructuration des activités poursuivies se sont élevés à 62 millions d'euros en 2018, soit 1,6 % du chiffre d'affaires, principalement en raison de la rationalisation des coûts dans le segment Maison Connectée et des fermetures de sites aux États-Unis dans le segment Services Entertainment.

En 2017, les coûts de restructuration des activités poursuivies s'élevaient à 43 millions d'euros, soit 1,0 % du chiffre d'affaires, liés principalement à des fermetures de sites de l'activité Maison Connectée ainsi que des mesures de rationalisation de coûts pour l'activité Services DVD.

PERTE DE VALEUR NETTE SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS

En 2018, Technicolor a enregistré des pertes de valeurs nettes de 81 millions d'euros, principalement liées à une dépréciation du *goodwill* de l'activité Services DVD, par rapport à une charge de dépréciation nette de 9 millions d'euros en 2017, principalement liée à des dépréciations d'immobilisations incorporelles dans la division Maison Connectée.

Pour de plus amples informations, voir la note 4.4 des comptes consolidés du Groupe.

AUTRES PRODUITS (CHARGES)

Les autres produits (charges) ont représenté une perte de 24 millions d'euros en 2018, contre une perte de 11 millions d'euros en 2017.

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

RÉSULTATS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES AVANT CHARGES FINANCIÈRES NETTES ET IMPÔTS

La perte résultant des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts s'est élevée à 119 millions d'euros en 2018, soit (3,0) % du chiffre d'affaires, contre un profit de 40 millions d'euros en 2017, soit 0,9 % du chiffre d'affaires. Cela s'explique principalement par la baisse de la marge brute de 135 millions d'euros, par la hausse de 72 millions d'euros de la perte de valeur nette sur actifs non courants opérationnels et par la hausse des coûts de restructuration de 19 millions d'euros, compensés par la baisse des frais de vente, d'administration et de R&D.

Pour de plus amples informations, voir la note 3.1 des comptes consolidés du Groupe.

2.2.4 Charges financières nettes

Le résultat financier net des activités poursuivies du Groupe était une charge de 51 millions d'euros en 2018, contre une charge de 96 millions d'euros en 2017.

CHARGES D'INTÉRÊTS NETTES

Les charges d'intérêts nettes se sont élevées à 40 millions d'euros en 2018 contre 43 millions d'euros en 2017, en raison de la baisse des taux d'intérêt moyens.

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

AUTRES PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS

Les autres charges financières se sont élevées à 11 millions d'euros en 2018 contre 53 millions d'euros en 2017. Le premier semestre 2017 comprenait une charge de 27 millions d'euros liée au remboursement anticipé de l'ancienne dette à terme.

2.2.5 Impôts sur les résultats

Les activités poursuivies du Groupe ont supporté une charge d'impôt courant et différé de 54 millions d'euros en 2018, contre une charge de 112 millions d'euros en 2017.

Les charges d'impôt courant du Groupe résultent principalement des impôts courants comptabilisés en France, en Inde, au Canada, au Royaume Uni, en Australie et en Pologne.

La charge nette d'impôt différé s'est élevée à 55 millions d'euros en 2018 contre 100 millions d'euros en 2017. En 2018, cette évolution est principalement due à la dépréciation des actifs d'impôts différés aux États-Unis, la probabilité d'utiliser les pertes fiscales reportées au cours des cinq prochaines années étant devenue nulle.

Au 31 décembre 2018, les actifs nets d'impôt différé aux États-Unis ont été complètement dépréciés.

2.2.6 Résultat net consolidé des activités poursuivies

La perte nette des activités poursuivies s'est élevée à 224 millions d'euros en 2018 contre une perte nette de 168 millions d'euros en 2017.

2.2.7 Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession

Le résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession a atteint un gain de 157 millions d'euros en 2018 contre une perte de 5 millions d'euros en 2017, en raison principalement de la baisse de l'activité Licences de Brevets compensée par la plus-value de cession de cette activité pour 210 millions d'euros.

2.2.8 Résultat net du Groupe

La perte nette consolidée a totalisé 67 millions d'euros en 2018 contre une perte de 173 millions d'euros en 2017. Le résultat net attribuable aux intérêts minoritaires était un gain de 1 million d'euros contre une perte de 1 million d'euros en 2017. En conséquence, la perte nette attribuable aux actionnaires de Technicolor SA s'est élevée à 68 millions d'euros en 2018 contre 172 millions d'euros en 2017.

Le résultat par action de base et diluée s'est élevé à (0,16) euro en 2018, comparé à (0,42) euro en 2017.

2.2.9 Indicateurs ajustés

Technicolor présente, en complément des résultats publiés et dans le but de fournir une vision plus comparable de l'évolution de sa performance opérationnelle, un ensemble d'indicateurs de performance supplémentaires qui excluent les charges de dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, ainsi que les autres produits et charges pour l'EBIT ajusté, 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 du calcul des clauses conventionnelles applicables.

Les ajustements pour 2018 et 2017 sont directement identifiables dans les états financiers consolidés du Groupe et leurs annexes, à l'exception de la ligne « Dépréciations et Amortissements ».

Ces indicateurs supplémentaires présentent des limites en tant qu'indicateurs de performance. Les résultats ajustés des activités poursuivies avant charges financières, impôts et amortissements (EBITDA ajusté) et les résultats ajustés des activités poursuivies avant charges financières et impôts (EBIT ajusté) ne sont pas des indicateurs prévus par les normes IFRS et ne sont pas représentatifs de la trésorerie générée par les opérations pour les périodes indiquées. En particulier, l'EBITDA ajusté ne reflète ni les besoins en fonds de roulement nécessaires pour les activités du Groupe, ni les charges d'intérêts encourues, ni le paiement des impôts, ni les dépenses d'investissement nécessaires pour remplacer des actifs dépréciés. Les indicateurs EBITDA ajusté et EBIT ajusté n'ont pas de définition standard et par conséquent, la définition de Technicolor des termes EBITDA ajusté et EBIT ajusté pourrait ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. En évaluant ces indicateurs, l'attention du lecteur est attirée sur le fait que le Groupe pourrait encourir des charges similaires dans des périodes futures. La présentation de ces indicateurs ne signifie pas que le Groupe considère que ses futurs résultats ne seront pas affectés par des éléments exceptionnels ou non récurrents. En raison de ces limitations, ces indicateurs ne doivent pas être utilisés à l'exclusion de, ou en substitution, des mesures IFRS.

Ces ajustements, d'un montant de (167) millions d'euros en 2018, sont ajoutés au Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts (EBIT) pour le calcul de l'EBIT ajusté des activités poursuivies. Ces ajustements ont eu un impact de (63) millions d'euros en 2017.

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)	2018	2017*	Variation ⁽¹⁾
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts/EBIT (a)	(119)	40	(159)
Total des ajustements de l'EBIT (b)	(167)	(63)	(104)
Dont coûts de restructuration, nets	(62)	(43)	(19)
Dont pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(81)	(9)	(72)
Dont autres produits/(charges)	(24)	(11)	(13)
EBIT Ajusté des activités poursuivies (a)-(b)	48	103	(55)
En % du chiffre d'affaires	1,2 %	2,4 %	(120) pts
Dépréciations et amortissements ⁽²⁾	218	238	(20)
EBITDA ajusté des activités poursuivies	266	341	(75)
En % du chiffre d'affaires	6,7 %	8,0 %	(130) pts

(1) Variation à taux de change courant.

(2) Inclut les dotations et reprises aux provisions pour risques, litigieuses, garanties et autres.

(*) Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession.

(en millions d'euros sauf mention contraire)	2018	2017*	Variation
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	(119)	40	(159)
En % du chiffre d'affaires	(3,0) %	0,9 %	(390) pts
Dont :			
Services Entertainment :	(72)	38	(110)
En % du chiffre d'affaires	(4,2) %	2,1 %	(630) pts
Maison Connectée :	(39)	20	(59)
En % du chiffre d'affaires	(1,8) %	0,8 %	(260) pts
Corporate & Autres	(8)	(18)	10
EBIT Ajusté des activités poursuivies	48	103	(55)
En % du chiffre d'affaires	1,2 %	2,4 %	(120) pts
Dont :			
Services Entertainment :	48	61	(13)
En % du chiffre d'affaires	2,8 %	3,4 %	(60) pts
Maison Connectée :	1	52	(51)
En % du chiffre d'affaires	0 %	2,1 %	(210) pts
Corporate & Autres	(1)	(10)	9
EBITDA ajusté des activités poursuivies	266	341	(75)
En % du chiffre d'affaires	6,7 %	8,0 %	(130) pts
Dont :			
Services Entertainment :	178	216	(38)
En % du chiffre d'affaires	10,3 %	12,1 %	(180) pts
Maison Connectée :	87	128	(41)
En % du chiffre d'affaires	3,9 %	5,3 %	(140) pts
Corporate & Autres	1	(3)	4

(*) Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession.

(en million d'euros)	31 décembre 2017 Publié	31 décembre 2017 Re-présenté*	31 décembre 2018
EBITDA ajusté des activités poursuivies	291	341	266
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs	72	71	2
Sorties de trésorerie liées aux provisions pour retraites	(27)	(27)	(26)
Sorties de trésorerie liées aux provisions pour restructuration	(40)	(40)	(43)
Intérêts payés	(46)	(46)	(42)
Intérêts reçus	2	2	3
Impôts (payés) reçus sur les résultats	(9)	(13)	(14)
Autres éléments	(34)	(33)	(28)
Flux de trésorerie provenant des activités poursuivies	209	255	118
Acquisition d'immobilisations corporelles	(52)	(51)	(68)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	1	1	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés	(95)	(95)	(94)
Flux de trésorerie d'exploitation nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession	(39)	(85)	(4)
Flux de trésorerie disponibles	24	24	(48)

(*) Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession

2.3 TRÉSORERIE ET CAPITAUX

GRI [103-2 Performance économique] [201-1]

Cette section doit être lue conjointement avec le chapitre 3 « Facteurs de risques », section 3.1.2 « Risques de marché » de ce document de référence et la note 8 des comptes consolidés.

2.3.1 Vue d'ensemble

2.3.1.1 PRINCIPALES CATÉGORIES DE BESOINS EN TRÉSORERIE

Les principaux besoins de trésorerie du Groupe proviennent des catégories suivantes :

- **besoin en fonds de roulement lié aux activités poursuivies** : les besoins en fonds de roulement liés à l'activité du Groupe sont principalement basés sur le niveau des stocks, des créances clients et des crédits fournisseurs ;
- **pertes liées à des activités arrêtées ou en cours de cession** : le Groupe doit également financer les pertes et les besoins de trésorerie, le cas échéant, de ses activités arrêtées ou en cours de cession. Pour de plus amples informations concernant les risques associés à la vente de ces activités, voir le chapitre 3 « Risques, litiges et mesures de contrôle », section 3.1 « Facteurs de risques » du présent document de référence ;
- **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 2018 aucun dividende n'a été versé, mais le Groupe pourrait en reverser à nouveau dans le futur.

2.3.1.2 PRINCIPALES RESSOURCES EN LIQUIDITÉ

Pour répondre à ses besoins de trésorerie, les principales ressources en liquidité du Groupe consistent en :

- **trésorerie et équivalents de trésorerie** : le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie était de 291 millions d'euros au 31 décembre 2018. En plus de la trésorerie et équivalents de trésorerie, 21 millions d'euros de trésorerie étaient mis en nantissement au 31 décembre 2018 afin de sécuriser les lignes de crédit et les autres obligations du Groupe ;
- **trésorerie générée par les activités** : conformément à la documentation relative à la dette, le Groupe a l'obligation de consacrer une partie de sa trésorerie excédentaire pour rembourser la dette. Pour de plus amples informations, voir la note 8.3.3 des comptes consolidés du Groupe ;
- **encaissements provenant des cessions d'actifs** : conformément à la documentation relative à la dette du Groupe, les encaissements provenant de la vente d'actifs doivent être utilisés dans certains cas pour rembourser la dette ;
- **lignes de crédit confirmées** : au 31 décembre 2018, le Groupe possédait deux lignes de crédit confirmées ayant une échéance supérieure à un an pour un montant total de 359 millions d'euros. L'une des lignes de crédit, totalisant 109 millions d'euros, est garantie par des créances clients et la disponibilité de cette ligne varie en fonction du montant des créances. Pour plus d'informations sur les lignes de crédit du Groupe, voir la note 8.2.3 des comptes consolidés du Groupe.

2.3.2 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2018	2017*
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1^{er} janvier	319	371
Variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies (I)	118	255
Variation nette de la trésorerie d'investissement des activités poursuivies (II)	(156)	(151)
Variation nette de la trésorerie de financement des activités poursuivies (III)	(96)	(29)
Variation nette de la trésorerie des activités arrêtées ou en cours de cession (IV)	105	(88)
Diminution nette de la trésorerie (I+II+III+IV)	(29)	(13)
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie	1	(39)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE	291	319

* Les montants de 2017 sont re-présentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession (voir la note 12 aux comptes consolidés du Groupe).

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION

Activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies est une perte de 224 millions d'euros en 2018 à comparer à une perte de 168 millions d'euros en 2017. La variation nette de la trésorerie d'exploitation générée des activités poursuivies a atteint 118 millions d'euros en 2018, à comparer à 255 millions d'euros en 2017. Les variations entre 2017 et 2018 sont analysées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2018	2017*	Variation	Commentaires sur les variations
Résultat des activités poursuivies	(224)	(168)	(56)	Principalement lié aux charges non courantes et dépréciations.
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation :				Principalement lié à la dépréciation sur l'UGT DVD Services
• amortissements et dépréciations d'actifs sans contrepartie de trésorerie	325	249	76	
• résultat des activités poursuivies avant dépréciation, amortissement et pertes de valeur d'actifs	101	81	20	
Décaissements liés aux provisions sur la période	(105)	(112)	7	
Impact des provisions sur le compte de résultat hors trésorerie pour la période	89	74	15	Principalement lié à des provisions pour restructuration plus importantes en 2018.
Autres ajustements divers	187	350	(163)	Les ajustements divers comprennent les charges d'intérêts nettes, d'autres éléments sans contrepartie de trésorerie et la variation du fonds de roulement
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	171	312	(141)	
Intérêts nets payés et reçus	(39)	(44)	5	
Impôt payé sur les résultats	(14)	(13)	(1)	
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	118	255	(137)	

* Les montants de 2017 sont re-présentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession (voir la note 12 aux comptes consolidés du Groupe).

Activités arrêtées ou en cours de cession

La trésorerie d'exploitation utilisée par les activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevée à 4 millions d'euros en 2018, contre 85 millions d'euros générés en 2017. Cette variation est principalement attribuable à la cession de l'activité Licences de Brevets présentée en 2017 dans les activités arrêtées ou en cours de cession.

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT

Activités poursuivies

La trésorerie nette d'investissement utilisée par les activités poursuivies a atteint 156 millions d'euros en 2018, contre 151 millions d'euros en 2017, correspondant :

- aux investissements nets, qui se sont élevés à 162 millions d'euros en 2018 (contre 145 millions d'euros en 2017), du fait des sorties de trésorerie liées aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles. En 2018, les investissements corporels et incorporels nets se sont élevés à 81 millions d'euros dans le segment Services Entertainment principalement liés aux dépenses d'actifs incorporels et aux augmentations de capacité de production et 79 millions d'euros dans le segment Maison Connectée, concernant principalement des projets capitalisés de R&D ;
- les acquisitions de titres et d'activités (nettes de la trésorerie acquise) pour 1 million d'euros en 2018, contre 25 millions d'euros en 2017. En 2017, elles correspondaient principalement à l'acquisition de l'activité Décodeurs de LG Electronics pour 15 millions d'euros.
- les encaissements provenant de la cession de titres et d'activités (nets de la trésorerie des sociétés cédées) pour 5 millions d'euros en 2018, contre 11 millions d'euros en 2017. Tant en 2017 qu'en 2018, ils correspondaient principalement à des versements complémentaires relatifs à la cession de l'activité Cinéma Numérique en 2016.

Activités arrêtées ou en cours de cession

La trésorerie nette générée par les activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevée à 115 millions d'euros en 2018, contre un décaissement net de 1 million d'euros en 2017. Elle correspond à l'encaissement initial du prix de vente de l'activité Licences de Brevets au 30 juillet 2018.

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT

Activités poursuivies

La trésorerie nette de financement utilisée par les activités poursuivies s'est élevée à 96 millions d'euros en 2018, contre 29 millions d'euros en 2017.

La trésorerie nette utilisée en 2018 correspondait principalement au remboursement par anticipation auprès de la Banque Européenne d'Investissement (« BEI ») de l'emprunt de 90 millions d'euros et de divers autres remboursements d'emprunts s'élevant à 3 millions d'euros.

La trésorerie nette utilisée en 2017 correspondait principalement au remboursement de dettes financières pour un montant net de 603 millions d'euros, comprenant le remboursement anticipé de l'ancien emprunt à terme d'un montant de 553 millions d'euros, les remboursements d'emprunts initialement prévus s'élevant à 10 millions d'euros et d'autres remboursements pour un montant de 40 millions d'euros. Outre le nouvel emprunt à terme émis en décembre 2016, des emprunts de 275 millions d'euros et 300 millions de dollars arrivant à échéance en 2023 ont été émis en mars 2017, ainsi qu'un prêt de la Banque Européenne d'Investissement (« BEI ») de 90 millions d'euros en janvier 2017.

Pour de plus amples informations, voir la note 11.2 des comptes consolidés du Groupe.

Activités arrêtées ou en cours de cession

La trésorerie nette de financement utilisée par les activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevée à 6 millions d'euros en 2018, contre 3 millions d'euros en 2017.

2.3.3 Ressources financières

La dette financière brute du Groupe s'élève à 1 024 millions d'euros (valeur en IFRS) au 31 décembre 2018, contre 1 097 millions d'euros au 31 décembre 2017. Au 31 décembre 2018, la dette financière était principalement constituée de 978 millions d'euros d'emprunts à terme émis en 2016 et 2017. Au 31 décembre 2017, la dette financière était principalement constituée de 1 058 millions d'euros d'emprunts à terme émis en 2016 et 2017. Au 31 décembre 2018, les dettes financières dont les échéances de paiements sont inférieures à un an sont de 20 millions d'euros, soit un montant identique au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2018, le Groupe possédait 291 millions d'euros de disponibilités et dépôts, par rapport à 319 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Voir la note 8.3 des comptes consolidés du Groupe pour de plus amples informations sur la dette du Groupe.

Le tableau ci-dessous présente l'endettement financier net de Technicolor au 31 décembre 2018.

	Type de taux d'intérêt	Montant au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Première échéance ⁽¹⁾	Existence de couverture
Emprunts à terme	Variable	978	2019	Oui
Autres dettes	Divers	46	2019	Non
TOTAL DETTE		1 024		
Disponibilités et dépôts	Variable	291	0 à 1 mois	Non
Lignes de crédit confirmées ⁽²⁾	Variable	359		
TOTAL LIQUIDITÉ		650		

(1) Voir la note 8.3.3.1 pour l'échéancier de la dette du Groupe.

(2) Le montant disponible de ces lignes dépend de l'encours des créances (voir note 8.2.3).

ÉMISSIONS LIÉES AUX EMPRUNTS À TERME EN MARS 2017

En mars 2017, des nouveaux emprunts à terme ont été émis pour 275 millions d'euros (273 millions d'euros en valeur IFRS) et 300 millions de dollars (298 millions de dollars en valeur IFRS) dont les produits ont été utilisés pour rembourser 270 millions d'euros (256 millions d'euros en valeur IFRS) et 302 millions de dollars (290 millions de dollars en valeur IFRS) d'emprunts à terme existants.

ÉMISSION LIÉE AUX EMPRUNTS À TERME EN JANVIER 2017

En janvier 2017, un emprunt à terme de 90 millions d'euros (90 millions d'euros en valeur IFRS) de la Banque Européenne d'Investissement a été émis. Ce prêt a été remboursé intégralement en décembre 2018.

ÉMISSION LIÉE AUX EMPRUNTS À TERME EN DÉCEMBRE 2016

En décembre 2016, un nouvel emprunt à terme pour un montant de 450 millions d'euros (446 millions d'euros à la valeur IFRS) a été émis et utilisé pour rembourser 479 millions de dollars (459 millions de dollars en valeur IFRS) des emprunts à terme existants.

DESCRIPTION DE L'ENDETTEMENT DU GROUPE

Pour une description des emprunts à terme du Groupe, voir la note 8.3 des comptes consolidés du Groupe.

PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS

En plus de la situation de la dette décrite ci-dessus, le Groupe a aussi des provisions pour avantages postérieurs à l'emploi et assimilés accordés aux employés qui s'élèvent à 346 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 382 millions d'euros au 31 décembre 2017). Pour plus d'information sur les provisions pour avantages postérieurs à l'emploi, voir la note 9.2 des comptes consolidés du Groupe.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Pour plus d'information sur le risque de liquidité de la Société, voir la note 8.2.3 des comptes consolidés du Groupe.

AGENCES DE NOTATION

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

En mars 2019, Standard & Poor's (S&P) a attribué la note B avec une perspective stable à Technicolor SA (notation de l'entreprise) et à la dette émise par Technicolor SA.

En janvier 2019, Moody's a attribué une notation B2 avec perspective négative à Technicolor SA (notation de l'entreprise) et à la dette émise par Technicolor SA.

Aucune dette du Groupe ne possède de clauses relatives aux notations de crédit du Groupe.

2.4 ACTUALISATION DE LA STRATÉGIE ET OBJECTIFS

GRI [102-15][103-2 Performance économique]

Actualisation de la stratégie

En 2018, Technicolor a accru ses investissements dans la croissance organique des Services de Production et dans le plan de transformation de la division Maison Connectée. Ces initiatives devraient se poursuivre de façon ciblée au cours des prochaines années.

Plus précisément :

- le Groupe continuera à renforcer sa position de leader mondial des Services de Production en augmentant ses capacités (notamment en Inde, en France, en Australie et au Canada) tout en continuant à améliorer sa rentabilité ;
- concernant l'activité Maison Connectée, le Groupe poursuivra la mise en œuvre du plan de transformation en cours. L'amélioration attendue des conditions de prix et de disponibilité des composants permettra au Groupe d'investir dans des gains de parts de marché dans l'accès haut débit et les solutions vidéo basées sur Android, afin d'améliorer ses marges au cours des prochaines années ;

- pour les Services DVD, le Groupe prévoit de renouveler ses contrats avec ses principaux clients à de meilleures conditions commerciales au cours des prochaines années, afin de prendre en compte la réduction structurelle des volumes.

Objectifs

Le Groupe ne fournira plus de prévisions chiffrées spécifiques pour l'année en cours et les suivantes. Technicolor poursuivra la réduction de son levier d'endettement au bilan en améliorant sa rentabilité et sa génération de trésorerie.

2.5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 31 DÉCEMBRE 2018

GRI [102-10][102-48][102-49][103-1 Performance économique]

En février 2019, le Groupe a annoncé être en négociation exclusive avec InterDigital pour la cession de son activité Recherche et Innovation. Cette transaction réduirait de 50 % les Cash-Flow futurs à recevoir de la vente de la division Licences de Brevets et annulerait l'accord de coopération au titre de la recherche prévu dans les accords de vente de l'activité Licence de Brevets.

En 2018, l'activité Recherche et Innovation a donc été présentée en activités arrêtées ou en cours de cession comme la division Licences de Brevets, puisque la vente est considérée comme hautement probable

selon la Norme IFRS 5. 2017 a été retraité de la même façon. Les actifs et passifs de l'activité Recherche et Innovation qui comprennent essentiellement le revenu différé relatif aux futurs services à rendre par le Groupe à InterDigital, ont été transférés en actifs et passifs destinés à être cédés en 2018.

Il n'y a pas d'autre événement ayant un impact financier significatif entre la date d'établissement des états financiers et la date d'arrêt des comptes par le Conseil d'administration du 27 février 2019.

RISQUES, LITIGES ET MESURES DE CONTRÔLE

3.1	FACTEURS DE RISQUES	44	3.3	CONTRÔLE INTERNE	57
3.1.1	Risques opérationnels	44	3.3.1	Objectifs et mise en œuvre des procédures de contrôle interne	57
3.1.2	Risques de marché et risques sectoriels	50	3.3.2	Cadre général de contrôle	57
3.1.3	Risques financiers	51	3.3.3	Audit interne	59
3.1.4	Responsabilité Sociale de l'Entreprise et conformité	53	3.3.4	Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	59
3.2	LITIGES	56	3.3.5	Autres procédures de contrôle interne	61
3.2.1	Procédures en matière d'entente	56	3.4	ASSURANCE	62
3.2.2	Procès pour exposition à des substances toxiques à Taiwan	56			
3.2.3	Autres litiges	56			

Des efforts importants
de management et
d'atténuation des risques

176 audits relatifs à la sécurité
en 2018

Campagne 2018
de contrôle Interne 8TIC'S
2 406 contrôles
d'auto-évaluation complétés
par **270** 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]

OPÉRATIONNELS		
SERVICES DE PRODUCTION	SERVICES DVD	MAISON CONNECTÉE
<ul style="list-style-type: none"> Gestion de projet client 	<ul style="list-style-type: none"> Concentration de la clientèle et négociation des contrats 	<ul style="list-style-type: none"> Concentration de la clientèle et négociation des contrats
<ul style="list-style-type: none"> Attirer, former et retenir les talents créatifs, de production et technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité de la main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance aux performances clients
<ul style="list-style-type: none"> Sécurité des contenus physiques et informatiques 	<ul style="list-style-type: none"> Chaîne d'approvisionnement et processus de production 	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance vis-à-vis des fournisseurs et des principaux composants
<ul style="list-style-type: none"> Evolution des crédits d'impôt 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité et volatilité des matières premières et des autres facteurs de production clés Sécurité physique 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la chaîne d'approvisionnement Développement de produits et cybersécurité

MARCHÉ MONDIAL ET SECTEUR	SITUATION FINANCIÈRE	RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET CONFORMITÉ
<ul style="list-style-type: none"> Développer une innovation pertinente 	<ul style="list-style-type: none"> Endettement 	<ul style="list-style-type: none"> Environnement
<ul style="list-style-type: none"> Concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> Variations des taux d'intérêt et des taux de change 	<ul style="list-style-type: none"> Santé et sécurité
<ul style="list-style-type: none"> Conjoncture économique, politique et sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Liquidité Perte de valeur d'actifs 	<ul style="list-style-type: none"> Talents et Droits de l'Homme Conformité juridique

3.1.1 Risques opérationnels

GRI [102-15]

SERVICES DE PRODUCTION

Gestion de projet client

Description 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 des 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 des clients 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.

Gestion des risques

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 ressource, 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.

Disposant 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.

Attirer, former et retenir les talents créatifs, de production et technologiques

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

Description des risques

Le succès de la division Services de Production dépend de l'implication permanente des équipes créatives ainsi que des compétences, des savoirs techniques et de la connaissance du secteur que détiennent les collaborateurs clés. Ainsi, certains réalisateurs souhaitent travailler exclusivement avec des superviseurs ou coloristes d'effets visuels particuliers. En outre, les experts technologiques sont des membres essentiels de l'équipe par leur contribution à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des sciences de l'image. Le départ d'un membre essentiel de la division pourrait compromettre la stratégie commerciale de la division, provoquer la perte de clients clés et avoir un impact négatif sur les activités de la division, sur sa situation financière et sur ses perspectives.

Pour assurer sa croissance et renouveler son personnel clé, la division doit attirer et retenir les meilleurs talents. Toute perte d'attractivité du Groupe et de la division sur le marché de l'emploi pourrait peser sur la performance de la division. De plus, le réservoir de talents dans lequel la division Services de Production puise une grande partie de ses collaborateurs est très mobile sur le plan géographique. Tout retard significatif dans la procédure d'immigration à laquelle doivent se plier les nouvelles recrues pourrait également avoir une incidence néfaste sur les activités de la division.

Gestion des risques

Pour limiter l'impact potentiel de ces risques, le Groupe et la division Services de Production ont mis en place des programmes de gestion des Ressources Humaines et des programmes de recrutement, parmi lesquels figurent une proposition de valeur aux employés qui permet d'attirer les

talents, une revue annuelle (ou plus fréquente) des collaborateurs et un plan d'avancement de carrière pour les collaborateurs à haut potentiel et les collaborateurs clés. La division Services de Production a créé et ouvert des académies dans ses principaux marchés pour attirer et former les talents de demain.

Par ailleurs, le Groupe a noué et entretient des relations de long terme avec les gouvernements locaux pour encourager ces derniers à faciliter le processus d'immigration.

Sécurité des contenus physiques et informatiques

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

Description des risques

L'entretien et la transmission sécurisés des contenus des clients sont un élément essentiel des opérations de la division Services de Production, car la création et la distribution de contenu très sensible lui sont confiées pour le compte de sa clientèle et de ses partenaires commerciaux.

La division Services de Production s'appuie sur des systèmes et des technologies informatiques internes et externes (gérés par le Groupe et par des tiers) qui recueillent, conservent et transmettent des contenus multimédias, par exemple pour produire des effets visuels ou pour assurer des services numériques de post production. La sûreté de ces informations pourrait être compromise en cas de défaillance des systèmes ou des mécanismes de contrôle, d'erreur humaine, de violations délibérées (internes ou externes), de cyberattaques et/ou d'interruptions des opérations.

De tels événements pourraient entraîner une violation des protocoles de sécurité de la division et par conséquent les données sensibles appartenant à ses clients (comme de grands studios), pourraient être perdues, divulguées, détournées, altérées ou consultées sans autorisation. L'absence de systèmes et protocoles fiables de sécurisation des contenus pourrait pousser des clients clés à retirer aux sites de la division Services de Production les projets qu'ils leur avaient confiés.

Gestion des risques

Les mesures de sécurité relatives aux réseaux de production de contenus sont pilotées par les équipes internes chargées de la sécurité et sont destinées à réduire ces risques. Ces mesures et protocoles de sécurité sont continuellement mis en œuvre, appliqués, évalués et actualisés à mesure que de nouveaux sites de production sont construits, déplacés ou acquis et à mesure que de nouvelles technologies ou menaces apparaissent. Les politiques de sécurité et le recours à des fournisseurs qualifiés, à des équipements et des logiciels de qualité, associés à des évaluations de sécurité régulières et des tests d'intrusion, visent à réduire les risques à un niveau acceptable. Pour ce qui est des risques de sécurité physique, une équipe dédiée mène à bien l'évaluation des risques sur tous les sites clés, suggérant si nécessaire un plan de remédiation aux coordinateurs de la sécurité présents sur place.

Les normes de sécurité de Technicolor sont régulièrement examinées et actualisées pour rester à la pointe du secteur. Technicolor organise des audits avec différents clients (y compris des studios de production) et associations sectorielles, parmi lesquelles la *Motion Picture Association of America*. En 2018, Technicolor a supporté 176 audits de sécurité, qui incluaient une combinaison d'audits interne et externes. Les points à améliorer font l'objet d'un suivi et sont gérés par les équipes internes.

Evolution des crédits d'impôt

Description des risques

Certains États, provinces ou pays comme le Canada, le Royaume-Uni et la France ont mis en place une fiscalité incitative pour encourager la production de films, de programmes télévisuels et/ou publicitaires. Ces programmes de fiscalité incitative permettent aux entreprises qui peuvent y prétendre de bénéficier d'avantages financiers tels que des crédits d'impôt remboursables, des abattements fiscaux ou des allègements fiscaux en fonction des coûts de production engagés sur le lieu de production.

Par conséquent, Technicolor a installé ses principaux sites de production dans des pays ou régions fiscalement favorables à ses clients. Toute modification substantielle des programmes incitatifs disponibles dans ces pays ou régions pourrait influencer 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. Le Groupe a réussi à optimiser l'implantation géographique de ses activités de Services de Production en tenant compte de ces incitations fiscales et prévoit de procéder ainsi. Il ne peut cependant pas assurer qu'il ne sera pas affecté par des modifications apportées aux programmes d'incitation locaux.

Gestion des risques

Technicolor surveille attentivement les évolutions importantes susceptibles de modifier le cadre d'incitation à la production et s'efforce d'adapter ses sites de production dans des régions stratégiques en les étendant ou en les diminuant en fonction des préférences de ses clients.

Le service fiscal et le service des affaires gouvernementales de Technicolor s'attachent à surveiller consciencieusement les évolutions fiscales applicables au cadre d'incitation à la production pour fournir des lignes directrices aux unités opérationnelles en ce qui concerne les critères d'admissibilité et les contraintes administratives. Le Groupe a également noué et entretient des relations de longue date avec les gouvernements locaux et les organisations professionnelles pour s'imposer comme un acteur de premier plan dans les discussions concernant l'évaluation et la mise en œuvre des évolutions apportées aux programmes d'incitation à la production.

SERVICES DVD

Concentration de la clientèle et négociation des contrats

Description 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. Les cinq plus gros clients de la division Services DVD représentent 47 % du chiffre d'affaires du segment Services Entertainment auquel elle appartient et 20 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2018.

La division 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 dispositions), si la division n'est pas en mesure de les reconduire à leur expiration ou si elle n'est en mesure de le faire qu'à des conditions nettement moins favorables. De plus, tout changement systémique dans le mode de fonctionnement des entreprises évoluant dans le secteur du *Media & Entertainment*, imposé par une réglementation gouvernementale plus large, des consolidations plus importantes qu'il n'était prévu à l'échelle de l'industrie ou des ruptures technologiques majeures, pourrait également impacter de façon négative le fonctionnement, les activités et les perspectives du Groupe.

Gestion des risques

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.

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 *Medias & Entertainment*.

Disponibilité de la main-d'œuvre

GRI [103-1 Emploi] [103-2 Emploi]

Description 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.

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.

Gestion des risques

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.

Chaîne d'approvisionnement et processus de production

GRI [103-1 Pratiques d'achat] [103-2 Pratiques d'achat]

Description des risques

L'inaptitude de la division Services DVD à se procurer en temps voulu des matières premières de qualité en quantité suffisante pourrait entraîner des retards importants, une augmentation des coûts, une diminution des expéditions des produits de la division Services DVD, ce qui ferait augmenter les frais d'exploitation, nuirait aux relations avec la clientèle et aurait un effet négatif sur l'activité et les résultats de la division Services DVD. Pour de plus amples informations sur la dépendance aux fournisseurs, veuillez consulter la rubrique « Disponibilité et volatilité des matières premières ».

Les clients exigent un haut degré de flexibilité et de réactivité après avoir passé leurs ordres d'achat. La division Services DVD exploite deux sites principaux de production dédiés à la réplique de DVD (Pologne et Mexique) et de nombreux sites de distribution partout dans le monde. Ceux-ci courent des risques opérationnels, notamment en cas de défaillance des systèmes mécaniques et de technologie de l'information, d'arrêt du travail, de perturbation du transport, de blocages douaniers et de catastrophes naturelles.

Toute interruption de l'activité des installations de production, de fabrication ou de distribution de la division Services DVD due à ces événements ou pour d'autres raisons pourrait perturber les activités de la division Services DVD, ce qui aurait un effet négatif sur l'activité, la situation financière et/ou les résultats. Par ailleurs, la division Services DVD opère des lignes de réplique 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.

Gestion des risques

Pour atténuer les risques inhérents à ses fournisseurs, le département des achats a établi des procédures de suivi opérationnel et contractuel des principaux fournisseurs, y compris en ce qui concerne les matières premières utilisées pour produire les DVD et les disques Blu-ray™.

Les principaux sites disposent tous d'un plan de poursuite des activités et de plans transverses de réponse aux incidents. L'objectif de ces plans est de minimiser l'impact des éventuels incidents ou des interruptions de la chaîne d'approvisionnement. La qualité du processus de réplique 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.

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 et volatilité des matières premières et des autres facteurs de production clés

GRI [103-1 Pratiques d'achat] [103-2 Pratiques d'achat]
[103-1 Matières] [103-2 Matières]

Description des risques

Concernant les achats de matières premières, de composants et de produits finis, la division s'approvisionne à environ 65 % auprès de ses 10 premiers fournisseurs. En outre, certaines matières premières comme le polycarbonate et les boîtiers des DVD proviennent d'un nombre limité de fournisseurs clés. Toute modification, tout retard ou toute interruption d'approvisionnement ou toute réorientation des capacités d'un fournisseur clé vers un autre marché, une autre ligne de produits ou un autre client pourraient retarder matériellement la production ou les opérations de la division Services DVD, accroître ses frais de production ou détériorer les relations avec les clients. La division Services DVD gère une grande partie de ses stocks en flux tendus, ce qui l'expose aux risques de défaut d'exécution de ses fournisseurs ainsi qu'à certains risques de non-exécution après un événement de force majeure. Par conséquent, en plus des retards et des défaillances des fournisseurs, certains facteurs externes échappant au contrôle de la division Services DVD, à l'instar du risque de volatilité des prix, sont susceptibles de provoquer une interruption des activités de la division. De plus, les secteurs des principaux fournisseurs peuvent subir une nouvelle vague de consolidation, réduisant ainsi le levier de négociation de la division Services DVD et réduisant sa capacité à atteindre ses objectifs commerciaux. Les activités de la division HES (notamment la réplique au Mexique, en Pologne et en Australie) ont une consommation d'électricité importante. Elles sont donc exposées à la volatilité des prix de l'énergie et à l'évolution de la réglementation sur ces marchés locaux.

Gestion des risques

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. 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 de clauses prévoyant la mise en place d'une grille tarifaire pour les matériaux essentiels dans certains contrats clients.

Sécurité physique



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

Description des risques

La division Services DVD est exposée à des risques de sécurité physique du fait des dispositions contractuelles qui l'obligent à protéger les contenus de ses clients tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de la réception et du stockage de contenus maîtres à la réplication sur médias optiques, en passant par la livraison des produits finis aux distributeurs.

Les clients de la division réalisent des investissements substantiels dans la création et la commercialisation de contenus. Par conséquent, les copies illégales et/ou le vol de produits finis peuvent provoquer une perte financière importante pour le client concerné. Par conséquent, tout manquement à la sécurité physique imputable à la division et qui contribuerait à de telles pertes pourrait donner lieu à des sanctions financières, pertes de contrats ou à une détérioration de l'image et de la réputation du Groupe.

Gestion des risques

Des mesures et contrôles de sécurité rigoureux ont été mis en place par le service de prévention des pertes et sont appliqués sur tous les sites qui manipulent des contenus de clients. Les évaluations de risque et les mesures de réduction des risques y afférentes sont réalisées une fois par an et dès lors que le contexte évolue. Les employés sont formés et sensibilisés aux questions de sécurité et font partie du réseau de sécurité de la division. Plusieurs clients et associations professionnelles vérifient régulièrement ces procédures de sécurité (voir Sécurité des contenus physiques et informatiques).

Pour lutter contre le vol de supports physiques, les sites sont protégés par des systèmes de contrôle du périmètre, des systèmes d'alarme et des dispositifs de surveillance de pointe. Tous les membres du personnel et les visiteurs font l'objet de contrôle d'accès et de sécurité rigoureux et, à leur sortie, d'une fouille manuelle au détecteur de métaux et/ou à l'aide de scanners corporels. Tous les effets personnels sont inspectés. Tous les prestataires de services indépendants (à l'instar des prestataires de services de transport et de nettoyage) sont rigoureusement contrôlés pour garantir le respect des normes de sécurité édictées par Technicolor.

La division Services DVD et le Groupe ont souscrit des assurances qui couvrent le vol de produits (y compris des polices d'assurance qui couvrent les vols de biens, de marchandises et des polices d'assurance de responsabilité professionnelle).

MAISON CONNECTÉE

Concentration de la clientèle et négociation des contrats

Description 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 2018, les ventes aux cinq principaux clients du segment Maison Connectée ont généré environ 49 % du chiffre d'affaires du segment et 27 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Cette concentration du chiffre d'affaires autour de quelques acteurs 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.

Gestion des risques

La concentration de la clientèle oblige les fournisseurs à devenir de véritables partenaires mondiaux et à doper leurs investissements dans l'innovation pour accroître la valeur et offrir une large gamme de produits à des prix compétitifs. L'acquisition de Cisco Connected Devices par Technicolor en 2015 est une réponse à la consolidation sectorielle. Il s'agit d'une tentative d'offrir plus de valeur grâce à l'innovation et à une tarification compétitive rendue possible par des économies d'échelle et par l'accroissement de la part de marché.

Technicolor s'efforce de favoriser la collaboration et la proximité avec ses clients : les équipes en charge des grands comptes anticipent les besoins des clients pour leur proposer des services et des solutions plus adaptées.

Le Groupe a mis en place une procédure rigoureuse permettant d'examiner les offres des clients pour gérer efficacement les demandes de devis, identifier les risques et adopter les mesures de réduction des risques nécessaires pour conserver un temps d'avance sur la concurrence.

Dépendance aux performances clients

Description des risques

Le volume unitaire des commandes de nouveaux produits de la division Maison Connectée et les prévisions de chiffre d'affaires y afférentes sont calculés à partir des prévisions et des engagements des clients. Toute contraction de la demande en provenance des clients du secteur de la télévision par câble en Amérique du Nord pourrait fortement impacter la trésorerie et les fonds de roulement en raison de stocks excédentaires de composants et de produits finis. Une demande plus forte que prévu pourrait être difficile à satisfaire en raison de longs délais d'approvisionnement (jusqu'à 6 mois) pour les composants. La clientèle mondiale pour les terminaux domestiques est plus fragmentée. Une contraction de la demande aurait donc des conséquences plus limitées, mais ne saurait être ignorée car les produits sont souvent construits pour répondre aux besoins spécifiques de chaque client.

Gestion des risques

Pour anticiper et prévenir la dégradation des relations avec les clients principaux, la division Maison Connectée suit, de manière étroite et permanente, son processus de vente et en particulier la négociation des contrats clés et la demande des clients. Chaque type d'activité établit une stratégie commerciale et de gestion de comptes pour ses clients majeurs pour nourrir une proximité avec les clients, et définit des plans de développement de clients nouveaux. L'ensemble de ces plans, ainsi que l'évolution de l'activité commerciale, sont revus régulièrement par le management.

La division Maison Connectée exécute un processus formel de revue systématique des offres avant leur soumission aux clients, selon des critères stratégiques et financiers et des niveaux d'approbation

hiérarchiques. L'analyse et les scénarios de sensibilité basés sur les prévisions de volume dépendent de la part de marché ciblée par le client pour le produit concerné. Les propositions les plus importantes faites à des clients font l'objet d'une approbation préalable par le Comité d'Investissement, présidé par le Directeur Général. Parmi les critères financiers, l'analyse de l'impact de chaque projet sur la trésorerie et sur le besoin en fonds de roulement fait l'objet d'une attention particulière ainsi que le retour sur investissement. Les revues du service Ventes et Planification des Opérations confèrent un cadre rigoureux qui permet de sécuriser la livraison des produits et de garantir un certain chiffre d'affaires tout en gérant les risques de stocks, en particulier quand les délais de livraison des produits sont longs.

Dépendance vis-à-vis des fournisseurs et des principaux composants

GRI [103-1 Pratiques d'achat] [103-2 Pratiques d'achat]

Description des risques

Technicolor conçoit et intègre des produits dont la production dépend largement de l'approvisionnement de composants essentiels, de pièces d'assemblage et de la conception par un nombre très limité de fournisseurs et de sous-traitants. 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 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 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 mémoires DRAM et Flash, et à la fin du premier semestre 2017 pour les MLCC. Elles illustrent la dépendance du segment Maison Connectée à un nombre très limité de fournisseurs de composants stratégiques. Ces composants sont utilisés par un éventail de produits qui dépasse largement le segment Maison Connectée, tels que les *smartphones*, les ordinateurs de bureau, les tablettes ou les applications automobiles. Le déséquilibre mondial entre l'offre et la demande a entraîné une hausse marquée de leurs coûts. L'incapacité à maîtriser ce risque peut significativement diminuer la rentabilité de l'activité Maison Connectée.

Gestion des risques

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. Il est par ailleurs envisagé d'apporter une visibilité sur les prévisions à long terme du segment Maison Connectée pour renforcer les partenariats.

Lorsque cela est possible, et conformément à la stratégie d'approvisionnement, le segment Maison Connectée a identifié des sources alternatives d'approvisionnement pour certains de ses principaux matériaux et composants. Quand bien même cela pourrait limiter sa capacité à négocier les conditions les plus favorables, ces sources alternatives d'approvisionnement servent à réduire la dépendance aux principaux fournisseurs.

Dans le cas où elle devrait composer avec un seul fournisseur ou avec un nombre très limité de fournisseurs, comme c'est le cas pour les puces mémoire et les composants passifs, la Société a mis en place une structure de contrôle chargée de surveiller la pression sur les prix de certains composants et d'anticiper les pénuries éventuelles. Dans le cas où ces risques se matérialisent, la Société peut lancer des mesures de réduction des risques telles que l'inclusion de clauses prévoyant l'indexation du prix de vente aux prix des principaux composants dans les contrats des clients ou des négociations avec les clients pour compenser les variations de prix soudaines et inattendues.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

GRI [103-1 Pratiques d'achat] [103-2 Pratiques d'achat]

Description des risques

Le segment Maison Connectée sous-traite à ses fournisseurs extérieurs un nombre important d'activités, y compris la production et la logistique, à l'exception des activités de production du site de Manaus, au Brésil. Cette dépendance envers les fournisseurs extérieurs et les partenaires de fabrication signifie que le segment Maison Connectée est exposé aux répercussions des retards de production ou à d'autres échecs de la performance de ses fournisseurs. Tout retard dans l'approvisionnement en composants essentiels ou pièces d'assemblage, dans la production et dans la livraison ou tout problème de quantité pourrait ternir la réputation ou affecter la performance opérationnelle du segment Maison Connectée. Veuillez consulter la description des risques relatifs à la dépendance aux fournisseurs et aux composants essentiels pour de plus amples informations sur le sujet.

Le segment Maison Connectée pratique une politique de stocks en flux tendus qui l'expose aux risques de défaut d'exécution de ses fournisseurs ainsi qu'à certains risques de non-exécution après un événement de force majeure. Par conséquent, certains facteurs exogènes indépendants de la volonté du segment Maison Connectée pourraient provoquer une interruption de ses activités (tels qu'une défaillance des systèmes mécaniques et des systèmes informatiques, un arrêt du travail, une perturbation des transports, des blocages douaniers et des catastrophes naturelles). De plus, les secteurs des principaux fournisseurs de la division Maison Connectée peuvent subir une nouvelle vague de consolidation, réduisant ainsi le levier de négociation du segment Maison Connectée. Par conséquent, cela pourrait limiter la capacité du segment Maison Connectée à atteindre ses objectifs commerciaux et ses résultats opérationnels pourraient être défavorablement affectés en cas d'interruption grave ou prolongée.

Gestion des risques

Pour atténuer les risques relevant de ses fournisseurs, le département des achats a établi des procédures détaillées pour le suivi opérationnel, contractuel et de la qualité des principaux fournisseurs, que ceux-ci soient des fabricants contractuels de produits électroniques en Asie et en Amérique latine, ou des fournisseurs de composants clés, comme les circuits intégrés ou les puces de mémoire. Les audits du service Ventes et Planification des Opérations prennent en compte les risques relatifs à la chaîne d'approvisionnement pour déterminer la quantité et le calendrier des commandes. L'échange de données informatisé permet au segment Maison Connectée de communiquer les données informatiques relatives à l'offre et à la demande rapidement et en toute transparence aux fournisseurs et aux clients. Nous sommes en train de mettre en place un processus d'automatisation et d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement globale pour faciliter les ventes et la planification des opérations, mieux prévoir les besoins des clients, mieux suivre les engagements, mieux planifier les ressources en matériaux, améliorer l'échange de données informatisé et la logistique. Cela devrait nous permettre d'améliorer la rentabilité et la transparence. Nous organisons régulièrement des réunions avec les fournisseurs pour analyser les performances de la chaîne d'approvisionnement et la demande des clients. Les sous-traitants sont tenus de mettre en place des programmes de reprise et de poursuite des activités sur leurs sites de production.

Développement de produits et cybersécurité

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

Description des risques

Le segment Maison Connectée conçoit des produits et des services en fonction des cahiers des charges de ses clients et s'engage contractuellement sur une date de livraison.

Certains projets peuvent se révéler plus coûteux que prévu ou leur délai de réalisation peut être plus long que prévu en raison de difficultés inattendues dans le cycle de développement, de problèmes de qualité liés à la complexité technologique des produits, de contraintes en matière de ressources ou d'une dépendance à l'approvisionnement de tiers. Par ailleurs, les produits proposés sur ce segment peuvent être vulnérables à des piratages ou à d'autres types d'attaques malveillantes. Les menaces pesant sur l'Internet des Objets incluent des attaques de grande ampleur profitant des failles de ces appareils connectés en permanence. Par conséquent, le segment est susceptible d'encourir des dommages non prévus ou des coûts supplémentaires pour pallier ces défaillances ou pour compenser les dégâts subis.

S'il se matérialise, ce risque pourrait amoindrir la rentabilité du segment Maison Connectée ou susciter le mécontentement des clients, ce qui pourrait se traduire par des sanctions et ternir la réputation de Technicolor.

Gestion des risques

Les centres de développement de produit ou de prestation de services sont dotés de services d'assurance qualité responsables de la définition d'indicateurs de qualité adaptés, de la mesure de la qualité et de l'élaboration de plans d'action pour l'amélioration de la qualité des produits et des services. Ces programmes de qualité consistent notamment dans des plans d'amélioration à court et moyen termes conçus à partir d'études de qualité conduites en collaboration avec les clients. Leur mise au point est également réalisée avec l'aide des

principaux fournisseurs de solutions et de composants du segment, et leur efficacité est évaluée au moyen d'audits qualité.

Nous gérons les projets grâce à une méthode conçue et mise en œuvre pour suivre de manière systématique le cycle de vie du produit. Les étapes principales du projet sont analysées par la direction pour régler les problèmes et les risques principaux. De plus, un plan de qualité projet est élaboré pour garantir la qualité du projet à la livraison.

Le segment Maison Connectée a mis en place une procédure d'approbation de sécurité pour ses nouveaux produits afin de garantir le respect de normes de sécurité contraignantes. Cette procédure fait partie de la méthode de gestion des projets de développement de produits. Une fois que les produits sont livrés, une procédure de réponse est mise en place pour accompagner les clients en cas d'incident. Cette procédure inclut un protocole de signalement des défaillances qui permet aux chercheurs en sécurité de signaler les failles des produits du segment Maison Connectée et d'y remédier avant qu'elles ne soient divulguées publiquement ou que le risque induit se matérialise.

3.1.2 Risques de marché et risques sectoriels

GRI [102-15]

Développer une innovation pertinente

Description des risques

Le Groupe a défini les orientations de sa stratégie et de ses plans d'investissement en fonction de ses attentes en termes de perspectives de développement de ses marchés et des technologies correspondantes. Les attentes et les hypothèses du Groupe peuvent ne pas être exactes, ce qui pourra nécessiter des ajustements de sa stratégie et de ses priorités en matière de recherche.

Si le Groupe venait à faire les mauvais choix en termes de priorités de recherche, ou si ces choix ne produisaient pas les résultats escomptés, cela pourrait peser sur son chiffre d'affaires et sur sa rentabilité.

Gestion des risques

Afin de gérer ce risque, de s'informer des tendances du marché et d'influencer l'industrie, le Groupe suit l'évolution d'indicateurs de marché détaillés afin de revoir et d'ajuster régulièrement ses prévisions de marché et ses hypothèses à moyen terme en fonction des évolutions technologiques. Les membres exécutifs du Groupe reçoivent fréquemment des informations sur le marché, les technologies et les tendances observées chez le consommateur et se réunissent régulièrement afin d'examiner les orientations et programmes internes et externes en matière d'innovation, en fonction du marché, des technologies et des données de veille concurrentielle.

Les principaux programmes de recherche sont régulièrement évalués par un comité de pilotage. De plus, une part réduite des moyens de recherche est affectée à des programmes exploratoires conçus pour étudier les opportunités de rupture technologique. Les équipes pour l'innovation sont organisées en quatre laboratoires pour soutenir et développer l'excellence dans des domaines stratégiques : Sciences de l'imagerie, Laboratoire immersif, Intelligence artificielle et Home Experience.

Concurrence

GRI [103-1 Présence sur le marché][103-2 Présence sur le marché]

Description des risques

Les produits et services du Groupe sont soumis à une forte concurrence. Bien que Technicolor soit leader dans plusieurs de ses domaines d'intervention, parfois les concurrents sont des filiales de groupes bien plus importants en taille que Technicolor, et peuvent donc disposer de davantage de ressources, notamment financières, techniques, marketing ou autres. Ces groupes peuvent inclure des clients qui ont ou pourraient développer des capacités en interne pour fournir des produits ou services que le Groupe propose également, comme les studios par exemple qui intègrent des services de production en interne. Si les concurrents ou les clients du Groupe utilisent leurs avantages en termes de taille et de ressources pour accentuer leur pression concurrentielle sur Technicolor, l'impact négatif sur les activités du Groupe pourrait être significatif.

En outre, le rythme rapide de l'innovation technologique et les changements de modèles d'activité sur les marchés des segments Maison Connectée et Services de Production pourraient permettre à de nouveaux acteurs de pénétrer certains marchés et de proposer à leur tour des produits, des technologies et des services de substitution potentiellement à moindres coûts, réduisant ainsi la taille de la part de marché ou le périmètre des acteurs actuels de ces secteurs.

Gestion des risques

Afin d'identifier ces changements de conditions de marché et de limiter l'exposition du Groupe à ces incertitudes, ce dernier contrôle régulièrement la situation du marché et de la concurrence et évalue son positionnement tout au long de l'année. Il revoit également fréquemment les plans et objectifs stratégiques et effectue au besoin des ajustements en fonction de l'évolution des conditions de marché.

Conjoncture économique, politique et sociale

Description des risques

Toute dégradation de l'environnement macroéconomique pourrait avoir un effet défavorable sur la confiance, le revenu disponible et les dépenses des consommateurs, et faire baisser les volumes de ventes de certains produits du Groupe ou augmenter la demande pour des produits de moindre qualité au détriment des produits de haute qualité. Technicolor est ainsi solidement implantée en Amérique latine par le biais de son segment Maison Connectée, et les incertitudes économiques dans cette région pourraient peser sur le chiffre d'affaires et sur les résultats. 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 payer, ce qui accroîtrait le volume des créances impayées. Tout ralentissement économique mondial prolongé pourrait ainsi avoir des effets négatifs sur les résultats d'exploitation ou la situation financière du Groupe. Par exemple, la sortie envisagée du Royaume-Uni de l'Union européenne peut nuire à la performance du Groupe dans cette région.

Gestion des risques

Les risques liés à l'environnement économique, réglementaire et social sont gérés par chacune des activités soit de manière décentralisée pour les risques qui sont spécifiques à une activité donnée, soit avec l'aide des fonctions de support. Ils font l'objet d'un examen détaillé et régulier par la Direction du Groupe dans le cadre des réunions mensuelles ou trimestrielles de revue d'activité.

3.1.3 Risques financiers

GRI [102-15]

Endettement

Description des risques

Au 31 décembre 2018, la dette brute nominale totale du Groupe s'élevait à 1 029 millions d'euros (correspondant à 1 024 millions d'euros incluant l'ajustement IFRS) composée principalement de la dette à terme d'un montant nominal total de 983 millions d'euros (978 millions d'euros selon les normes IFRS) (voir note 8.3 aux états financiers consolidés).

Le Groupe dispose de trois lignes de crédit renouvelables pour financer ses besoins en fonds de roulement : une ligne de crédit revolving (le RCF) de 250 millions d'euros, une ligne de crédit bilatérale confirmée de 35 millions d'euros et une ligne de crédit garantie par un nantissement de créances en vertu duquel le Groupe peut emprunter jusqu'à 109 millions d'euros 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 2.10.3 « Ressources financières » du présent document de référence et la note 8 des états financiers consolidés du Groupe.

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

À titre d'exemple, la dette contraint le Groupe à affecter une partie importante de la trésorerie excédentaire au remboursement des montants restants dus, et réduit ainsi la trésorerie disponible pour financer d'autres opérations.

De plus, le haut niveau d'endettement :

- 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 l'Emprunt à terme du Groupe ainsi que ses facilités de crédit contient des dispositions qui limitent la flexibilité du Groupe dans la conduite de

ses activités (comme décrit plus en détail à la note 8.3.3.5). Tout manquement à ces clauses pourrait (dans certains cas après l'expiration d'un délai de grâce) constituer un cas de défaut.

Par ailleurs, la documentation régissant l'Emprunt à terme 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 du Groupe (voir le chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives », section 2.10.3 « Ressources financières »), 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.

Gestion des risques

Le Groupe gère les risques liés à l'endettement en surveillant étroitement son niveau d'endettement et son échéancier de dette et en vérifiant la conformité de toutes les clauses et restrictions (y compris les restrictions opérationnelles) prévues par la documentation régissant la dette du Groupe. Ce suivi régulier peut 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.

Par ailleurs, le Groupe applique des règles ayant pour objectif de garantir un accès continu et ininterrompu aux marchés financiers à des conditions raisonnables (voir la partie « Risques de liquidité » ci-dessous).

Variations des taux d'intérêt et des taux de change

Description 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 2018, 62 % 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 de 2 millions d'euros de la charge d'intérêt nette. Voir la note 8.2.2.3 des comptes consolidés du Groupe du présent document de référence pour plus d'informations concernant ce risque.

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.

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. 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 face à l'euro, en l'absence de couverture, réduirait le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts du Groupe de 16 millions d'euros. Une baisse de 10 % de la parité aurait un impact symétrique avec les mêmes montants mais dans le sens opposé.

Gestion des risques

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. Tous les risques financiers de marché sont suivis en permanence et sont présentés régulièrement au Directeur Financier, au Comité d'Investissement et au Comité d'Audit par l'intermédiaire de différents rapports qui résument les expositions du Groupe aux différents risques ainsi que le détail des opérations mises en place pour réduire ces risques. La gestion des risques est étroitement encadrée par des limites et des autorisations, approuvées par le Comité d'Investissement pour chaque type de transaction, et contrôlées par le département de contrôle interne. Pour réduire son exposition aux risques de taux et 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.

Liquidité

Description des risques

La capacité du Groupe à accéder aux marchés financiers pourrait être limitée si la situation financière du Groupe se détériorait.

Le Groupe cherche à conserver un accès élargi à la liquidité pour pouvoir honorer ses engagements et satisfaire ses besoins d'investissement. Pour ce faire, le Groupe emprunte sur les marchés bancaires et financiers. Cela l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture partielle ou totale de ces marchés. Le risque de liquidité est le risque de ne pas pouvoir lever de fonds pour répondre aux obligations financières à venir.

La capacité de Technicolor à accéder aux marchés financiers pourrait se restreindre si sa situation financière ou les conditions générales du marché se détérioraient. Cela pourrait entraîner une hausse des coûts de financement sur les marchés, voire limiter la capacité d'accès du Groupe aux marchés financiers.

Gestion des risques

Pour gérer ce risque, le Groupe dispose d'une trésorerie centralisée. L'équipe de la trésorerie centrale gère les besoins de financement actuels et prévus et s'assure que le Groupe peut honorer ses engagements financiers en maintenant la liquidité et les lignes de crédit confirmées

nécessaires à la bonne conduite de ses activités et au remboursement des emprunts arrivant à échéance.

Le Groupe applique des règles dont l'objectif est de garantir un accès permanent et ininterrompu aux marchés financiers à des conditions raisonnables. Il contrôle le ratio endettement/fonds propres, les perspectives des marchés financiers, les prévisions financières du Groupe (en particulier, les prévisions de trésorerie consolidées), le calendrier des échéances de remboursement de la dette, les clauses prévues dans la documentation régissant ses emprunts et ses besoins de financement.

Afin d'optimiser ces coûts de financement, le Groupe utilise diverses sources de financement qui peuvent inclure les capitaux propres (voir note 7.1), les emprunts à terme (voir note 8.3), la dette subordonnée (voir note 7.2.2) et des lignes de crédit confirmées.

Pour plus d'informations sur le risque de liquidité et certains risques afférents, voir la note 8 (en particulier la note 8.2.3) des comptes consolidés du Groupe et la section 2.10 « Trésorerie et capitaux ».

Pertes de valeurs sur certaines immobilisations corporelles et incorporelles, dont les écarts d'acquisition

Description 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 2018, les écarts d'acquisition du Groupe s'élevaient à 886 millions d'euros et la valeur de ses immobilisations incorporelles ressortait à 705 millions d'euros.

Sur un total d'écart d'acquisition de 886 millions d'euros au 31 décembre 2018, 270 millions d'euros sont relatifs à la division Services DVD, à comparer à 337 millions d'euros en 2017. La différence provient essentiellement d'une dépréciation de 77 millions d'euros résultant d'une diminution des volumes de vente plus importante qu'attendue dans l'activité de distribution, aux Etats-Unis et dans une moindre mesure en Australie et en Europe (voir note 4.4.1 des comptes consolidés). En effet, des conditions de marché dégradées par rapport aux anticipations peuvent conduire à l'enregistrement de dépréciations supplémentaires dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Les flux de trésorerie actualisés de la division Services DVD sont calculés sur une durée de vie limitée d'environ vingt ans et, par conséquent, l'écart d'acquisition sera déprécié au cours de cette période en fonction de l'évolution de la juste valeur déterminée par les flux de trésorerie actualisés.

Le Groupe pourrait subir d'autres pertes de valeurs significatives dans le futur, en particulier si les conditions sur les marchés pour lesquels le Groupe fournit des produits et des services venaient à se détériorer. Pour plus d'informations sur les tests de pertes de valeur, voir la note 4.4 des comptes consolidés du Groupe.

Gestion des risques

La Direction du Groupe évalue régulièrement la valeur comptable des immobilisations corporelles et incorporelles qui utilisent certaines hypothèses clés incluant les données budgétaires, les projections de

trésorerie et les taux de croissance. Le Groupe évalue la valeur comptable de ces immobilisations plus fréquemment si des événements ou des changements de circonstances laissent penser que la valeur comptable pouvait ne pas être recouvrable.

3.1.4 Responsabilité Sociale de l'Entreprise et conformité

GRI [102-15]

Environnement

GRI [102-11][103-1 Conformité environnementale]
[103-2 Conformité environnementale][201-2]

Description des risques

Le Groupe doit respecter diverses lois et réglementations relatives à la protection de l'environnement, la fabrication, la santé et la sûreté et gouvernant, entre autres, la création, le stockage, la manipulation, l'utilisation, l'évacuation et le transport de matériaux, l'émission et le déversement de substances dans le sol, l'air ou l'eau ainsi que la santé et la sûreté des employés du Groupe. Un certain nombre de sites de fabrication actuellement ou antérieurement détenus par le Groupe ont un passé industriel. Si des pollutions du sol ou des eaux souterraines sont d'ores et déjà connues, d'autres pourraient être mises en évidence sur d'autres sites à l'avenir. La pollution industrielle sur des sites que le Groupe a construit ou acquis risque de lui faire encourir des coûts supplémentaires au regard du contrôle, de l'évaluation, du nettoyage et de la remise en état liés à la pollution involontaire et le Groupe a identifié certains sites dont la contamination chimique a exigé ou va exiger des mesures de dépollution.

À l'heure où les pays du monde entier adoptent des mesures de lutte contre le changement climatique, les appareils Maison Connectée doivent faire face à un durcissement des réglementations et exigences applicables en matière de consommation énergétique. De plus, la majeure partie des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre du Groupe sont imputables à l'utilisation de produits du segment Maison Connectée.

Gestion des risques

Grâce à la mise en œuvre de systèmes de gestion environnementale, à l'obtention de la certification ISO 14001 pour ses sites industriels, à la formation de ses employés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité (EHS), et à la mise en place de politiques EHS, le Groupe peut suivre les changements environnementaux. Concernant les événements susceptibles de survenir de manière inattendue, l'élaboration et l'examen périodique de plans de préparation et de réponse aux situations d'urgence sont essentiels et doivent s'accompagner de tests, d'audits de sites et de formations EHS. Le service EHS conçoit des plans d'atténuation et surveille leur mise en œuvre en cas de pollution. Le système *Significant Business Incident* (SBI) déployé à l'échelle du Groupe permet une réponse rapide et efficace tant par les moyens mis en œuvre que par la diffusion rapide de l'information au niveau mondial.

En ce qui concerne le changement climatique, les émissions de gaz à effet de serre et la consommation énergétique, le Groupe anticipe l'évolution des règles applicables en participant à des accords d'autorégulation et en édictant des Codes de conduite dans le but d'anticiper et de faire face aux

changements réglementaires et pour pouvoir mettre en œuvre des solutions en cas d'évolutions réglementaires à court terme.

Pour plus d'informations sur les actions environnementales menées par Technicolor, se reporter au chapitre 5.4 « Changement Climatique », section 5.5 « Économie Circulaire » du présent document de référence.

Santé et sécurité

GRI [103-1 Santé et Sécurité au travail]
[103-2 Santé et Sécurité au travail] [403-5]

Description des risques

Les employés du Groupe travaillent pour la plupart dans des immeubles de bureaux. Les risques environnementaux, d'hygiène et de sécurité sont donc limités au sein de ce périmètre. Concernant les sites de production, le Groupe exploite principalement trois sites de réplification de DVD et de Blu-ray™ (deux sites principaux au Mexique et en Pologne, et un plus petit en Australie) et un site d'assemblage de terminaux domestiques au Brésil. Les centres de distribution de la division Services DVD constituent également un vecteur d'exposition aux risques environnementaux, d'hygiène et de sécurité. Ils se situent principalement aux États-Unis, au Mexique, au Canada, au Royaume-Uni et en Australie.

Gestion des risques

Des formations sur l'hygiène et la sécurité sont régulièrement délivrées aux employés du Groupe, aux intérimaires et sous-traitants travaillant sur nos sites. L'objectif est de prévenir les incidents et les accidents de travail dans le cadre de programmes généraux de prévention des accidents de travail. Les accidents de travail et les taux de gravité font l'objet de suivis qui prévoient des plans de réhabilitation. Les sites industriels sont régulièrement contrôlés pour identifier et évaluer les risques d'hygiène et de sécurité et pour permettre la mise en place de mesures de prévention. Pour plus d'informations sur les mesures d'hygiène et de sécurité mises en œuvre par Technicolor, voir le chapitre, section 5.2.5 : « La Sécurité au travail » du présent document de référence.

Talents et Droits de l'Homme

GRI [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation]
[103-1 Diversité et égalité des chances]
[103-2 Diversité et égalité des chances]
[103-1 Lutte contre la discrimination]
[103-2 Lutte contre la discrimination]
[103-1 Évaluation des Droits de l'Homme]
[103-2 Évaluation des Droits de l'Homme]
[103-1 Évaluation sociale des fournisseurs]
[103-2 Évaluation sociale des fournisseurs]

Description des risques

Les secteurs créatifs et innovants ont besoin d'un large éventail de talents pour être performants et se différencier de la concurrence : la diversité de genre, de culture et d'expérience est un élément clé et doit être promue sur chaque site. Les obstacles à la diversité pourraient altérer la compétitivité du Groupe ou sa capacité à développer de nouveaux produits. Ce constat vaut tant pour la conception de logiciels que pour les effets visuels ou pour le secteur de l'Animation, car nos produits et services sont destinés tant aux hommes qu'aux femmes dans le monde entier. Les obstacles peuvent survenir en interne et conscient de cela, le Groupe a mis en place des politiques qui garantissent la diversité et l'égalité de genre. Les obstacles peuvent toutefois être

extérieurs au Groupe et empêcher le recrutement de talents d'origines diverses dans certains pays (règles d'immigration, problèmes de mixité au sein des systèmes scolaires nationaux). Dans un marché en plein essor, la capacité à recruter des collaborateurs talentueux est essentielle et la modification de ces règles peut créer des tensions dans les pays où le Groupe est présent.

Comme dans toute organisation, des cas de discrimination et de harcèlement peuvent survenir. Outre le fait que ces comportements sont totalement inacceptables, dans un environnement créatif aussi bien que dans un environnement industriel, ils nuisent à l'attractivité du Groupe et l'empêchent de fidéliser ses collaborateurs talentueux. Ils pénalisent également la sécurité des activités et la réputation du Groupe.

Les chaînes d'approvisionnement et la logistique sont de plus en plus complexes et font intervenir un nombre croissant de parties prenantes et de niveaux de sous-traitance. La détection et la prévention des cas de non-respect des Droits de l'Homme tout au long de la chaîne d'approvisionnement sont essentielles, tout comme la mise en place de mesures correctives en cas de récidives.

Gestion des risques

La mise en place de mesures internes proactives visant à augmenter le nombre de femmes aux postes de Direction au sein du Groupe est le premier levier. Développer l'attractivité (responsabilisation, implication et formation des collaborateurs) permet de résister mieux que la concurrence aux évolutions réglementaires susceptibles d'altérer la diversité des talents au sein du Groupe. La mise en place de mesures proactives vis-à-vis des organismes pédagogiques et des autorités publiques représente également un levier essentiel pour réduire la pénurie de tout type de talents.

Le Groupe propose des formations à ses collaborateurs pour les sensibiliser au harcèlement et à la discrimination et pour lutter contre ces deux fléaux. Dans certains pays, des stages d'autodéfense sont proposés aux femmes. Une procédure de signalement et d'alerte a été mise en place pour signaler les cas de harcèlement et de discrimination. Des sanctions peuvent être prises à l'issue d'enquêtes ayant permis de prouver les cas de harcèlement ou de discrimination.

Le Groupe tient à jour une cartographie des risques relatifs aux fournisseurs et organise des audits de terrain sur les sites des fournisseurs présentant les niveaux de risque les plus élevés (pays et activité). La procédure de signalement et d'alerte mise en place par le Groupe permet de recueillir les signalements en la matière. Les contrats signés avec les fournisseurs contiennent des clauses qui prévoient des sanctions en cas d'atteinte aux Droits de l'Homme, y compris la résiliation immédiate du contrat pour les infractions les plus graves. Le Groupe envisage toujours de recourir à des prestataires alternatifs pour éviter l'interruption de la production.

Conformité juridique

GRI [103-1 Conformité socioéconomique]
[103-2 Conformité socioéconomique]

Description des risques

Les activités du Groupe ne sont soumises à aucune réglementation sectorielle spécifique susceptible d'avoir une incidence sur sa situation financière. Toutefois, dans la mesure où le Groupe est présent dans un grand nombre de pays, il doit composer avec des réglementations nombreuses et complexes mises en place par les États, les autorités compétentes et les organismes internationaux.

Les lois et réglementations auxquelles la Société est soumise s'appliquent à de nombreux domaines : pratiques commerciales, pratiques concurrentielles, lutte contre la corruption, gestion des données personnelles, protection des consommateurs, gouvernance d'entreprise, lois sur le travail, contrôles internes, réglementations fiscales locales et internationales, conformité des produits de haute technologie destinés à l'exportation. Par exemple, de nombreuses réglementations anti-corruption s'appliquent au Groupe, tel que la loi française du 9 décembre 2016 sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de l'économie et la loi américaine dite *US Foreign Corrupt Practices Act*. En tant que société cotée sur Euronext Paris, le Groupe est également soumis à des exigences spécifiques et à des normes en matière d'information financière.

Malgré tous ses efforts, le Groupe peut devoir faire face à des allégations étayées ou non selon lesquelles il n'aurait pas respecté les réglementations nationales ou internationales qui lui sont applicables. Cela pourrait ternir sa réputation, saper ses perspectives de croissance et peser sur sa performance financière. Par ailleurs, toute modification substantielle de ces lois et réglementations peut avoir une incidence sur les activités du Groupe.

Gestion des risques

Pour limiter son exposition à ce genre de risques, le Groupe développe des programmes de conformité couvrant les problématiques communes à ses activités. Sous l'impulsion de la Direction et par le biais des actions mises en œuvre par le Directeur de la Conformité, le Groupe s'efforce d'améliorer en permanence ses programmes et ses campagnes de sensibilisation à l'intention des employés. Il œuvre également à la mise en place de procédures de prévention et de gestion des risques de ce type. Par ailleurs, la Société contrôle régulièrement ses filiales partout dans le monde et a recours à des experts indépendants pour vérifier qu'elles respectent les réglementations applicables à ses différentes activités.

Technicolor applique un programme de conformité à l'échelle du Groupe qui repose sur une Charte Éthique et sur une culture de l'intégrité. Ce programme de conformité définit des règles et des procédures générales que tous les employés et toutes les entités doivent respecter. Ces règles et procédures générales permettent ensuite de définir des règles locales applicables aux activités concernées. Ces procédures sont ensuite traduites et adaptées en fonction des réglementations et de la culture locale. Le Groupe a actualisé et amélioré sa Charte Éthique en 2018.

3.2 LITIGES

GRI [102-15] [103-2 Conformité socioéconomique] [103-3 Conformité socioéconomique] [419-1]

3.2.1 Procédures en matière d'entente

GRI [103-2 Comportement anticoncurrentiel] [103-3 Comportement anticoncurrentiel] [206-1]

Des poursuites liées au droit de la concurrence pourraient affecter le Groupe de façon significative. Le Groupe fait l'objet d'actions en réparation en Europe et en Turquie pour sa participation alléguée à un cartel en lien avec son ancienne activité dans le domaine des tubes cathodiques. Le Groupe est parvenu par le passé à régler des procédures similaires aux États-Unis et au Brésil.

Si le Groupe devait voir sa responsabilité engagée vis-à-vis de tiers ou supporter des indemnités ou frais de procédure associés, le montant de ces indemnités pourrait s'avérer significatif. À ce jour, trop d'incertitudes demeurent pour évaluer les risques encourus par Technicolor du fait des poursuites en cours.

Le Groupe se défend vigoureusement face à ces poursuites et procédures en cours.

3.2.2 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 International, Inc. sont poursuivis par une association d'anciens salariés (ou leurs héritiers) d'un ancien site de fabrication à Taïwan (TCETVT). Ils soutiennent avoir été exposés à divers produits polluants lorsqu'ils vivaient et travaillaient sur le site ce qui, selon eux, aurait provoqué chez eux l'apparition de pathologies, dont des cancers, ou leur aurait causé un préjudice moral lié à la peur que leur travail et leurs conditions de vie sur le site n'augmentent le risque de contracter ces pathologies.

Suite à une décision de première instance rendue par le Tribunal de Taïwan et une décision d'appel rendue par la Haute Cour de Justice de Taïwan (cour d'appel de 1^{er} degré), la Cour Suprême de Taïwan a, le 16 août 2018 :

- (i) confirmé la décision de la Haute Cour de Justice de Taïwan d'accorder 517,75 millions de nouveaux dollars de Taïwan (soit 14,8 millions d'euros aux taux de change du 31 décembre 2018) pour indemniser 262 plaignants ; et
- (ii) cassé la décision et renvoyé les plaintes de 246 plaignants devant la Haute Cour.

En 2016, l'association a initié une seconde procédure à l'encontre de Technicolor, certaines de ses filiales et General Electric International, Inc. pour le compte d'autres anciens salariés sur la base d'allégations quasiment identiques à celles formulées au cours de la première procédure. Pour davantage d'informations, voir la note 10 des comptes consolidés du Groupe.

Technicolor et ses filiales font valoir, entre autres, que le site a été en activité moins de 4 ans après sa cession à Technicolor alors que General Electric International, Inc., et le propriétaire précédent RCA Corporation, l'ont détenu et exploité pendant environ 20 ans.

Si le Groupe ou l'une de ses filiales voyait sa responsabilité engagée ou devait régler des indemnités, les montants en jeu pourraient s'avérer importants. À ce jour, trop d'incertitudes demeurent pour évaluer le risque réel pesant sur Technicolor ou ses filiales à l'issue de ce procès. Technicolor dispose également de différentes options lui permettant d'atténuer les risques, en particulier des indemnités contractuelles qui lui sont dues par General Electric et d'autres entités.

3.2.3 Autres litiges

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 des états financiers consolidés du Groupe dans le présent document de référence.

À l'exception des litiges visés dans la note 10 des états financiers consolidés du Groupe, 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.

3.3 CONTRÔLE INTERNE

GRI [102-29][102-30][102-33][103-1 Conformité socioéconomique][103-2 Conformité socioéconomique]
[103-3 Conformité socioéconomique][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 huitième campagne annuelle du programme a été organisée avec succès en 2018 et une nouvelle campagne a été lancée en janvier 2019.

3.3.1 Objectifs et mise en œuvre des procédures de contrôle interne

OBJECTIFS DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Le référentiel de contrôle interne du Groupe vise principalement les objectifs suivants :

- application des instructions et des directives définies par les organes de direction du Groupe, en ligne avec ses objectifs globaux et ses risques associés ;
- fonctionnement approprié des processus internes, comme ceux qui relèvent de la sécurité des actifs ainsi que tous les processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers ;
- respect des lois et réglementations en vigueur ;
- fiabilité des informations financières et non financières obtenues par la mise en œuvre des procédures de contrôle interne.

Le contrôle interne vise à prévenir et à atténuer les risques résultant de la conduite de l'activité du Groupe et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable, financier et liés à la responsabilité sociétale. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant pas fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

MÉTHODOLOGIE DE CONTRÔLE INTERNE

La méthodologie de contrôle interne repose sur trois piliers :

- une approche basée sur les risques initiée par le programme de Gestion des risques du Groupe (voir ci-dessous le paragraphe « Gestion des risques »), permettant au contrôle interne de déployer sa méthodologie sur les principaux risques du Groupe. En 2018, le référentiel de risque et de contrôle a été revu et mis à jour en fonction de l'évolution des risques ;
- une autoévaluation de la mise en œuvre des contrôles par les entités les plus importantes, portant sur la majorité du champ d'activité du Groupe selon les indicateurs pertinents (chiffres d'affaires, contribution à l'EBITDA et autres indicateurs financiers et non financiers pour chaque nature de risque). En 2018, environ 270 responsables de contrôles ont été chargés d'autoévaluer 2 406 contrôles concernant 55 des processus financiers et non financiers ;
- des tests indépendants gérés par l'audit interne, couvrant environ 20 % des contrôles autoévalués. Ces tests visent à assurer l'efficacité du référentiel de contrôle interne de Technicolor. Ils sont effectués par les auditeurs internes et certains experts financiers internes convenablement formés à l'exercice des tests.

L'équipe de 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 sévérité des déficiences constatées. Elle communique en permanence avec les personnes concernées par le contrôle interne, garantissant leur formation sur l'approche et les outils devant être utilisés. Des informations trimestrielles sur le programme sont fournies au Comité d'Audit.

Les équipes de direction aident à résoudre les déficiences et participent activement à la mise en œuvre des mesures correctives. Les déficiences de gravité élevée et moyenne sont contrôlées et suivies par les auditeurs internes jusqu'à ce qu'elles soient complètement résolues.

3.3.2 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 2 des 3 principaux documents cadre du Groupe : la Charte Éthique du Groupe, la Charte Éthique Finance et la Politique Anti-Corruption.

Charte Éthique du Groupe

Créée en 1999 et remise à jour en 2018, la Charte Éthique est un document qui pose les principes éthiques et légaux devant être respectés par le Groupe et ses salariés. La Charte Éthique du Groupe détaille les règles spécifiques devant être appliquées par les employés dans leurs activités quotidiennes. Technicolor a également adopté plusieurs autres politiques clés, dont une politique en matière de droit d'alerte professionnelle, une politique et un manuel de lutte contre la corruption, et une politique instaurant un approvisionnement éthique. Technicolor cherche en effet à faire preuve d'une intégrité sans compromis dans toutes ses actions. Une réputation d'intégrité apporte des avantages à différents niveaux. Technicolor doit être un partenaire de confiance pour ses clients, un collaborateur fiable pour ses partenaires et un investissement fiable à long terme pour ses actionnaires. Un comportement éthique et le respect des lois sont deux éléments clés de la réputation d'intégrité du Groupe.

Le Groupe a également mis en place en 2006 un Comité d'Éthique, dont la responsabilité est de traiter de l'ensemble des problèmes d'éthique qui pourraient survenir dans chacune des activités du Groupe. Le Comité d'Éthique est régi par la Charte Éthique et la Charte du Comité d'Éthique. Il est notamment chargé de la mise en œuvre de nouvelles politiques, si besoin, des formations sur les politiques existantes et des enquêtes sur tout éventuel comportement non éthique qui serait signalé. Ce Comité se réunit au moins trois fois par an, et peut se réunir plus fréquemment si nécessaire.

Au cours des dernières années, le Groupe a lancé de nombreux programmes de formation en éthique. Un ensemble de formations en ligne sur diverses règles et obligations en matière d'éthique a été lancé, notamment sur la corruption, la concurrence et la fraude. Des formations spécifiques ont aussi été organisées dans certains sites ou pour certaines fonctions et *via* des conférences Webex. Ces programmes de formation ont concerné plus de 15 000 collaborateurs entre 2010 et 2018.

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 se réunit pour examiner à la fois la performance financière (ventes, résultat opérationnel et flux de trésorerie) des différentes activités par rapport au budget, les développements stratégiques et les principaux événements de la vie du Groupe (contrats commerciaux, partenariats, investissements, etc.).

Le Comité de Direction comprend les membres du Comité Exécutif ainsi que des cadres représentant les principales fonctions et divisions du Groupe. Sa responsabilité est de garantir la réalisation des objectifs du Groupe et de promouvoir le *leadership* à travers Technicolor. En fonction des thèmes abordés, des intervenants internes ou externes peuvent être invités à participer aux réunions du Comité de Direction.

Ensemble, ces 2 instances de management permettent d'assurer un processus de décision rapide et réactif et des mises en œuvre efficaces.

Le Groupe tient des revues trimestrielles pour chacune des divisions. Ces revues (*Quarterly Business Reviews*) ont pour objet l'analyse de la performance des activités, le suivi de l'avancement de chacun des programmes, l'analyse d'un ensemble d'indicateurs clés de performance ainsi que la discussion de tout sujet opérationnel qui nécessiterait d'être porté à l'attention du management. Ces programmes couvrent, en particulier, les aspects clients, l'introduction de nouveaux produits, la performance opérationnelle, la transformation, la gestion de la réduction des coûts ou encore les programmes de développement en matière de Ressources Humaines.

Afin de gérer et d'optimiser au mieux l'allocation de ressources à travers l'organisation, un Comité d'Investissement a été mis en place en 2010. Le Comité d'Investissement est composé du Directeur Général, du Directeur Financier, des Directeurs Exécutifs, du Directeur des Ressources Humaines et du Secrétaire général du Groupe. Le Comité d'Investissement contrôle toutes les décisions importantes en matière d'investissement, y compris les opportunités commerciales, les dépenses en capital, les restructurations, les projets de fusion-acquisition et de joint-venture, les cessions d'actifs, les régimes de pension, les gros contrats d'approvisionnement, les baux et les engagements financiers. Le Comité d'Investissement s'assure du respect du Règlement intérieur du Conseil d'administration et des obligations liées aux dettes, et constitue un point clé des procédures de contrôle interne du Groupe.

En 2014, le Groupe a créé le *Technicolor Innovation Council*. Composé de membres du Comité Exécutif, sa mission consiste à revoir et approuver les stratégies, les programmes et les initiatives en matière d'innovation. Ces décisions d'innovation incluent notamment les dépenses d'exploitation et investissements financiers (notamment les investissements en capital), les fusions et acquisitions, les restructurations, les partenariats liés à l'innovation et la mise en œuvre de la stratégie. Le Comité est un organe de gouvernance et, en tant que tel, doit veiller à ce que les décisions en matière d'innovation soient

conformes à la documentation interne (statuts, Règlement intérieur du Conseil d'administration), les procédures de contrôle interne, la réglementation et, plus généralement, les politiques internes du Groupe. Il veille également à ce que les décisions en matière d'innovation n'aient aucun effet indésirable sur les engagements contractuels du Groupe et soient conformes au Plan d'affaires, au budget et à la stratégie.

GESTION DES RISQUES

GRI [102-15][102-30][102-33][102-34]

Le Groupe a commencé à évaluer ses risques à l'échelle mondiale en 2005, avec le programme *Entreprise Risk Assessment* (ERA). Ce processus de gestion des risques a été modifié en 2010 pour suivre l'évolution de la stratégie du Groupe. Intitulé *Technicolor Risk Management* (TRM), ce dispositif relève désormais de la responsabilité du Comité Exécutif avec le soutien du Comité de Direction.

L'objectif de ce processus annuel en quatre étapes, soutenu par le département d'audit interne, est d'identifier, évaluer, gérer et surveiller les risques qui pourraient impacter l'atteinte des objectifs du Groupe à court terme et à long terme.

L'identification et l'évaluation des risques permettent de construire l'univers de risques de Technicolor et de définir l'ordre de priorité des risques, basé sur l'impact et la vulnérabilité; les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction se chargent de la priorisation des risques.

À l'issue de cette étape de hiérarchisation, le Directeur Général nomme un responsable pour chacun des dix principaux risques auxquels le Groupe se trouve confronté. Ces responsables sont soit des membres du Comité Exécutif, soit des personnes sous leur responsabilité. Ces responsables évaluent de manière plus approfondie le risque qui leur est affecté, en assurent le suivi et veillent à réduire l'impact associé. Des rapports, établis sur chacun des principaux risques, sont présentés au Comité d'Audit.

3.3.3 Audit interne

GRI [102-33][102-34]

Comme cela est défini dans la « Charte d'audit interne », le département d'audit interne remplit des fonctions indépendantes et objectives d'assurance et de conseil destinées à ajouter de la valeur et à améliorer la performance de la Société. Il entreprend des évaluations de risque à tous les niveaux au sein du Groupe; il détermine et propose des améliorations dans les processus financiers et opérationnels; il aide l'organisation à définir des plans d'action visant à réduire les risques et à renforcer l'environnement de contrôle et les principes de gouvernance.

Le département d'audit interne du Groupe présente les conclusions de ses audits à la Direction du Groupe. Le Comité d'Audit revoit et approuve le Plan d'audit interne annuel sur la base du Plan d'audit interne pluriannuel et est informé des principaux résultats des audits. L'audit interne apporte une assistance dans le processus de gestion des risques de Technicolor.

Depuis 2013, les départements audit interne et contrôle interne sont regroupés sous la responsabilité du Responsable de l'audit pour une plus

grande coordination et intégration. Grâce à ce regroupement, les recommandations faites par le département d'audit interne sont mieux intégrées dans le référentiel du contrôle interne et les insuffisances constatées au cours de la campagne « 8TIC'S » font l'objet d'un suivi attentif par l'audit interne.

Le département d'audit interne comprend environ 13 auditeurs qui bénéficient d'une expérience dans une large gamme de domaines comme les systèmes d'information, l'ingénierie, la finance ou le marketing. L'équipe est répartie sur plusieurs sites clés du Groupe : Paris (France), Los Angeles, Californie (États-Unis), Lawrenceville, Géorgie (États-Unis), Montréal (Canada), Guadalajara (Mexique) et Varsovie (Pologne). Le Directeur de l'audit interne est basé à Los Angeles. Hiérarchiquement, elle rend compte au Directeur Financier de la Société, et, fonctionnellement, au Comité d'Audit.

Le département d'audit interne intervient dans les domaines suivants : processus opérationnels et financiers, aux niveaux transversal et local, audits financiers, revue de projets ou de contrats, audits de conformité et de sécurité, et suivi des audits déjà réalisés. En collaboration avec le secrétaire du Comité d'Investissement, le département d'audit interne effectue des audits réguliers sur les investissements.

En 2018, 15 missions d'audit ont été réalisées (aussi bien d'assurance que d'assistance), contre 23 en 2017.

3.3.4 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 trois segments (Services Entertainment, Maison Connectée et Corporate & Autres), regroupant cinq divisions et les Fonctions centrales, elles-mêmes organisées en plusieurs activités. Chacune de ces divisions et activités est sous la responsabilité d'un contrôleur, assisté d'une équipe de contrôle de gestion, en charge du budget, du reporting et de l'analyse de la performance et de la préparation des prévisions. La comptabilisation des opérations au sein des entités légales est, pour la plus grande partie, effectuée par deux centres internes de services partagés. Les équipes comptables travaillent en appliquant le référentiel et les principes comptables du Groupe, tout en restant en liaison, par l'intermédiaire de contrats de services, avec l'organisation du Contrôle de Gestion.

PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Le processus budgétaire est obligatoire pour l'ensemble des segments et divisions du Groupe. Les principales étapes du processus budgétaire sont les suivantes :

- au cours des mois de septembre et octobre, élaboration par chaque division d'un budget pour l'année suivante, sur la base d'analyses et de projections de marché, des revues de tendances, de la structure des coûts, de l'analyse de la base clients et fournisseurs et des besoins d'investissement. Cela inclut également les principales initiatives stratégiques et leur impact financier sur le budget (et au-delà) et une analyse de risques et d'opportunités ;
- en novembre et décembre, revue et approbation par la Direction Générale des propositions de plans d'actions et de budgets consolidés au niveau des divisions ;
- approbation du budget par le Conseil d'administration, au plus tard en début d'année suivante ;
- mensualisation du budget par entités, ce dernier servant de référence pour le reporting mensuel du Groupe.

Dans le cadre du processus budgétaire, des indicateurs de mesure de la performance sont calculés par division et font l'objet d'une analyse et d'un suivi mensuel.

REVUE DE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE

L'organisation Contrôle de Gestion revoit la performance financière du Groupe de façon périodique :

- tous les mois :
 - le reporting de la performance est géré par le Contrôle de Gestion et une revue détaillée effectuée lors de la clôture des états financiers (analyse des écarts par rapport au budget, aux prévisions antérieures et à l'année précédente) est présentée à la Direction Générale,
 - élaboration par chaque division des prévisions pour le trimestre en cours et le trimestre à suivre et présentation également à la Direction Générale ;
- tous les trimestres :
 - reporting de la performance opérationnelle via une revue d'activité avec la Direction Générale (revue des principaux indicateurs de mesure de la performance, des risques et opportunités, des données de marché et de la concurrence, analyse du portefeuille de clients, revue des programmes stratégiques et initiatives clés) et clôture des états financiers,

- élaboration au début de chaque trimestre, par chaque division, des prévisions pour le trimestre en cours et les trois trimestres suivants (portant sur les principaux indicateurs du compte de résultat tels que le chiffre d'affaires, l'EBITDA ajusté ainsi que les éléments du flux de trésorerie disponible), ces prévisions sont consolidées et présentées au niveau du Groupe.

REPORTING COMPTABLE ET DE GESTION ET TRAVAUX DE CLÔTURE AU NIVEAU DU GROUPE

Les données comptables et financières sont consolidées dans un même outil de reporting.

À la fin de chaque mois, les entités du Groupe reportent leurs données financières dans cet outil. L'outil de reporting du Groupe utilise un Plan de comptes commun régulièrement mis à jour. Les principaux soldes comptables et financiers consolidés au niveau du Groupe sont analysés par l'équipe du contrôle de gestion et sont revus par le Comité Exécutif du Groupe.

Le processus de clôture des comptes semestriels et annuels se déroule en deux temps. La première étape consiste en une revue pré-clôture (*hard close*) réalisée en mai et octobre. Elle est déclenchée par l'envoi d'instructions préparées par la Direction Comptable du Groupe. Des procédures définissent les contrôles et les opérations qui doivent être effectués au niveau de l'entité (entrées dans les livres comptables, rapprochements, etc.) et les personnes habilitées à les accomplir.

Cette étape s'accompagne d'une première série de travaux menés par les Commissaires aux comptes, réalisée d'abord à l'échelon local dans la majorité des entités légales du Groupe, puis au niveau du Groupe. Cette pré-clôture permet d'identifier les points les plus complexes, qui, le cas échéant, sont portés à la connaissance de l'équipe de direction.

La deuxième étape se déroule en juillet et en janvier/février et permet de finaliser les comptes semestriels et annuels en normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

À l'issue de chaque mois, une présentation des résultats du Groupe (mois et trimestre en cours) est réalisée à l'attention du Comité Exécutif. À l'issue de chaque clôture trimestrielle, une présentation des résultats trimestriels (incluant les résultats semestriels ou annuels) est réalisée à l'attention du Comité d'Audit. Cette présentation est également adressée aux membres du Conseil d'administration.

Les principes comptables suivis par le Groupe sont définis dans un jeu de documents intitulé *Technicolor Accounting Principles and Methods*, qui est disponible sur le site Intranet et qui est communiqué à l'ensemble de la fonction financière du Groupe. Ces documents couvrent notamment les immobilisations corporelles et incorporelles, les provisions, les transactions intra-groupe, le chiffre d'affaires et les instruments de couverture.

À ces documents s'ajoutent des procédures que les comptables et contrôleurs financiers doivent respecter en matière d'achats, de gestion des stocks, de ventes, de paie, de trésorerie ou d'impôts.

ÉLABORATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

L'information financière du Groupe est préparée par la Direction Financière. Elle est établie sur la base des informations reportées dans le cadre du processus annuel de *reporting* et de consolidation et sur la base d'autres données opérationnelles et de marché centralisées spécifiquement pour l'élaboration du document de référence. 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.

3.3.5 Autres procédures de contrôle interne

PROCÉDURES DE SÉCURITÉ INFORMATIQUE

GRI [103-1 Confidentialité des données des clients]

Le Directeur Informatique Groupe dirige le département des systèmes d'information de Technicolor, avec le soutien d'un réseau de managers composé de responsables informatiques et commerciaux. Ces responsables apportent leur soutien aux activités 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, 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 du Groupe. Cette fonction 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, tenant compte à la fois des impacts sur les processus techniques et commerciaux et encourageant 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 chacune de nos divisions 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 faire l'objet d'audits entrepris à l'initiative de la clientèle afin de gagner des nouveaux contrats et de maintenir la relation commerciale avec ses 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.

Pour le segment Technologie, la confidentialité est essentielle pour protéger les brevets de Technicolor. De manière générale, les innovations, les informations sensibles et les données personnelles peuvent constituer des cibles de choix pour l'espionnage industriel.

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 : Fondations, Protection, Détection et Réaction. Chaque pilier contient des types d'initiative (23 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), *IT Security*, et *Governance, Risk and Compliance* (GRC).

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 évaluations des outils et des fournisseurs et la conception des nouvelles procédures ou politiques, selon les besoins.

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 Directeur de la Sécurité se réunit au moins deux fois par an.

En 2018, plus de 176 audits de sécurité de site ont été menés sur le périmètre mondial. Ces vérifications ont été effectuées par la combinaison de nos moyens internes du TSO-AT et des audits externes menés par des organismes clients, des studios, la MPAA ou des fournisseurs de sécurité, couvrant divers aspects de sécurité physique ou numérique. Tous les résultats ont été incorporés dans le Plan triennal, dont les priorités reposent sur les risques identifiés. 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.

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 (LRN) avec des cours sélectionnés par les équipes de sécurité, et une mesure des indicateurs de suivi annuel de ces

formations, des vidéos de Stan Safe 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. De plus, en 2018, plusieurs campagnes de sensibilisation au *phishing* ont été menées au sein de l'entreprise en utilisant un service leader sur le marché. En 2018, il a été décidé de déployer un nouvel outil au second semestre 2019.

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. 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.

3.4 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 »).

L'ensemble des primes d'assurance versées aux compagnies d'assurance de dommages et de responsabilité civile varient selon les contrats d'assurance souscrits pour des projets spécifiques de grande envergure. Ce montant représente moins de 0,1 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Par ailleurs, en partenariat avec ses assureurs, Technicolor a mis en place 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'autoassurance lorsque cela semble adapté.

Le Groupe ne dispose pas de société captive d'assurance ou de réassurance.

PRINCIPAUX PROGRAMMES D'ASSURANCE

Les polices d'assurance du Groupe sont de type « tous risques » et comportent des exclusions standards de marché.

Le montant des franchises est adapté aux capitaux et aux risques couverts par secteurs d'activité opérationnels.

Les principales polices d'assurance souscrites par Technicolor sont :

- **assurance de biens** : ce programme permet de couvrir les risques d'incendie, de dégâts des eaux, de catastrophes naturelles, de terrorisme (selon les restrictions légales de chaque pays ou état) ainsi que l'interruption des activités résultant de ces événements.

Cette couverture est généralement établie sur la base de la valeur des biens ; lorsque cela est impossible, une couverture est établie à hauteur du scénario catastrophe correspondant, dans les limites offertes par le marché.

En général, lorsque les dommages aux biens assurés peuvent entraîner une interruption des activités, une assurance est souscrite pour couvrir les conséquences financières, telles que les pertes d'exploitation et/ou frais supplémentaires. Le montant de la garantie est déterminé en tenant compte de la durée d'indisponibilité du site sinistré selon le scénario catastrophe et des plans de reprise en place.

Le Groupe est présent dans des régions présentant un risque élevé de catastrophes naturelles et a souscrit à cet égard une assurance spécifique adéquate.

En outre, Technicolor a également couvert les risques de dommages aux marchandises en transit.

- **assurance responsabilité** : ce programme permet de couvrir la responsabilité civile générale et professionnelle liée aux activités de l'entreprise ainsi que les risques de responsabilité civile produits pour l'ensemble du Groupe. Technicolor a souscrit un contrat d'assurance couvrant les risques liés à la responsabilité civile de ses administrateurs et Dirigeants ainsi que les dommages environnementaux causés par la pollution ;
- **accident du travail** : les polices d'assurance sont souscrites lorsque cela est imposé par la loi ou lorsque les activités ou les circonstances l'exigent (par exemple, la Responsabilité Civile Employeur au Royaume-Uni et la couverture *Workers' Compensation* aux États-Unis).

Afin d'éviter que certaines informations ne soient utilisées au détriment du Groupe et de ses actionnaires, tout particulièrement dans le cadre de contentieux judiciaires, le montant des primes et les modalités de couverture restent confidentiels, tout particulièrement en ce qui concerne l'assurance en responsabilité civile.

Le Groupe ne prévoit pas de difficultés particulières pour la mise en place de polices d'assurance dans le futur.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION



4.1	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	66	4.2	RÉMUNÉRATION	103
4.1.1	Conseil d'administration	68	4.2.1	Rémunération et avantages des mandataires sociaux	103
4.1.2	Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	87	4.2.2	Rémunération des membres du Comité exécutif	115
4.1.3	Conventions réglementées	96	4.2.3	Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites	115
4.1.4	Règlement intérieur du Conseil d'administration	97			
4.1.5	Comité exécutif	101			

Un Conseil d'administration diversifié et indépendant

- **43 %** de femmes ;
- **71 %** d'indépendants

Une nouvelle Vice-Présidente,
Mme Melinda J. Mount

Une politique de rémunération
amendée pour répondre aux attentes des actionnaires

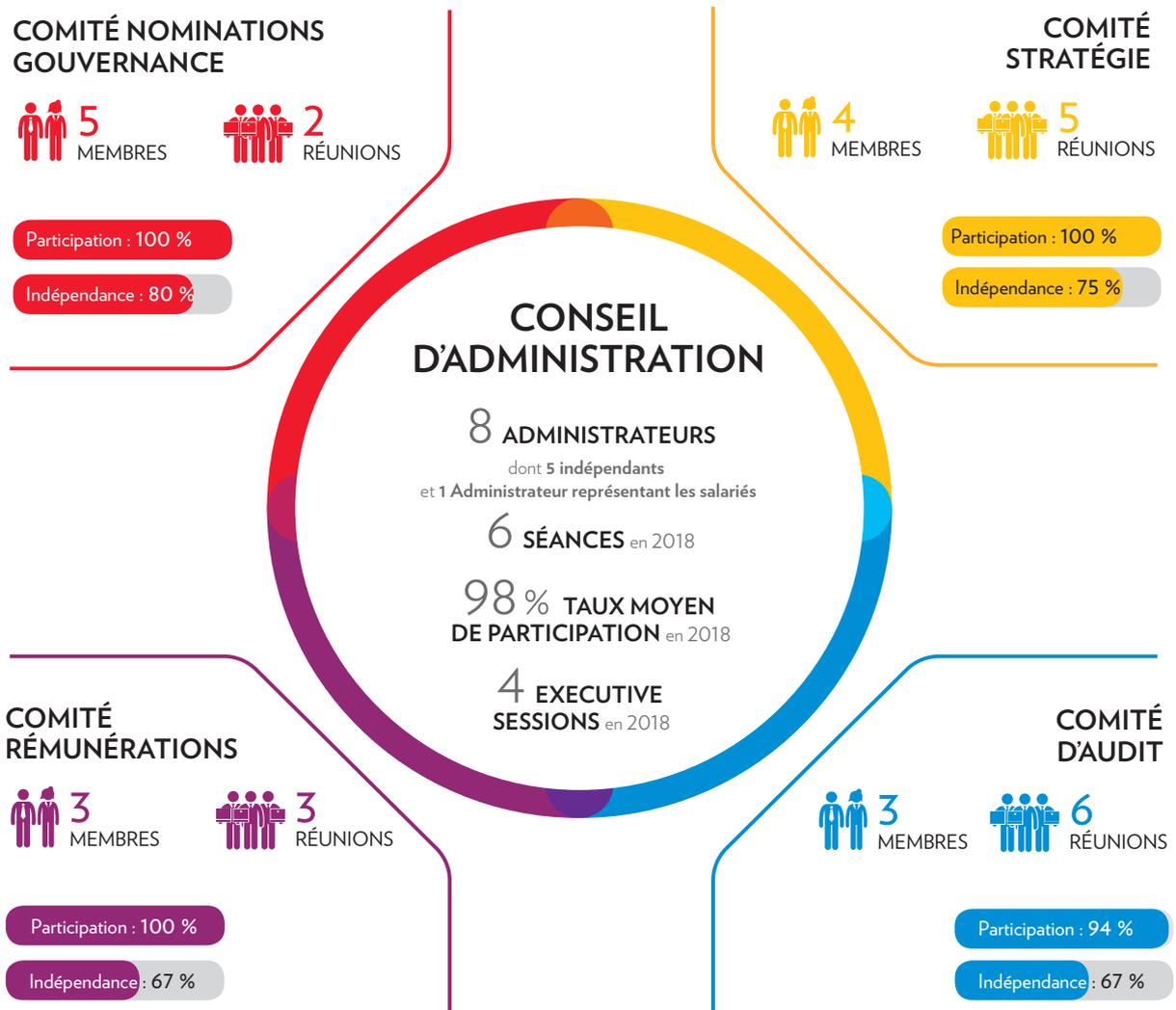
4.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

GRI [102-18][102-22]

Le système de gouvernement d'entreprise de Technicolor permet de définir et mettre en œuvre la stratégie du Groupe de manière à l'ajuster aux enjeux d'un monde technologique en mutation rapide, tout en protégeant les intérêts des parties prenantes de Technicolor. Ce système tient compte de diverses recommandations en termes de diversité des compétences, de mixité hommes-femmes, etc.

Il permet de veiller à ce que les instances dirigeantes s'acquittent de leurs devoirs de manière indépendante et impartiale, concourant ainsi à la qualité des décisions prises.

La structure et les processus de gouvernement d'entreprise sont régulièrement passés en revue pour veiller à ce qu'ils soient adaptés à la stratégie du Groupe.



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

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



4.1.1 Conseil d'administration

4.1.1.1 MODE DE DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

GRI [102-18][102-19][102-20][102-22][102-23]
[102-26]

La Société est administrée par un Conseil d'administration et un Directeur Général.

Le Conseil d'administration a nommé M. Bruce Hack en tant que Président du Conseil d'administration à compter du 27 février 2017. Ce dernier a annoncé le 27 février 2019 son intention de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur à la prochaine assemblée générale. Le Conseil d'administration a alors nommé Mme Mindy Mount en tant que Vice-Présidente du Conseil. M. Frédéric Rose, également administrateur de la Société, a été nommé Directeur Général par le Conseil d'administration du 1^{er} septembre 2008, la durée de son mandat de Directeur Général se poursuivant depuis.

La décision de séparer les fonctions de Président du Conseil d'administration et celles de Directeur Général a été prise en 2009, 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.

4.1.1.2 COMPOSITION ET EXPERTISE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

GRI [102-22][102-24][102-25][405-1]

À la date du présent document de référence, le Conseil d'administration comporte :

- 8 administrateurs, dont le Directeur Général, le Président du Conseil d'administration et la Vice-Présidente, parmi lesquels :
 - 5 administrateurs indépendants,
 - 2 administrateurs non indépendants, et
 - 1 administrateur représentant les salariés ;
- 3 femmes ;
- 5 administrateurs de nationalité étrangère et 1 possédant la double nationalité franco-américaine.

L'exercice 2018 a été marqué par :

- la démission de son mandat de Mme Birgit Conix (le 14 septembre 2018) et celle de M. Hilton Romanski (le 12 octobre 2018) en raison de leurs nouvelles responsabilités professionnelles en tant que Directrice financière de TUI Group, numéro un mondial du tourisme, et associé chez Siris Capital, un important fonds d'investissement ; et
- la cooptation de M. Maarten Wildschut en remplacement de M. Hilton Romanski le 24 octobre 2018.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018 ET JUSQU'À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

	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'AGO* 2018	Frédéric Rose	M	Franco-américaine	Octobre 2008	AGO* 2021
	Bpifrance Participations, représentée par Thierry Sommelet	M	Française	Janvier 2016	AGO* 2021
Administrateurs ayant quitté le Conseil d'administration en 2018	Birgit Conix	F	Belge	Avril 2016	Septembre 2018
	Hilton Romanski	M	Américaine	Novembre 2015	Octobre 2018
Administrateur ayant rejoint le Conseil d'administration en 2018	Maarten Wildschut	M	Néerlandaise	Octobre 2018	AGO* 2019

* Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018, ET JUSQU'À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

	Nom	Date de nomination au Comité	Date de départ du Comité
Comité d'Audit	Birgit Conix	Avril 2016	Septembre 2018
	Maarten Wildschut	Octobre 2018	N/A
Comité Nominations & Gouvernance	Maarten Wildschut	Octobre 2018	N/A
Comité Rémunérations	Yann Debois	Octobre 2018	N/A
Comité Stratégie	Hilton Romanski	Avril 2016	Octobre 2018

RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ADMINISTRATEURS PRÉSENTS EN 2018

Âge	Sexe	Nationalité	Début du mandat	Échéance du mandat	Ancienneté (en années)	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (en ce compris Technicolor)	Détenition d'actions Technicolor	Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration	Taux de participation moyen aux réunions des comités du Conseil	Comité (au 31 décembre 2018)			
										Comité d'Audit	Comité Nominations & Gouvernance	Comité Rémunérations	Comité Stratégie
Membres actuels du Conseil d'administration :													
Bruce Hack, Président du Conseil d'administration													
70 ans	M	États-Unis	Février 2010	AGOA ⁽¹⁾ 2019	9	2	518 000	100 %	100 %	Membre		Président	
Melinda J. Mount, administrateur indépendant et Vice-Présidente													
59 ans	F	États-Unis	Avril 2016	AGOA ⁽¹⁾ 2019	3	1	21 000 ⁽²⁾	100 %	100 %	Présidente		Membre	
Frédéric Rose, Directeur Général et administrateur													
56 ans	M	Franco-américaine	Octobre 2008	AGOA ⁽¹⁾ 2021	10,5	1	660 565	100 %	100 %			Membre	
Bpifrance Participations, représentée par Thierry Sommelet, administrateur indépendant													
49 ans	M	Française	Janvier 2016	AGOA ⁽¹⁾ 2021	3	4	21 853 869	100 %	100 %	Membre		Membre	
Yann Debois, administrateur représentant les salariés													
39 ans	M	Française	Juillet 2017	Juillet 2020	1,5	1	127	100 %	100 %			Membre	
Ana Garcia Fau, administrateur indépendant													
50 ans	F	Espagnole	Avril 2016	AGOA ⁽¹⁾ 2019	3	4	1 000	100 %	100 %	Membre		Présidente	
Laura Quatela, administrateur indépendant													
61 ans	F	États-Unis	Mai 2013	AGOA ⁽¹⁾ 2019	6	1	1 000	100 %	100 %	Membre		Présidente Membre	
Maarten Wildschut, administrateur													
46 ans	M	Néerlandaise	Octobre 2018	AGOA ⁽¹⁾ 2019	0,5	1	0 ⁽³⁾	100 %	100 %	Membre		Membre	
Anciens membres du Conseil d'administration :													
Birgit Conix, administrateur indépendant													
53 ans	F	Belge	Avril 2016	Septembre 2018	2,5	1	1 500	80 %	75 %				
Hilton Romanski, administrateur indépendant													
46 ans	M	États-Unis	Novembre 2015	Octobre 2018	3	1	200	100 %	100 %				

(1) Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

(2) Mme Mount détient 21 000 American Depositary Receipt de Technicolor.

(3) A la date de publication du présent document de référence, RWC détenait 42 000 000 actions (représentant 10,13 % du capital social)

Indépendance des administrateurs

En l'absence d'actionnaire majoritaire, l'indépendance du Conseil d'administration a une importance majeure pour la Société afin de s'assurer que le Conseil d'administration, 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 leurs réunions de février 2019, le Comité Nominations & Gouvernance et le Conseil d'administration ont passé en revue l'indépendance de leurs membres sur la base de la définition et des critères énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) (le « Code AFEP-MEDEF »), auquel la Société adhère (voir paragraphe 4.1.2.1 ci-dessous). Selon ce Code, « un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

S'il existe une « relation d'affaires » entre la Société et le groupe dont l'administrateur est un salarié ou dirigeant, le Conseil d'administration procédera, le cas échéant, à un examen quantitatif et qualitatif de cette relation afin de déterminer si elle revêt ou non, du point de vue des deux parties, le critère de significativité faisant obstacle à l'indépendance d'un administrateur. Les critères ainsi pris en compte par le Conseil sont, notamment :

- le pourcentage de chiffre d'affaires que représente le flux d'affaires par rapport au chiffre d'affaires total de chacune des parties ;
- le caractère stratégique ou non de la relation pour la Société ;
- les conditions financières de la relation d'affaires ;
- la réalisation d'un éventuel appel d'offres ;
- la durée de la relation ;
- 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 de référence, sur les 8 administrateurs, 5 sont considérés comme indépendants. Voir ci-dessous le résumé de l'évaluation faite par le Conseil d'administration du 27 février 2019.

Nom	Discussion							Indépendant
Bruce Hack	M. Hack remplit l'ensemble des critères requis pour être considéré comme indépendant.							Oui
	Salarié/mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Melinda J. Mount	Mme Melinda J. Mount remplit l'ensemble des critères requis pour être considérée comme indépendante.							Oui
	Salarié/mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Frédéric Rose	M. Rose est Directeur Général de la Société.							Non
	Salarié/mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %	
	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Bpifrance Participations, représentée par Thierry Sommelet	Bpifrance Participations détient moins de 10 % du capital.							Oui
	Salarié/mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Nom	Discussion						Indépendant
Yann Debois	M. Debois est administrateur salarié.						Non
	Salarié/mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %
	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ana Garcia Fau	Mme Ana Garcia Fau remplit l'ensemble des critères requis pour être considérée comme indépendante.						Oui
	Salarié/mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Laura Quatela	Mme Quatela est <i>Senior Vice-President</i> , Directrice juridique chez Lenovo. Le Conseil d'administration a constaté qu'il n'y avait aucun lien d'affaires direct entre Technicolor et Lenovo.						Oui
	Salarié/mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Maarten Wildschut	RWC détient plus de 10 % du capital de Technicolor.						Non
	Salarié/mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	Participation au capital social de Technicolor inférieure à 10 %
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x ⁽¹⁾

✓ : condition remplie.

x : condition non remplie.

(1) Maarten Wildschut est Co-Directeur de RWC European Focus Fund dont les fonds détenaient, à la date de publication du présent document de référence, 42 000 000 actions (représentant 10,13 % du capital social).

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 :

Nom	Compétences
Bruce Hack	<ul style="list-style-type: none"> • Professionnel reconnu du secteur <i>Media & Entertainment</i> et des Technologies avec une forte expertise dans l'industrie du jeu vidéo • Connaissance approfondie du Groupe et de ses activités • Expérience approfondie de la planification et du développement stratégique • Gestion d'un très grand nombre d'opérations de fusions et acquisitions • Profil financier international
Melinda J. Mount	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences en finance • Bonne connaissance et solide compréhension des questions de cybersécurité • Expérience particulière dans le secteur <i>Media & Entertainment</i> • Expérience approfondie des opérations de fusions et acquisitions
Frédéric Rose	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences dans le secteur <i>Media & Entertainment</i> • Grande expérience dans les domaines de la Technologie et de la recherche de par l'exercice de ses fonctions au sein d'entreprises de haute technologie • Solide connaissance du Groupe et de ses activités • Expérience à la tête d'entreprises dans un univers en constante évolution et compétences en stratégie • Bonne appréhension des opérations de croissance externe et interne, en particulier des fusions et acquisitions, du fait d'opérations antérieures menées à bien
Yann Debois	<ul style="list-style-type: none"> • Longue expérience du Groupe, notamment dans le domaine de la Maison Connectée • Solide connaissance du Groupe et de ses activités • Expérience en matière d'achats
Ana Garcia Fau	<ul style="list-style-type: none"> • Profil financier international • Solide expérience stratégique acquise en tant que consultante en stratégie chez McKinsey, responsable de la planification stratégique chez Telefonica et Directrice mondiale de la stratégie chez Hibu • Compréhension et appréhension en profondeur des opérations de croissance externe et interne
Laura Quatela	<ul style="list-style-type: none"> • Forte expertise dans le domaine de la Technologie et de la Propriété intellectuelle, en particulier en matière de stratégie • Compétences en stratégie acquises au travers de son expérience antérieure • Solide connaissance du Groupe et de ses activités • Supervision d'acquisitions qui se chiffrent à plusieurs milliards de dollars • Expérience et compréhension approfondies des questions de cybersécurité
Thierry Sommelet	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Maarten Wildschut	<ul style="list-style-type: none"> • Solide parcours financier acquis en tant qu'analyste et au travers de ses précédentes expériences dans le domaine de l'investissement • Compréhension des sujets stratégiques • Expérience significative dans les opérations de développement externe

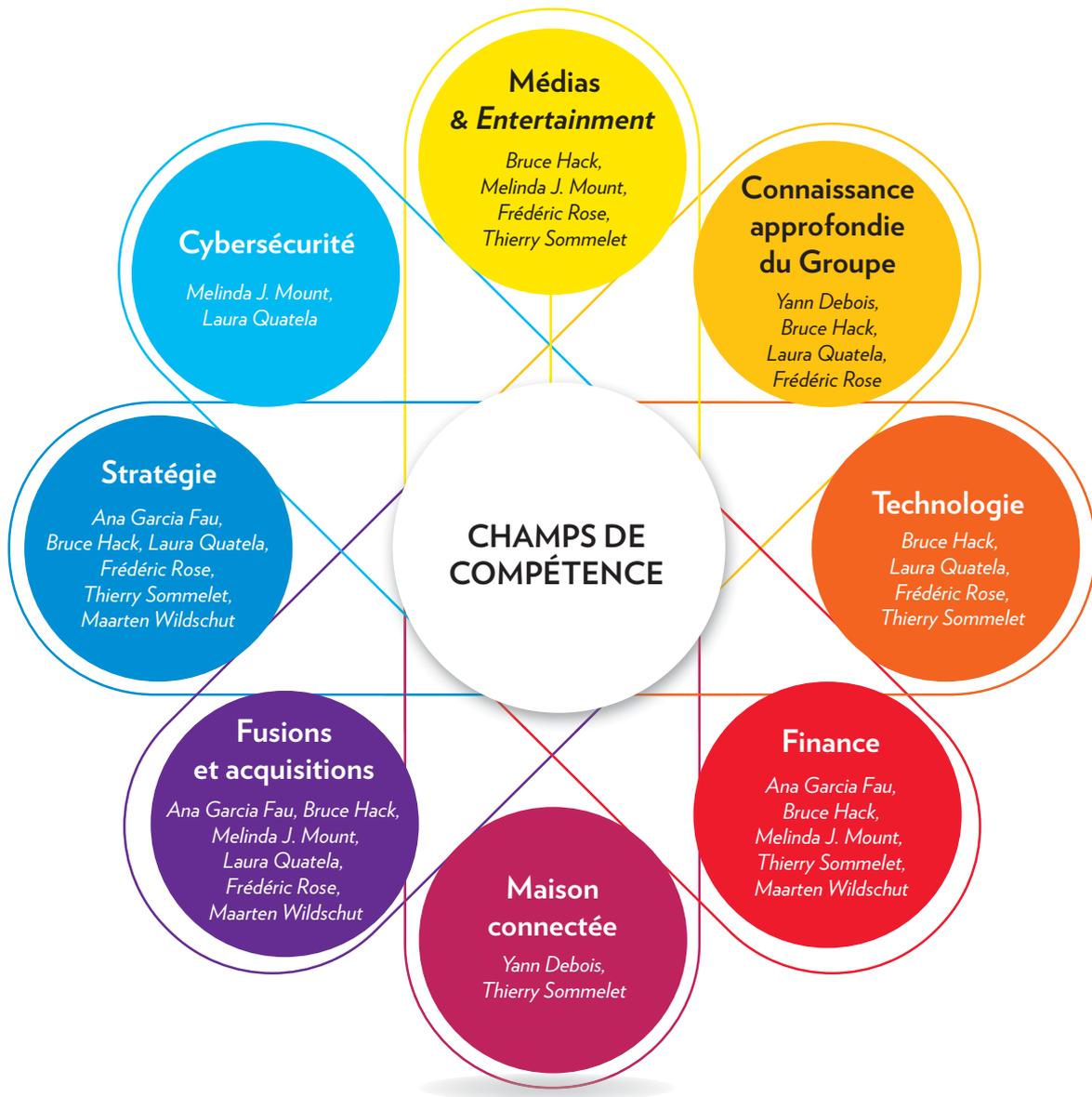
COMPÉTENCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LA DATE DE PUBLICATION DU PRÉSENT DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Le Conseil d'administration se félicite de la complémentarité de l'expertise des membres du Conseil, du bon équilibre entre les différentes compétences et du niveau d'expérience des membres du Conseil, démontrant la capacité du Conseil à traiter des 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 séances du Conseil) est également une indication de son bon fonctionnement.

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

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.

Il n'existe aucun lien familial entre membres du Conseil d'administration.



Politique de diversité au sein du Conseil d'administration et de ses comités

Le Conseil d'administration est fondamentalement favorable à la promotion de la diversité dans sa composition, cette diversité étant de nature à améliorer la qualité et la créativité des discussions et des décisions.

À cet égard, le Conseil d'administration a présenté une politique relative à sa composition pour parvenir à une composition équilibrée et veiller à une représentation juste et équilibrée entre les sexes, les âges, les cultures, les compétences, les expériences et les nationalités. Le Conseil d'administration s'est donc assuré, lors de sa réunion du 24 octobre 2018, des éléments suivants :

- les compétences de ses membres, de même que la composition de ses comités sont variées et coïncident avec la stratégie à long terme du Groupe, mais également avec les enjeux d'importance pour le Groupe, tels que la cybersécurité ;

- des nationalités différentes sont réunies autour de la table de manière à coïncider avec la diversité des activités du Groupe (avec notamment une représentation importante de ressortissants américains) et accroître la diversité des cultures qui s'expriment dans chaque discussion ; et
- tous les genres sont bien représentés au sein du Conseil d'administration et dans chacun de ses comités (3 Présidents de comités sont des femmes, de même que 43 % des administrateurs).

Lors de sa réunion d'octobre 2018 et conformément à l'article R. 225-29 du Code de commerce, le Conseil d'administration a décidé de confier à M. Sommelet une mission spéciale relative aux questions de diversité et de responsabilité sociale d'entreprise. Il a également été décidé que M. Sommelet devra rendre compte de cette mission au Conseil d'administration, et que celle-ci ne donnera pas lieu à l'attribution d'une rémunération supplémentaire.

4.1.1.3 AUTRES INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

GRI [102-22]

Biographies, mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration

La présente section contient les biographies et informations sur les mandats des administrateurs en fonction au cours de l'exercice 2018.

Administrateurs membres du Conseil d'administration à la date du présent document de référence

 <p>Adresse professionnelle principale : Technicolor, 8-10, rue du Renard, 75004 Paris</p> <p>Nationalité : américaine</p> <p>Né le 15 février 1949</p> <p>Début du mandat : février 2010</p> <p>Échéance du mandat : Assemblée générale annuelle 2019</p> <p>Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent document de référence : 518 000</p>	<p>Bruce HACK</p> <p>Président du Conseil d'administration Fonction principale : administrateur de sociétés</p> <p>Ancienneté : 9 ans</p> <p>Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 100%</p>		<p>Compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finance ● • Fusions et acquisitions ● • Technologie ● • Stratégie ● • Media & Entertainment ● • Connaissance du Groupe ● <p>Participation aux comités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comité Nominations & Gouvernance • Comité Stratégie (Président)
	<p>Biographie</p> <p>M. Bruce Hack est le fondateur et Directeur Général de BLH Venture, LLC, une société de Conseil en stratégie et en opérations pour des sociétés du secteur des médias et du divertissement.</p> <p>Il est actuellement Président ou administrateur au sein de plusieurs Conseils d'administration de différentes sociétés cotées ou non cotées, parmi lesquelles MiMedx Group (MDXG) et de nombreuses sociétés de médias en ligne ou de jeux vidéo au stade de démarrage ou parvenues à un stade intermédiaire.</p> <p>M. Hack a occupé le poste de Vice-Président du Conseil d'administration et Chief Corporate Officer de Activision Blizzard jusqu'en 2009.</p> <p>De 2004 à 2008, il a exercé les fonctions de Président-Directeur général de Vivendi Games et, de 2001 à 2003, d'Executive Vice-President, Développement et Stratégie au sein de Vivendi Universal.</p> <p>De 1998 à 2001, il a exercé les fonctions de Vice-Président du Conseil d'administration d'Universal Music Group et entre 1995 et 1998, de Directeur Financier de Universal Studios.</p> <p>Il rejoint Seagram en 1982, après avoir travaillé au service de l'US Treasury à Washington DC en qualité de négociateur. Au sein de Seagram, il a occupé les fonctions de Directeur Financier de Tropicana Products, Inc. et de Directeur Planning Stratégique de The Seagram Company Ltd.</p> <p>M. Hack est titulaire d'un bachelor of arts degree de l'Université de Cornell et d'un Master Degree in Business Administration (MBA) en Finance de l'Université de Chicago.</p>		

Autres mandats en cours	
Société	Fonctions et mandats exercés
À l'étranger	
MiMedx Group, Inc. ⁽¹⁾	Administrateur
Overwolf	Administrateur
Games for Change	Administrateur

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
Société	Fonctions et mandats exercés
Fusic	Administrateur
Story 2	Administrateur
DemeRx Inc.	Administrateur
Gong!	Président

(1) Sociétés cotées.




Adresse professionnelle principale :

Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : américaine

Né le 29 juin 1959

Début du mandat :
avril 2016

Échéance du mandat :
Assemblée générale
annuelle 2019

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent document de référence :
21 000

Rappel : Mme Mount détient 21 000 American Depositary Receipts de Technicolor

Melinda J. MOUNT

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

Ancienneté : 3 ans

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

Compétences :

- Media & Entertainment ●
- Finance ●
- Cybersécurité ●
- Fusions et acquisitions ●

Participation aux comités :

- Comité d'Audit (Présidente)
- Comité Rémunérations

Biographie

Mme Melinda J. Mount est actuellement 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 notamment ceux de Vice-Présidente et Directrice financière de la division Services en ligne (qui comprend les activités de Bing, MSN et les data centers), Vice-Présidente et Directrice financière de la division Entertainment & Device (Xbox, Windows Phone et Mediaroom).

Avant Microsoft, Mme Mount a occupé durant 9 ans divers postes de Direction en matière financière et stratégique chez Time Warner et a été banquière d'investissement spécialisée en fusions-acquisitions chez Morgan Stanley pendant 8 ans.

Elle siège actuellement 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-ups en matière de stratégie, de *business models* et d'opérations de croissance accélérée.

Mme Mount est titulaire d'un MBA avec mention de l'Université de Harvard et d'un *Bachelor of Business Administration* de l'Université de Wisconsin-Madison. Elle siège au Conseil d'administration de la Fondation de l'Université du Wisconsin.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
The Learning Care Group	Administratrice

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
Néant	



Frédéric ROSE

Directeur Général et Administrateur

Fonction principale : Directeur Général de Technicolor SA

Ancienneté : 10,5 ans

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

Compétences :

- Technologie ●
- Media & Entertainment ●
- Connaissance du Groupe ●
- Fusions et acquisitions ●
- Stratégie ●

Participation aux comités :

- Comité Stratégie

Adresse professionnelle principale :

Technicolor,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Double nationalité :

franco-américaine

Né le 24 juin 1962

Début du mandat :

octobre 2008

Échéance du mandat :

Assemblée générale
annuelle 2021

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent document de référence :

660 565

Biographie

M. Frédéric Rose est administrateur et Directeur Général depuis le 1^{er} septembre 2008. Avant de rejoindre Technicolor, il a occupé diverses fonctions entre 1993 et 2008, au sein d'Alcatel-Lucent, dont il était membre du Comité exécutif. M. Rose est diplômé de l'Université de Georgetown en affaires étrangères et en droit.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
À l'étranger	
Technicolor SFG Technology Co., Ltd. ⁽¹⁾	Administrateur et Vice-Président
Technicolor USA, Inc. ⁽¹⁾	Président
Technicolor Limited (UK) ⁽¹⁾	Président

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
MediaNaviCo LLC ⁽¹⁾	Administrateur

⁽¹⁾ Sociétés faisant partie du Groupe.


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
annuelle 2021

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent document de référence :

21 853 869

Bpifrance Participations, représentée par Thierry SOMMELET
Administrateur indépendant

Fonction principale : Directeur Exécutif du département Capital Development – technology, media, telecom de Bpifrance Investissement

Ancienneté : 3 ans

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

Compétences :

- Technologie ●
- Media & Entertainment ●
- Finance ●
- Stratégie ●
- Maison Connectée ●

Participation aux comités :

- Comité Nominations & Gouvernance
- Comité Stratégie

Biographie

M. Thierry Sommelet est Directeur Exécutif du département Capital Development de Bpifrance Investissement, en charge des secteurs de la technologie, des médias et des télécoms.

Fort d'une expérience de seize années en matière d'investissement dans des sociétés cotées et non cotées dans les secteurs des télécoms et de la Technologie, M. Sommelet a été responsable des investissements dans les réseaux télécoms à la Caisse des Dépôts et Consignations et a réalisé différentes opérations dans les secteurs des semi-conducteurs, de la technologie et de l'Internet au Fonds stratégique d'investissement.

Auparavant, M. Sommelet a exercé différentes fonctions en marchés de capitaux au Crédit Commercial de France à Paris et New York, a été manager de l'équipe d'ingénieurs financiers chez Renaissance Software (société du groupe Sungard) et Directeur Général adjoint d'InfosCE.

M. Sommelet est diplômé de l'école d'ingénieurs ENPC de Paris et titulaire d'un MBA de l'Insead.

Mandats détenus en sa qualité de représentant permanent de Bpifrance Participations

Société	Fonctions et mandats exercés
Autres mandats en cours	
En France	
Idemia SAS	Administrateur
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
En France	
Inside Secure SA ⁽¹⁾	Membre du Conseil de surveillance
Tyrol Acquisition 1 SAS	Administrateur
Mersen SA ⁽¹⁾	Administrateur

Mandats détenus en son nom propre

Société	Fonctions et mandats exercés
Autres mandats en cours	
En France	
Ingenico SA ⁽¹⁾	Administrateur
Talend SA ⁽¹⁾	Administrateur
Soitec SA ⁽¹⁾	Président du Conseil d'administration
Greenbureau SA	Membre du Conseil de surveillance
Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)	
En France	
Sipartech SAS	Membre du Conseil de surveillance
Cloudwatt SA	Membre du Conseil de surveillance
TDF SAS	Administrateur

(1) Sociétés cotées.



Yann DEBOIS

Administrateur représentant les salariés

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

Ancienneté : 1,5 ans

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

Compétences :

- Connaissance du Groupe ●
- Expertise en matière d'achats ●
- Maison Connectée ●

Participation aux comités :

- Comité Rémunérations

Biographie

M. Yann Debois est en charge de supporter l'intégration des différentes *business-units* au sein de *Production Services*, avec un focus tout particulier sur la transformation digitale des process existants. Il a rejoint Technicolor en 2006, et a, depuis, assumé différentes responsabilités, notamment à Hong-Kong où il fut responsable du management de fournisseurs clés de l'activité Maison Connectée.

M. Debois est diplômé en droit (2000) et est titulaire d'un diplôme de l'Université de Rennes I ainsi que d'un Master en *Value Chain & Logistics Management* de l'Université de Macquarie Sydney (2004).

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 de référence :
127

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,
8-10, rue du Renard,
75004 Paris

Nationalité : espagnole

Née le 3 novembre 1968

Début du mandat :
avril 2016

Échéance du mandat :
Assemblée générale
annuelle 2019

**Nombre d'actions détenues
à la date de publication
du présent document
de référence :**
1 000

Ana GARCIA FAU

Administratrice indépendante

Fonction principale : administratrice de sociétés

Ancienneté : 3 ans

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

Compétences :

- Finance ●
- Stratégie ●
- Fusions et acquisitions ●

Participation aux comités :

- Comité d'Audit
- Comité Nominations & Gouvernance (Présidente)

Biographie

Mme Ana Garcia Fau est actuellement administratrice de sociétés. Elle a débuté sa carrière en tant que consultante en management chez McKinsey&Co à Madrid puis chez Wolff Olins et au département M&A de Goldman Sachs à Londres.

Elle a ensuite poursuivi sa carrière au sein du groupe Telefonica, en tant que *Corporate Development Officer* puis Directrice financière de TPI-Páginas Amarillas (pages jaunes et commerce en ligne) entre 1997 et 2006. Elle était à ce titre responsable du développement à l'international, du *business development* et de la stratégie, tout en siégeant en parallèle aux Conseils de Telfisa à Madrid, Publiguías au Chili, TPI au Brésil, Telinver en Argentine et TPI au Pérou, entre autres.

En 2006, elle a été nommée Directrice générale de Yell/Hibu pour les zones Espagne et Amérique latine (2006-2014), en plus de la supervision du marché hispanophone aux États-Unis, basée à Houston, Texas.

En 2010, elle a rejoint le Comité exécutif international de Yell/Hibu avant d'être ensuite nommée *Chief Global Strategy Officer* de Yell/Hibu, en charge des partenariats stratégiques et de la stratégie digitale.

Mme Garcia Fau est diplômée en Économie, Administration des Affaires et Droit de l'Universidad Pontificia Comillas (ICADE, E 3) en Espagne, et est titulaire d'un MBA de la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT) aux États-Unis.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
En France	
Eutelsat SA ⁽¹⁾	Administratrice
À l'étranger	
Merlin Properties Socimi SA ⁽¹⁾	Administratrice
Renovalia Energy Group SL	Administratrice
Gestamp Automocion SA ⁽¹⁾	Administratrice
DLA Piper LLP	Administratrice
Globalvia SA	Administratrice

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
Cape Harbour Advisors SL	Administratrice
Yudonpay	Membre du Conseil consultatif

(1) Sociétés cotées.



Laura QUATELA

Administratrice indépendante

Fonction principale : Senior Vice-President et Directrice juridique de Lenovo Group

Fondatrice de Quatela Lynch Intellectual Property

Ancienne co-Directrice des Opérations et Présidente, Activités grande consommation d'Eastman Kodak Company.

Ancienneté : 6 ans

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

Compétences :

- Technologie ●
- Connaissance du Groupe ●
- Stratégie ●
- Fusions et acquisitions ●
- Cybersécurité ●

Participation aux comités :

- Comité Nominations & Gouvernance
- Comité Rémunérations (Présidente)
- Comité Stratégie

Biographie

Mme Laura Quatela exerce les fonctions de *Senior Vice-President* et Directrice juridique de Lenovo, une société cotée hongkongaise du secteur des Technologies et premier fournisseur mondial d'ordinateurs portables. Elle est membre du Comité exécutif de la Société.

Mme Quatela est également co-fondatrice de Quatela Lynch LLC, un cabinet de conseil qui aide les entreprises aux activités internationales à exploiter leurs actifs de Propriété intellectuelle. Elle siège par ailleurs au Conseil d'administration de Provenance Asset Group LLC. Elle a été Présidente de Eastman Kodak Company de janvier 2012 à février 2014 et a dirigé les divisions Film pour les consommateurs, papier photographique et kiosque photo de détail et imagerie événementielle de Kodak. En janvier 2011, elle a été nommée *General Counsel* et *Senior Vice-President*. Désignée au poste de *Chief Intellectual Property Officer* en janvier 2008, elle a continué d'assumer cette fonction tout en prenant la Direction Juridique de la Société. À ce poste, elle a supervisé la monétisation du portefeuille de brevets de Kodak, générant plus de 4 milliards de dollars de chiffre d'affaires pour la Société. En août 2006, elle est nommée *Corporate Vice-President*.

Avant son arrivée chez Kodak en 1999, Mme Quatela a occupé différents postes dans des services juridiques et financiers chez Clover Capital Management, Inc., SASIB Railway GRS et Bausch & Lomb Inc. Elle a également exercé des fonctions d'avocat spécialisé en matière de recours collectifs. Mme Quatela est diplômée de la Denison University, titulaire d'un *Bachelor of Arts* en politique internationale (1979) et d'un diplôme de la faculté de droit de la Case Western Reserve University (1982).

Adresse professionnelle principale :

Technicolor,
8-10, rue du Renard, 75004
Paris

Nationalité : américaine

Née le 18 juillet 1957

Début du mandat :

mai 2013

Échéance du mandat :

Assemblée générale
annuelle 2019

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent document de référence :

1 000

Autres Mandats en Cours

Société	Fonctions et mandats exercés
Provenance Asset Group LLC	Membre du Conseil d'administration

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
Néant	




Adresse professionnelle principale :

RWC,
Verde 4th Floor,
10 Bressenden Place,
5DH Royaume-Uni

Nationalité : néerlandaise

Né le 22 septembre 1972

Début du mandat :
octobre 2018

Échéance du mandat :

Assemblée générale
annuelle 2019

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent document de référence :

0

Rappel : à la date de publication du présent document de référence, RWC détenait 42 000 000 actions (représentant 10,13 % du capital social)

Maarten WILDSCHUT
Administrateur non indépendant

Fonction principale : Co-responsable du Fonds RWC European Focus

Ancienneté : 0,5 ans

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

Compétences :

- Finance ●
- Fusions et acquisitions ●
- Stratégie ●

Participation aux comités :

- Comité d'Audit
- Comité Nominations & Gouvernance

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 2012. Il avait rejoint l'équipe Hermes en août 2005 et en était devenu responsable en février 2009.

M. Wildschut a plus de 20 ans d'expérience en matière d'investissement et d'analyse financière et plus de 13 ans en gestion active à créer de la valeur par le changement en collaboration avec des émetteurs et leurs actionnaires. Précédemment, il a travaillé chez Robeco Asset Management, où il a co-géré le fonds réputé *Small Cap Europe* et où il était responsable des mandats institutionnels. Auparavant, il a travaillé en tant qu'analyste actions aux États-Unis et en Amérique latine. Avant de rejoindre Robeco, Maarten a travaillé chez ABN AMRO Investment Banking en gestion des risques.

M. Wildschut est membre du Comité Consultatif de Monolith Investment Management, un fonds européen en small cap dont la stratégie d'investissement est similaire à celle du Fonds RWC *European Focus*.

M. Wildschut est titulaire d'un *Master of Science* en gestion d'entreprise de l'université Erasmus de Rotterdam et du diplôme d'analyste financier du CFA Institute. Maarten est de nationalité néerlandaise et parle couramment néerlandais (langue maternelle), anglais ainsi que français et allemand.

Autres mandats en cours

Société	Fonctions et mandats exercés
Néant	

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)

Société	Fonctions et mandats exercés
Néant	

Administrateurs ayant quitté le Conseil d'administration à la date du présent document de référence

 <p>Adresse professionnelle principale : TUI AG, Karl-Wiechert-Alle 4 30625 Hannover</p> <p>Nationalité : belge</p> <p>Née le 6 juin 1965</p> <p>Début du mandat : avril 2016</p> <p>Échéance du mandat : septembre 2018</p> <p>Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent document de référence : 1 500</p>	<p>Birgit CONIX</p> <p>Administratrice indépendante, jusqu'en septembre 2018 Fonction principale : Directrice Financière de TUI Group</p>		<p>Compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technologie ● • Finance ● • Maison Connectée ● 								
	<p>Ancienneté : 2,5 ans</p> <p>Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration : 80%</p>	<p>Biographie</p> <p>Mme Birgit Conix a démissionné en septembre 2018 de son mandat d'administrateur de la Société après avoir pris de nouvelles fonctions en tant que Directrice financière de TUI Groupe, numéro un mondial du tourisme.</p> <p>Depuis 2013, Mme Conix était Directrice financière et membre du <i>Senior Leadership Team</i> de Telenet, groupe coté de télécommunication (indice BEL 20). Elle était également responsable des relations investisseurs, de la <i>Business Intelligence</i>, des achats et de l'immobilier.</p> <p>Mme Conix possède plus de 25 années d'expérience financière dans divers secteurs tels que le câble et les télécommunications, les biens de consommation courante, les dispositifs médicaux, la pharmacie et l'édition scientifique et automobile. Elle a occupé des postes internationaux à Amsterdam, Londres, Querétaro (Mexique), Madrid, Francfort et Düsseldorf.</p> <p>Elle était auparavant Directrice financière régionale (Europe de l'Ouest) de Heineken au siège social à Amsterdam et faisait partie de l'équipe de direction pour l'Europe de l'Ouest et du <i>Global Finance Leadership Team</i> de Heineken.</p> <p>Avant de rejoindre Heineken en 2011, Mme Conix a mené l'essentiel de sa carrière chez Johnson & Johnson, où elle a occupé plusieurs fonctions dans les domaines de la finance, de la stratégie et des opérations.</p> <p>Mme Conix est titulaire d'un Master en Économie des affaires de l'Université de Tilburg (Pays-Bas), ainsi que d'un MBA de la Chicago Booth School of Business.</p>									
<p>Autres mandats en cours</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Société</th> <th>Fonctions et mandats exercés</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Néant</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Société	Fonctions et mandats exercés	Néant		<p>Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Société</th> <th>Fonctions et mandats exercés</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Néant</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Société	Fonctions et mandats exercés	Néant	
Société	Fonctions et mandats exercés										
Néant											
Société	Fonctions et mandats exercés										
Néant											


Adresse professionnelle principale :

Siris Capital
601 Lexington Avenue,
New York, NY 10022

Nationalité : américaine

Né le 24 octobre 1972

Début du mandat :
novembre 2015

Échéance du mandat :
octobre 2018

Nombre d'actions détenues à la date de publication du présent document de référence :
200

Hilton ROMANSKI

Administrateur indépendant, jusqu'en octobre 2018

Fonction principale : Associé chez Siris capital

Compétences :

- Technologie ●
- Fusions et acquisitions ●
- Stratégie ●
- Maison Connectée ●

Ancienneté : 3 ans

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

Biographie

M. Hilton Romanski a démissionné en octobre 2018 de son mandat d'administrateur de la Société après avoir pris de nouvelles fonctions en tant qu'associé chez Siris Capital, un important fonds d'investissement.

M. Romanski était auparavant *Senior Vice-President* et Directeur de la Stratégie de Cisco Systems, Inc. où il dirigeait les investissements, les fusions, acquisitions, cessions et les partenariats stratégiques.

Auparavant, M. Romanski faisait partie de l'équipe Stratégie de Cisco, où il était en charge des fusions et acquisitions. Avant de rejoindre Cisco en 2001, M. Romanski a occupé plusieurs fonctions au sein de J.P. Morgan, notamment dans les domaines de la Technologie, des médias et des télécoms et a co-fondé l'activité *Telecom West Coast* de J.P. Morgan.

Il a auparavant travaillé au siège de J.P. Morgan à New York où il était spécialiste des fusions-acquisitions.

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	

4.1.1.4 ARRANGEMENTS OU ACCORDS CONCLUS AVEC LES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES, CLIENTS, FOURNISSEURS OU AUTRES EN VERTU DESQUELS LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION OU DE DIRECTION ONT ÉTÉ SÉLECTIONNÉS

GRI [102-25][102-44]

Il n'existe pas d'arrangements ou accords avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels un membre du Conseil d'administration ou un dirigeant de la Société aurait été sélectionné.

4.1.1.5 PARTICIPATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DANS LE CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

L'article 11.2 des statuts de la Société prévoit que chaque administrateur doit détenir au moins 200 actions de Technicolor pendant la durée de son mandat. De plus, conformément au Règlement intérieur, tel que modifié par le Conseil d'administration le 22 février 2017, chaque

administrateur est tenu d'acquérir 1 000 actions Technicolor avant la fin de son premier mandat d'administrateur.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, le Président et le Directeur Général sont tenus par une obligation de détention portant sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de jeton de présence moyen. Ce nombre d'actions est doublé en cas de renouvellement du mandat.

À l'exception des obligations précédemment évoquées, les membres du Conseil d'administration ne sont soumis à aucune restriction contractuelle concernant les actions qu'ils détiennent dans le capital social de la Société. La politique interne intitulée *Corporate Policy on the Purchase and Sale of Company Shares, Insider Trading and Protection of Inside Information* rappelle toutefois les règles applicables aux transactions sur les titres de Technicolor et prévoit des fenêtres négatives pendant lesquelles ces transactions sont interdites. Cette politique interne 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, l'état de la participation des membres du Conseil d'administration dans le capital de la Société à la date de publication du présent document de référence, est le suivant :

Administrateurs présents à la date de publication du présent document de référence	Actions Technicolor
Bruce Hack	518 000
Melinda J. Mount	21 000 ⁽¹⁾
Frédéric Rose	660 565
Bpifrance Participations	21 853 869
Yann Debois	127
Ana Garcia Fau	1 000
Laura Quatela	1 000
Maarten Wildschut	0 ⁽²⁾
TOTAL	23 055 561

(1) Mme Mount détient 21 000 American Depositary Receipts de Technicolor.

(2) A la date de publication du présent document de référence, RWC détenait 42 000 000 actions (représentant 10,13 % du capital social).

Le tableau ci-après fait état des opérations sur titres Technicolor réalisées au cours de l'exercice 2018, et notifiées à l'AMF conformément à l'article 19 du Règlement 594/2014 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)
Frédéric Rose	5 mars 2018	Acquisitions	Action	70 000	1,5022	105 154
Bruce Hack	6 mars 2018	Acquisitions	Action	500 000	1,4250	712 500
Melinda J. Mount	8 mars 2018	Acquisitions	<i>American Depositary Receipts</i>	20 000	1,8360 ⁽¹⁾	36 721 ⁽¹⁾
Cisco Systems, Inc.	3 avril 2018	Cession	Action	620 329	1,3291	824 479
Cisco Systems, Inc.	4 avril 2018	Cession	Action	357 018	1,3249	473 013
Cisco Systems, Inc.	5 avril 2018	Cession	Action	527 065	1,3373	704 844
Cisco Systems, Inc.	6 avril 2018	Cession	Action	800 992	1,2864	1 030 396
Cisco Systems, Inc.	9 avril 2018	Cession	Action	644 467	1,2771	823 049
Cisco Systems, Inc.	10 avril 2018	Cession	Action	1 226 925	1,2732	1 562 121
Cisco Systems, Inc.	26 avril 2018	Cession	Action	2 917 408	1,2172	3 551 069
Cisco Systems, Inc.	27 avril 2018	Cession	Action	1 170 131	1,2268	1 435 517
Cisco Systems, Inc.	30 avril 2018	Cession	Action	1 654 694	1,3209	2 185 685
Cisco Systems, Inc.	2 mai 2018	Cession	Action	2 107 628	1,3826	2 914 006
Cisco Systems, Inc.	3 mai 2018	Cession	Action	983 225	1,4123	1 388 609
Cisco Systems, Inc.	4 mai 2018	Cession	Action	837 652	1,4204	1 189 801
Cisco Systems, Inc.	7 mai 2018	Cession	Action	235 785	1,4189	334 555
Cisco Systems, Inc.	8 mai 2018	Cession	Action	923 503	1,3791	1 273 603
Cisco Systems, Inc.	9 mai 2018	Cession	Action	605 301	1,3783	834 286
Cisco Systems, Inc.	10 mai 2018	Cession	Action	520 332	1,4052	731 170
Cisco Systems, Inc.	11 mai 2018	Cession	Action	314 218	1,4038	441 099
Cisco Systems, Inc.	14 mai 2018	Cession	Action	249 334	1,4155	352 932
Cisco Systems, Inc.	15 mai 2018	Cession	Action	573 166	1,4173	812 348
Cisco Systems, Inc.	16 mai 2018	Cession	Action	514 829	1,3801	710 515
Cisco Systems, Inc.	17 mai 2018	Cession	Action	367 413	1,4192	521 432
Cisco Systems, Inc.	18 mai 2018	Cession	Action	2 076 746	1,5132	3 142 532
Cisco Systems, Inc.	21 mai 2018	Cession	Action	569 535	1,5165	863 700
Cisco Systems, Inc.	22 mai 2018	Cession	Action	420 997	1,5285	643 494
Cisco Systems, Inc.	23 mai 2018	Cession	Action	199 447	1,5098	301 125

(1) Pour une meilleure lisibilité, les montants reportés sont convertis en euros sur la base des taux de change moyens de 2018 soit 1,18052 \$ pour 1 €, bien que l'opération ait été menée en dollars US, moyennant un prix unitaire de 2,1675 \$ et un montant total de l'opération de 43 350 \$.

Des précisions concernant les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux sont présentées ci-dessous à la sous-section 4.2.3 « Options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions de performance ou d'actions gratuites » du présent document de référence.

4.1.1.6 DÉCLARATION RELATIVE À L'ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, FAILLITE, INCRIMINATION AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration n'a fait l'objet (i) d'une condamnation pour fraude, (ii) n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels), ou (iv) s'est vu interdire par un tribunal (a) d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou (b) d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

4.1.1.7 CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU GROUPE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de service liant un membre du Conseil d'administration à Technicolor ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes dudit contrat.

4.1.1.8 PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS OU CONSTITUÉS EN FAVEUR DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION

Néant.

4.1.2 Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration

GRI [102-18][102-26][102-31]

4.1.2.1 ADHÉSION AU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE AFEP-MEDEF

GRI [102-12]

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise, mis à jour en juin 2018, 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 ne se conforme pas aux recommandations suivantes du Code AFEP-MEDEF :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF non appliquées par la Société

L'échelonnement des mandats d'administrateurs est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs (paragraphe 13.2).

En cas de signature d'un accord de non-concurrence, le Conseil d'administration doit ajouter une clause l'autorisant à renoncer à le mettre en œuvre au moment du départ du mandataire social (paragraphe 23.3).

Le Conseil d'administration doit constituer une provision pour s'assurer qu'aucun paiement au titre de la clause de non-concurrence n'est versé une fois que le mandataire social fait valoir ses droits à la retraite. Dans tous les cas, aucune prestation ne peut être versée après l'âge de 65 ans. (paragraphe 23.4).

Explications/Plan d'actions

L'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2016, a rejeté la 30^e résolution qui prévoyait un échelonnement des mandats des administrateurs.

L'accord de non-concurrence de M. Frédéric Rose a été signé le 23 juillet 2008, avant d'être modifié le 9 mars 2009 et approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 16 juin 2009 dans sa 8^e résolution et non modifié depuis. Protégeant les intérêts du Groupe et de ses parties prenantes, le Conseil d'administration de Technicolor n'a, jusqu'à présent, pas jugé nécessaire de modifier l'accord de non-concurrence de M. Rose, compte tenu de son âge, mais se réserve le droit de l'amender à l'avenir.

4.1.2.2 CADRE 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 2018, la participation aux comités a été examinée au mois d'octobre.

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 de référence).

Le Conseil d'administration

Attributions prévues par la loi

- détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre ;
- 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 Président 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 de façon préalable le plan stratégique préparé par la Direction Générale ;
- autorise le Directeur Général à procéder aux opérations stratégiques suivantes :
 - (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 Technicolor 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'une des sociétés du groupe Technicolor, 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 Technicolor, 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.

Président du Conseil d'administration M. Bruce Hack

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 consulté régulièrement par le Directeur Général pour tout événement significatif (relatifs à la stratégie du Groupe, projets de croissance externe ou opérations financières) ;
- suit des opérations exceptionnelles (externes et internes) affectant le périmètre ou la structure du Groupe ;
- veille à l'exécution de la stratégie de la Société ;
- organise son activité de telle sorte qu'il s'assure de sa disponibilité et qu'il 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 ; et
- coordonne le travail du Conseil d'administration avec ses comités.

Les attributions du Président du Conseil d'administration sont de nature contributive et ne lui confèrent aucun pouvoir exécutif.

Directeur Général M. Frédéric Rose

Attributions prévues par la loi

Dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires ou au Conseil d'administration.

Limites prévues par le Règlement intérieur

- autorisation préalable du Conseil pour certaines décisions stratégiques spécifiques (voir ci-dessus).

Attributions supplémentaires

- autorisation annuelle spécifique du Conseil pour accorder des cautions, avals et garanties au nom de la Société pour un montant plafonné.

Comités du Conseil

Le Conseil d'administration est assisté dans l'exercice de ses missions par quatre comités : le Comité d'Audit, le Comité Nominations & Gouvernance, le Comité Rémunérations et le Comité Stratégie.

Chaque comité formule dans son domaine de compétence – fixé par sa Charte – des propositions, des recommandations et des avis selon le cas. À cette fin, il peut décider de faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil.

Le Président de chaque comité établit l'ordre du jour de ses réunions et le communique au Président 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 son Président, 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 par le 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

Le Président du Conseil d'administration est tenu 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 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 son Président.

Le Règlement intérieur précise que chaque administrateur est tenu d'informer l'administrateur référent, ou, en l'absence d'administrateur référent, le Président de toute situation le concernant susceptible de créer un conflit d'intérêts avec la Société ou une des sociétés du Groupe. L'administrateur référent recueille, s'il y a lieu, l'avis du Comité Nominations & Gouvernance.

Formation des administrateurs

Les membres du Conseil d'administration bénéficient régulièrement de *business sessions* qui sont organisées en présence de tous les administrateurs et des responsables des secteurs opérationnels afin d'être mis au courant des activités de la Société et être tenus informés de l'organisation et du fonctionnement de chaque secteur opérationnel, ainsi que de sa stratégie et de ses évolutions futures. Quatre sessions ont ainsi été organisées en 2018, avec une priorité égale accordée à chacun des secteurs opérationnels du Groupe : Services de Production, Services DVD et Maison Connectée.

Par ailleurs, chaque nouveau membre qui rejoint le Conseil d'administration bénéficie d'une session d'introduction consacrée au gouvernement d'entreprise et se voit remettre le *vademecum* de l'administrateur de Technicolor. Ce document permet à chaque nouvel administrateur d'actualiser ses connaissances sur les sujets suivants :

- 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- la politique d'assurance pour les administrateurs et mandataires sociaux du Groupe.

Ce *vademecum*, à chaque mise à jour, est à nouveau distribué à tous les administrateurs.

4.1.2.3 ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018

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

TAUX DE PARTICIPATION INDIVIDUELS DES ADMINISTRATEURS AUX SÉANCES DU CONSEIL TENUES EN 2018

Nom	Taux individuels
M. Bruce Hack	100 %
Mme Melinda J. Mount	100 %
M. Frédéric Rose	100 %
Bpifrance Participations	100 %
M. Yann Debois	100 %
Mme Ana Garcia Fau	100 %
Mme Laura Quatela	100 %
M. Maarten Wildschut (depuis octobre 2018)	100 %
Mme Birgit Conix (a quitté le Conseil d'administration en septembre 2018)	80 %
M. Hilton Romanski (a quitté le Conseil d'administration en octobre 2018)	100 %
MOYENNE	98 %

Conseil d'administration

6 RÉUNIONS EN 2018

9, PUIS 8 MEMBRES

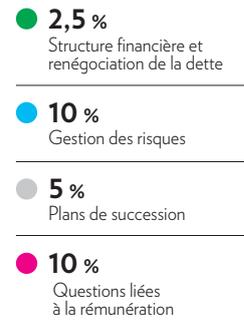
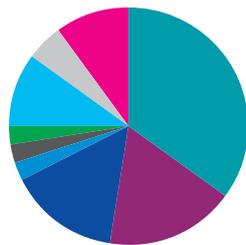
TAUX DE PARTICIPATION MOYEN DE 98 %

TAUX D'INDÉPENDANCE DE 71 %*

ACTIVITÉS EN 2018

- **Questions financières** : a revu l'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle de la Société et le processus d'établissement de ces informations (budget annuel 2018, comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2017, et du premier semestre 2018, informations financières trimestrielles des premier et troisième trimestres 2018), a revu les principales questions comptables (notamment les tests de dépréciation d'actifs), a revu les communiqués de presse publiés suite aux séances du Conseil, ainsi que le document de référence, après examen par le Comité d'Audit, le Comité Rémunérations et le Comité Nominations & Gouvernance pour les sections relevant de leurs domaines de compétence respectifs.
- **Stratégie du Groupe** : a suivi le plan stratégique de la Société et les plans d'actions correspondants.
- **Rémunération et gouvernement d'entreprise** : a décidé de la rémunération du Président et du Directeur Général, a revu l'indépendance de chacun des membres du Conseil d'administration, a délibéré sur la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle et salariale.

* Ce pourcentage exclut l'administrateur représentant les salariés.



PRINCIPALES DÉCISIONS PRISES PAR LE CONSEIL EN 2018 (EN PLUS DES QUESTIONS RÉCURRENTES SUSVISÉES)

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 11 JANVIER 2018

TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Discussion sur une opération stratégique concernant l'activité Licences de brevets.
- Réponse aux questions du Comité d'entreprise.
- Budget 2018.

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 21 FÉVRIER 2018

TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %

- Arrêté des comptes 2017 et des rapports afférents à l'exercice.
- Approbation de la structure et des objectifs du plan de rémunération variable du Groupe.
- Approbation des conditions de cession de l'activité Licences de brevets.
- Changement de la composition des comités du Conseil.
- Examen de l'indépendance des administrateurs.
- Discussion sur des questions de cybersécurité.
- Examen des évolutions réglementaires suite à la nouvelle réglementation sur les abus de marché.
- *Executive session* afin d'évaluer la performance du Directeur Général au titre de l'exercice 2017, et définition des objectifs de performance qui impacteront sa part de rémunération variable au titre de 2018 et son indemnité de départ.

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 25 AVRIL 2018**TAUX DE PARTICIPATION DE 87,5 %**

- Approbation de l'attribution d'actions de performance dans le cadre d'un nouveau Plan d'intéressement à long terme (LTIP).
- Discussion relative à la mise en œuvre de la cession de l'activité Licences de brevets.

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 25 JUIN 2018**TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %**

- Attribution d'actions de performance.

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 24 JUILLET 2018**TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %**

- Discussion relative au programme de *compliance* du Groupe et aux évolutions réglementaires.
- Arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2018 et du rapport financier semestriel.

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 24 OCTOBRE 2018**TAUX DE PARTICIPATION DE 100 %**

- Cooptation d'un nouvel administrateur.
- Changement de la composition des comités du Conseil.
- Décision de transfert du siège social de la Société.
- Discussion relative au transfert du rôle du Directeur Général de Technicolor Inc. à Technicolor USA Inc. (voir sous-section 4.2.1.2.2 ci-après).

ÉVALUATION EN 2018

Suivi de l'évaluation externe de 2017 : Depuis la dernière évaluation, la Société et le Conseil d'administration ont connu une année difficile, notamment du point de vue de l'activité. Deux administrateurs ont quitté le Conseil d'administration en raison de leurs nouvelles situations professionnelles qui ne leur laissent plus assez de temps à consacrer aux travaux du Conseil.

Procédure : évaluation externe réalisée en février-mars 2019 par Spencer Stuart sous la supervision du Comité Nominations et Gouvernance (questionnaire en ligne suivi d'entretiens physiques). Le Conseil a considéré qu'il serait de bonne pratique que de faire réaliser l'évaluation par les mêmes professionnels qu'en 2017, afin d'assurer un suivi de l'évaluation précédente.

Thèmes abordés : composition et structure du Conseil, efficacité du Conseil, méthodes de travail, relations entre les membres du Conseil, direction générale, actionnaires et parties prenantes, plan de succession, activités du Conseil, élaboration de la stratégie.

Résultat et analyse par le Comité Nominations & Gouvernance, puis par le Conseil d'administration : L'évaluation a permis d'identifier plusieurs points forts tels que (i) le haut niveau d'engagement de la part de tous les membres du Conseil, (ii) la bonne complémentarité des compétences et aptitudes permettant une diversité des idées, (iii) la liberté de parole et d'expression et (iv) l'engagement du Directeur général dans un dialogue ouvert avec le Conseil d'administration permettant un débat et des questions constructives. Cependant, ces deux dernières années difficiles ont démontré le besoin de revoir la composition du Conseil. La décision du Président du Conseil de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat à la prochaine assemblée générale annuelle et les postes vacants donneront l'opportunité de revoir la composition du Conseil et de traiter la question de la succession du Président. Cela permettra d'intégrer de nouvelles compétences et d'influencer une dynamique collective positive.

Points d'amélioration :

- Composition du Conseil : se concentrer sur la composition actuelle du Conseil avec l'ajout de nouveaux administrateurs dont les compétences viendraient compléter celles existantes au sein du Conseil et tirer profit de cette opportunité pour redéfinir la composition du Conseil.
- Plan de succession : passer plus de temps sur ce sujet et construire un processus de succession plus structuré pour le Président, les présidents de comités et les membres du Conseil.
- Équilibre entre présentation et débat : rééquilibrer l'ordre du jour du Conseil dans l'objectif de prendre plus de temps sur les sujets *business*.
- Établissement des relations : investir dans plus d'activités sociales à côté des réunions du Conseil.
- Gestion des risques : revoir de façon plus approfondie la cartographie des risques.
- *Executive sessions* : planifier à l'avance la fréquence et le contenu des *executive sessions*.
- Information préalable aux réunions du Conseil : proposer systématiquement un *executive summary*.

4.1.2.4 MISSION ET RÉALISATIONS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018

En tant que Président du Conseil d'administration, M. Bruce Hack s'est vu confier des pouvoirs supplémentaires, en sus de ceux qui lui sont conférés par la loi. Le Règlement intérieur du Conseil d'administration décrit ces pouvoirs additionnels, exposés au paragraphe 4.1.2.2 « Organisation des travaux du Conseil d'administration – Règlement intérieur du Conseil d'administration » de la section 4.1 « Gouvernement d'entreprise » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et rémunération » du présent document de référence.

En 2018, en plus des missions qui correspondent aux pouvoirs conférés par la loi, le Président du Conseil a exercé ces attributions supplémentaires. Il a notamment :

- présidé les réunions du Comité Stratégie ainsi que beaucoup d'autres discussions relatives à la stratégie qui se sont déroulées au cours de l'exercice ;

- régulièrement participé à des discussions avec la Direction Générale sur divers sujets sur proposition de cette dernière ;
- participé à des entretiens et des discussions avec les principaux investisseurs.

4.1.2.5 COMPOSITION ET TRAVAUX DES COMITÉS DU CONSEIL

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

La composition des comités du Conseil a été passée en revue par le Conseil d'administration le 24 octobre 2018, suite à la cooptation de M. Maarten Wildschut en tant qu'administrateur.

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 2018	3 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN DE 94 %	TAUX D'INDÉPENDANCE DE 67 %
Composition en 2018			
Mme Melinda J. Mount (Présidente, indépendante) Mme Ana Garcia Fau (indépendante) M. Maarten Wildschut (non indépendant) Jusqu'en septembre 2018 : Mme Birgit Conix (indépendante)		Conformément aux exigences de l'article L. 823-19 du Code de commerce et du Code AFEP-MEDEF : tous les membres ont une compétence en matière financière ou comptable.	
Taux de participation individuelle aux réunions du Comité d'Audit qui se sont tenues en 2018			
<ul style="list-style-type: none"> • Mme Melinda J. Mount : 100 % • Mme Birgit Conix : 75 % 		<ul style="list-style-type: none"> • Mme Ana Garcia Fau : 100 % • M. Maarten Wildschut : 100 % 	
Mission		Organisation des travaux du Comité	
Définie par la réglementation, sa Charte, ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil : <ul style="list-style-type: none"> • 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 <i>whistleblowing</i> procédure (voir section 3.3.2 « Cadre général de contrôle » du chapitre 3 ci-dessus). 		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. <p>Le Comité peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • échanger avec les Commissaires aux comptes, en l'absence des dirigeants ou des personnes participant à l'élaboration des états financiers ; • sur simple demande, entendre les auditeurs internes en l'absence de la Direction Générale ; • faire appel aux services d'experts internes ou externes au Groupe, notamment des avocats, des comptables ou d'autres conseils ou experts indépendants. Les Commissaires aux comptes participent à chacune des réunions du Comité d'Audit. <p>Processus de revue des comptes annuels et semestriels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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). 	



Rapport d'activité du Comité d'Audit

- a examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2017 et du premier semestre 2018, et l'information financière des premier et troisième trimestres 2018 (examen ayant fait l'objet de présentations du Directeur Financier de la Société et des Commissaires aux comptes) ;
- a revu les communiqués de presse sur les résultats financiers et les présentations aux investisseurs pour la clôture de l'exercice 2017, le premier trimestre 2018, le premier semestre 2018 et le troisième trimestre 2018 ;
- questions comptables relatives à la clôture des comptes de l'exercice 2017, du premier semestre 2018 et de l'exercice 2018 ;
- a revu le présent document de référence ;
- a revu de façon approfondie les tests de dépréciations d'actifs et les questions comptables clés concernant la clôture des comptes ;
- a discuté des dernières évolutions des litiges impliquant le Groupe ;
- a discuté de la structure d'actionariat de la Société ;
- examine la politique de la Société en matière d'assurance ;
- a revu de façon approfondie certains risques (*Technicolor Risk Management*) ;
- a revu l'organisation de l'audit interne, les plans d'audit interne semestriels et leurs résultats, les procédures de contrôle interne et des procédures en matière de sécurité pour le Groupe ;
- examine les questions et la stratégie en matière de cybersécurité ;
- présentation des plans de retraite ;
- a passé en revue les implications du Règlement général sur la protection des données (RPGD) ;
- a discuté de questions de *compliance*, notamment de la cartographie des risques pour lutter contre la corruption ;
- a examiné le plan d'audit des Commissaires aux comptes et a revu la question de leur indépendance ;
- a régulièrement auditionné le Directeur Financier, le Directeur des Normes et de la Consolidation, le Directeur de la Trésorerie et de la gestion du crédit, ainsi que le Directeur du Contrôle de gestion ;
- s'est réuni en *executive session* et a auditionné régulièrement les Commissaires aux comptes hors la présence du management.

Le Comité Nominations & Gouvernance

2 RÉUNIONS EN 2018	4, PUIS 5 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN DE 100 %	TAUX D'INDÉPENDANCE DE 80 %
Composition en 2018			
Mme Ana Garcia Fau (Présidente, indépendante) M. Bruce Hack (indépendant) Mme Laura Quatela (indépendante) M. Thierry Sommelet (indépendant) M. Maarten Wildschut (non indépendant)		Quatre membres du Comité sur cinq sont indépendants au regard du Code AFEP-MEDEF. M. Rose, Directeur Général, est associé aux travaux du Comité.	
Taux de participation individuelle aux réunions du Comité Nominations & Gouvernance qui se sont tenues en 2018			
<ul style="list-style-type: none"> • Mme Ana Garcia Fau : 100 % • M. Bruce Hack : 100 % 		<ul style="list-style-type: none"> • Mme Laura Quatela : 100 % • M. Thierry Sommelet : 100 % • M. Maarten Wildschut : 100 % 	
Mission		Activités du Comité Nominations & Gouvernance	
<ul style="list-style-type: none"> • émet des propositions relatives à la gouvernance de la Société, notamment concernant l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration ; • émet des propositions au Conseil d'administration en vue de la nomination des membres du Conseil d'administration, du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et des membres des comités du Conseil. 		<ul style="list-style-type: none"> • a analysé la composition des Comités du Conseil et leur nouvelle composition ; • a discuté de la nomination d'un nouvel administrateur ; • a examiné la politique du Conseil d'administration relative à la nomination de nouveaux administrateurs et aux compétences requises en vue des nouvelles nominations ; • a établi un plan de succession pour le Directeur Général et pour le Président du Conseil d'administration et les membres du Comité exécutif ; • a passé en revue l'évaluation externe effectuée en 2017, et préparé et assuré le suivi de l'autoévaluation du Conseil d'administration pour 2018. 	

Le Comité Rémunérations

3 RÉUNIONS EN 2018	2, PUIS 3 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN DE 100 %	TAUX D'INDÉPENDANCE DE 67 %
Composition en 2018			
Mme Laura Quatela (Présidente, indépendante) M. Yann Debois (non indépendant) Mme Melinda J. Mount (indépendante)		Une majorité des membres du Comité sont indépendants au regard du Code AFEP-MEDEF.	
Taux de participation individuelle aux réunions du Comité Rémunérations qui se sont tenues en 2018			
<ul style="list-style-type: none"> ● M. Yann Debois : pas d'informations disponibles (nomination en octobre 2018) ● Mme Melinda J. Mount : 100 % 		<ul style="list-style-type: none"> ● Mme Laura Quatela : 100 % 	
Mission		Activités du Comité Rémunérations	
<ul style="list-style-type: none"> • émet des recommandations au Conseil d'administration sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et le montant des jetons de présence des administrateurs à soumettre à l'assemblée générale des actionnaires ; • émet des propositions concernant les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et les attributions d'actions de performance aux salariés du Groupe, et plus généralement concernant les outils d'actionnariat salarié et d'épargne salariale ; • émet des avis sur la cohérence entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec celle des autres dirigeants et celle des salariés. 		<ul style="list-style-type: none"> • a revu le Plan de rémunération variable du Groupe et son application ; • a revu la politique de la Société en matière d'égalité salariale et professionnelle ; • a débattu de l'élaboration d'un nouveau projet de plan de rémunération long terme sous forme d'actions de performance (LTIP 2018) ; • a analysé la conséquence de la cession de l'activité Licences de brevets par rapport aux plans de rémunération à long terme déjà existants ; • a étudié la rémunération du Directeur Général, s'agissant notamment de la détermination des objectifs de la rémunération variable. 	

Le Comité Stratégie

5 RÉUNIONS EN 2018	5, PUIS 4 MEMBRES	TAUX DE PARTICIPATION MOYEN DE 100 %	TAUX D'INDÉPENDANCE DE 75 %
Composition en 2018			
M. Bruce Hack (Président, indépendant) M. Frédéric Rose Mme Laura Quatela (indépendante)		M. Thierry Sommelet (indépendant) Jusqu'en octobre 2018 : M. Hilton Romanski (indépendant)	
Taux de participation individuelle aux réunions du Comité Stratégie qui se sont tenues en 2018			
<ul style="list-style-type: none"> ● M. Bruce Hack : 100 % ● M. Frédéric Rose : 100 % ● Mme Laura Quatela : 100 % 		<ul style="list-style-type: none"> ● M. Thierry Sommelet : 100 % ● M. Hilton Romanski : 100 % 	
Mission		Activités du Comité Stratégie	
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 		<ul style="list-style-type: none"> • a revu des projets stratégiques et la stratégie du Groupe ; • a participé activement à la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe 	

Il convient de noter que tout membre du Conseil d'administration peut assister aux réunions du Comité Stratégie, même s'il n'est pas membre de ce Comité.

4.1.3 Conventions réglementées

4.1.3.1 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES – CONFLITS D'INTÉRÊTS

GRI [102-25][102-44]

La législation française prévoit des règles spéciales pour toutes conventions réglementées, à savoir toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et son Directeur Général, l'un de ses Directeurs Généraux Délégués, l'un de ses administrateurs, l'un de ses actionnaires (actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, sa société mère) et qui ne se rapportent pas aux transactions ordinaires conclues dans des conditions normales.

Conformément à l'article L. 225-38 et suivant du Code de commerce, ces conventions doivent faire l'objet d'une procédure d'autorisation préalable spéciale, qui doit être motivée par le Conseil d'administration. Elles doivent également être examinées dans un rapport spécial des Commissaires aux comptes et l'assemblée générale annuelle des actionnaires doit être consultée à cet effet. Voir la section 4.1.3.2 « Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » ci-dessous.

Au cours de l'exercice 2018, aucune convention réglementée n'a été autorisée par le Conseil d'administration et conclue par la Société. Deux conventions réglementées précédemment approuvées par l'assemblée générale annuelle ont été prolongées en 2018, sans être mises en œuvre au cours de l'exercice, concernant :

- l'indemnité de départ de M. Rose dans l'hypothèse de sa révocation en tant que Directeur Général, approuvée par l'Assemblée générale du 16 juin 2009, en sa 9^e résolution ; et
- l'indemnité de non-concurrence de M. Rose dans l'hypothèse de sa révocation en tant que Directeur Général, approuvée par l'Assemblée générale du 16 juin 2009, en sa 8^e résolution.

Pour la Société, il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les obligations, à l'égard de Technicolor, des membres du Conseil d'administration ou des dirigeants de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres obligations.

4.1.3.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

GRI [102-56]

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions et engagements dont nous avons été avisé ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité

et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

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

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

A) Dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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

B) Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Indemnité de départ en cas de révocation du mandat de Directeur Général

Personne concernée : M. Frédéric Rose.

Nature et objet : indemnité de départ en cas de révocation de son mandat social de Directeur Général, sauf faute grave ou lourde

Modalités : cet engagement a été autorisé par votre Conseil d'administration en date du 9 mars 2009 et approuvé par l'Assemblée Générale du 16 juin 2009. Monsieur Frédéric Rose percevrait une indemnité d'un montant brut maximal égal à quinze mois de sa rémunération fixe et variable, calculée sur la base de la rémunération fixe et variable avant amendement de juillet 2013. Le versement de l'indemnité serait subordonné au respect de conditions de performance basées pour moitié sur la réalisation de l'objectif d'EBITDA et pour moitié sur la réalisation de l'objectif Free Cash Flow consolidé du Groupe sur une période de trois ans, déterminées annuellement par le Conseil d'administration. Les objectifs sont les mêmes que ceux retenus annuellement pour la part variable de la rémunération de M. Frédéric Rose.

Obligation de non-concurrence à compter de la date de cessation des fonctions de Directeur Général

Personne concernée : M. Frédéric Rose.

Nature et objet : obligation de non-concurrence en contrepartie du versement d'une indemnité.

Modalités : cet engagement a été autorisé par votre Conseil d'administration en date des 23 juillet 2008 et 9 mars 2009 et approuvé par l'Assemblée Générale du 16 juin 2009. En cas de cessation de ses fonctions, Frédéric Rose sera tenu par un engagement de non-concurrence d'une durée de 9 mois, applicable à l'Europe, l'Asie et les États-Unis, en contrepartie duquel il percevra une indemnité mensuelle calculée sur la base de sa rémunération fixe et variable, déterminée, selon les principes appliqués à la détermination de l'indemnité de départ ; cette indemnité sera réduite de moitié en cas de démission.

Les Commissaires aux comptes

Paris - La Défense, le 25 mars 2019

Deloitte & Associés

Bertrand Boisselier
Associé

Courbevoie, le 25 mars 2019

Mazars

Guillaume Devaux
Associé

Jean-Luc Barlet
Associé

4.1.4 Règlement intérieur du Conseil d'administration

GRI [102-18][102-19][102-21][102-25][102-26][102-28][102-29]

Le Règlement intérieur expose le fonctionnement du Conseil d'administration, les pouvoirs des différentes instances au sein de la Société et les devoirs qui incombent à chaque administrateur. Il est régulièrement examiné par le Conseil d'administration qui l'a amendé, pour la dernière fois, le 22 février 2017.

Article 1. Composition

1.1. Le Conseil est composé de cinq (5) membres au moins. 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 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 d'administration

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 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 relatifs à la stratégie du Groupe, les projets de croissance externe ou les opérations financières ;

- suit les opérations exceptionnelles (externe et interne) affectant le périmètre ou la structure du Groupe ;
- veille à l'exécution du plan stratégique *Drive 2020* ;
- 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 ; et
- coordonne le travail du Conseil d'administration avec ses comités.

Article 3. Modalités d'exercice de la Direction Générale

Lors de toute nomination ou renouvellement du Président du Conseil d'administration ou 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 séance.

Le secrétaire est habilité à certifier les copies ou extraits de procès-verbaux du Conseil.

Article 6. Missions du Conseil

6.1. Le Conseil détermine les orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Il donne son opinion 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.

6.2. 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 supervise l'application du plan stratégique.

6.3. 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.

6.4. Le Conseil convoque et détermine l'ordre du jour des assemblées générales. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées générales d'actionnaires et dans la limite de l'objet social il examine toutes les questions relatives au bon fonctionnement de la Société.

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. 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.

7.4. 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.

7.5. 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.

7.6. À la demande du Président, les administrateurs peuvent se réunir en exécutives sessions, auxquelles le Directeur Général ne participe pas. Une exécutive session est prévue une fois par an pour l'évaluation de la performance du Président et du Directeur Général.

7.7. 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.

7.8. 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. Limitations des pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général doit obtenir l'accord 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 significative ;
- (iii) toute transaction (contribution, acquisition, cession, fusion, transfert de toute entité, activité ou actif) par tout membre du groupe Technicolor 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 Technicolor, 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 Technicolor, 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.

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. Les administrateurs reçoivent à l'avance, outre l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil, 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 stratégique. 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 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 duquel 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 :

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 par ailleurs que, dans un objectif d'alignement des intérêts des administrateurs avec ceux des actionnaires, il est souhaitable que chacun des administrateurs dispose de titre personnel d'un nombre significatif d'actions. En conséquence, chaque administrateur devra acquérir 1 000 actions Technicolor avant la fin de son premier mandat d'administrateur. 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 somme annuelle (jetons de présence) dont le montant global est fixé par l'assemblée générale des actionnaires. Le Comité en charge des rémunérations propose au Conseil le montant de l'enveloppe globale des jetons à soumettre à l'assemblée générale ainsi que les modalités de leur répartition entre les administrateurs.

15.2 La répartition annuelle des jetons de présence 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

 [102-32][405-1]

À la date du présent document de référence, 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	Année de nomination au Comité exécutif
Frédéric Rose	56 ans	Directeur Général	2008
Luis Martinez-Amago	56 ans	Directeur Général adjoint - Maison Connectée	2016
Tim Sarnoff	59 ans	Directeur Général adjoint – Services de Production	2014
Fabienne Brunet	63 ans	Directrice des Ressources Humaines et Responsabilité Sociale	2014
Adrien Cadieux	49 ans	Directeur Juridique et Secrétaire Général	2018
Laurent Carozzi	54 ans	Directeur Financier	2018
Ginny Davis	51 ans	Directrice des Services d'Information et Directrice de la Sécurité	2018
Cristina Gomila	45 ans	Directrice de la Recherche et Innovation et Directrice de la Technologie	2016
Simon Hibbins	55 ans	Directeur des Opérations internationales – Home Entertainment Services	2016
Quentin Lilly	57 ans	Directeur de Home Entertainment Services	2014
Nathan Wappet	51 ans	Directeur des Opérations – Services de Production	2016

4.1.5.2 BIOGRAPHIE DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

M. Frédéric Rose a pris ses fonctions de Directeur Général de la Société le 1^{er} septembre 2008. Sa biographie figure au paragraphe 4.1.3.1 ci-dessus.

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 les fonctions de Président de la zone Europe, CEI, Moyen-Orient, Afrique et, avant cela, celles de Président des divisions Fixed Broadband Networks, Business Applications et Wireless Transmission ainsi que de Directeur Opérationnel de la division Intégration et Services. M. Martinez-Amago est ingénieur en Télécommunications, diplômé de l'Université La Salle de Barcelone et titulaire d'un Master en Gestion des Entreprises de l'Institut d'études supérieures de commerce (IESE) de Barcelone.

M. Tim Sarnoff dirige la division Services de Production. Nommé Directeur Général adjoint en février 2015, il gère également la fonction Marketing et le développement de la proximité du Groupe avec les clients clés de Technicolor dans le divertissement. M. Sarnoff a rejoint Technicolor en 2009, en tant que Président de Technicolor Digital Productions. Avant de rejoindre Technicolor, M. Sarnoff était Président de Sony Pictures Imageworks pendant 12 ans, et 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.

Mme Fabienne Brunet est Directrice des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociale et également membre du Comité exécutif depuis juin 2014. Elle a rejoint Technicolor en 2009, en qualité de Vice-Président des Ressources Humaines. Avant de rejoindre Technicolor, Mme Brunet était Vice-Président des Ressources Humaines d'Alcatel-Lucent Services. Elle a débuté sa carrière chez Thomson-CSF avant de rejoindre Alcatel-Alstom, où elle a occupé les postes de Secrétaire Général d'Occidentale Medias, de Directrice des Ressources Humaines du groupe Express, puis de Vice-Président de la Communication Interne du Groupe. Mme Fabienne Brunet est titulaire d'un Master en Droit et d'un Master en Sciences des Ressources Humaines de l'Université de Paris.

M. Adrien Cadieux est Directeur Juridique et Secrétaire Général. Au titre de ses fonctions, il est chargé des affaires juridiques, de la conformité et des assurances pour le Groupe et assiste le Conseil d'administration dans ses travaux. Il est membre du Comité exécutif depuis juillet 2018. Adrien Cadieux a rejoint Technicolor en 2012. Précédemment, il était associé chez De Pardieu Brocas Maffei, l'un des principaux cabinets d'avocats français où il a exercé pendant huit ans. Il a par ailleurs occupé différents postes au sein du département juridique d'AXA, groupe mondial d'assurance, et de la division des marchés de capitaux de CACIB, la banque d'investissement du groupe Crédit Agricole. Il a débuté sa carrière à New York, au sein de la banque d'investissement internationale Crédit Lyonnais.

M. Laurent Carozzi est Directeur Financier et membre du Comité exécutif depuis son entrée dans le Groupe en mars 2018.

Précédemment, il était adjoint du Directeur Financier de Publicis depuis début 2017. Il a rejoint Publicis après une carrière de 12 années chez Lagardère Group où il a occupé successivement les fonctions de Directeur des Relations Investisseurs, puis de Directeur du Contrôle de Gestion. À partir de 2011, son action était axée sur le redressement de l'activité *Sports & Entertainment* à travers ses fonctions de Directeur des Opérations et de Directeur Financier. De par ses responsabilités, il était membre du Comité exécutif de Lagardère *Sports & Entertainment*.

Mme Ginny Davis est Directrice des Services d'Information depuis 2008 et Directrice de la Sécurité depuis 2015. Avant ces nominations, elle a occupé divers postes de responsabilité au sein de l'organisation Services d'Information, notamment les fonctions de Directrice des systèmes de la chaîne d'approvisionnement et de responsable des Services d'Information au sein d'une division du Groupe. Elle a rejoint le Groupe en 1996, après une expérience de cinq années chez McKesson, dans le secteur de l'industrie pharmaceutique, où elle a mené le déploiement et la gestion de nombreuses technologies. Mme Davis détient un diplôme en *Computer Information Systems* de l'Université du Michigan délivré en 2005 et a suivi avec succès l'*Executive Management Program* de la London Business School. Elle est un membre actif des organisations suivantes : *Kudelski Security Advisory Board*, *Convergence Technology Council for Media and Entertainment*, *Women in Technology (WITI)* et *CIO/CISO Academy* de UC Berkeley.

Mme Cristina Gomila est Directrice de la Recherche et de l'Innovation depuis 2014, et Directrice de la Technologie et membre du Comité exécutif depuis 2016. Elle a rejoint le groupe Technicolor en 2002, et effectué la plus grande partie de sa carrière aux États-Unis dans des postes axés sur la stratégie et l'encadrement d'équipes de R&D dans les secteurs Électronique Grand Public et Médias et Divertissement. Mme Gomila est ingénieur en Télécommunications, diplômée de l'Université Polytechnique de Catalogne (UPC, Espagne) et titulaire d'un doctorat de l'École des Mines ParisTech (France). Elle a déposé plus de 60 brevets et est l'auteur d'un grand nombre d'articles et de publications.

M. Simon Hibbins a rejoint Technicolor en 2000, et a occupé plusieurs postes de responsabilité en zone Australie, Asie-Pacifique, jusqu'à sa nomination, en 2012, au poste de Directeur des Opérations Internationales de la division Home Entertainment Services. Avant son arrivée chez Technicolor, M. Hibbins a occupé différents postes de Direction dans l'industrie de l'édition et de l'impression chez News Corporation et le secteur *Corporate Finance* chez Price Waterhouse. M. Hibbins est titulaire d'un diplôme de Commerce de l'Université de Melbourne (Australie). Il a suivi, en 2008, le programme *Advanced Management* de l'INSEAD.

M. Quentin Lilly dirige la division *Home Entertainment Services* et est membre du Comité exécutif depuis juin 2014. Il est Président de Technicolor Home Entertainment Services de (HES) depuis 1999. Avant cette nomination, il avait occupé plusieurs postes à responsabilité au sein de HES, dont celui de *Senior Vice-President* du Développement *Corporate* et celui de Directeur des Opérations. Avant de rejoindre Technicolor en 1994, M. Lilly a passé environ dix ans dans le secteur de la finance d'entreprise en tant que membre des groupes « Banque d'investissement/Marchés des capitaux » chez Smith Barney et Crowell, Weedon & Co. M. Quentin Lilly est titulaire d'une licence en Administration des entreprises, avec une spécialisation en finance de l'Université Polytechnique de Californie.

M. Nathan Wappet a rejoint Technicolor en 2013, au poste de Directeur des Opérations de la division Services Créatifs. Il est Directeur des Opérations de la division Services de Production depuis 2014.

M. Wappet possède une expérience de 25 années dans les secteurs de l'Informatique et des Télécommunications, acquise au sein de multinationales telles qu'Alcatel-Lucent, HP et Telstra, le plus important opérateur télécom australien. Il dispose d'une solide expérience opérationnelle, notamment dans la mise en place de solutions d'intégration à grande échelle, et d'organisations en modèle *services-based*. M. Wappet est diplômé de l'Université de Technologie de Swinburne (Australie) et titulaire d'un Master en Gestion des Entreprises de l'École Supérieure de Commerce australienne AGSM.

4.1.5.3 MISSIONS DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité exécutif se réunit tous les mois 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.

Veillez consulter la section 3.3.2 « Cadre général de contrôle – Direction du Groupe et processus de décision » du présent document de référence.

4.2 RÉMUNÉRATION

4.2.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux

4.2.1.1 PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

GRI [102-35][102-36][102-37]

Le présent rapport sur les principes de rémunération des mandataires sociaux a été adopté le 27 février 2019 par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité Rémunérations. Il décrit, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et critères relatifs à la détermination, la répartition et l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et avantages de toute nature pouvant être attribués aux mandataires sociaux.

Les principes de rémunération s'appliquent au Président du Conseil d'administration et au Directeur Général.

Le Conseil d'administration a pris en compte les taux d'approbation des résolutions relatives à la rémunération de M. Frédéric Rose lors de l'assemblée des actionnaires du 26 avril 2018 ainsi que des commentaires exprimés par les actionnaires à l'occasion de cette assemblée. En conséquence, le Comité Rémunérations et le Conseil d'administration ont revu la politique de rémunération applicable au Directeur Général et répondu aux préoccupations exprimées par les actionnaires. Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration a approuvé les modifications suivantes :

- (i) afin de renforcer la transparence, le montant de la rémunération fixe sera présenté dans la politique relative à la rémunération ;

- (ii) pour mieux aligner la part qualitative de la rémunération variable sur la performance stratégique, les critères qualitatifs vont être revus afin d'inclure des critères relevant de la responsabilité sociale d'entreprise et de la conformité ;

- (iii) afin d'encadrer le niveau global de rémunération :

- le plafond des instruments à long terme (évalués selon les normes IFRS) que le Directeur Général pourrait se voir attribuer sera de 150 % du montant de la rémunération fixe et variable cible,
- 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 *pro rata* du nombre de jours entre la date de leur attribution et sa date de départ par rapport à la durée totale des plans.

Le Conseil d'administration estime que ces ajustements apportent une réponse aux inquiétudes soulevées par les actionnaires l'année dernière. Le Conseil d'administration demeure pleinement investi pour faire en sorte que les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants mandataires sociaux coïncident parfaitement.

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 2018.

4.2.1.1.1 Principes de rémunération du Président du Conseil d'administration

Les fonctions de Président étant séparées des fonctions de Directeur Général, la rémunération du Président se compose des éléments suivants :



(conformément aux règles applicables à tous les administrateurs à l'exception du DG et de l'administrateur représentant les salariés)

Le Conseil d'administration a décidé de rémunérer son Président exclusivement par l'attribution d'une rémunération fixe et de jetons de présence afin de garantir sa totale indépendance dans l'exercice de ses fonctions. Le Président 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 indemnité de départ.



- **La rémunération fixe** visera à rémunérer de façon adéquate son implication en tant que Président du Conseil d'administration. Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de fixer cette rémunération fixe à 150 000 euros en tenant compte de l'étendue accrue de ses responsabilités, qui justifie l'octroi d'une rémunération plus élevée (cf. article 2.5 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, disponible à la section 4.1.4 « Règlement intérieur du Conseil d'administration » ci-dessus).
- **Les jetons de présence** seront dus comme pour tous les administrateurs. Pour rappel, les règles régissant l'attribution des jetons de présence aux administrateurs comprennent une part variable importante conformément au Code AFEP-MEDEF (voir la sous-section 4.2.1.3 « Jetons de présence et autres rémunérations » ci-dessous).

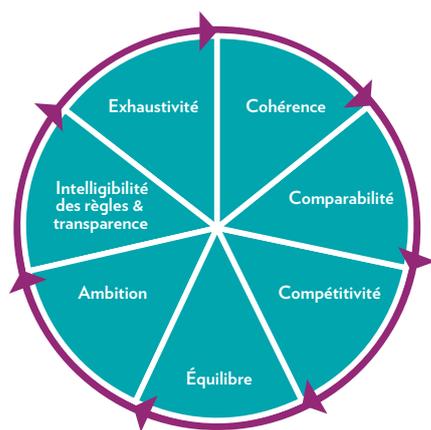
Ces deux éléments ont été déterminés après une étude comparative des politiques de rémunération applicables aux Présidents indépendants non exécutifs du groupe de pairs mentionné au point 4.2.1.1.2 « Principes de rémunération du Directeur Général ».

Le Conseil d'administration peut décider d'accorder au Président du Conseil d'administration un avantage en nature, pouvant par exemple consister en une indemnité au titre du véhicule qu'il utilise pour ses besoins professionnels ou toute autre forme équivalente.

4.2.1.1.2 Principes de rémunération du Directeur Général

Principes d'ordre général

La politique de rémunération du Directeur Général, arrêtée par le Conseil d'administration et le Comité Rémunérations, repose sur les principes suivants :



- **Cohérence** : la politique applicable à la rémunération du Directeur Général est cohérente avec la politique générale de rémunération applicable aux autres cadres dirigeants et salariés du Groupe :
 - le Directeur Général bénéficie des mêmes éléments de rémunération que ceux qui sont attribués aux cadres dirigeants (rémunération fixe, variable, plans long terme) ;

- aucun des plans de rémunération dont le Directeur Général est bénéficiaire ne lui est spécifique (les plans de rémunération variable s'appliquent à plus de 2 000 salariés) ;
- les critères de performance quantitatifs applicables à la rémunération variable et long terme du Directeur Général sont identiques pour le Directeur Général et les cadres dirigeants.

Les seuls éléments qui soient propres au Directeur Général sont l'indemnité de départ et l'indemnité de non-concurrence dont il est bénéficiaire.

- **Comparabilité** : la politique générale de rémunération du Directeur Général a été comparée aux pratiques de marché. À cet effet, le Comité Rémunérations a constitué, avec le support de conseils externes, un groupe de sociétés cotées comparables à Technicolor de par leur taille, leurs activités et leur présence géographique. La composition de ce groupe de pairs est revue chaque année par le Comité Rémunérations. Elle reflète en particulier :
 - la forte présence du Groupe aux États-Unis : le Groupe réalise une part prépondérante de son chiffre d'affaires aux États-Unis, 6 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⁾ : • Arris International plc • Criteo SA • Daily Mail and General Trust plc • Dassault Systèmes SE • Hexagon AB • Ingenico Group SA • ITV plc • JCDecaux SA • Lagardère SCA • Pearson plc • Publicis Groupe SA • Telenet Group Holding NV • Télévision Française 1 SA • Vivendi SA • Wolters Kluwer NV.

- **Compétitivité** : la compétitivité de la rémunération attribuée aux mandataires sociaux est un élément clé afin d'attirer, retenir et motiver les talents nécessaires au succès du Groupe et à la protection de l'intérêt des actionnaires. Cet objectif est pris en compte par le Conseil d'administration lorsqu'il détermine la rémunération.
- **Équilibre** : le Conseil d'administration et le Comité Rémunérations veillent à l'équilibre entre éléments de rémunération (i) fixes et variables, (ii) court terme et long terme, (iii) en numéraire et en actions. La rémunération du Directeur Général est composée de 3 éléments : fixe, variable court terme et variable long terme. Ces éléments visent à rémunérer le travail fourni par le Directeur Général, proportionner la rémunération aux résultats obtenus et aligner l'intérêt du Directeur Général sur celui des actionnaires.
- **Ambition** : tous les plans de rémunérations variables sont soumis à des conditions de performance stimulantes pour tous les bénéficiaires, qui sont plus de 2 000 de par le monde. Les objectifs quantitatifs retenus sont les 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.

(1) Sur recommandation du Comité Rémunérations du 26 février 2019, le Conseil d'administration a décidé de modifier la composition du groupe de pairs pour y ajouter Hexagon AB, suite à sa sélection en 2018 par ISS, ce choix étant apparu comme pertinent.

En outre, les plans d'options et d'actions de performance attribués 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 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 de gouvernement d'entreprise de l'AFEP et du 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 quantitative et qualitative 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.

Pour 2019, le Conseil d'administration a décidé de ne pas modifier la rémunération fixe de son Directeur Général qui s'établira comme suit :

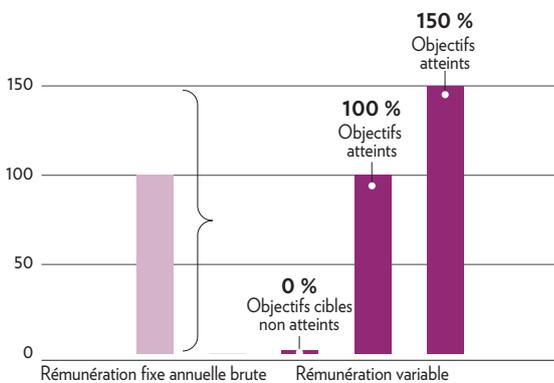
	Euro	Livres sterling	Dollars US
Au titre de ses fonctions au sein de	Technicolor SA	Technicolor Limited (UK)	Technicolor USA Inc.*
Clé de répartition	20 %	40 %	40 %
Montants versés en devises	200 000 €	317 000 £	516 800 \$

* Suite à la fusion de Technicolor Inc. au sein de Technicolor USA Inc. le 31 décembre 2018, M. Frédéric Rose est Président de Technicolor USA Inc.

Rémunération variable annuelle

Le Directeur Général a droit à une rémunération variable pour laquelle le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité Rémunérations, définit chaque année des critères de performance diversifiés et ambitieux, précis et préétablis, permettant une analyse complète de la performance et alignés avec les intérêts des actionnaires.

Le montant de la rémunération variable représente 100 % de la rémunération fixe annuelle brute en cas d'atteinte des objectifs et jusqu'à 150 % à objectifs dépassés. Au même titre que la rémunération fixe, elle peut être versée en différentes devises.



Éléments de rémunération du Directeur Général durant son mandat

Rémunération fixe

Le Directeur Général bénéficie d'une rémunération fixe annuelle déterminée en tenant compte du niveau de complexité de ses responsabilités, de son expérience dans le domaine, de son ancienneté dans le Groupe et des pratiques de marché pour des entreprises comparables.

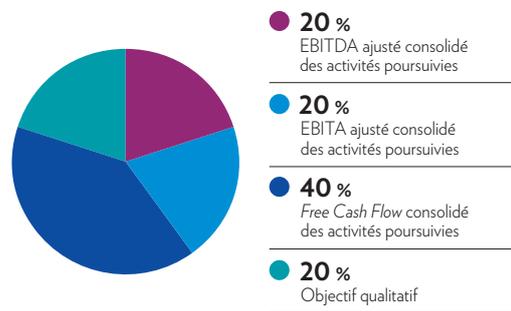
Cette rémunération fixe peut être versée pour partie en différentes devises.

Le Conseil pourrait revoir la clef de répartition de la rémunération fixe entre les différentes devises en fonction du temps dédié par le Directeur Général à chacun des mandats qu'il peut détenir au sein du Groupe.

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 variable est soumise à l'atteinte de niveaux minimum pour les objectifs financiers que le Conseil fixe chaque année sans que ce seuil minimum puisse être inférieur à 80 % de l'objectif fixé. Ces minima sont communs à l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant du plan de rémunération variable.

Le Conseil d'administration a arrêté les objectifs de performance applicables à la part variable de la rémunération du Directeur Général pour 2019 comme suit :



Les objectifs quantitatifs retenus sont les indicateurs de performance choisis par le Groupe dans sa communication financière. Le Conseil d'administration a ainsi décidé de plusieurs changements pour les indicateurs :

- introduction d'un nouveau critère d'EBITA particulièrement pertinent pour mesurer la performance opérationnelle de la Société qui fait face à d'importantes dépenses d'investissement ; et
- l'objectif qualitatif, qui devra être arrêté précisément tous les ans par le Conseil d'administration, relèvera notamment de la responsabilité sociale d'entreprise.

Les objectifs quantitatifs sont ceux retenus pour la détermination des rémunérations variables de l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant de telles rémunérations.

Le paiement de la rémunération variable du Directeur Général sera soumis à l'approbation de sa rémunération globale par les actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle, conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Avantage en nature

Le Directeur Général bénéficie d'un avantage en nature pouvant prendre la forme d'une indemnité au titre du véhicule qu'il utilise pour ses besoins professionnels ou toute autre forme équivalente.

Intéressement à long terme

Au même titre que les autres dirigeants du Groupe, le Directeur Général est fondé à bénéficier d'un Plan d'intéressement du management 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 du management à long terme est basé sur l'attribution d'actions de performance ou d'options de souscription ou d'achat d'actions. Ce plan serait soumis aux principes suivants :

- l'instrument serait soumis à des conditions d'acquisition (l'acquisition est subordonnée à la constatation par le Conseil d'administration de la réalisation des conditions de performance déterminées lors de l'attribution) ;
- ces conditions de performance seraient évaluées sur une période minimale de 3 ans ; et
- l'acquisition est soumise à la présence continue du bénéficiaire au sein du Groupe (le bénéficiaire 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 attribués ne représentera pas un pourcentage disproportionné par rapport à la rémunération globale du Directeur Général (pas plus de 150 % de la rémunération fixe et 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

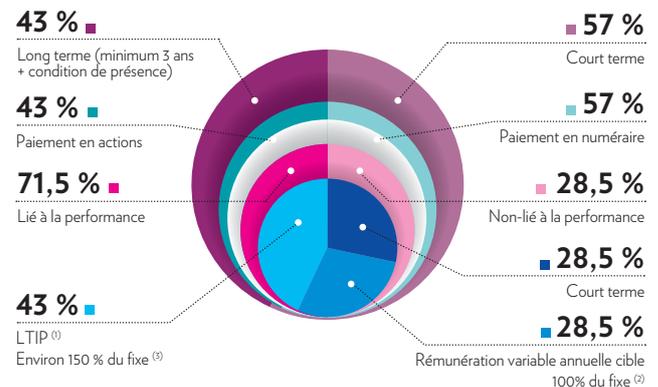
attribués, le nombre d'instruments restant à lui livrer demeurera soumis à conditions de performance et sera calculé strictement au *pro rata* du nombre de jours entre la date de leur attribution et sa date de départ par rapport à la durée totale des plans ;

- 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.

Jetons de présence

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne perçoivent pas de jetons de présence en tant qu'administrateur. Par conséquent, le Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur.

Récapitulatif des principaux éléments de rémunération du Directeur Général



(1) Plan d'Intéressement à long terme.

(2) Entre 0 % et 150 %.

(3) Sur la base des deux derniers plans d'attribution d'actions de performance (LTIP 2016 et LTIP 2017).

Éléments de rémunération du Directeur Général en cas de départ

Indemnité de départ et indemnité de non-concurrence

En cas de révocation, le Directeur Général bénéficie d'une indemnité de départ et d'une indemnité de non-concurrence, approuvées par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 16 juin 2009 dans ses 8^e et 9^e résolutions, détaillées ci-après.

Impact du départ du Directeur Général sur la rémunération à long terme

Un bénéficiaire de plans d'intéressement à long terme qui quitte le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition d'au moins 3 ans perd ses droits.

Par exception, le participant 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. 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 M. Bruce Hack, Président

M. Bruce Hack, Président du Conseil d'administration depuis le 27 février 2017, est également Président du Comité Stratégie et siège au Comité Nominations & Gouvernance.

La rémunération de M. Hack en tant que Président du Conseil d'administration a été fixée par le Conseil d'administration du 26 avril 2017 et se compose d'une rémunération fixe et de jetons de présence.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, le Président est lié par une condition d'investissement minimum en actions Technicolor. L'obligation porte sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de jetons de présence moyen par

mandat de 3 ans, soit environ 90 000 euros à la date de la décision du Conseil. Ce nombre d'actions est doublé en cas de renouvellement de son mandat d'administrateur. À la date des présentes, M. Hack détient 518 000 actions et satisfait la condition d'investissement minimum.

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, la Société soumettra à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos à M. Bruce Hack (lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Bruce Hack au titre de l'exercice 2018

	Montants bruts	Commentaires
RÉMUNÉRATION FIXE	150 000 euros	La rémunération fixe de M. Hack, fixée à 150 000 euros, rémunère de façon adéquate son implication en tant que Président du Conseil d'administration et tient compte de l'étendue de ses responsabilités.
JETONS DE PRÉSENCE	89 000 euros	M. Hack a reçu des jetons de présence comme les autres administrateurs pour un montant total de 89 000 euros, selon les mêmes règles de répartition que les autres administrateurs, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> • une part fixe de 30 000 euros ; • une part fixe de 10 000 euros pour la présidence du Comité Stratégie ; • une part variable en fonction de sa présence aux réunions du Conseil et des comités, fixée à 4 000 euros par réunion du Conseil et 2 000 euros par réunion du Comité Nominations & Gouvernance et du Comité Stratégie, s'élevant au total à 39 000 euros ; et • un jeton de présence exceptionnel de 10 000 euros pour la participation aux réunions stratégiques.

Au titre de l'exercice 2018, M. Bruce Hack ne s'est pas vu attribuer, ni n'a bénéficié des éléments de rémunération suivants : rémunération variable annuelle ou pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, options de souscription 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, régime de retraite supplémentaire ou avantage en nature.

Il n'est lié ni à la Société, ni à aucune des sociétés du Groupe, par un contrat de travail et n'exerce aucun mandat social dans les autres sociétés du Groupe.



TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. BRUCE HACK (TABLEAU N° 1 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

(en euros)	2017	2018
Rémunérations dues	228 000	239 000
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	228 000	239 000

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

(en euros)	2017		2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Fixe	125 000 ⁽¹⁾	N/A	150 000	125 000 ⁽¹⁾
Variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	103 000 ⁽²⁾	110 000 ⁽³⁾	89 000 ⁽⁴⁾	103 000 ⁽²⁾
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	228 000	110 000	239 000	228 000

(1) Au titre de l'exercice 2017, sa nomination étant intervenue en cours d'année, la rémunération fixe de 150 000 euros a été calculée au prorata et ramenée à 125 000 euros en conséquence.

(2) Montant de jetons de présence des administrateurs dus au titre de 2017 et versés en 2018.

(3) Montant de jetons de présence des administrateurs dus au titre de 2016 et payés en 2017.

(4) Montant de jetons de présence des administrateurs dus au titre de 2018 et payés en 2019.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AVANTAGES ACCORDÉS À M. BRUCE HACK (TABLEAU N° 11 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou d'un changement de fonctions				Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Oui	Non	Oui	Non	Oui		Non		Oui	Non
	X		X				X		X

4.2.1.2.2 Rémunération et avantages de M. Frédéric Rose, Directeur Général

M. Frédéric Rose exerce les fonctions de Directeur Général de la Société depuis le 1^{er} septembre 2008. En accord avec le Conseil d'administration, le Directeur Général exerce, depuis 2015, ses fonctions dans une large mesure depuis les États-Unis et le Royaume-Uni. Ainsi, M. Rose exerce, en sus de ses fonctions de Directeur Général de la Société, les fonctions de :

- Président de Technicolor USA Inc., holding du Groupe aux États-Unis ; et
- *Chairman* de Technicolor Limited (UK), holding du Groupe au Royaume-Uni.

Ces fonctions sont des fonctions d'animation et d'encadrement des activités américaines et britanniques du Groupe. Elles sont liées à l'existence de son mandat social de Directeur Général et prendront fin

avec ledit mandat. Il ne perçoit aucune rémunération sous forme de jetons de présence au titre de ses mandats exercés dans des sociétés du Groupe.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, M. Rose est lié par une condition d'investissement minimum en actions Technicolor. L'obligation porte sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de jetons de présence moyen par mandat de 3 ans, soit environ 90 000 euros à la date de la décision du Conseil, qui est doublé en cas de renouvellement de son mandat. À la date des présentes, M. Rose détient 660 565 actions, ce qui satisfait la condition d'investissement minimum.

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, la Société soumettra au vote des actionnaires les éléments suivants de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos à M. Frédéric Rose (lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Frédéric Rose au titre de l'exercice 2018

	Montants bruts	Commentaires		
RÉMUNÉRATION FIXE	995 214 euros ⁽¹⁾ (inchangée)	<p>Le montant global de la rémunération fixe de M. Frédéric Rose au titre de ses fonctions de Directeur Général, initialement arrêté par décision du Conseil du 9 mars 2009, a été révisé par le Conseil d'administration le 25 juillet 2013. Elle n'a pas été revue depuis.</p> <p>Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 avril 2015, a résolu de procéder à une conversion partielle de cette rémunération en dollars US et en livres sterling, en raison de la relocalisation des activités de M. Rose, sur la base des taux de change moyens sur le second semestre 2014. Depuis le 1^{er} juillet 2015, la rémunération fixe de M. Rose est donc versée pour partie dans chacune des devises suivantes, au prorata du temps dédié à chacun de ses mandats au sein des sociétés du Groupe : euros, dollars US, livres sterling.</p>		
		Euro	Livres sterling	Dollars US
		Technicolor SA	Technicolor Limited (UK)	Technicolor USA Inc.*
		20 %	40 %	40 %
		200 000 €	317 000 £	516 800 \$
		* Suite à la fusion de Technicolor Inc. et de Technicolor USA Inc. le 31 décembre 2018, M. Frédéric Rose est Président de Technicolor USA Inc.		
RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	372 210 euros ⁽¹⁾ (pour rappel, 418 851 euros ⁽²⁾ en 2017)	<p>La rémunération variable du Directeur général est fonction de l'atteinte d'objectifs précisément définis et déterminés selon les résultats du Groupe après clôture de l'exercice. Le montant de la rémunération variable représente 100 % de la rémunération fixe annuelle brute en cas d'atteinte des objectifs et pouvant atteindre, à objectifs dépassés, 150 % de la rémunération fixe. Elle est versée en euros, dollars US et livres sterling selon la même clé de répartition que la rémunération fixe.</p> <p>La part variable de la rémunération de M. Rose dépendait, pour l'exercice 2018, des objectifs de performance suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un objectif d'EBITDA ajusté consolidé correspondant à 40 % du montant du bonus cible ; – si l'objectif d'EBITDA ajusté consolidé n'est pas atteint à hauteur de 250 millions d'euros, aucune rémunération ne serait versée au titre de cet objectif, – si l'EBITDA ajusté consolidé s'élève à 280 millions d'euros, 100 % de la rémunération serait versée au titre de cet objectif, – si l'EBITDA ajusté consolidé excède 300 millions d'euros, la rémunération versée au titre de cet objectif pourrait représenter jusqu'à 150 % de la rémunération ; • un objectif de <i>Free Cash Flow</i> consolidé correspondant à 40 % du montant du bonus cible ; – si l'objectif de <i>Free Cash Flow</i> consolidé n'est pas atteint à hauteur de 40 millions d'euros, aucune rémunération ne serait versée au titre de cet objectif, – si le <i>Free Cash Flow</i> consolidé s'élève à 50 millions d'euros, 100 % de la rémunération serait versée au titre de cet objectif, – si le <i>Free Cash Flow</i> consolidé excède 65 millions d'euros, la rémunération versée au titre de cet objectif pourrait représenter jusqu'à 150 % de la rémunération ; • un objectif qualitatif représentant 20 % du montant du bonus cible, dont la réalisation est appréciée par le Conseil d'administration, relatif à la poursuite de la transformation de Technicolor et, en particulier, la consolidation des Services de Production. <p>Les objectifs quantitatifs retenus reposent sur les indicateurs de performance utilisés dans le cadre de la communication financière du Groupe. Ce sont également ceux retenus pour la détermination des rémunérations variables de l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant de telles rémunérations.</p> <p>Le 27 février 2019, le Conseil d'administration a revu la performance de M. Rose pour 2018 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'EBITDA ajusté consolidé étant de 270 millions d'euros, l'objectif d'EBITDA ajusté consolidé a été partiellement atteint à hauteur de 0,66 (sur une échelle de 0 à 1,5) ; • le <i>Free Cash Flow</i> consolidé étant de (47,9) millions d'euros, l'objectif de <i>Free Cash Flow</i> consolidé n'a pas été atteint ; • en ce qui concerne l'objectif qualitatif, le Conseil d'administration a pris en compte notamment la finalisation de la cession de l'activité Licences de Brevets et le lancement réussi de The Mill Film au Canada et en Australie. M. Rose a demandé au Conseil de limiter le pourcentage de réalisation à 0,55 (sur une échelle de 0 à 1,5) eu égard à la performance générale de la Société sur l'exercice. Le Conseil a accédé à cette demande. <p>Le pourcentage de réalisation des objectifs de M. Rose s'élève donc pour 2018 à 37,4 % et sa rémunération variable à 372 210 euros (après conversion en euros aux taux de change de référence ci-dessous), en recul de 11 % par rapport à 2017.</p> <p>Le paiement de la rémunération variable du Directeur général sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce.</p>		

Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Frédéric Rose au titre de l'exercice 2018

Montants bruts Commentaires

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	Rémunération annuelle variable de M. Rose (au titre de 2018) ⁽¹⁾						
	2018						Rappel : 2017
	Règles fixées en début d'exercice				Appréciation par le Conseil		
	Montant cible	Montant maximum		Réalisé	Montant correspondant dû	Réalisé	
En % de la rémunération fixe	Montant cible (en euros)	En % de la rémunération fixe	Montant maximum (en euros)	Réalisé	Montant correspondant dû (en euros)	Réalisé	
Objectif d'EBITDA	40 %	398 086 €	60 %	597 128 €	26,40 %	262 737 €	0,00 %
Objectif de Free Cash Flow	40 %	398 086 €	60 %	597 128 €	0,00 %	0 €	22,09 %
Objectif Qualitatif	20 %	199 043 €	30 %	298 564 €	11,00 %	109 474 €	20,00 %
Total du variable	100 %	995 214 €	150 %	1 492 821 €	37,40 %	372 210 €	42,09 % ⁽²⁾
Rémunération variable annuelle, en €						372 210 €	418 851 € ⁽²⁾
ACTIONS DE PERFORMANCE	0 euro 0 action (pour rappel, 1 436 020 euros et 380 000 actions en 2017)	M. Rose n'a reçu aucune action de performance ni option d'achat d'actions en 2018. Pour de plus amples précisions sur l'ensemble des plans d'intéressement à long terme, voir la sous-section 4.2.3 « Options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions de performance ou d'actions gratuites » du présent document de référence.					
INDEMNITÉ DE DÉPART	Aucun versement	<p>En cas de révocation de son mandat de Directeur Général, sauf faute grave ou lourde, M. Rose bénéficie d'une indemnité de départ conforme au Code AFEP-MEDEF et aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, selon les principes suivants.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'indemnité s'élèverait à un montant maximum équivalant à 15 mois de sa rémunération fixe et variable, déterminé sur la base d'une rémunération fixe de 800 000 euros et d'une rémunération variable de 800 000 euros (correspondant à sa rémunération fixe et variable avant l'amendement de juillet 2013). Les éléments de rémunération autres que la rémunération fixe et variable annuelle, et notamment les plans d'intéressement à long terme, ne seraient pas pris en compte pour la détermination de l'indemnité. • L'indemnité serait déterminée et payée en euros, selon les principes déterminés par le Conseil d'administration les 23 juillet 2008 et 9 mars 2009, sans prise en compte du fractionnement en devises en vigueur ultérieurement. • Le versement de l'indemnité est subordonné au respect de conditions de performance sur une période de trois ans, déterminées annuellement par le Conseil d'administration et qui sont les mêmes que celles utilisées pour la rémunération variable annuelle de M. Rose : <ul style="list-style-type: none"> - le versement de l'indemnité est subordonné pour moitié à la réalisation d'un objectif d'EBITDA consolidé ; et - pour moitié à la réalisation d'un objectif de Free Cash Flow consolidé. • La réalisation des objectifs d'EBITDA et de Free Cash Flow consolidés s'apprécie, à périmètre constant, par comparaison avec la moyenne des objectifs d'EBITDA et de Free Cash Flow consolidés fixés au titre des trois derniers exercices clos à la date de la décision de révocation : <ul style="list-style-type: none"> - aucune indemnité n'est due si l'un de ces objectifs n'est pas atteint à hauteur de 80 % au moins ; - dans l'hypothèse où le pourcentage de réalisation d'un objectif ou des objectifs se situerait entre 80 et 100 %, l'indemnité serait réduite à due proportion. <p>Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 9 mars 2009 et approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 16 juin 2009 dans sa 9^e résolution.</p>					
INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE	Aucun versement	<p>En cas de révocation de ses fonctions, M. Rose serait tenu, pendant une période de neuf mois à compter de la date effective de cessation de ses fonctions, de ne pas travailler, à quelque titre que ce soit, pour le compte de toute entité exerçant une activité concurrente d'une activité de Technicolor en Europe et/ou aux États-Unis et/ou en Asie, moyennant une indemnité mensuelle calculée sur la base de sa rémunération fixe et variable, déterminée, selon les principes appliqués à la détermination de l'indemnité de départ.</p> <p>Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 23 juillet 2008 et modifié le 9 mars 2009 et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 16 juin 2009 dans sa 8^e résolution.</p>					
AVANTAGE EN NATURE	11 840 euros ⁽¹⁾ (pour rappel, 11 840 euros ⁽²⁾ en 2017)	M. Rose bénéficie d'une indemnité au titre du véhicule qu'il utilise pour ses besoins professionnels s'élevant à un montant de 10 500 livres sterling pour l'exercice 2018, correspondant à 11 840 euros sur la base du taux de change de référence.					

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2018 soit 0,88686 £ pour 1 € et 1,18052 \$ pour 1 €.

(2) Retraitées avec le taux de change utilisé pour la conversion des rémunérations 2017 et 2018 : taux de change moyen de 2018.

Au titre de l'exercice 2018, M. Frédéric Rose ne s'est pas vu attribuer, ni n'a bénéficié de rémunération variable pluriannuelle, de rémunération exceptionnelle, d'actions de performance, d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'indemnité de prise de fonction, de régime de retraite supplémentaire ou de jetons de présence.

Les charges patronales payées par les sociétés du Groupe au titre des rémunérations de M. Frédéric Rose se sont élevées à 212 338 euros en 2018.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. FRÉDÉRIC ROSE (TABLEAU N° 1 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Montants bruts (en euros et à taux de change comparables) ⁽¹⁾	2017 (données retraitées) ⁽²⁾		2018
	Rémunérations dues	1 425 905	
Valorisation des options attribuées	N/A		N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	1 436 020		N/A
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A		N/A
TOTAL	2 861 925		1 379 264

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2018 soit 0,88686 £ pour 1 € et 1,18052 \$ pour 1 €.

(2) Retraitées avec le taux de change utilisé pour la conversion des rémunérations 2017 et 2018 : taux de change moyens de 2018.

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

Montants bruts (en euros et à taux de change comparables) ⁽¹⁾	2017 (données retraitées) ⁽²⁾		2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Fixe	995 214	995 214	995 214	995 214
Variable annuelle	418 851 ⁽³⁾	586 273 ⁽⁴⁾	372 210 ⁽⁵⁾	418 851 ⁽⁵⁾
Variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantage en nature	11 840 ⁽⁶⁾	11 840 ⁽⁶⁾	11 840 ⁽⁶⁾	11 840 ⁽⁶⁾
TOTAL	1 425 905	1 593 327	1 379 264	1 425 905

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2018 soit 0,88686 £ pour 1 € et 1,18052 \$ pour 1 €.

(2) Retraitées avec le taux de change utilisé pour la conversion des rémunérations 2017 et 2018 : taux de change moyens de 2018.

(3) Rémunération variable au titre de l'exercice 2017, versée en 2018.

(4) Rémunération variable au titre de l'exercice 2016, versée en 2017.

(5) Rémunération variable au titre de l'exercice 2018, devant être versée en 2019 après approbation par l'Assemblée générale des actionnaires approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

(6) Indemnité au titre du véhicule s'élevant à un montant de 10 500 livres sterling, correspondant à 11 840 euros sur la base du taux de change moyen de 2018.

RAPPEL :

DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017, CES DONNÉES ÉTAIENT PRÉSENTÉES COMME SUIT (P. 124) :

Montants bruts (en euros et à taux de change comparable) ⁽¹⁾	2017	
	Montants dus	Montants versés
Fixe	1 017 378	1 017 378
Variable annuelle	428 179 ⁽²⁾	599 330 ⁽³⁾
Variable pluriannuelle	-	-
Jetons de présence	N/A	N/A
Avantage en nature	12 002 ⁽⁴⁾	12 002 ⁽⁴⁾
TOTAL	1 457 559	1 628 709

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2017 soit 0,87485 £ pour 1 € et 1,13575 \$ pour 1 €.

(2) Rémunération variable au titre de l'exercice 2017, versée en 2018.

(3) Rémunération variable au titre de l'exercice 2016, versée en 2017.

(4) Indemnité au titre du véhicule s'élevant à un montant de 10 500 livres sterling pour l'exercice 2017, correspondant à 12 002 euros sur la base du taux de change moyen de 2017.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DE M. FRÉDÉRIC ROSE

	2017 ^{(1) (2)}	2018 ⁽¹⁾
	Montants dus	Montants dus
Fixe	995 214	995 214
Variable	418 851	372 210
Jetons de présence	N/A	N/A
Avantage en nature	11 840	11 840
Variable pluriannuelle	N/A	N/A
TOTAL	1 425 905	1 379 264
Actions de performance (LTIP) : nombre d'actions de performance attribuées	380 000	N/A
Valeur des actions à la date de l'attribution ⁽³⁾	1 436 020	N/A

(1) Les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2018 soit 0,88686 £ pour 1 € et 1,18052 \$ pour 1 €.

(2) Retraitées avec le taux de change utilisé pour la conversion des rémunérations 2017 et 2018 : taux de change moyens de 2018.

(3) D'après IFRS 2, cette valeur est réévaluée à la fin de chaque exercice en fonction de la réalisation des conditions de performance du Plan.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ATTRIBUÉES À M. FRÉDÉRIC ROSE AU COURS DE L'EXERCICE 2018 (TABLEAU N° 4 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Numéro et date du Plan	Nature des options	Valorisation des options	Nombre des options	Prix d'exercice	Date d'exercice
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

M. Rose ne s'est pas vu attribuer d'options de souscription ou d'achat d'actions au cours de l'exercice 2018.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EXERCÉES PAR M. FRÉDÉRIC ROSE DURANT L'EXERCICE 2018 (TABLEAU N° 4 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Numéro et date du Plan	Nombre d'options exercées au cours de l'exercice	Prix d'exercice
Plan du 23 mai 2013	Néant	3,19 euros

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. FRÉDÉRIC ROSE AU COURS DE L'EXERCICE 2018 (TABLEAU N° 6 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Numéro et date du Plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. FRÉDÉRIC ROSE DEVENUES DISPONIBLES EN 2018 (TABLEAU N° 7 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Actions de performance devenues disponibles en 2018	Nombre d'actions de performance
LTIP 2016	0

Le Conseil d'administration a revu les conditions de performance (EBITDA et *Free cash flow* moyen sur 3 ans) du plan d'intéressement à long terme (LTIP 2016) mis en place par le Conseil d'administration le 29 avril 2016. Les conditions de performance n'ont pas été atteintes et aucune action ne sera donc livrée à M. Rose au titre de ce plan (pour plus de détails, voir la sous-section 4.2.3 « Options de souscription ou

d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites » du présent document de référence).

Les tableaux n° 8 et 9 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF figurent à la sous-section 4.2.3 « Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance ou d'actions gratuites » du présent document de référence.

SYNTHÈSE DES AVANTAGES ACCORDÉS À M. FRÉDÉRIC ROSE (TABLEAU N° 11 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou d'un changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	X		X		X		X

4.2.1.3 JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS

GRI [102-35][102-37]

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les jetons de présence accordés aux membres du Conseil d'administration sont exposés ci-après.

Le Comité Rémunérations propose au Conseil d'administration le montant de l'enveloppe globale des jetons à soumettre à l'avis des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle ainsi que les modalités de leur répartition entre les administrateurs. Le montant annuel maximum des jetons de présence pouvant être alloués aux administrateurs a été fixé à 850 000 euros par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016. Les règles de répartition des jetons de présence dus au titre de 2018 sont les suivantes :

- un jeton fixe de 30 000 euros pour chaque administrateur ;

- un jeton de 4 000 euros par réunion du Conseil d'administration et un jeton supplémentaire de 2 500 euros par réunion en cas de déplacement outre-Atlantique ou d'un bout à l'autre des États-Unis ;
- un jeton fixe de 10 000 euros pour chaque Président de comité ;
- un jeton de 3 000 euros par réunion du Comité d'Audit et un jeton de 2 000 euros pour les autres comités ; et
- un jeton de présence exceptionnel fixé à 10 000 euros par administrateur présent au sein du Conseil d'administration au 31 décembre 2018 en rémunération de leur participation à de nombreuses réunions stratégiques.

Il convient de noter qu'aucun jeton de présence n'est attribué pour les réunions téléphoniques ou les réunions d'une durée inférieure à 1 heure, ni à l'actuel administrateur représentant les salariés et à M. Maarten Wildschut, conformément à la politique de RWC.

À l'exception de M. Frédéric Rose et de M. Bruce Hack, les administrateurs n'ont perçu aucune autre rémunération que les jetons de présence pour l'exercice 2018. À l'exception de M. Frédéric Rose, les administrateurs n'ont occupé aucune fonction au sein des autres sociétés du Groupe.

JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS VERSÉS AUX ADMINISTRATEURS EN 2018 ET 2019 (TABLEAU N° 3 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

NOM (en euros)	Montants bruts dus au titre de l'exercice 2017 et versés en 2018		Montants bruts dus au titre de l'exercice 2018 et versés en 2019	
	Jetons de présence	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations
Bpifrance Participations	86 000	-	81 500	-
Birgit Conix ⁽¹⁾	74 000	-	28 500	-
Yann Debois ⁽²⁾	-	-	-	-
Ana Garcia Fau	102 000	-	91 000	-
Nicolas Grelier ⁽³⁾	25 000	-	N/A	-
Bruce Hack	103 000	125 000 ⁽⁴⁾	89 000	150 000 ⁽⁵⁾
Didier Lombard ⁽⁶⁾	36 000	-	-	-
Melinda Mount	104 000	-	98 500	-
Laura Quatela	101 500	-	93 000	-
Hilton Romanski ⁽⁷⁾	77 500	-	54 000	-
Maarten Wildschut ⁽⁸⁾	N/A	-	-	-
TOTAL	709 000	125 000	535 500	150 000

(1) Mme Birgit Conix a démissionné de son mandat en septembre 2018.

(2) M. Yann Debois est administrateur salarié depuis juillet 2017.

(3) M. Nicolas Grelier a quitté ses fonctions en tant qu'administrateur salarié en juillet 2017.

(4) Conformément à la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration, M. Bruce Hack perçoit une rémunération fixe de 150 000 euros. Au titre de l'exercice 2017, sa nomination étant intervenue en cours d'année, cette rémunération fixe a été calculée au prorata et ramenée à 125 000 euros en conséquence.

(5) Conformément à la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration, M. Bruce Hack perçoit une rémunération fixe de 150 000 euros.

(6) Le mandat d'administrateur de M. Didier Lombard a pris fin en avril 2017.

(7) M. Hilton Romanski a démissionné de son mandat en octobre 2018.

(8) En application de la politique de RWC, M. Maarten Wildschut ne perçoit aucun jeton de présence.

4.2.2 Rémunération des membres du Comité exécutif

GRI [102-35]

4.2.2.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

En 2018, 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) s'est élevé à 8 millions d'euros pour un total de 11 membres (en excluant les charges et en incluant la part variable – plans de rémunération court terme – de 2,5 millions d'euros calculée sur la base des résultats financiers du Groupe en 2017).

En 2017, 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) s'est élevé à 9,4 millions d'euros (en excluant les charges et en incluant la part variable de 2,6 millions d'euros calculée sur la base des résultats financiers du Groupe en 2016).

Le montant total provisionné par la Société et les autres sociétés du Groupe pour les pensions, retraites et autres avantages similaires accordés aux membres du Comité exécutif s'est élevé à 0,35 millions d'euros en 2018.

4.2.2.2 PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS OU CONSTITUÉS EN FAVEUR DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Néant.

4.2.3 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]

4.2.3.1 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 du Code de commerce au cours de l'exercice 2018.

L'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa 15^e 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 et 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 et 6,5 % du capital social au 31 décembre 2018.

**PLAN D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS EN VIGUEUR
AU 31 DÉCEMBRE 2018 (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
	23/05/2013	23/05/2013	23/05/2013	23/05/2013
Date du Conseil d'administration	23/05/2013 07/06/2013 24/10/2013 18/12/2013 26/03/2014	20/06/2014 21/10/2014 09/04/2015	26/06/2015	19/10/2015
Nature des options	Souscription			
Nombre total d'options initialement attribuées, dont :	17 188 000	5 145 000	250 000	1 710 000
<i>Nombre d'options attribuées aux administrateurs et mandataires sociaux ⁽¹⁾ :</i>				
Frédéric Rose				
• avant ajustements et revue des conditions de performance	2 685 000	-	-	-
• après ajustements 2015 ⁽²⁾	2 786 864			-
<i>Nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés – avant ajustements et revue des conditions de performance le cas échéant</i>	4 345 000	1 790 000	250 000	1 310 000
• après ajustements et revue des conditions de performance ⁽²⁾	4 490 875	1 857 913	259 485	1 310 000
Point de départ d'exercice des options	23/05/2015	20/06/2016 21/10/2016	26/06/2017	19/10/2017
Durée de vie	8 ans	8 ans	8 ans	8 ans
Date d'expiration	23/05/2021	20/06/2022 21/10/2022	26/06/2023	19/10/2023
Prix de souscription ou d'achat au moment de l'allocation	23/05 : 3,31 euros 07/06 : 3,31 euros 24/10 : 4,07 euros 18/12 : 3,81 euros 26/03 : 4,70 euros	20/06 : 6,00 euros 21/10 : 5,10 euros 09/04 : 6,05 euros	26/06 : 6,10 euros	19/10 : 7,11 euros
Date d'exercice	50 % : 23/05/2015	50 % : 20/06/2016 21/10/2016	50 % : 26/06/2017	50 % : 19/10/2017
	75 % : 23/05/2016	75 % : 20/06/2017 21/10/2017	75 % : 26/06/2018	75 % : 19/10/2018
	100 % : 23/05/2017	100 % : 20/06/2018 21/10/2018	100 % : 26/06/2019	100 % : 19/10/2019
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2018	7 084 221	41 517	-	-
Nombre cumulé d'options annulées ou caduques	4 339 190	1 816 672	155 691	855 000
Nombre d'options annulées au cours de l'exercice 2018	422 616	487 835	0	195 000
Nombre d'options en circulation en fin d'exercice (après ajustements) ⁽²⁾	6 231 678	3 461 541	103 794	855 000
Prix d'exercice (après ajustements) ⁽²⁾	23/05 : 3,19 euros 07/06 : 3,19 euros 24/10 : 3,93 euros 18/12 : N/A ⁽³⁾ 26/03 : 4,53 euros	20/06 : 5,79 euros 21/10 : 4,92 euros 09/04 : 5,83 euros	26/06 : 5,88 euros	19/10 : 7,11 euros

(1) Informations fournies au titre de l'article L. 225-184 du Code de commerce.

(2) Coefficient d'ajustement de l'augmentation de capital de novembre 2015 : 1,037937866.

(3) Tous les bénéficiaires de cette attribution ont quitté la Société.

Au 31 décembre 2018, le total des options en circulation en vertu des plans représentait 10 652 013 options de souscription au profit de 76 participants. Si la totalité des options des plans d'options mentionnés ci-dessus était exercée, le capital social de Technicolor serait composé de 425 113 191 actions ordinaires, à savoir une augmentation de 2,57 % du nombre d'actions par rapport au nombre existant au 31 décembre 2018.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté qu'aucune option n'a été exercée en 2018.

Plans d'intéressement du Management 2017 – MIP juin 2017 et MIP octobre 2017

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa 15^e résolution, a décidé d'attribuer des options de souscription d'actions le 26 juin 2015 (MIP juin 2017) et le 19 octobre 2015 (MIP octobre 2017). Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques des deux plans (MIP juin 2017 et MIP octobre 2017).

Plans d'intéressement du Management 2017 – MIP juin 2017 et MIP octobre 2017

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	23 mai 2013 (15 ^e résolution)	
Plan	MIP juin 2017	MIP octobre 2017
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	26 juin 2015	19 octobre 2015
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	26 juin 2015	19 octobre 2015
Bénéficiaires	Certaines catégories de salariés clés promus ou embauchés depuis l'automne 2014 ou issus des entreprises nouvellement acquises	
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2018)	11	
Nombre d'options de souscription d'actions en circulation (au 31 décembre 2018)	958 794 actions représentant 0,23 % du capital social ⁽¹⁾	
Prix d'exercice	Sans décote (5,88 euros pour le MIP juin 2017 et 7,11 euros pour le MIP octobre 2017)	
Conditions d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> Condition de performance (<i>Free Cash Flow</i> consolidé) Condition de présence (perte du droit à l'exercice de l'option en cas de départ du Groupe avant la date d'exercice des options) 	

(1) Après les ajustements liés à l'augmentation de capital du 17 novembre 2015.

Caractéristiques du MIP	1 ^e tranche	2 ^e tranche	3 ^e tranche
Condition de performance	Génération de <i>Free Cash Flow</i> consolidé		
MIP juin 2017	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 75 millions d'euros	au titre de l'exercice 2018, égale ou supérieure à 100 millions d'euros
MIP octobre 2017	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 240 millions d'euros	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 260 millions d'euros	au titre de l'exercice 2018, égale ou supérieure à 320 millions d'euros
Options devenant exerçables	50 % des options attribuées	25 % des options attribuées Si l'objectif de performance n'est pas atteint pour 2016 : 75 % des options	25 % des options attribuées Si l'objectif de performance n'est pas atteint pour 2016 et/ou 2017 : les options qui ne sont pas devenues exerçables en 2017 et/ou 2018
Examen du niveau de réalisation des conditions de performance	Conseil d'administration du 22 février 2017	Conseil d'administration du 21 février 2018	Conseil d'administration du 27 février 2019
Nombre d'options acquises à la date du Conseil d'administration	MIP juin 2017 51 897	25 948	0
	MIP octobre 2017 740 000	0	0
Période d'exercice	MIP juin 2017 Du 26 juin 2017 au 26 juin 2023, sous réserve du respect de la condition de présence	Du 26 juin 2018 au 26 juin 2023, sous réserve du respect de la condition de présence	N/A
	MIP octobre 2017 Du 19 octobre 2017 au 19 octobre 2023, sous réserve du respect de la condition de présence	N/A	N/A

Plan d'intéressement du management 2016 – MIP 2016

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa 15^e résolution, a décidé d'attribuer des options de souscription d'actions le 20 juin 2014, le 21 octobre 2014 et le 9 avril 2015. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de ces plans.

Plan d'intéressement du management 2016 – MIP 2016

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	23 mai 2013 (15 ^e résolution)		
Plan	MIP juin 2016	MIP octobre 2016	MIP avril 2016
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	20 juin 2014	21 octobre 2014	9 avril 2015
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	20 juin 2014	21 octobre 2014	9 avril 2015
Bénéficiaires	Certaines catégories de salariés clés promus ou embauchés depuis le printemps 2013		
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2018)	51		
Nombre d'options de souscription d'actions en circulation (au 31 décembre 2018)	3 461 541 actions représentant 0,84 % du capital social ⁽¹⁾		
Prix d'exercice	Sans décote (5,79 euros pour le MIP juin 2016, 4,92 euros pour le MIP octobre 2016 et 5,83 euros pour le MIP avril 2016)		
Conditions d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> • Condition de performance (<i>Free Cash Flow</i> consolidé) • Condition de présence (perte du droit à l'exercice de l'option en cas de départ du Groupe avant la date d'exercice des options) 		

(1) Après les ajustements liés à l'augmentation de capital du 17 novembre 2015.

Caractéristiques du MIP	1 ^{re} tranche	2 ^e tranche	3 ^e tranche
Condition de performance	Génération de <i>Free Cash Flow</i> consolidé		
	Au titre de l'exercice 2015, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	Au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	Au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 75 millions d'euros
Options devenant exerçables	50 % des options attribuées	25 % des options attribuées Si l'objectif de performance n'est pas atteint pour 2015 : 75 % des options	25 % des options attribuées Si l'objectif de performance n'est pas atteint pour 2015 et/ou 2016 : les options qui ne sont pas devenues exerçables en 2016 et/ou 2017
Examen du niveau de réalisation des conditions de performance	Conseil d'administration du 18 février 2016	Conseil d'administration du 22 février 2017	Conseil d'administration du 21 février 2018
Nombre d'options acquises à la date du Conseil d'administration	MIP juin 2016	1 318 199	625 358
	MIP octobre 2016	718 783	346 410
	MIP avril 2016	207 588	103 794
Période d'exercice	MIP juin 2016	Du 20 juin 2016 au 20 juin 2022, sous réserve du respect de la condition de présence	Du 20 juin 2017 au 20 juin 2022, sous réserve du respect de la condition de présence
	MIP octobre 2016 MIP avril 2016	Du 21 octobre 2016 au 21 octobre 2022, sous réserve du respect de la condition de présence	Du 21 octobre 2017 au 21 octobre 2022, sous réserve du respect de la condition de présence
			Du 20 juin 2018 au 20 juin 2022, sous réserve du respect de la condition de présence
			Du 21 octobre 2018 au 21 octobre 2022, sous réserve du respect de la condition de présence

4.2.3.2 PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE ET D' ACTIONS GRATUITES

Cette section constitue le rapport du Conseil d'administration aux actionnaires établi conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, décrivant les attributions par le Conseil d'administration d'actions de performance en vertu des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce au cours de l'exercice 2018.

L'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa 28^e résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution d'actions en circulation ou d'actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 26 mois et était valable jusqu'au 29 juin 2018. Les actions à émettre au titre de cette autorisation ne représenteront pas plus de 2 % du capital social à la date du 29 février 2016 (soit 8 239 744 actions).

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le 29 avril 2016, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa 28^e résolution, a approuvé l'établissement d'un plan d'intéressement à long terme conçu pour retenir les salariés clés du Groupe tout en alignant leurs intérêts avec ceux de la Société et de ses actionnaires (le plan d'intéressement à long terme 2016).

Le Conseil d'administration a fait usage de la même autorisation, sur recommandation du Comité Rémunérations, en date du 6 janvier 2017, afin d'établir le plan d'intéressement à long terme 2017 et en date du 25 avril 2018 afin d'établir le plan d'intéressement à long terme 2018 conçus pour retenir les salariés clés du Groupe tout en alignant leurs intérêts avec ceux de la Société et de ses actionnaires.

Ces plans permettent à Technicolor de garantir la compétitivité des rémunérations offertes par le Groupe sur des marchés internationaux dynamiques et compétitifs, et dans des secteurs où la capacité à attirer les talents reste un facteur de réussite essentiel.

PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE ET D' ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT EN VIGUEUR AU 31 DÉCEMBRE 2018 (TABLEAU N° 9 DE L'ANNEXE 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

	LTIP 2016	LTIP 2017	LTIP 2018
	29 avril 2016	29 avril 2016	29 avril 2016
Date de l'assemblée générale des actionnaires			
Date du Conseil d'administration		6 janvier 2017	
	29 avril 2016	9 mars 2017	
	27 juillet 2016	26 avril 2017	25 avril 2018
	20 octobre 2016	26 juillet 2017	25 juin 2018
Nombre d'actions initialement attribuées, dont :	3 040 500	4 507 500	637 000
<i>Nombre d'actions attribuées aux administrateurs et mandataires sociaux ⁽¹⁾ :</i>			
Frédéric Rose	270 000	380 000	0
<i>Nombre d'actions attribuées aux 10 premiers attributaires salariés</i>	840 000	1 509 000	575 000
Date d'acquisition	30 avril 2019	30 avril 2020	30 avril 2021
Fin de la période de blocage	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées	702 222	968 957	30 000
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice 2018	266 909	724 502	30 000
Nombre d'actions susceptibles d'être acquises au 31 décembre 2018	2 338 278	3 538 543	607 000

(1) Informations fournies au titre de l'article L. 225-184 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2018, le nombre total d'actions en circulation en vertu des plans s'élevait à 6 483 821, soit 1,56 % du capital au 31 décembre 2018. Cependant, dans le cadre du plan d'intéressement à long terme (LTIP 2016) mis en place par le Conseil d'administration le 29 avril 2016 et, suite à la constatation par le Conseil d'administration le

27 février 2019 de la non-atteinte des conditions de performance, aucune action ne sera définitivement acquise le 29 avril 2019.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté qu'aucune action n'a été acquise en 2018 aux termes de ces plans.

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 28^e 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 (28 ^e résolution)	
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	-	21 juin 2018
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	25 avril 2018	25 juin 2018
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2018)	13	
Nombre d'actions susceptibles d'être acquises (au 31 décembre 2018)	607 000 actions représentant 0,15 % 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

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 *Free Cash Flow*, évalué sur une période de trois ans :

- si la somme du *Free Cash Flow* annuel du Groupe réalisé sur une période de trois ans est supérieure ou égale à la somme des objectifs de *Free Cash Flow* 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
	Objectif	Réalisé	Objectif déterminé par le Conseil d'administration	Objectif déterminé par le Conseil d'administration
Objectifs retenus pour les besoins du plan				
EBITDA ajusté	250 millions d'euros	270 millions d'euros	Les objectifs déterminés en février 2019 seront communiqués en février 2020.	Les objectifs déterminés en février 2020 seront communiqués en février 2021.
Free Cash Flow du Groupe	40 millions d'euros	(47,9) millions d'euros		

Examen du niveau de réalisation des conditions de performance : La réalisation de ces conditions fera l'objet d'un examen par le Conseil d'administration en 2021.

Caractéristiques du LTIP – Condition de présence

Cas d'annulation	Le bénéficiaire d'actions de performance qui quitterait le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition d'au moins trois ans.
Exceptions	Cas de sortie légale anticipée (y compris les cas de décès, d'incapacité, de départ en retraite, de résiliation sans motif) et autres exceptions d'usage selon décision du Conseil d'administration.

Le plan interdit aux bénéficiaires qui sont membres du Comité exécutif d'utiliser des instruments de couverture pour les actions de performance et leur impose de conserver un nombre important d'actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions au sein du Groupe.

Plan d'intéressement à long terme – LTIP 2017

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa 28^e 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 (28 ^e résolution)			
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	6 janvier 2017	22 février 2017	25 avril 2017	25 juillet 2017
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	6 janvier 2017	9 mars 2017	26 avril 2017	26 juillet 2017
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2018)	194			
Nombre d'actions susceptibles d'être acquises (au 31 décembre 2018)	3 538 543 actions représentant 0,85 % du capital social			
Période d'acquisition	3 ans			
	Aucune sauf pour : <ul style="list-style-type: none"> • les membres du Comité exécutif qui doivent conserver, jusqu'à la fin de leur contrat, au moins 10 % des actions de performance acquises ; • le Directeur Général qui doit conserver, sous forme nominative, jusqu'au terme de son mandat, 20 % des actions de performance acquises. 			
Période de blocage				
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 : <ul style="list-style-type: none"> • 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 <i>Free Cash Flow</i> , évalué sur une période de trois ans : <ul style="list-style-type: none"> • si la somme du <i>Free Cash Flow</i> annuel du Groupe réalisé sur une période de trois ans est supérieure ou égale à la somme des objectifs de <i>Free Cash Flow</i> 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
	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif déterminé par le Conseil d'administration
Objectifs retenus pour les besoins du plan					
EBITDA ajusté	326 millions d'euros	306 millions d'euros	250 millions d'euros	270 millions d'euros	Les objectifs déterminés en février 2019 seront communiqués en février 2020.
Free Cash Flow du Groupe	32 millions d'euros	66 millions d'euros	40 millions d'euros	(47,9) millions d'euros	

Examen du niveau de réalisation des conditions de performance La réalisation de ces conditions fera l'objet d'un examen par le Conseil d'administration en 2020

Caractéristiques du LTIP – Condition de présence

Cas d'annulation	Le bénéficiaire d'actions de performance qui quitterait le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition d'au moins trois ans.
Exceptions	Cas de sortie légale anticipée (y compris les cas de décès, d'incapacité, de départ en retraite, de résiliation sans motif) et autres exceptions d'usage selon décision du Conseil d'administration.

Le plan interdit aux bénéficiaires qui sont membres du Comité exécutif d'utiliser des instruments de couverture pour les actions de performance et leur impose de conserver un nombre important d'actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions au sein du Groupe.

Plan d'intéressement à long terme – LTIP 2016

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa 28^e résolution, a décidé d'attribuer des actions de performance. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de ces attributions.

Plans d'intéressement à long terme 2016 – LTIP 2016

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	29 avril 2016 (28 ^e résolution)		
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	27 avril 2016	26 juillet 2016	11 octobre 2016
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	29 avril 2016	27 juillet 2016	20 octobre 2016
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2018)	177		
Nombre d'actions susceptibles d'être acquises (au 31 décembre 2018)	2 338 278 actions représentant 0,56 % du capital social		
Période d'acquisition	3 ans		
Période de blocage	Aucune sauf pour : <ul style="list-style-type: none"> • les membres du Comité exécutif qui doivent conserver, jusqu'à la fin de leur contrat, au moins 10 % des actions de performance acquises ; • le Directeur Général qui doit conserver, sous forme nominative, jusqu'au terme de son mandat, 20 % des actions de performance acquises. 		
Date de livraison	Le 30 avril 2019 ou dès que possible après cette date (sous réserve du respect de la condition de présence à cette date).		
Nombre d'actions à livrer à la Date de livraison	0		

Caractéristiques du LTIP – Conditions de performance

Conditions de performance	2 objectifs financiers complémentaires reflétant les indicateurs clés suivis par les investisseurs et les analystes.	
	<p>Objectif d'EBITDA ajusté, évalué sur une période de trois ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Objectif de Free Cash Flow, évalué sur une période de trois ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • si la somme du Free Cash Flow annuel du Groupe réalisé sur une période de trois ans est supérieure ou égale à la somme des objectifs de Free Cash Flow 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	2016		2017		2018		Total	
	Objectif annoncé	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif cumulé	Réalisé
Objectifs retenus pour les besoins du plan								
EBITDA ajusté	600 millions d'euros	565 millions d'euros	326 millions d'euros	306 millions d'euros	250 millions d'euros	270 millions d'euros	1 176 millions d'euros	1 141 millions d'euros
Free Cash Flow du Groupe	240 millions d'euros	248 millions d'euros	32 millions d'euros	66 millions d'euros	40 millions d'euros	(47,9) millions d'euros	312 millions d'euros	266,1 millions d'euros

Le Conseil d'administration du 27 février 2019 a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance du plan et constaté que celles-ci n'étaient pas remplies. En conséquence, aucune action n'a été définitivement acquise et aucune ne sera livrée le 30 avril 2019.

Caractéristiques du LTIP – Condition de présence

Cas d'annulation	Le bénéficiaire d'actions de performance qui quitterait le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition d'au moins trois ans.
Exceptions	Cas de sortie légale anticipée (y compris les cas de décès, d'incapacité, de départ en retraite, de résiliation sans motif) et autres exceptions d'usage selon décision du Conseil d'administration.

Le plan interdit aux bénéficiaires qui sont membres du Comité exécutif d'utiliser des instruments de couverture pour les actions de performance et leur impose de conserver un nombre important d'actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions au sein du Groupe.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

5.1	ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE DU GROUPE	124	5.5	ÉCONOMIE CIRCULAIRE	152
5.1.1	Modèles économiques	124	5.5.1	Recyclage des déchets et optimisation des matières premières	153
5.1.2	Les risques liés à la RSE	125	5.5.2	Empreinte environnementale des produits	155
5.1.3	La matrice de matérialité	126	5.5.3	Gestion durable de l'eau	155
5.1.4	L'approche du Développement Durable	127	5.5.4	Autres aspects environnementaux	156
5.2	CAPITAL HUMAIN	128	5.5.5	Collecte des données et méthodologie de consolidation	158
5.2.1	Gestion et développement des talents	128	5.6	SÉCURITÉ DES CLIENTS ET PROTECTION DE LEURS CONTENUS	161
5.2.2	Gestion des cycles d'activité	136	5.6.1	Conformité des produits et interdiction des matières dangereuses	161
5.2.3	Diversité et intégration	137	5.6.2	Sécurité des contenus, cyber-risques et respect de la propriété intellectuelle	162
5.2.4	Transformation du Groupe et dialogue social	138	5.7	ÉQUITÉ DES PRATIQUES COMMERCIALES	163
5.2.5	La sécurité au travail	140	5.7.1	Règles de concurrence et anti-corruption	163
5.2.6	Absentéisme	142	5.7.2	Évasion fiscale	163
5.2.7	Impact communautaire et développement régional	142	5.8	ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE RSE	164
5.2.8	Relations avec les parties prenantes externes	144	5.9	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	165
5.3	DROITS DE L'HOMME ET CONDITIONS DE TRAVAIL	145	5.10	PLAN DE VIGILANCE	168
5.3.1	Droits de l'Homme et conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement	145			
5.3.2	Lutte contre le harcèlement et la discrimination	146			
5.4	CHANGEMENT CLIMATIQUE	147			
5.4.1	Émissions de carbone	148			
5.4.2	Efficacité énergétique	150			
5.4.3	Énergie renouvelable	151			

Des programmes ambitieux **d'acquisition** et de **développement** des Talents

Une politique **d'amélioration** continue de l'efficacité énergétique des produits

Une reconnaissance des performances RSE par les agences d'évaluation (Gold rating by EcoVadis, Prime rating by Oekom-Research, Vigeo-Eiris, Gaïa-Ethifinance)

Ce chapitre vise à présenter l'ensemble des initiatives du Groupe en matière de Responsabilité sociale d'entreprise. Il comprend la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et le Plan de vigilance, conformément à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.

INFORMATIONS ET NORMES GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE) EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

GRI [102-12][102-54]

Depuis 2014, Technicolor suit les principes du *Global Reporting Initiative* (GRI), un cadre mondialement reconnu pour le reporting en matière de Développement Durable, pour structurer son rapport économique, environnemental et social.

Le Groupe prépare son rapport de Développement Durable en conformité avec les **normes GRI : option de conformité étendue**. Il montre ainsi que ses informations non-financières sont exhaustives. Le rapport de Développement Durable comprend un Index de contenu GRI qui énumère toutes les normes et informations GRI communiquées. Le rapport de Développement Durable de Technicolor se trouve sur son site web à l'adresse suivante :

<https://www.technicolor.com/fr/responsabilite-societale-entreprise>.

Les éléments d'information GRI sont indiqués par des balises dans les pages du document de référence et celles du rapport de Développement Durable. Les balises d'information (par exemple GRI [102-1], GRI [302-3]) aident le lecteur à repérer facilement l'information qu'il recherche, comme indiqué dans l'Index de contenu GRI. Elles contribuent ainsi à améliorer le contrôle sur la transparence, la comparabilité, la qualité et la responsabilité des données de Développement Durable du Groupe.

5.1 ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE DU GROUPE

GRI [102-32][103-1 Performance économique][103-1 Présence sur le marché][103-1 Impacts économiques indirects]
[103-1 Pratiques d'achats][103-1 Lutte contre la corruption][103-1 Comportement anticoncurrentiel][103-1 Matières]
[103-1 Énergie][103-1 Eau et effluents][103-1 Émissions][103-1 Effluents et déchets][103-1 Conformité environnementale]
[103-1 Évaluation environnementale des fournisseurs][103-1 Emploi][103-1 Relations employés/Direction]
[103-1 Santé et sécurité au travail][103-1 Formation et éducation][103-1 Diversité et égalité des chances]
[103-1 Lutte contre la discrimination][103-1 Liberté syndicale et négociation collective][103-1 Travail des enfants]
[103-1 Travail forcé ou obligatoire][103-1 Évaluation des Droits de l'Homme][103-1 Communautés locales]
[103-1 Évaluation sociale des fournisseurs][103-1 Politiques publiques][103-1 Santé et sécurité des consommateurs]
[103-1 Confidentialité des données clients][103-1 Conformité socioéconomique]

Au sein du Groupe, le département Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) supervise les processus de RSE en liaison avec les divisions du Groupe. La RSE est soutenue par le réseau des Ressources Humaines (RH) et le réseau Environnement, Hygiène et Sécurité. Chacun de ces réseaux dispose de responsables locaux sur les principaux sites. La RSE relève de la Vice-Présidente exécutive des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociale, membre du Comité Exécutif du Groupe. Ce dernier définit les priorités stratégiques en matière de RH et RSE, conformément au Plan stratégique de Technicolor, et pilote les initiatives pour toutes les activités du Groupe.

5.1.1 Modèles économiques

Les activités de Technicolor, ainsi que leurs modèles économiques, sont présentés aux sections 1.2 (Organisation et description des activités du Groupe) et 1.3 (Stratégie).

5.1.2 Les risques liés à la RSE

GRI [102-11][102-15][102-44][102-46][102-47]

Au-delà des facteurs de risques globaux pour les activités du Groupe, présentés à la section 3.1, et en ce qui concerne la mise en œuvre des articles L. 225-102-1 et L. 225-102-4 du Code de commerce, le Groupe a identifié 6 macro-risques engendrant 22 enjeux de RSE. Les politiques et résultats concernant ces enjeux sont détaillés dans le présent chapitre.

Macro-risque	Enjeux de RSE liés au macro-risque
1 Capital humain 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.	1 Gestion et développement des talents (recrutement, fidélisation et formation)* (voir la section 5.2.1) 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 humains et conditions de travail L'organisation et la performance globales de notre chaîne logistique avec de nombreux contributeurs, nécessite une attention forte et coordonnée à l'heure où les législations nationales relatives aux Droits de l'Homme sont renforcées	8 Droits humains et conditions de travail, fournisseurs et sous-traitants compris* (voir la section 5.3.1) 9 Lutte contre les discriminations (voir la section 5.3.2)
3 Changement climatique Le changement climatique oblige à améliorer l'efficacité à chaque étape du cycle de vie de nos produits et services.	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) 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 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.	13 Recyclage des déchets et optimisation de la consommation de matières premières (voir la section 5.5.1) 14 Empreinte environnementale des produits -- éco-design (voir la section 5.5.2) 15 Achats responsables environnementalement (voir la section 5.3.1) 16 Gestion durable de l'eau (voir la section 5.5.3)
5 Loyauté des pratiques Dans un environnement économique internationalisé et concurrentiel, où les exigences d'éthique professionnelles sont de plus en plus nombreuses, tout non-respect génère des risques importants	17 Lutte contre la corruption (voir la section 5.7.1) 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 La sécurité physique du client final est essentielle pour assurer des relations durables. Les droits de Propriété intellectuelle de nos clients sont des atouts fondamentaux et doivent être parfaitement protégés lors de la production et de la distribution physique et numérique de contenus.	20 Conformité des produits et interdiction des substances dangereuses (voir la section 5.6.1) 21 Sécurité des contenus et respect de la propriété intellectuelle* (voir les sections 5.6.2. et 3.3.5) 22 Cyber-risques - protection des réseaux et des données* (voir les sections 5.6.2. et 3.3.5)

* Enjeux stratégiques de RSE.

Cette liste d'enjeux résulte de la matrice de matérialité qui classe par ordre de priorité les 22 enjeux de RSE.

Les enjeux de RSE sont identifiés en fonction des questions RSE soulevées par les clients et les agences de notation, d'une évaluation des pairs et d'une analyse interne des principaux leviers permettant d'anticiper l'évolution des clients, des marchés et des réglementations. Elle a été mise à jour en 2018.

5.1.3 La matrice de matérialité

GRI [102-42][102-44][102-46][102-47]



MACRO-RISQUES



CAPITAL HUMAIN



DROITS HUMAINS ET CONDITIONS DE TRAVAIL



CHANGEMENT CLIMATIQUE



ECONOMIE CIRCULAIRE



LOYAUTÉ DES PRATIQUES



SÉCURITÉ DES CLIENTS ET DES CONTENUS

L'importance de chaque enjeu de RSE pour le Groupe a été déterminée par une évaluation et un dialogue fondés sur :

- l'impact sur les opérations, les activités et la réputation du Groupe (élément le plus important pour les 3 divisions du Groupe, car l'impact d'un seul enjeu de RSE sur une division peut différer considérablement d'une question à l'autre) ;
- le risque d'occurrence ;
- la probabilité de génération d'un risque par la chaîne logistique (fournisseurs et sous-traitants).

L'importance pour les parties prenantes a été déterminée en fonction des facteurs suivants :

- l'accent mis par questions de RSE formulées par les clients ;
- le retour d'information des employés ;
- l'accent mis sur certaines questions et leur correspondance avec des sujets jugés importants par les agences de notation de RSE.

5.1.4 L'approche du Développement Durable

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'imaginaires, 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 décentes, sans discrimination ni harcèlement. Les cycles récurrents d'activité et les principes de gestion de projets de notre Groupe nécessitent une grande flexibilité de la part de nos employés mais aussi le recrutement d'intérimaires pour gérer les périodes de pics de production tout en maintenant la qualité. Sur un marché de l'emploi compétitif, des relations de longue durée avec les employés et un engagement à long terme de leur part sont essentiels pour les fidéliser et les satisfaire. La sécurité et l'hygiène au travail jouent aussi un rôle important à cet égard.

5.2 CAPITAL HUMAIN

5.2.1 Gestion et développement des talents

GRI [103-1 Emploi][103-2 Emploi][103-3 Emploi][103-1 Formation et éducation][103-2 Formation et éducation][103-3 Formation et éducation]

5.2.1.1 UNE ORGANISATION MONDIALE

À l'exception des fonctions d'administration et de support, la plupart des profils des employés de Technicolor sont spécifiques aux divisions du Groupe :

- **Services de Production** : talents numériques créatifs combinant des compétences média et technologiques à des compétences artistiques pour les effets visuels, l'animation et la post-production : artistes, superviseurs, producteurs. Le fonctionnement de cette activité, comme dans tout secteur créatif, repose sur la gestion de projet, avec un grand nombre d'artistes embauchés en contrat à durée déterminée alignée sur le projet. Elle est sujette à une rotation de personnel importante et un fort taux de recrutement : les artistes se relocalisent facilement dans le monde entier, d'une société à une autre afin de participer aux projets les plus stimulants d'un point de vue technique, et en vue d'améliorer leurs références et leur expérience, et donc leur employabilité et leur rémunération, ce qui génère parfois localement des tensions sur le marché de l'emploi. La diversité des employés est un facteur de réussite essentiel pour ce secteur créatif. Il en résulte un volume de recrutement important et permanent, qui est géré au niveau mondial. Ceci confère un caractère essentiel aux politiques d'attraction et de rétention de Technicolor ;
- **Services DVD** : opérateurs, manutentionnaires, logisticiens, spécialistes de la sécurité physique des contenus, techniciens de maintenance des installations et équipements, spécialistes de l'hygiène et de la sécurité, superviseurs et managers. Cette activité est saisonnière et requiert régulièrement des variations importantes de personnel et le recours à des personnels temporaires (employés et intérimaires), en sus d'heures supplémentaires, pour couvrir les besoins lors des pics de production. Le recrutement est local ;
- **Maison Connectée** : principalement des compétences d'ingénieurs notamment spécialisés en R&D d'équipements et logicielle, en qualité, en assistance technique au client, en approvisionnement et fabrication, en ventes, tandis que les ouvriers de production représentent un pourcentage limité des employés. La rotation du personnel est limitée et le recrutement est pan-européen ou continental, ce qui permet un relatif degré de diversité complété par la diversité des localisations des sites et le mouvement interne des employés.

La gestion et le développement des talents nécessitent donc une organisation flexible pour répondre à ces différentes exigences. Le modèle de fonctionnement des Ressources Humaines et de la Responsabilité sociale d'entreprise (RH & RSE) de Technicolor a trois dimensions :

- une fonction de proximité avec les divisions du Groupe ;
- des centres d'expertise à l'échelle mondiale ;
- des centres de compétences en Ressources Humaines régionaux renforcés par des responsables RH pour chaque site.

L'intégration des stratégies développées par nos différentes activités au sein des processus RH a été renforcée à travers la fonction *Business*

Partner RH (HRBP). Cette fonction a vocation à collaborer étroitement avec les dirigeants des segments du Groupe afin d'analyser et de planifier l'évolution des compétences et des ressources et de s'assurer que les compétences sont en adéquation avec les objectifs de développement. Cette fonction s'appuie sur les centres d'expertise RH (CoE) et les centres régionaux de compétences RH (HRCC) afin de fournir des services de qualité à un coût optimisé.

Les centres d'expertise RH (CoE) assurent la cohérence et la mise en place des programmes RH et fournissent les conseils d'experts dans les domaines suivants :

- **rémunération, retraite et prestations sociales** : vise les systèmes de rémunération, les programmes d'intéressement, les programmes de mobilité internationale, les plans de retraites, l'assurance médicale et autres avantages ;
- **talents et développement des compétences** : vise le développement des employés, les pratiques de développement des organisations, la gestion des talents et de la performance ;
- **systèmes d'Information, procédures RH et Indicateurs Clés de Performance (KPI)** : vise la mise en place d'outils informatiques et de procédures cohérentes et durables au sein de la fonction RH ;
- **gestion des ressources** : vise la définition et le suivi du Plan de ressources de Technicolor ;
- **responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)** : vise toutes les questions de Développement Durable : Droits de l'Homme, hygiène et sécurité, protection de l'environnement, éthique et responsabilité sociale ;
- **dialogue social** : vise à conserver un ensemble cohérent de relations et d'interactions avec tous les représentants des syndicats européens.

Sous la direction d'un responsable des RH unique, chaque centre régional de compétences (HRCC) repose sur un modèle de services partagés, assure une approche RH cohérente au travers des sites et des fonctions au sein de chaque zone géographique et garantit la conformité aux pratiques et aux lois locales en matière de droit du travail. Le Groupe a deux principaux centres régionaux de compétences en RH :

- **Europe, Inde, Asie-Pacifique** : comprenant l'Inde, la Chine, la Malaisie, Hong Kong, le Japon, Singapour, Taïwan, la Corée, l'Australie, la France, la Belgique, l'Allemagne, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Suède, la Norvège, l'Italie, l'Espagne et la Pologne ;
- **Amériques** : comprenant le Brésil, le Chili, le Mexique, le Canada et les États-Unis.

Les Directeurs RH, qui dépendent des centres de compétences régionaux, sont nommés au sein de chaque établissement afin de mieux soutenir les activités qui ont des règles et des processus communs sur chaque site et en assurant tout le service RH nécessaire. Les Directeurs RH contribuent également à la mise en œuvre des programmes RH de l'Entreprise et favorisent la cohérence des communications locales. Ils rendent compte à leur centre régional de compétences respectif.

Membre du Comité Exécutif de Technicolor, la Directrice des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RH&RSE) définit

les priorités stratégiques en la matière, en accord avec le Plan stratégique du Groupe. Elle met en œuvre et adapte le modèle des RH&RSE, identifie les besoins organisationnels et les ressources associées et pilote les initiatives RH&RSE dans l'ensemble des activités du Groupe.

Afin de mieux soutenir l'évolution des activités, les efforts de développement et de gestion des talents de Technicolor reposent essentiellement les *Business Partners* RH des divisions, en collaboration avec les RH locales. Ceux-ci ont non seulement la connaissance la plus détaillée de la stratégie et du développement de l'emploi au sein de leur division, mais sont aussi plus proches des besoins des managers et des employés.

Sur la base des Plans de ressources et développement établis chaque année par les divisions, les *Business Partners* RH définissent et pilotent, avec la Direction de leur organisation, une stratégie RH pour leur périmètre, qui est fondée sur 3 piliers : acquisition des talents, performance, reconnaissance et rétention, et développement des talents.

5.2.1.2 ACQUISITION DE TALENTS

Au sein de chaque division, les managers et les RH identifient de façon générale les types de profils et les compétences nécessaires pour assurer la réussite des projets et initiatives en cours et à venir. Lorsque les profils ou les compétences identifiés ne sont pas disponibles au sein de l'entreprise, toute l'équipe de RH (HRBP, HRCC et CoE) est mobilisée afin de recruter les meilleurs talents pour nos activités, nos projets et notre culture.

Dans le cas des studios 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 - pour plusieurs centaines d'emplois hautement qualifiés - et parfois des campagnes portant sur plusieurs pays afin d'accompagner le lancement rapide de grands projets (films, séries, jeux...).

S'il s'agit de recrutements individuels (remplacements, créations d'emploi, création d'équipes), la nature de l'emploi est d'abord précisée par le manager, avec l'aide des RH locales qui assureront ensuite la recherche, les contacts et le recrutement appropriés de candidats.

Pour faire face à ces différentes situations, le Groupe a fortement investi dans le développement de son organisation de recrutement et des équipes qui en sont chargées. Il a aussi accompagné la professionnalisation et l'harmonisation de leurs pratiques.

À cette fin, nous avons créé en 2018 *The Focus*, notre nouvelle agence interne de recrutement, qui embauche pour les studios d'effets visuels primés de Technicolor - MPC Film, Mr. X, Mikros, Technicolor Academy et le studio Mill Film nouvellement créé.

En 2018, 3 000 personnes ont été recrutées par *The Focus* pour répondre à une demande plus forte que jamais pour les meilleurs spécialistes d'effets visuels du monde. En tant que marque, *The Focus* a déployé un site web unique pour aider les artistes ou autres candidats à trouver l'opportunité qui leur correspond (qu'ils soient diplômés ou déjà établis dans le secteur), tout en s'assurant que nos marques utilisent effectivement les ressources entre elles et au sein du secteur.

Avec plus de 50 grands films et projets audiovisuels dans notre portefeuille, les candidats évoluant dans le cadre de *The Focus* sont à même de bénéficier des meilleures opportunités pour répondre à leurs souhaits d'évolution professionnelle mais aussi à leurs aspirations personnelles dans la mesure où ils accèdent à tout l'éventail de nos marques et de nos implantations géographiques.

The Focus s'appuie sur des recruteurs expérimentés pour représenter nos différentes marques, leur spécificité et leurs valeurs, veillant également à

harmoniser les pratiques de recrutement et à gérer le point d'équilibre des rémunérations pour les postes les plus répandus au sein de nos marques et studios. Ces recruteurs sont associés à des « Sourcers » pour s'assurer que chaque marque bénéficie du meilleur accès aux talents de son secteur.

En 2019, le Groupe cherchera à perfectionner *The Focus* en créant une plate-forme de recrutement social. Il jouera ainsi un rôle de pionnier dans l'engagement, la gestion et l'acquisition de talents dans le secteur des effets visuels.

Pour toutes les autres activités, depuis 2016, 30 recruteurs dans toutes les organisations et régions couvertes par nos activités ont eu recours pour leur usage professionnel à des outils de recrutement en ligne (comme *LinkedIn*). Cette pratique courante permet à Technicolor d'étendre la portée de ses recherches et de contacter des candidats que le Groupe n'aurait pas pu toucher avec des méthodes traditionnelles.

Enfin, le Groupe bénéficie depuis 2015 du déploiement local d'une marque d'employeur attractive qui permet aux candidats de mieux identifier les bases de la culture et des valeurs de Technicolor.

5.2.1.3 PERFORMANCE, RECONNAISSANCE ET RÉTENTION

GRI [102-36] [401-2] [403-6] [404-3]

Depuis 2010, Technicolor évalue la performance individuelle de tous les employés dans le cadre d'un plan annuel appelé STEP. Ce système est construit autour de 2 moments clés de l'année (janvier : fixation des objectifs - novembre/décembre : évaluation des performances individuelles sur la base d'entretiens entre les employés et les managers pour évaluer la réalisation des objectifs).

Toutefois, déterminé à offrir la meilleure assistance possible au vu de la constante évolution des activités (mode projet, changements technologiques continus, amélioration continue...) et des besoins des employés (finalité, transparence, retour d'information en temps réel...), le Groupe a lancé en mars 2018 un projet pilote visant à réorganiser le système d'évaluation des performances et de développement des employés. Cet outil appelé *TEAM* est fondé sur 4 principes fondamentaux :

- la notion de contribution remplace celle de performance : la contribution est définie dans cet outil comme l'appréciation globale de la contribution concrète d'une personne aux résultats et aux réussites de la collectivité ;
- les comportements observés (le « comment ») sont pris en compte dans l'évaluation de la contribution ainsi que les résultats obtenus (le « quoi ») ;
- des conversations « continues » visent à assurer de fréquents échanges entre les employés et leurs managers : fixation ou modification d'objectifs ou de missions, boucles de rétroaction sur les résultats obtenus et les comportements observés ;
- et enfin, pour ceux qui le souhaitent, intégration à l'évaluation de la contribution des opinions justifiées et formalisées de tierces parties concernées qui ont travaillé avec la personne évaluée (retour d'information à 360°).

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 termes du Groupe.

Technicolor poursuit la mise en place de son système de classification selon la méthodologie Towers Watson et basé sur les grades et des « bandes » renforçant le lien entre contribution et rémunération. Technicolor revoit régulièrement la définition et le niveau de ses postes afin de refléter les évolutions du Groupe. Cette classification permet ainsi de s'assurer de l'équité interne des rémunérations proposées. De plus, Technicolor participe aux enquêtes de salaires nécessaires pour évaluer la compétitivité des salaires sur les marchés sur lesquels le Groupe opère. Technicolor utilise ainsi des outils et méthodes reconnus, durables, objectifs et équitables d'évaluation des rémunérations, permettant également un contrôle efficient de ses coûts salariaux.

En 2018, ce système de classification a été revu pour les emplois créatifs de la division Services de Production afin de tenir compte de l'évolution de ce domaine, de son organisation du travail et des compétences du secteur. Il sera mis en place en 2019.

La politique de rémunération s'articule autour d'éléments de rémunération fixes et variables, flexibles et compétitifs, fondés sur les meilleures pratiques du marché et sur les objectifs de création de valeur à long terme du Groupe :

- **la compétitivité** : des études comparatives sur la rémunération totale dans des entreprises comparables permettent à Technicolor de

proposer des packages de rémunération compétitifs et tenant compte de la pression concurrentielle du marché. Technicolor s'assure ainsi l'attractivité, la motivation et la rétention des hauts potentiels et des contributeurs clés au niveau international tout en maîtrisant ses coûts ;

- **l'équité interne** : Technicolor considère rémunérer équitablement ses salariés dans chacune des aires géographiques d'implantation du Groupe, combinant respect des standards des marchés locaux et déploiement de programmes globaux. Les politiques de rémunération, structurées autour de la politique de bandes larges *Broadbanding*, prennent en compte de manière objective le niveau de responsabilité, l'expérience et la contribution de chacun au succès du Groupe. En outre, la politique de rémunération des cadres dirigeants est gérée par la Direction des Ressources Humaines pour assurer la cohérence des différents éléments de rémunération et faciliter la mobilité internationale et interne ;
- **la complexité de l'activité** : les professionnels, les ingénieurs et les cadres font l'objet d'une politique sélective visant à aligner leur rémunération sur leur performance. Une part significative de leur rémunération est composée d'éléments variables qui définissent et mesurent la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe et de leur secteur d'activité. Ces éléments variables se veulent être plus motivants en prenant en compte non seulement la performance individuelle, notamment en termes d'innovation et de prise de risque, mais aussi les résultats économiques du Groupe et des différentes divisions.

En cohérence avec les principes et règles édictés par le Groupe, toute entité du Groupe ou d'une division dispose des moyens pour identifier les potentiels et encourager le développement de ses collaborateurs à travers les différentes composantes de la rémunération globale définies par le 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).

	2018	2017	2016
Évolution de la rémunération	4,50 %	4,12 %	4,08 %

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 2018, les élargissements suivants ont été mis en place :

Domaine de l'action	Type de l'action	Description de l'action d'élargissement	Pays
Bien-être	Amélioration des prestations	Mise en œuvre d'un programme de bien-être et d'assistance aux salariés pour faire face aux situations de détresse au travail ou dans leur vie personnelle.	Inde
Assurance vie et accidents	Harmonisation	Extension des politiques <i>Group Personal Accident</i> (assurance de groupe en cas d'accident) et <i>Group Term Life</i> (assurance-vie collective) à Trace VFX Solutions Inde Pvt Ltd (Mumbai).	Inde
Santé	Amélioration des prestations	Amélioration de la couverture médicale existante.	Pologne
Assurance vie	Amélioration des prestations	Fournir à tous les employés une assurance vie et accidents financée et des conditions améliorées pour une assurance facultative.	Pologne
Santé	Bien-être et prévention	10 dépistages biométriques sur place (« mini bilans de santé préventifs »). Coaching santé personnalisé par téléphone. Campagnes de soins préventifs. Campagnes de télé-médecine « Consulter un médecin en ligne 24h/24 et 7 jours/7 » (consultations virtuelles qui donnent un accès direct à un médecin agréé 24h/24, 7 jours/7 et 365 jours par an) ; Campagnes de soins d'urgence pour informer les employés sur les options leur permettant d'économiser du temps et de l'argent lorsqu'ils doivent se faire soigner rapidement.	États-Unis
Handicap	Invalidité de longue durée	Prestations d'invalidité de longue durée à tous les employés dispensés et à certains groupes de salariés payés à l'heure, sans frais pour les employés, avec un programme de protection du remplacement des revenus couvrant des périodes prolongées d'invalidité, maladie ou accident.	États-Unis
Santé	Soins médicaux, dentaires et ophtalmologiques	Amélioration du plan de soins médicaux, dentaires et ophtalmologiques.	Canada
Santé	Harmonisation	Période de carence des employés en contrat à durée déterminée réduite de 9 à 3 mois et alignée sur celle des employés en contrat à durée indéterminée. Prestations des employés de la division Services DVD améliorées et alignées sur le <i>Flex Plan</i> et RSSP de la division Services de Production, au sein des deux entités juridiques.	Canada
Santé	Harmonisation	Inclusion des employés de Mikros et MPC Creative au système français du Groupe.	France

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. À cet égard, des enquêtes ont été menées dans le monde entier sur l'engagement de 5 150 employés dans le domaine des effets visuels pour le cinéma et la publicité. Des enquêtes de satisfaction des salariés ont également été menées sur des sites de la division Services DVD en Pologne, au Mexique et au Royaume-Uni pour un total de 1 960 employés.

5.2.1.4 FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

GRI [203-1][203-2][404-1][404-2][404-3]

Afin de garantir une adéquation constante entre les attentes de nos clients et les compétences de nos employés, le Groupe a mis en place une méthode de formation et de développement pragmatique au plus proche des enjeux des métiers.

5.2.1.4.1 Formation

Les priorités de la formation sont définies en fonction de l'évolution des métiers et des technologies associées (existantes et futures) et des besoins individuels des employés en termes de performance et/ou d'évolution professionnelle. La création de parcours de formations spécifiques par métier a été encouragée dans chaque division, avec comme résultat une optimisation des ressources en formation et un plus grand nombre de possibilités de formation. Afin de garantir un niveau de qualité constant ainsi que leur cohérence, les programmes de développement portant sur le *leadership*, le management et les compétences techniques ou fonctionnelles sont coordonnés au niveau du Groupe.

En complément, le Centre d'expertise de développement des talents conseille les responsables opérationnels et les *Business Partners* RH sur

tous les aspects de la formation et du développement, notamment sur les éléments de *leadership* et de management. Les *Business Partners* RH coordonnent la construction et le suivi des plans de développement au niveau des divisions ou des fonctions. Des formations sont organisées au niveau local par les Centres de compétence RH qui sont chargés de s'assurer que les initiatives de formation sont optimisées entre les divisions et conformes aux réglementations locales.

Globalement, les initiatives de formation proposées en 2018 comprenaient 312 367 heures de formation destinées tant aux salariés qu'aux externes travaillant sous la supervision du Groupe, dont 296 137 heures destinées à 14 718 salariés de Technicolor. Cela représente 20,1 heures de formation par salarié sur une base annualisée.

	Femmes	Hommes	Total
Nombre d'heures de formation dispensées	71 786	224 351	296 137
Nombre de salariés formés	4 350	10 368	14 718
Nombre d'heures de formation par salarié formé	16,5	21,6	20,1

Les divisions

Reposant sur une analyse approfondie des besoins en formation et développement, et conformément à la stratégie, de nombreux programmes des divisions identifient et développent les compétences essentielles, qu'elles soient techniques ou non, à promouvoir dans les années à venir.

Les résultats de ces programmes sont à la base de la stratégie globale de formation et de développement des compétences.

Services de Production

La Technicolor Academy

- La principale initiative de formation de la division Services de Production est la *Technicolor Academy*. Elle soutient globalement les efforts pour développer l'excellence des compétences de pointe en effets visuels. Ce programme peut être défini comme un projet de formation de jeunes diplômés talentueux tout juste sortis de l'université ou d'école, pour les préparer à travailler sur des plans de scènes à transformer. En ce sens, il vise des artistes diplômés qui sont reconnus comme ayant un fort potentiel mais doivent encore prouver leurs compétences. Les participants bénéficient d'une formation rémunérée sur 6-12 semaines, puis sont embauchés pour une période de 12 mois. En 2018, 488 artistes répartis dans cinq villes (Bangalore, Vancouver, Montréal, Londres et Adélaïde) ont participé à ce programme, ce qui représente 152 668 heures de formation. Une *Academy* sera ouverte à Paris en 2019. Pour plus de précisions, voir la section 5.2.7.

La MPC University

- La *MPC University* complète l'*Academy* en proposant à nos talents en effets visuels des cours en ligne de formation continue, pour améliorer et entretenir régulièrement leurs compétences.

Une définition actualisée des compétences

- En 2018, MPC Film a conduit un programme de gestion du changement pour transformer la façon dont les artistes sont classés par catégories (architecture des emplois) et qui a surtout redéfini les compétences et expériences au sein de chaque niveau et catégorie.

Ces compétences font l'objet d'un parcours d'apprentissage pour un système de gestion de l'apprentissage qui sera lancé au cours du premier trimestre 2019.

Perfectionnement professionnel et programmes créatifs de MPC

- En 2018, la *Technicolor Academy* a permis à 211 employés de suivre des programmes créatifs (c'est-à-dire un perfectionnement professionnel) à Bangalore. Il s'agit d'une formation théorique de 4 à 8 semaines (218 heures en moyenne).

Un nouveau système de gestion de l'apprentissage pour MPC

- En 2018, un nouveau système de gestion de l'apprentissage en ligne (GEM - *Grow, Evolve, Master*, ou Grandir, évoluer, maîtriser) a été développé. Il a d'abord été lancé en harmonisant le programme d'orientation pour tous les employés de MPC Film. Dans cette optique, des parcours d'apprentissage consistant en des programmes spécifiques d'apprentissage en ligne et de perfectionnement pour chaque discipline ont été mis au point. Ils sont spécifiquement liés au nouveau cadre de compétences présenté ci-dessus. Le lancement initial ne concernait qu'une discipline et les programmes seront déployés pour les autres disciplines en 2019, avec une extension à la ligne de service Film et TV.

Système d'apprentissage (intégration)

- En 2018, un projet pilote d'apprentissage a été mis en place à Londres. Ce projet est centré sur les écoles locales des régions les moins favorisées. Il vise à soutenir notre campagne sur la diversité et à disposer d'un programme d'aide aux talents débutants. Nous nous sommes associés à un fournisseur pour mettre le programme en place sur 12 mois au cours desquels 20 % du temps des participants est consacré à l'apprentissage. Ce programme permet aux participants de suivre des modules d'apprentissage fondés sur nos activités. Nous envisageons d'étendre et de développer ce programme en 2019 et de soutenir ainsi notre campagne en faveur de la diversité. En 2019, nous pensons aussi établir un programme destiné aux jeunes diplômés pour aider la prochaine génération de leaders et de producteurs.

Mikros

- Un programme de développement global de 792 heures est proposé aux leaders et aux responsables créatifs pour soutenir la mise en œuvre de la nouvelle organisation et pour aider les administrateurs des nouvelles Lignes de service dans leur nouveau rôle. Parmi les thèmes abordés au cours de la formation figurent l'acquisition d'une attitude de leader, le développement du *leadership*, la libération des énergies au sein des équipes, la gestion du compte de résultat, et la compréhension des Ressources Humaines et des aspects juridiques.

Maison Connectée

Des plans de formation ont été mis au point en adéquation avec les plans de développement des ressources, avec des programmes dédiés destinés aux :

- chefs de produit, avec des formations sur les processus de prévente, d'appel d'offres et de vente. En 2018, nous avons conduit en interne 9 présentations d'aides à la vente par webconférence, avec un total de 644 participants ;
- ingénieurs produit, avec une formation interne sur les processus. Ils ont pu accéder à la plate-forme d'apprentissage en ligne *Pluralsight*, qui comprend un tutorat en direct assurant une formation au développement de logiciels ainsi qu'un apprentissage technologique et économique.

5.2.1.4.2 Revue des talents et développement du leadership

Un processus de Revue des Talents est effectué tous les ans dans toutes les divisions. Ce processus mobilise les managers à tous les niveaux de l'organisation ainsi que les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction pour identifier et désigner les collaborateurs ayant le potentiel et le niveau de performance adéquat pour alimenter la *pool* de futurs dirigeants au niveau de la division ou du Groupe. Les membres de ce *pool* peuvent bénéficier, au cours de l'année, de formations, d'activités et d'événements dédiés au développement de leur *leadership*.

Plusieurs programmes sont gérés au niveau du Groupe :

- **le pool de talents du leadership.**

On compte 184 employés à fort potentiel et à fort potentiel Groupe au sein de ce *pool* de talents. Les membres de ce *pool* ont fait l'objet d'une évaluation dite « à 360° » de leurs compétences sur la base du nouveau profil de *leadership* du Groupe élaboré de manière collaborative pour la Société au cours de l'année 2017. À partir des conclusions de cette évaluation, des plans de perfectionnement individuels ont été élaborés, exécutés et mis en œuvre dans les divisions ;

- **le développement du leadership.**

En 2017, sur la base du nouveau modèle de compétences en *leadership*, une formation a été dispensée pour renforcer les capacités de développement personnelles des membres de l'équipe de RH, de façon à ce qu'ils puissent soutenir le développement des compétences des collaborateurs selon la vision, les valeurs et la stratégie de Technicolor. Cette initiative a abouti à la création d'un *pool* de 30 professionnels RH dûment formés, pouvant intervenir en tant que coaches internes afin d'épauler les collaborateurs à fort potentiel dans tout le Groupe (analyse et retour d'information des évaluations à 360°, définition d'un plan de perfectionnement individuel et accompagnement individuel des employés pendant la phase de déploiement des plans de développement) ;

- **la Management Academy.**

En complément des programmes de formation dits « métier » (techniques ou non techniques) dispensés au sein des divisions, la *Management Academy* joue un rôle important dans le soutien apporté par le Groupe aux managers dans tous les types d'activité et divisions ou fonctions. Créé en 2014, ce programme définit le socle commun de compétences en management attendues chez Technicolor. Il maintient un sens d'appartenance au Groupe au sein de la communauté de 220 managers qui ont déjà participé à ce programme.

Après une période pilote en 2014 durant laquelle des sessions de la *Management Academy* ont été organisées, en interne et en externe, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France et en Belgique, le programme a évolué périodiquement pour créer un véritable programme de référence dédié à la gestion des compétences dans l'ensemble du Groupe en 2015, 2016 et 2017. En 2018, 3 sessions du nouveau programme ont été créées et devraient avoir lieu entre janvier et mars 2019 : 3 jours de sessions de formation collaborative organisées en France, aux États-Unis et en Inde, concernant 60 managers de toutes les divisions et fonctions. Les participants pourront aussi participer à une session complémentaire *via* Webex afin de renforcer leurs apprentissages et de leur permettre de continuer à travailler sur certains thèmes abordés lors des sessions.

Au total, 5 500 heures de formation ont été dispensées aux managers du monde entier pour améliorer l'attitude et les compétences de management de nos employés.

Les divisions

Un programme de leadership dans la division Services de Production

En 2018, le programme LEAP (*Lead, Energize, Accelerate, Performance*) a été testé chez MPC Film. Il s'agit d'un programme de perfectionnement en management destiné à améliorer les compétences de toute personne ayant des responsabilités en management. En 2019, ce programme sera élargi aux autres marques de Technicolor Film et TV. Un *coaching* est proposé à tous les cadres supérieurs et peut être demandé dans l'ensemble du Groupe.

Assurer la progression et la succession

La mobilité des talents étant plus grande dans le domaine des effets visuels, MPC Film examine les plans de succession et de progression tous les trimestres et assure chaque année, en moyenne, la promotion de 10 à 15 % de l'effectif à de nouveaux postes.

En 2018, MPC a mis au point un système d'évaluation des talents pour exploiter les données concernant la contribution et d'autres performances dont nous disposons au sein de nos systèmes de production. Ainsi, un moyen d'identification et d'évaluation des talents plus objectif est disponible couramment auprès des managers, leur permettant de prendre des décisions plus cohérentes et objectives sur la mobilité et l'évolution du personnel, tout en lui assurant un retour d'information équitable et précis.

En 2019, un nouvel outil de retour d'information associé à un système d'évaluation des talents sera introduit pour soutenir la notion de développement des talents et de transparence du retour d'information.

Transformation des emplois au sein du segment Maison Connectée

En 2018, dans le cadre de son parcours de transformation, le segment Maison Connectée a lancé une revue de tous les emplois reposant sur 2 axes : « impact pour gagner des accords » et « impact pour générer de la trésorerie ». Dans un premier temps, un projet spécifique (« quadrat des compétences ») a été lancé en juin 2018 pour 9 emplois essentiels. Le périmètre est le suivant :

- revue du périmètre de travail actuel, matrice RACI, cartographie sociale ;
- définition du « profil cible » ;
- évaluation de toute la population concernée en fonction de compétences techniques et professionnelles définies dans le cadre du « profil cible » ;
- analyse des lacunes et mise en place d'un plan d'action.

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 2016 au titre de l'exercice 2015 : 2 198 531 euros ;

- sommes distribuées en 2017 au titre de l'exercice 2016 : 2 140 252 euros ; et

- sommes distribuées en 2018 au titre de l'exercice 2017 : 1 751 839 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 2018, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe dans le cadre du Plan d'épargne entreprise du Groupe, par les salariés et anciens salariés dans le cadre des Fonds communs de placement d'entreprise s'élevait à 280 000 actions, soit 0,07 % du capital social.

5.2.1.7 DONNÉES SUR L'EMPLOI

GRI [102-7][102-8][401-1][405-1]

Au 31 décembre 2018, le Groupe employait 17 745 salariés (71 % d'hommes et 29 % de femmes), à comparer à 16 307 salariés au 31 décembre 2017, soit une hausse de 8,8 %.

L'appartenance du Groupe au secteur *Media & Entertainment*, secteur fortement concurrentiel et en évolution constante, oblige le Groupe à adapter son profil social en conséquence.

Le tableau ci-dessous indique les effectifs totaux de Technicolor au 31 décembre des années 2018, 2017 et 2016, ainsi que la répartition du personnel par zone géographique.

	2018	2017	2016
Europe	3 886	3 853	3 990
Amérique du Nord	6 745	6 767	7 678
Asie ⁽¹⁾	5 361	3 955	3 651
Amérique latine ⁽²⁾	1 753	1 732	1 698
NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS	17 745	16 307	17 017
Nombre de salariés des filiales mises en équivalence	45	46	45
Contrats à durée indéterminée	14 225	13 712	14 208
Contrats à durée déterminée	3 520	2 595	2 809
(1) Y compris l'Inde :	4 687	3 247	2 862
(2) Y compris le Mexique :	1 425	1 334	1 313

Les effectifs pris en compte ci-dessus incluent les cadres, les non-cadres et les ouvriers. Les intérimaires, les stagiaires et les apprentis sont exclus.

Les contrats français de type « intermittent » ne figurent pas dans le tableau ci-dessus. Ils représentent l'équivalent de 272 emplois à temps plein sur l'année 2018 et leur nombre est passé de 413 en décembre 2017 à 235 en décembre 2018. Au cours de l'année, 775 salariés « intermittents » ont travaillé pour Technicolor.

	2018	2017	2016
Nombre d'intermittents ayant travaillé en décembre	235	413	388
Équivalent temps plein sur l'année	272	347	164

Le tableau ci-dessous présente le nombre de salariés par segment au 31 décembre 2018. Les contrats français de type "intermittent" ne figurent pas dans ce tableau.

Segment	Nombre de salariés	Pourcentage
Services Entertainment	14 778	83 %
Maison Connectée	1 602	9 %
Fonctions centrales et Autre	1 365	8 %
TOTAL	17 745	100 %

Répartition par âge et sexe

Au 31 décembre 2018, le Groupe employait 5 139 femmes (29 % des effectifs de Technicolor) et 12 606 hommes (71 % des effectifs) hors intermittents. La répartition par âge est la suivante :

Âge	Femmes	Hommes	Total
< 20 ans	13	31	44
20 à 29 ans	1 430	3 623	5 053
30 à 39 ans	1 657	4 670	6 327
40 à 49 ans	1 095	2 475	3 570
50 à 59 ans	744	1 414	2 158
> 60 ans	200	393	593
TOTAL	5 139	12 606	17 745

Embauches et licenciements

Au cours de l'année 2018, 8 504 salariés ont été embauchés, dont 3 088 à titre permanent, et 1 199 salariés ont été licenciés, hors intermittents.

	2018
Embauche de salariés permanents	3 088
Embauche de salariés en contrat à durée déterminée	5 415
Acquisitions	0
Cessions	253
Fin de contrats à durée déterminée et démissions	3 464
Licenciements	1 199
Démissions des contrats permanents	2 080
Autres (retraites...)	69

Méthodologie

Les chiffres relatifs aux effectifs sont extraits d'une base de données administrée par les Ressources Humaines au niveau mondial. Cette base est actuellement déployée sur tous les sites Technicolor.

5.2.2 Gestion des cycles d'activité

GRI [102-8] [103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-3 Emploi]

Le temps de travail est géré en fonction des besoins des différentes activités de Technicolor au sein de la société mère et de ses filiales. Le Groupe est soumis à des obligations réglementaires et contractuelles en termes de temps de travail dans chaque pays au sein duquel il opère. Grâce à différents outils de gestion du temps de travail, le Groupe s'assure que les salariés ne dépassent pas les seuils obligatoires et qu'ils sont rémunérés correctement pour toutes éventuelles heures supplémentaires conformément à leur contrat de travail. Cependant, une partie considérable des employés de Technicolor a une rémunération fixe pour un nombre donné de jours travaillés par an ; dans ce cas, le nombre de jours travaillés est contrôlé.

Le travail à temps partiel et le télétravail sont autorisés au cas par cas en conformité avec la politique du Groupe en la matière et en fonction des besoins et des contraintes des fonctions concernées. En 2018, Technicolor comptait en moyenne 205 employés travaillant moins de 5 jours par semaine. Au cours de l'année, sur le total des employés à temps partiel, 96 % travaillaient au moins à mi-temps et ceux travaillant au moins l'équivalent de quatre jours par semaine (80 % du temps de travail d'un employé à plein-temps) représentaient 63 % des travailleurs à temps partiel. Les contrats français de type « intermittent » ne sont pas considérés comme des emplois à temps partiel.

Certaines des activités du Groupe font l'objet de pics d'activité saisonniers (comme par exemple la fabrication de DVD) ce qui nécessite de recourir à du personnel intérimaire ou temporaire (CDD) afin de répondre aux demandes des clients, principalement sur les sites de distribution et d'entreposage, en plus des heures supplémentaires. Ces saisonniers sont généralement embauchés directement pour une période de quelques mois (temporaires) ou recrutés par l'intermédiaire d'une entreprise de main-d'œuvre (intérimaires) ; le recours aux heures supplémentaires est lié davantage à la réalisation d'un objectif ponctuel et intervient dans le cadre d'un pic d'activité à durée très limitée

(fabrication ou exécution d'un projet). Les travailleurs intérimaires ne sont pas inclus dans l'effectif du Groupe. Les principaux pays ayant recours à l'emploi saisonnier sont les États-Unis, le Mexique, la Pologne et dans une moindre mesure le Canada et l'Australie.

Les activités de la division Services de Production comme les effets visuels, l'animation et la post-production sont essentiellement basées sur des projets et reposent, en grande partie, sur des contrats à durée déterminée (y compris des contrats « intermittents ») afin de pouvoir adapter le mix de compétence, l'expérience et la taille des équipes aux exigences et au calendrier de la production, comme il est d'usage dans le secteur. S'il est vrai que nous sommes entièrement dépendants du calendrier de nos clients, nous nous efforçons de réduire le pourcentage de contrats à durée déterminée de nos effectifs et d'augmenter proportionnellement le pourcentage d'employés à durée indéterminée.

Globalement, le personnel saisonnier intérimaire représente environ l'équivalent de 5 414 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 2 720 emplois à temps plein à l'échelle des activités du Groupe.

Dans l'ensemble de Technicolor, le total des heures supplémentaires représente environ un équivalent temps plein de 598 emplois.

Le temps de travail est contrôlé sur les différents sites du Groupe grâce à des logiciels tels que ProTime, ADP, Punchout, Kronos, 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.

	2018	2017	2016
Nombre moyen de salariés à temps partiel	205	285	350
Pourcentage de salariés à temps partiel travaillant au moins à mi-temps	96 %	97 %	97 %
Pourcentage de salariés à temps partiel travaillant au moins 4 jours par semaine	63 %	57 %	50 %
Nombre équivalent temps plein de contrats à durée déterminée (« intermittents » compris)	2 723	2 890	2 600
Nombre d'intérimaires en équivalent temps plein	5 414	5 960	6 250
Équivalent temps plein des heures supplémentaires (« intermittents » compris)	598	580	700

L'équivalent temps plein d'un travailleur est généralement égal à 2 080 heures travaillées au cours d'une année civile.

5.2.3 Diversité et intégration

GRI [103-1 Diversité et égalité des chances][103-2 Diversité et égalité des chances][103-3 Diversité et égalité des chances]
[103-1 Lutte contre la discrimination][103-2 Lutte contre la discrimination][103-3 Lutte contre la discrimination][405-1][406-1]

DIVERSITÉ ET INCLUSION SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Fin 2015, un plan dédié à la diversité et à l'intégration a été lancé à l'échelle mondiale. L'objectif de ce plan est d'améliorer nos processus de façon globale, afin de s'assurer que nos pratiques sont à tous égards non discriminatoires au niveau du Groupe, mais également de promouvoir un esprit d'ouverture et d'intégration à l'échelle mondiale et la volonté d'apporter une aide et un soutien aux personnes ou aux groupes sous-représentés au regard de leurs données démographiques régionales. Les 4 thèmes principaux du Plan sont la diversité des genres, le handicap, l'âge et l'ethnicité.

Au niveau du Groupe, en 2018, le programme était toujours axé sur la planification d'action, la communication interne et les mesures de sensibilisation, tandis que plusieurs unités commerciales ont mis en place des programmes et des réseaux sur la diversité et l'inclusion conformément à leurs besoins de main-d'œuvre. Plus spécifiquement, dans la division Services de Production, un engagement a été pris pour assurer que tous les groupes de personnes sont équitablement représentés au sein de chaque marque, pour utiliser les Académies Technicolor afin de modifier activement la diversité à court terme, et pour travailler à long terme avec les secteurs de l'enseignement et de l'événementiel en vue de mieux faire connaître les effets visuels comme possibilité de carrière pour tous les groupes de personnes.

DIVERSITÉ DES GENRES

Un premier programme a été lancé en 2014 sous le parrainage du Comité Exécutif (EXCOM), afin de mieux équilibrer la diversité des genres et d'augmenter le ratio de femmes dans les rôles opérationnels, les postes de managers et les viviers de leaders. Des actions ont été mises en place à travers plusieurs dispositifs au cours de l'année 2018 :

- trois femmes siègent au Comité Exécutif, ce qui représente 25 % du nombre total de membres au 31 décembre 2018. Au niveau du Comité de Management (MCOM), on compte cinq femmes, soit 33 % du nombre total de membres, en incluant les membres du Comité Exécutif ;
- une politique de recrutement a été adoptée pour encourager la diversité des genres à des postes de haute direction : Technicolor demande aux professionnels chargés du recrutement et de la recherche de personnel, partout dans le monde, de s'assurer que le CV d'au moins une femme qualifiée figure sur chaque liste de finalistes soumise pour des postes de haute direction au sein de la Société ;
- les critères de *leadership* pour les talents sont adaptés pour assurer l'équité entre hommes et femmes à des postes de Direction. La diversité des genres est intégrée à la Revue de talents au sein des divisions, dont les résultats sont présentés au Comité Exécutif, incluant des plans d'action dédiés si nécessaire.

De plus, les initiatives visant à promouvoir la diversité des genres sont encouragées à l'échelon local, par exemple en Inde, en France, au Royaume-Uni, en Pologne et en Australie :

- en Inde, le réseau local des femmes a continué de profiter de cette dynamique. Plusieurs événements ciblés ont été organisés au cours de l'année 2018, tels que *la Journée de la femme* déployée sur une semaine, un discours d'ouverture par l'éminente leader des femmes Mme Shanthi Menon, et des sessions du *Cercle de discussion des femmes*. Technicolor en Inde a aussi mis au point des programmes de recommandation des employés spécifiques aux lignes de services, qui contribuent à attirer plus de talents féminins pour équilibrer la diversité des genres. La participation des femmes à toutes les initiatives de formation dans les différentes lignes de services a été assurée pour empêcher la création d'écart de compétences. Par ailleurs, les femmes sont activement encouragées à participer à toutes les initiatives telles que les activités d'engagement des salariés, les programmes de santé et bien-être et les sessions de formation pour le développement global personnel et professionnel ;
- en France, un accord a été conclu en 2016 en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Disposant d'un budget dédié, il prévoit l'alignement des rémunérations hommes-femmes, la sensibilisation des managers à la question de la diversité des genres, ainsi que des sessions de formation afin d'aider les femmes à développer leur *leadership* et à booster leur carrière ; en 2018, 43 modifications ont été apportées à la rémunération des femmes et 13 modifications pour les hommes dans le cadre du programme d'Égalité des genres. En 2018, Technicolor s'est classé numéro 11 au classement annuel de la Diversité des genres au sein des instances dirigeantes d'entreprise (Palmarès de la Diversité) parmi les sociétés françaises (SBF120) ;
- au Royaume-Uni, The Mill a organisé un panel et une activité de formation pour la journée internationale des femmes. Des écoles y ont participé ainsi que l'émission de radio *Badass Women's Hour*, avec des ateliers centrés sur le travail en *freelance*, le *leadership* et l'émancipation. Le programme *Balance*, initiative mondiale axée sur l'amélioration de la diversité des genres au sein des opérations, s'est poursuivi et est en cours sur la ligne de services Effets Visuels Film & TV (FTV) (MPC Film, Mr. X, Mill Film). Les femmes représentent au moins la moitié des équipes de direction et un peu plus pour l'équipe de direction globale. Tous les sites de FTV ont continué à travailler avec des comités locaux *Balance* (pour la diversité) en 2018, représentant le genre, les LGBTQ, la culture 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 du Groupe, pour aider à diffuser le message et à célébrer notre diversité. L'objectif d'embauche pour la *Technicolor Academy* est resté à 40 % de femmes. Au sein de l'activité *MPC Advertising*, une répartition 50-50 a été réalisée en 2018 pour le recrutement de personnel débutant. Dans le cadre de FTV, Mill Film a atteint l'objectif d'un pourcentage global de 43 % d'embauche de talents féminins au cours de sa première année. Une composante diversité et inclusion a été ajoutée à l'enquête d'engagement périodique de MPC, et l'installation de toilettes indifférenciées a été facilitée partout dans le monde ;

- 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 sur le Plan professionnel dans le cadre du comité des représentants des parties prenantes, qui contrôle les changements opérationnels et donne son avis à la Direction ;
- en Australie, un atelier *Women in Leadership* a été organisé pour inciter les femmes à occuper des postes de Direction.

EMBAUCHE ET INTÉGRATION DE PERSONNES HANDICAPÉES

Selon les législations nationales, il peut exister d'importantes différences entre les exigences légales pour l'intégration des personnes handicapées ou pour l'embauche d'un nombre ou d'un pourcentage spécifique de personnel handicapé, et entre les définitions d'un employé handicapé. Dans certains cas, ces exigences et définitions n'existent pas. Dans certains pays, le fait de répertorier, de catégoriser ou d'enregistrer un employé comme une personne handicapée peut être légalement interdit ou être soumis à l'autorisation de la personne concernée, laquelle peut refuser. Par conséquent, les statistiques ne peuvent pas rendre compte avec justesse de la réalité.

Toutefois, au-delà des exigences qui peuvent exister, Technicolor s'efforce d'adapter les lieux de travail, y compris les usines, afin de fournir des opportunités d'emploi équitables sans aucune discrimination contre les personnes handicapées en ce qui concerne l'embauche, la formation, l'affectation des tâches, la promotion ou la rémunération, et cherche à éliminer les obstacles à l'emploi et à accompagner le personnel handicapé. À cet égard, l'emploi de personnes handicapées fait partie de notre politique de non-discrimination. Technicolor a déjà intégré et continue à vouloir intégrer les besoins des travailleurs handicapés, y compris en adaptant les tâches, les horaires et les postes de travail :

- en France, des accords ont été signés avec les représentants syndicaux à l'appui du programme « Mission Handicap – France » de Technicolor, lancé au cours du second semestre 2016, qui met l'accent sur quatre aspects critiques : favoriser le recrutement des personnes handicapées, sous réserve que leurs compétences répondent aux exigences du poste ; encourager le maintien dans l'emploi et le développement de carrière des salariés handicapés ; développer les connaissances et l'expertise en matière de handicap au sein de Technicolor au travers de la formation et du *coaching* ; avoir davantage recours à des personnes handicapées au niveau des prestataires de services. Fin 2018, le recrutement de 5 personnes a été confirmé ;
- 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 a conclu un partenariat avec une agence de recrutement de personnes handicapées afin d'embaucher des salariés présentant des déficiences et les placements sont actuellement en cours ;
- au Royaume-Uni, le réseau industriel commun baptisé *Access:VFX* poursuit son activité. L'objectif est de promouvoir la diversité et l'inclusion dans le secteur des effets visuels. The Mill et MPC sont tous deux des correspondants clés dans le cadre du lancement d'*Access:VFX*, organisant des séminaires et des ateliers sur site destinés à des petits groupes de personnes ciblées. The Mill a aussi participé à deux séances du réseau *Industry Connect* et à des événements sur la base de compétences qui ciblaient les minorités ethniques noires et asiatiques (ou BAME, *Black Asian Minority Ethnic*) et les personnes handicapées ;
- 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 (par ex., distribution cinéma, doublage), Technicolor s'est désengagé de plusieurs domaines au cours des dernières années en vue de céder les activités correspondantes à un tiers. Lorsque cette cession des activités impactées s'est avérée impossible, le Groupe a alors engagé des ressources et un appui importants, conformément à ses politiques existantes, afin de modérer l'impact pour les parties prenantes concernées.

Plusieurs activités du Groupe sont soumises à l'évolution rapide des environnements concurrentiels. Il faut donc régulièrement adapter leur organisation et l'outil de production.

Un projet de transformation du segment *Maison Connectée* a été lancé pour adapter cette activité à travers le monde et pour répondre aux changements radicaux que connaît ce secteur et le marché correspondant (voir la section 1.2.1.3). Ce projet a été mis en œuvre partout dans le monde et vise à minimiser l'impact sur les employés. Un dialogue s'est engagé avec les représentants des employés, lorsqu'ils étaient présents, sur le projet de transformation et les mesures qui l'accompagnent pour promouvoir une approche contractuelle.

La division *Services DVD* s'efforce d'anticiper l'évolution des marchés de DVD et d'optimiser progressivement son empreinte opérationnelle (voir la section 1.2.1.2).

RELATIONS SOCIALES

GRI [102-41]

Le dialogue social est mené par les Directeurs de site avec le support des équipes Ressources Humaines de chaque pays.

En ce qui concerne ses activités en Europe, Technicolor a conclu un accord professionnel avec un Comité européen de représentants du personnel, confirmant les pratiques du Groupe en matière de relations de travail. Ce Comité, qui se réunit plusieurs fois par an, est composé de représentants des syndicats ou des membres des Comités d'Entreprise locaux des pays européens.

Le Comité européen est composé comme suit :

Pays	Nombre de sièges au Comité européen
Belgique	1
France	3
Pologne	1
Royaume-Uni	3

Le Comité européen de Technicolor est une instance supranationale dont la vocation est de traiter des sujets à caractère transnational. Il est informé de l'activité sociale, économique, industrielle, commerciale et de recherche de Technicolor en Europe et de ses incidences sur l'emploi et les conditions de travail. Il est également informé lors de la mise en œuvre des grandes modifications structurelles, industrielles et commerciales et des transformations de l'organisation. Il s'est réuni une fois en 2018.

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 2018, Technicolor a conclu 26 conventions collectives : 1 en Australie, 1 en Belgique, 2 au Brésil, 2 au Canada, 15 en France, 3 au Mexique, 1 au Royaume-Uni et 1 aux États-Unis d'Amérique.

Dans plusieurs pays, les conventions collectives sont négociées sur une base pluriannuelle (trois ans ou plus) et, par conséquent, les accords dans certains pays n'avaient pas besoin d'être renouvelés en 2018.



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 2018, 42 712 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 2015-2018

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 2018 :

- 5 % de diminution du taux d'accident du travail par an ;
- reporting conforme aux Standards de la GRI (*Global Reporting Initiative*) pour le Développement Durable.

PERFORMANCE

Ci-dessous figurent les chiffres consolidés des données de sécurité clés suivies en 2018.

En 2018, Technicolor a enregistré une baisse de 13 % de son taux d'accidents du travail et maladies professionnelles⁽¹⁾, passant de 1,14 en 2017 à 0,99 en 2018. Le taux d'accidents du travail et maladies professionnelles avec arrêt de travail⁽²⁾ a augmenté de 9 % pour atteindre 0,58 alors qu'il était de 0,53 en 2017.

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 (0,061). Ce taux peut aussi être défini comme le nombre de jours moyens perdus par accident (12,4) ou encore comme le nombre de jours moyens perdus par travailleur équivalent temps plein (0,121).

(1) Le taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles est égal au nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles par 200 000 heures travaillées.

(2) Le taux d'accidents du travail avec arrêt est égal au nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles avec arrêt par 200 000 heures travaillées.

ÉVOLUTION DU TAUX D'ACCIDENT DU TRAVAIL POUR 200 000 HEURES TRAVAILLÉES

	Accidents du travail et maladies professionnelles		Accident du travail et maladies professionnelles avec arrêt de travail	
	Nombre d'incidents	Taux ⁽¹⁾	Nombre d'incidents	Taux ⁽²⁾
2016	215	0,96	102	0,46
2017	243	1,14	114	0,53
2018	225	0,99	132	0,58

(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 2018 D'ACCIDENTS DU TRAVAIL AVEC ET SANS ARRÊT POUR 200 000 HEURES TRAVAILLÉES

	Accidents du travail et maladies professionnelles		Accident du travail et maladies professionnelles avec arrêt de travail	
	Nombre d'incidents	Taux ⁽¹⁾	Nombre d'incidents	Taux ⁽²⁾
Maison Connectée	3	0,17	3	0,17
Services Entertainment	220	1,08	127	0,63
Corporate & Autres	2	0,30	2	0,30

(1) Le taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles est égal au nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles par 200 000 heures travaillées.

(2) Le taux d'accidents du travail avec arrêt est égal au nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles avec arrêt par 200 000 heures travaillées.

INITIATIVES LOCALES

Les résultats les plus significatifs obtenus en 2018 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.

Des programmes ayant déjà fait leurs preuves pour améliorer l'hygiène et la sécurité se sont poursuivis et le site de Mexicali s'est vu décerner par le gouvernement le certificat d'*Empresa Segura* pour la troisième année consécutive. À Tultitlan, le site a continué de relayer les campagnes de santé publique aux employés. La sécurité physique a été améliorée à Melbourne avec l'installation de nouveaux garde-corps et passerelles afin d'empêcher toute chute de hauteur depuis une mezzanine. À Piaseczno, une nouvelle douche de sécurité a été installée près de la salle de charge des batteries. À Rugby, un nouveau programme de prévention est proposé à tous les employés. Il propose l'accès à des conseils personnalisés sur des sujets divers afin de réduire la charge mentale au travail et en dehors du travail. Ces conseils peuvent être d'ordre juridique, financier ou familial, ou orientés santé et bien-être, autour de la nutrition ou des addictions. Ces consultations sont disponibles 24 heures sur 24.

Sur les sites non industriels, un programme de prévention contre le harcèlement sexuel a été lancé depuis Bangalore, favorisant notamment la sensibilisation à cette question ainsi qu'aux questions d'hygiène et sécurité sur tous les sites indiens. Des évaluations de l'ergonomie des postes de travail et différents plans d'action ont été menés dans de nombreux sites. Quelques bureaux assis-debout supplémentaires ont été achetés, notamment pour les bureaux de The Mill à Los Angeles. Le site de Chennai a mis en place toute une série d'événements autour de la santé et du bien-être tels que des ateliers de yoga, des stands de soins dentaires et ophtalmologiques, ou des séances de fitness les vendredis. Au sein de Mikros à Montréal et sur le nouveau site de Paris, les snacks et sodas des distributeurs ont été remplacés par des fruits et des aliments sains.

Les sites de Technicolor ont déployé de nombreuses initiatives santé destinées aux salariés en 2018 : examens médicaux, campagnes de vaccination (notamment contre la grippe), programmes de bien-être, massages, cours de yoga, analyses ergonomiques, formations de secouristes du travail, programmes de congé, mais aussi des initiatives destinées à aider la collectivité : collectes de sang et dons divers (nourriture, vêtements, lunettes, etc.).

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 2018, au niveau du Groupe, le taux moyen d'absentéisme pour maladie et absence non autorisée s'élevait à 3,2 %.

	2018	2017	2016
Taux d'absentéisme (en %)	3,2 %	2,8 %	2,6 %

MÉTHODOLOGIE DE SUIVI DE L'ABSENTÉISME

Couverture : 99 % des employés sont couverts pour ce décompte. Sont visés tous les employés ayant un contrat de travail actif avec Technicolor (les stagiaires, les apprentis, les intérimaires, ainsi que les employés ayant fait l'objet d'un préavis sont exclus).

Absences rapportées : congé maladie payé et non payé allant jusqu'à 12 semaines d'absence consécutives, absence liée à un accident du travail, invalidité de courte ou de longue durée si le contrat de travail est

maintenu, absence non autorisée – congé/absence non rémunéré(e) – autre absence non justifiée et non rémunérée. Toutes les autres catégories d'absence ne sont pas incluses.

Le taux d'absentéisme correspond au nombre de jours d'absence enregistrés des salariés divisé par le produit du nombre de jours travaillés théoriques au cours de l'année et le nombre mensuel moyen d'employés équivalents temps plein pour la population concernée.

5.2.7 Impact communautaire et développement régional

GRI [102-40] [102-42] [102-43] [102-44] [103-1 Impacts économiques indirects] [103-2 Impacts économiques indirects] [103-3 Impacts économiques indirects] [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation] [103-3 Formation et éducation] [103-1 Communautés locales] [103-2 Communautés locales] [103-3 Communautés locales] [202-2] [203-1] [203-2] [404-2]

Le Groupe s'efforce de recruter localement la plupart de ses collaborateurs afin de soutenir l'emploi local. Les sites du Groupe sont généralement implantés dans de grandes villes ou en périphérie de métropoles. Par conséquent, dans la plupart de ses zones de présence, Technicolor n'est qu'un employeur minoritaire et n'a donc qu'un impact direct limité sur le tissu économique local. Cependant, l'emploi chez Technicolor peut parfois représenter, au niveau régional, un pourcentage important du secteur concerné, du fait de sa position de leader et des compétences spécifiques requises pour ses activités.

Par conséquent, en cas de manque de talents locaux obligeant à embaucher des employés venant de l'étranger, et en sus de son initiative de formation interne (l'*Academy*), Technicolor soutient le développement régional ou l'expansion des organismes pédagogiques (écoles, universités) ciblant les compétences requises. Technicolor contribue aussi activement et consacre du temps et des ressources à des associations professionnelles et à des initiatives de coopération visant à développer l'éducation et l'emploi au niveau régional (Canada, France, Royaume-Uni, Inde). Dans le cadre de ces actions de coopération, des représentants de Technicolor président des associations professionnelles des industries du cinéma en France et au Québec, et une école de cinéma.

Technicolor s'engage en priorité dans des projets communautaires consacrés à l'éducation aux arts numériques. Outre son soutien aux Académies de formation (voir la section 5.2.7.1) et les relations étroites et durables établies par nos studios avec les grandes écoles et universités d'effets visuels et d'animation, le Groupe soutient des initiatives éducatives plus larges, pour permettre à de jeunes talents d'accéder aux

studios et de développer leurs compétences : formation d'étudiants dans les écoles, *master classes*, semaine de l'enseignant, conseils pour la conception des programmes, tests en ligne pour les stagiaires potentiels, et soutien aux écoles d'art numérique indépendantes. Des projets pilotes ont été lancés pour cibler les communautés les moins favorisées lors du recrutement et de la formation de talents.

En 2018, un projet pilote d'apprentissage a été mis en place à Londres. Ce projet est centré sur des écoles locales dans des régions défavorisées. Il vise à soutenir la campagne sur la diversité et à disposer d'un programme d'aide aux talents débutants. Nous nous sommes associés à un fournisseur pour mettre le programme en place sur 12 mois au cours desquels 20 % du temps des participants est consacré à l'apprentissage. Ce programme permet aux participants de suivre des modules d'apprentissage fondés sur nos activités. Nous envisageons d'étendre et de développer encore ce programme en 2019 et de soutenir ainsi notre campagne en faveur de la diversité. En 2019, nous pensons aussi établir un programme destiné aux jeunes diplômés pour aider la prochaine génération de leaders et de producteurs.

Le Groupe soutient également la *India Foundation for the Arts* afin de faciliter la progression des projets des cinéastes, avec deux projets actuellement en cours. Il s'est également associé en Inde avec la *Fondation Attakkalari* pour la co-création d'une conférence sur la « Poétique de la Technologie en Performance ». En partenariat avec Oxfam Inde, Technicolor soutient les initiatives d'engagement des écoles dans des activités de recyclage et de peinture.

Il continue également à soutenir les activités liées au monde du cinéma à différents niveaux : lancement de festivals pour les nouveaux talents, soutien à des associations caritatives et développement de nouvelles technologies expérimentales, ou encore soutien à des actions communes avec les étudiants pour favoriser l'innovation des produits et des services.

5.2.7.1 LA TECHNICOLOR ACADEMY

Les Académies créatives de la *Technicolor Academy* (anciennement la *MPC Academy*) sont une initiative mondiale du Groupe visant à attirer de nouveaux talents dans le secteur des effets visuels. Il s'agit de centres de formation internes pour les jeunes diplômés. Nous recrutons des candidats disposant d'une première formation dans une spécialité de notre domaine d'activité et travaillons avec eux jusqu'à ce qu'ils soient prêts à travailler sur les effets visuels de longs métrages. En 2018, la *MPC Film Academy* est devenue la *Technicolor Academy*, en vue de soutenir les unités commerciales qui forment la ligne de services Film & TV de Technicolor, avec notamment Mr. X et Mill Film, ainsi que Mikros.

La croissance se poursuit dans les studios de Montréal, Londres et Bangalore et le lancement d'un nouveau studio à Adélaïde continue à créer de fortes demandes de talents. Dans ce domaine, les institutions éducatives ne délivrent pas les compétences nécessaires au travers d'un diplôme, selon le niveau requis par le secteur. C'est pourquoi des Académies créatives se développent pour former nos propres talents. Nous avons créé des espaces de formation internes équipés selon les normes du secteur à Montréal, Adélaïde et Bangalore. Nous offrons des contrats d'embauche qui prévoient une période de 6 à 12 semaines consacrée à plein-temps à la formation. Ceux qui obtiennent leur diplôme intègrent alors le département pour lequel ils sont destinés, où ils commencent à travailler sur des longs métrages.

Notre première Académie créative a été lancée à l'automne 2014 dans nos studios canadiens et à la mi-2015 dans notre studio indien, alors que les académies d'Adélaïde et Londres ont débuté en 2018. Les départements pour lesquels nous avons formé de jeunes talents comprennent la composition, l'éclairage, les effets spéciaux, le *matte painting* numérique (DMP – décors numériques), l'animation, la prépa roto, les *assets*, les logiciels et la restitution de mouvement (*match moving*). Depuis le démarrage du projet, l'équipe chargée de la formation a formé plus de 1 000 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 ouvrent les portes et offrent cette opportunité. Il s'agit d'un investissement non seulement dans nos futurs talents mais également dans les communautés que nous côtoyons au travers de notre activité. L'accès n'est pas réservé aux citoyens nationaux ; il est ouvert à tous les talents à travers le monde, d'où qu'ils viennent. Nous avons accueilli, au sein de l'*Academy*, des étudiants du Mexique, du Brésil, de Thaïlande, de Colombie, d'Indonésie, de Chine, du Japon, de Corée, ainsi que d'Inde,

d'Amérique du Nord et d'Europe. Des centaines de jeunes, qui n'auraient sans doute eu par ailleurs aucune chance d'accéder à un emploi dans ce secteur, se sont vus offrir l'opportunité de rejoindre notre communauté créative. Ils bénéficient du soutien d'un formateur à plein-temps au sein du département auquel ils sont destinés et obtiennent un retour d'information détaillé tout au long de leur formation afin de bien comprendre ce qu'ils doivent faire pour assurer leur réussite.

Une grande partie des étudiants de l'*Academy* ont obtenu un diplôme puis un emploi chez MPC Film, Mr. X et Mill Film. Un grand nombre d'entre eux y ont ensuite signé des contrats et d'autres sont partis travailler pour nos concurrents. Nous considérons donc que les Académies créatives sont une véritable réussite. Les effets visuels se définissent comme une activité cyclique, basée sur les prestations, les performances et les spectacles, et les artistes tendent à fonctionner au contrat et travaillent au sein d'un grand nombre d'entreprises sur différents projets. Nous pensons que, dans la mesure où nous avons pris un risque et investi dans leur talent en devenant 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 opérationnelles Film & TV de Technicolor par souci de loyauté. D'une façon générale, ce programme nous permet de contribuer à l'économie et à l'emploi au niveau local et de développer un vivier de talents disponibles à destination de l'industrie.

Nous entendons puiser la plupart de nos futurs jeunes talents de la composition, de l'éclairage, des effets spéciaux, du DMP, des actifs, de l'Animation et de la prépa roto parmi les diplômés de l'*Academy*. Les responsables de nos différents départements sont satisfaits de leurs performances, et bon nombre de diplômés des Académies créatives dépassent toutes les attentes.

Nous voyons là un véritable partenariat entre le Groupe et les établissements d'enseignement locaux, qui contribue à rendre plus attractifs aux yeux des talents créatifs les pays au sein desquels nous exerçons. À cet effet, des mesures complémentaires sont prises afin de mieux préparer les étudiants quand ils sont encore en formation. Grâce à notre solide stratégie de partenariats éducatifs et d'engagement, nous continuons à œuvrer, avec quelque 30 écoles et universités locales, à la construction d'une base d'affiliation et d'offrir notre aide en vue de fournir aux étudiants la meilleure préparation aux activités liées aux effets visuels. D'autres initiatives se sont déroulées à Montréal, comme la « semaine de l'enseignant », l'aide à l'élaboration de *curriculum* et des *Masters classes*.

Nos Académies créatives constituent à la fois une initiative stratégique centrale dédiée au développement des talents et une façon pour le Groupe de contribuer à la communauté. Elle offre des avantages sociaux et économiques aux villes dans lesquelles nous œuvrons car chaque étudiant de l'*Academy* devra vivre, se déplacer, se restaurer et se divertir au sein de la communauté concernée. À mesure que ces communautés sont reconnues comme des endroits privilégiés pour les talents créatifs, cela attirera de nouveaux projets et de nouvelles entreprises, stimulera les activités périphériques et créera plus d'emplois. C'est un bel exemple de situation « gagnant-gagnant », où le fait d'agir dans le bon sens se révèle également bénéfique pour l'activité.



5.2.8 Relations avec les parties prenantes externes

GRI [102-21][102-40][102-42][102-43][102-44][103-1 Impacts économiques indirects][103-2 Impacts économiques indirects][103-3 Impacts économiques indirects][103-1 Formation et éducation][103-2 Formation et éducation][103-3 Formation et éducation][103-1 Communautés locales][103-2 Communautés locales][103-3 Communautés locales][103-1 Politiques publiques][103-2 Politiques publiques][103-3 Politiques publiques]

Les principales activités de Technicolor relèvent des segments Services Entertainment (services) et Maison Connectée (équipements). Elles nécessitent des talents créatifs au service de l'innovation pour les technologies et les services pour le développement des produits. Technicolor entretient ainsi des liens avec divers groupes de parties prenantes clés afin de garantir la croissance et la pérennité de ses activités, principalement avec :

- les clients ;
- les investisseurs et les actionnaires ;
- les organismes pédagogiques ;
- les communautés ;
- les fournisseurs et les sous-traitants ;
- les autorités publiques.

Au sein de ces catégories générales, des parties prenantes spécifiques sont identifiées comme potentielles sources d'opportunités en fonction de leur proximité ou de leur relation avec les activités importantes de Technicolor (personnes, produits, services ou immobilier). Le dialogue peut avoir lieu de différentes manières, par exemple par le biais de rencontres individuelles, d'adhésions, d'enquêtes, de contrats ou d'événements publics/forum/webinaire/panel, comme cela est détaillé dans les exemples ci-dessous.

Des réunions structurées et individuelles avec les clients et l'examen par la Direction de toute plainte formulée par un client, toutes activités confondues, permettent de suivre et de gérer la satisfaction des clients du Groupe. De plus, en raison du nombre élevé de clients concernés par ses activités, le segment Maison Connectée mène également des enquêtes de satisfaction (15 en 2018). 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 311 événements (*roadshows*, conférences téléphoniques et conférences), a rencontré 312 investisseurs institutionnels et a échangé avec 41 analystes. Le Groupe a organisé un total de 375 réunions ou conférences téléphoniques avec des investisseurs et des analystes tout au long de l'année.

Une coopération à long terme avec des organismes pédagogiques est essentielle pour les domaines d'activités en forte croissance ou en rapide évolution. Elle permet à Technicolor d'accéder à de jeunes talents hautement qualifiés dont les compétences correspondent à nos exigences. Voir la section 5.2.7.

Technicolor entretient d'étroites relations avec les communautés locales afin de limiter les effets des activités industrielles de la Société sur l'environnement local (par exemple : pollution sonore, pollution lumineuse, pollution de l'air et circulation). Le Groupe s'efforce de prendre les mesures nécessaires dans ces situations pour agir dans le meilleur intérêt de tous.

Les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants sont décrites à la section 5.3.1 ainsi que dans le Plan de vigilance (section 5.10).

Technicolor continue à développer des relations de confiance avec les autorités publiques des pays dans lesquels il opère afin d'assurer un environnement commercial, social et technologique favorable pour le Groupe. Ces relations sont gérées soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'associations professionnelles, et se conforment strictement à notre Code d'éthique commerciale, tout particulièrement au regard des règles en matière de concurrence et de lutte contre la corruption, ainsi qu'aux principes de transparence via les processus nationaux d'inscription des déclarations d'intérêts.

5.3 DROITS DE L'HOMME ET CONDITIONS DE TRAVAIL

GRI [102-12][102-13][103-1 Pratiques d'achats][103-2 Pratiques d'achats][103-3 Pratiques d'achats]
 [103-1 Évaluation environnementale des fournisseurs][103-2 Évaluation environnementale des fournisseurs]
 [103-3 Évaluation environnementale des fournisseurs][103-1 Santé et sécurité au travail][103-2 Santé et sécurité au travail]
 [103-3 Santé et sécurité au travail][103-1 Travail des enfants][103-2 Travail des enfants][103-3 Travail des enfants]
 [103-1 Travail forcé ou obligatoire][103-2 Travail forcé ou obligatoire][103-3 Travail forcé ou obligatoire]
 [103-1 Évaluation des Droits de l'Homme][103-2 Évaluation des Droits de l'Homme][103-3 Évaluation des Droits de l'Homme]
 [103-1 Évaluation sociale des fournisseurs][103-2 Évaluation sociale des fournisseurs][103-3 Évaluation sociale des fournisseurs]

Technicolor applique rigoureusement les principes internationaux définis dans la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) dans son approche de l'éthique et de la responsabilité sociale, une norme renforcée par la politique éthique du Groupe et par son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies. La Société s'engage à préserver la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective, l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi. Ces principes sont reflétés dans la chaîne d'approvisionnement, et le respect par les fournisseurs des politiques et des principes de la Société en matière d'éthique et de Droits de l'Homme est surveillé par le biais d'un programme de responsabilité sociale et d'éthique des fournisseurs ou dans le cadre des activités de conformité menées en accord avec l'adhésion de Technicolor à la *Responsible Business Alliance* (RBA).

Technicolor adhère au Pacte mondial des Nations Unies (*Global Compact*) depuis 2003. Le Pacte mondial est un programme des

Nations Unies par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les Droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption et à développer les meilleures pratiques dans ces domaines. Technicolor s'attache depuis à respecter les normes éthiques les plus élevées, la prise en compte des intérêts légitimes et éthiques de l'ensemble des parties prenantes ainsi que les principes directeurs énoncés par les Nations Unies, et soumet, chaque année, une Communication sur le progrès réalisé dans le cadre de son soutien et de son engagement en faveur de *Global Compact*. La Communication publique sur le progrès est disponible dans le rapport de Développement Durable sur le site Internet du Groupe à l'adresse suivante, dans la section « Gouvernance et Éthique » : http://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 s'assurent de la sécurité et de la salubrité des conditions de travail de leurs employés, qu'ils respectent les Droits de l'Homme, et s'engagent à améliorer continuellement leurs systèmes de gestion de l'environnement, leurs produits, et leurs procédés de production.

Technicolor requiert de ses fournisseurs et sous-traitants qu'ils participent activement à sa stratégie Environnement Hygiène Sécurité (EHS). Les fournisseurs sont ainsi tenus de se conformer aux exigences, aux normes légales des services ou de l'industrie dont ils font partie, en application des lois nationales des pays où ils exercent leurs activités. Les fournisseurs et sous-traitants doivent également garantir au Groupe la conformité de leurs composants et produits avec la réglementation en vigueur dans le pays où ils sont commercialisés et avec les exigences de Technicolor.

Au-delà de l'approvisionnement en matières premières et en composants, les principaux domaines pour lesquels Technicolor sous-traite la production et les services sont la fabrication des décodeurs et des passerelles du segment Maison Connectée, et une partie de la logistique liée à la division Services DVD en Europe. En outre, pour gérer les pics saisonniers de travail dans la division Services DVD, Technicolor utilise

des services de main d'œuvre intérimaire afin de fournir des effectifs supplémentaires sur les sites de conditionnement et de distribution.

Afin de veiller au respect de ces principes par les fournisseurs, et dans le cadre du programme d'Éthique des Fournisseurs de Technicolor, depuis 2003, les responsables de l'approvisionnement de Technicolor :

- définissent une liste des matières premières et des pays à haut risque ;
- déterminent le calendrier approprié pour les audits en matière d'éthique, 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 ;
- réexaminent de façon régulière tous les fournisseurs en appliquant le guide d'éthique des fournisseurs et la grille de vérification associée.

Le programme d'Éthique des Fournisseurs de Technicolor vise à :

- garantir que les fournisseurs de Technicolor respectent les politiques et les modalités du programme du Groupe ;
- promouvoir 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 ;
- protéger la santé, la sécurité et l'environnement des collaborateurs ;
- favoriser le développement des collaborateurs ;
- assurer les conditions d'une concurrence commerciale équitable ;
- s'engager à agir en entreprise citoyenne ;
- respecter la vie privée des collaborateurs et des consommateurs ;
- éviter tout conflit d'intérêts potentiel.

59 audits sur l'éthique des fournisseurs ont été réalisés en 2018 par Technicolor sur 53 sites, certains sites ayant fait l'objet de deux audits. Par le biais de ces audits et d'autres approches, Technicolor partage clairement ses attentes avec ses fournisseurs et sous-traitants, leur demandant qu'ils s'assurent de la sécurité et de la salubrité des conditions de travail de leurs employés, qu'ils respectent les Droits de l'Homme, et qu'ils s'engagent à améliorer continuellement leurs systèmes de gestion de l'environnement, leurs produits, et leurs procédés de production. Lors des procédures d'audit, les cas de travail des enfants sont considérés comme « critiques » et entraînent un arrêt immédiat des activités. Les cas de discrimination des employés, de travail forcé, d'infraction aux règles de sécurité, d'invalidité permanente et de blessure mortelle sont considérés comme « majeurs » et imposent la mise en œuvre sans délai de mesures correctives.

Seul 1 audit a révélé une violation critique liée au travail des enfants. 79 % des violations détectées concernent l'hygiène et la sécurité, et 12 % les heures de travail. Les violations en matière d'hygiène et de sécurité représentent 90 % des violations majeures. Les autres catégories de violations majeures détectées sont, par ordre décroissant, la discrimination, les jeunes travailleurs et la rémunération.

Outre cette approche, centrée sur les fournisseurs évalués « à haut risque », 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 pour les fournisseurs représentant une dépense annuelle de plus d'un million d'euros. Cette catégorie représente 91,7 % des dépenses totales du Groupe.

Les fournisseurs représentant près de 55 % des dépenses totales de cette catégorie de Technicolor ont déjà fait l'objet d'une évaluation par EcoVadis.

Le principal périmètre de sous-traitance au sein du Groupe est celui du segment Maison Connectée, qui concerne la majorité des équipements vendus. Ainsi, presque tous les audits réalisés dans le cadre du programme mentionné ci-dessus ciblent les fournisseurs et leurs sous-traitants du segment Maison Connectée, les segments Services Entertainment et Technologie ayant peu recours à la sous-traitance. De même, les pics saisonniers d'activité ont un impact fort sur le segment Services Entertainment et Technicolor veille à ce que tous les travailleurs intérimaires bénéficient, au même titre que les collaborateurs permanents du Groupe, d'une formation EHS, d'informations et des équipements nécessaires à leur mission, quelle que soit la durée de leur contrat de travail.

Technicolor assure un suivi des indicateurs clés de performance, se conformant à la norme SA 8000 pour les principaux partenaires d'activités de fabrication électronique afin de s'assurer que ces partenaires respectent les réglementations et bonnes pratiques en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise. Pour l'approvisionnement, Technicolor sélectionne en priorité des fournisseurs qui disposent de la certification ISO 9001 et peuvent démontrer leur conformité avec les normes EHS telles que ISO 14001 et OHSAS 18001.

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.

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 renouvelée des emplois du Groupe est en préparation. Il doit permettre d'identifier et d'aider à éviter la création d'écarts salariaux à chaque étape des carrières féminines.

Les politiques de non-discrimination et d'égalité des chances, fondées sur la Charte d'Éthique et modifiées localement si nécessaire en fonction des exigences légales, comprennent une politique sur le harcèlement et sont mises en œuvre dans tous les sites de Technicolor.

Outre le rôle que peut jouer le personnel de Direction, la détection de cas de discrimination s'appuie aussi sur la politique du droit d'alerte qui permet à n'importe quel employé de dévoiler en toute confidentialité sa situation ou celle d'un collègue, sans crainte de publicité ou de réaction défavorable. De tels cas sont communiqués au Comité d'Éthique et enquêtés. 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. Globalement, 36 cas de discrimination et de harcèlement ont été signalés en 2018, reflétant l'impact des campagnes de sensibilisation au harcèlement.

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 2018 :

- 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 *leadership*. 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 vidéos 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). 1242 employés ont participé à cette formation répartie en 33 sessions. Nous continuons par différents moyens à informer les employés sur les préjugés inconscients. En Inde, les dispositions prises ont été maintenues pour favoriser, d'un commun accord, le maintien au travail des collaborateurs seniors au-delà de l'âge légal de départ à la retraite dans le pays (58 ans). Le site de Bangalore met également à la disposition des nouveaux salariés issus d'autres régions un document écrit fournissant des informations sur les conditions de vie locales ainsi que des conseils. Dans le cadre d'un partenariat avec Oxfam Inde, l'équipe Technicolor a soutenu 98 équipes locales dans le cadre du *Trailwalker 2018 (Walk for Equality)*, qui prévoyait des parcours de 50 et 100 km sur trois jours, tenant notamment un point de contrôle à des fins d'accueil et de soutien tout au long de l'événement ;

- en France, l'initiative du « contrat génération » visant à favoriser l'emploi des jeunes et à maintenir l'emploi des seniors a été renouvelée ;
- au Royaume-Uni, dans les services effets visuels Film & TV (FTV), la politique de l'égalité des chances fait partie intégrante du manuel de l'employé et des sessions d'intégration sont proposées à tous les nouveaux arrivants. Une formation régulière sur la sensibilisation à la santé mentale et les préjugés inconscients en la matière a été dispensée pour empêcher la discrimination. FTV a organisé une semaine d'activités sur l'ethnicité durant la Semaine d'Inclusion Nationale, et a également continué à soutenir des clubs sociaux sur chaque site, les *MPC Pride*, ouverts à tous et qui ont vocation à devenir un espace d'accueil pour tous les travailleurs LGBTQ de MPC ;
- en Australie, des ateliers *Women in Leadership* ont été rendus possibles afin d'inspirer des femmes qui sont actuellement leaders ou qui vont le devenir sur le lieu de travail. Les besoins de développement ont été abordés et des plans de succession personnalisés ont été élaborés. Le Groupe a aussi sponsorisé une femme au Nigeria pour une participation à un programme d'émancipation sociale et économique d'un an. Ce programme donne à des femmes marginalisées la possibilité, souvent pour la première fois de leur vie, de se regrouper en classes de vingt-cinq femmes pour constituer des réseaux de soutien, partager des expériences, acquérir des compétences essentielles et accéder à de nouvelles ressources ;
- en France, Mikros a accompagné *La Fondation des Femmes* dans la fabrication de ses spots grand public diffusés (TV et web) pour la journée de la femme le 8 Mars et la lutte contre le harcèlement et les violences aux femmes.

5.4 CHANGEMENT CLIMATIQUE

GRI [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 2018.

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.

CHARTRE, RÈGLES ET RECOMMANDATIONS

Les normes et lignes de conduite sont énoncées dans la Charte Éthique de Technicolor dont découle la Charte EHS du Groupe pour les aspects environnementaux, hygiène et sécurité. À celle-ci s'adosse une bibliothèque de plus de 50 règles et recommandations EHS, commençant par la Politique environnementale, soutenue par de nombreuses recommandations thématiques comme la préservation des ressources et la prévention de la pollution.

La Charte EHS, traduite en six langues, est disponible sur le site Intranet du Groupe, ainsi que toutes les règles et recommandations.

ORGANISATION

La préoccupation EHS est transversale chez Technicolor et incombe à chaque membre du Comité Exécutif, ainsi qu'aux responsables des différentes activités et sites du Groupe. Le service EHS créé dès 1993 pour formaliser et mettre en œuvre la politique EHS du Groupe la décline en règles, recommandations, programmes et initiatives. La Direction EHS rapporte à l'organisation Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, dirigée par le Directeur des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, qui est membre du Comité Exécutif de Technicolor. La responsabilité de la gestion de l'EHS incombe au Directeur EHS qui anime un réseau de Collaborateurs EHS. Au niveau des *Business Units*, des coordinateurs travaillent au partage et à la mise en place rapide des initiatives pertinentes au sein des sites relevant d'une même activité. Les juristes du Groupe apportent leur soutien et leur expertise sur les thèmes liés à l'EHS tels que la sécurité des produits, la protection environnementale et la sécurité au travail.

Il incombe à la Direction EHS de développer des politiques, des programmes, des processus et des initiatives afin de permettre aux sites de respecter les principes et engagements détaillés dans la Charte EHS. Chaque site de production de Technicolor désigne les personnes qui, en concertation avec les comités internes EHS, seront chargées de décliner les règles et recommandations du Groupe en programmes et procédures afin de minimiser les impacts négatifs sur l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité, et assurer la conformité réglementaire du site.

PÉRIMÈTRE ET PROFIL DE RISQUE

Ce rapport comprend des informations provenant de 51 sites, dont 14 sites industriels. Les données relatives aux exercices précédents pour ces mêmes sites sont communiquées lorsqu'elles sont disponibles. Toutefois, certains sites nouvellement acquis peuvent ne pas disposer de données antérieures à leur acquisition ou certains sites peuvent avoir été fermés ou vendus. Dans la terminologie Technicolor, un site industriel est un site de fabrication, packaging et distribution de DVD, ou de fabrication de produits du segment Maison Connectée. Pour fournir ses produits et services, Technicolor achète des matières premières, des produits chimiques, des composants, utilise de l'eau et de l'énergie. Ainsi certaines étapes de production peuvent-elles avoir des impacts sur l'environnement.

5.4.1 Émissions de carbone

 [102-12][302-1][302-2][302-3][305-1][305-2][305-3]

CONSOMMATION D'ÉNERGIE

En 2018, la consommation énergétique des sites dans le monde s'est élevée à environ 1 368 térajoules, soit une baisse d'environ 6 % par rapport à 2017. L'électricité et les énergies fossiles représentent respectivement 87,7 % (dont 19 % produits avec des énergies

renouvelables) et 11 % de l'énergie consommée, la vapeur achetée et l'eau glacée ne représentant que 1,3 %. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, l'intensité énergétique représente une moyenne de 0,342 térajoules par million d'euros en 2018 pour l'ensemble du Groupe.

En raison de la diversité des activités du Groupe, les impacts des sites de production sont différents selon les procédés industriels qui y sont déployés. Ainsi certains sites peuvent ne pas être concernés par la totalité des indicateurs communiqués dans ces pages. Les impacts commentés dans ces pages sont la génération de déchets et leur traitement par filières, la consommation d'énergie (électricité, énergies fossiles, vapeur et eau glacée), la consommation d'eau, les émissions atmosphériques, principales matières premières utilisées, effluents. La liste des 51 sites couverts par la collecte des données est détaillée à la fin de ce chapitre (5.5.5).

La Direction de l'Environnement, de l'Hygiène et de la Sécurité a identifié des indicateurs pertinents collectés selon une fréquence mensuelle, trimestrielle ou annuelle. Ces indicateurs comprennent la consommation d'eau et d'énergie, la génération, le recyclage et l'élimination des déchets, les émissions atmosphériques, les principales matières premières consommées et les effluents des sites à vocation industrielle.

FORMATION

Voir la section 5.5 pour des informations sur les formations en matière d'environnement.

BUTS ET OBJECTIFS 2015-2018

Technicolor a fixé à l'ensemble de ses sites de nouveaux objectifs à atteindre à la fin 2018 concernant le changement climatique :

- 20 % minimum pour la part d'électricité provenant de sources renouvelables ;
- *reporting* conforme aux Standards de la GRI (*Global Reporting Initiative*) pour le Développement Durable.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE

	Total (en térajoules)	Électricité (en térajoules)	Énergies fossiles (en térajoules)	Total/CA (en térajoules par million d'euros)
2016	1 633 ⁽¹⁾	1 446	183	0,334
2017	1 452 ⁽²⁾	1 314	124	0,333
2018	1 368 ⁽³⁾	1 200	151	0,342

(1) Le total inclut environ 4 Tj de vapeur achetée.

(2) Le total inclut environ 14 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.

(3) Le total inclut environ 18 Tj de vapeur ou d'eau glacée achetée.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN 2018

	Total Énergie (en térajoules)	% du total Groupe (en térajoules)	Électricité (en térajoules)	% total du segment (en %)	Énergies fossiles (en térajoules)	% total du segment (en %)
Maison Connectée	60,6 ⁽¹⁾	4,4 %	46,4	76,6 %	1,3	2,1 %
Services Entertainment	1 287,4	94,1 %	1 138,1	88,4 %	149,3	11,6 %
Corporate & Autres	20,4 ⁽²⁾	1,5 %	15,0	73,5 %	0,2	1,0 %

(1) Le total inclut environ 13 Tj d'eau glacée achetée.

(2) Le total inclut environ 5 Tj de vapeur achetée.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Après évaluation de ses activités, Technicolor a déterminé que le contaminant atmosphérique le plus significatif mais limité résultant des activités du Groupe (Périmètre 1) était le dioxyde de carbone ici donnée en (éq. CO₂). 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 2018, un total de 8 638 tonnes de dioxyde de carbone (éq. CO₂) 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)
2016	10 557
2017	7 087
2018	8 638

Les émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, de vapeur et d'eau glacée (Périmètre 2) étaient de 172 836 tonnes d'éq. CO₂ et ont été évaluées au moyen des recommandations et des outils du Protocole GHG (Institut des ressources mondiales (2014), version 4.5 de l'outil du Protocole GHG pour les combustions fixes).

Les émissions du Périmètre 2	éq. CO ₂ (en tonnes)
2016	218 386
2017	199 036
2018	172 836

Au-delà des émissions de gaz à effet de serre de Périmètre 1 et de Périmètre 2, les plus importantes sources d'émission de Périmètre 3 sont listées ci-dessous, par ordre décroissant en termes d'importance. Lorsque les estimations quantitatives sont indiquées, les valeurs sont approximatives en raison des hypothèses requises et de l'absence éventuelle de connaissance précise du type d'équipement de transport ou de carburant utilisé. Les hypothèses se basent sur les normes du secteur ou les études menées sur les performances des véhicules ou le comportement des consommateurs :

- consommation d'électricité lors de l'utilisation de dispositifs connectés (décodeurs et passerelles) sur leurs marchés cibles pendant la durée de vie du produit estimée à 7 ans. On estime l'incidence globale de tous les équipements du segment Maison Connectée produits en 2018 à 1,44 million de tonnes d'éq. CO₂ pour chaque année complète de fonctionnement. Le fonctionnement présumé du produit, pouvant être partiellement contrôlé par l'opérateur du réseau et le consommateur, inclut les heures d'utilisation, les heures de veille, et les heures d'extinction, principalement selon les habitudes d'utilisation des téléviseurs par les clients. Pour chaque équipement, la véritable émission équivalente dépendra du pays et de la région d'utilisation étant donné que les facteurs d'émission varient considérablement selon les méthodes et les sources de génération d'électricité de chaque pays ;
- matières premières et distribution des DVD et des disques Blu-ray™. L'impact estimé de l'ensemble du trafic entrant et sortant contrôlé par Technicolor en 2018 pour les produits DVD était de 81 228 tonnes d'éq. CO₂ ;

- 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 2018 pour les produits du segment Maison Connectée était de 70 755 tonnes d'éq. CO₂ ;
- transport quotidien des salariés ;
- voyages d'affaires ;
- centres de données.

En 2018, Technicolor a participé pour la onzième 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). Pour répondre à ces besoins, Technicolor utilise des infrastructures *cloud* ou locales, selon des critères tels que la sécurité des données, le temps de réaction et la disponibilité des serveurs, entre autres. 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.

5.4.2 Efficacité énergétique

GRI [102-12][302-5]

Technicolor a commencé à mettre en place des recommandations en matière d'éco-conception en 2008 et adopte depuis longtemps une attitude positive à l'égard des thèmes de l'environnement et de l'efficacité énergétique pour le développement, la fabrication et l'utilisation de ses produits. Le segment Maison Connectée respecte toutes les lois, les réglementations et les recommandations du secteur approuvées par Technicolor. Celles-ci comprennent le Code de conduite de l'Union européenne en matière d'Efficacité énergétique du Service Télévision numérique et de Consommation d'énergie des équipements haut débit, l'Accord volontaire de l'Union européenne pour améliorer la consommation d'énergie des décodeurs complexes, et plus récemment en 2015 l'Accord volontaire américain pour l'amélioration constante de l'efficacité énergétique des décodeurs, et l'Accord volontaire américain pour l'amélioration constante de l'efficacité énergétique des petits équipements de réseau.

Concernant le secteur des terminaux domestiques, Technicolor a été le premier fournisseur à signer le Code de conduite relatif aux équipements à haut débit, devenant ainsi une entreprise de premier plan pour les passerelles résidentielles à faible consommation d'énergie. En concevant des appareils conformes aux réglementations et aux divers Accords

volontaires, Technicolor s'engage à améliorer l'efficacité énergétique et à réduire l'empreinte carbone des passerelles et des décodeurs. En anticipant la révision de la publication de l'Accord volontaire et l'élaboration de la réglementation européenne en matière d'efficacité énergétique, Technicolor agit en faveur de l'amélioration de l'efficacité énergétique des passerelles et des décodeurs.

Concernant la consommation d'électricité lors de l'utilisation de dispositifs connectés (décodeurs et passerelles) sur leurs marchés cibles pendant la durée de vie du produit estimée à 7 ans, on estime l'incidence globale de tous les équipements du segment Maison Connectée produits en 2018 à 1,44 million de tonnes d'éq. CO₂ pour chaque année complète de fonctionnement. Le fonctionnement présumé du produit, pouvant être partiellement contrôlé par l'opérateur du réseau et le consommateur, inclut les heures d'utilisation, les heures de veille, et les heures d'extinction, principalement selon les habitudes d'utilisation des téléviseurs par les clients. Pour chaque équipement, la véritable émission équivalente dépendra du pays et de la région d'utilisation étant donné que les facteurs d'émission varient considérablement selon les méthodes et les sources de génération d'électricité de chaque pays.

5.4.3 Énergie renouvelable

GRI [302-4]

Dans le cadre de son engagement à mener ses activités en toute sécurité et de manière responsable, Technicolor a toujours évalué son impact environnemental et cherché à le réduire par le biais de programmes et de projets de surveillance spécifiques. Alors que l’empreinte industrielle du Groupe continue d’évoluer et que les procédés énergivores ont diminué en raison des fermetures successives dans les secteurs du verre, des tubes et du développement et tirage de films, l’empreinte non industrielle de Technicolor continue de progresser dans les médias numériques et le *cloud*. De ce fait, les priorités en matière d’énergie ont changé et l’accent est mis de plus en plus sur l’augmentation de la part de l’énergie renouvelable dans l’électricité consommée par l’ensemble des sites du Groupe.

Au Brésil, le site de fabrication du segment de la Maison Connectée dédié à la production de décodeurs pour l’Amérique a élaboré un plan à long terme en vue d’améliorer son empreinte carbone, notamment en augmentant sa part d’énergie à partir de sources renouvelables. Tandis qu’une partie de l’électricité fournie par le marché provient déjà de sources renouvelables, le site a également installé panneaux solaires, systèmes de stockage d’énergie, systèmes de contrôle capables de générer 10 % de l’électricité consommée par le site.

ÉNERGIE RENOUVELABLE

Groupe	En pourcentage d’électricité (en %)	En pourcentage du total de l’énergie (en %)
2016	16,8 %	14,8 %
2017	16,8 %	15,2 %
2018	19,0 %	16,6 %

Activités Segment	En pourcentage d’électricité (en %)	En pourcentage du total de l’énergie (en %)
Maison Connectée	15,5 %	11,9 %
Services Entertainment	19,1 %	16,9 %
Corporate & Autres	18,5 %	13,7 %

FAITS MARQUANTS SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Tous les sites, industriels et non industriels, s’efforcent de réduire leur consommation d’énergie. Parmi les initiatives de réduction énergétique, nous pouvons citer les initiatives suivantes : systèmes d’éclairage équipés d’ampoules LED (Memphis, Londres MPC, Piaseczno, Edegem, Culver City), moteurs à vitesse variable installés sur les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation (HVAC) afin de mieux adapter la consommation aux exigences de charge réelles, contrôle plus efficace des besoins énergétiques au moyen de capteurs ou de *timers* programmables intégrés aux équipements, extinction de l’éclairage sur les zones de travail non employées (Sydney), augmentation des températures de consigne des centres de données, amélioration des performances des unités de refroidissement externes grâce à des ventilateurs à commutation électronique (Bangalore), et campagnes de sensibilisation destinées aux employés.

Les sites Technicolor trouvent des solutions pour réduire l’empreinte carbone de leur activité à différentes échelles et par différents moyens :

- **En réduisant les émissions provenant de la distribution et de la fabrication des produits de la division Services DVD** : le site de Rugby a optimisé la fréquence des livraisons aux commerces de détail, en réduisant le nombre de livraisons par semaine, Melbourne a

consolidé ses commandes de pièces détachées afin de réduire le nombre de livraisons de produits, et Piaseczno a amélioré la palettisation des commandes importantes afin d’optimiser l’empilage et le chargement des camions.

- **En achetant de l’électricité plus verte** : certains sites non industriels sont passés aux contrats d’électricité 100 % verte (The Mill) ou envisagent de le faire à court terme (Londres MPC).
- **En compensant les émissions** : le site de Hollywood participe à un programme de compensation des émissions des véhicules à travers l’achat de crédits compensatoires. Le site de Manaus compense ses émissions depuis plusieurs années. Le site de Culver City a planté quant à lui de nouveaux arbres devant le site.
- **En réduisant les émissions du segment Maison Connectée** : en collaborant avec la société française primée et certifiée TK’Blue, qui procède à des analyses approfondies des émissions pour ses clients, le segment Maison Connectée a pu bénéficier d’une vision et d’une maîtrise accrues de l’impact de sa chaîne logistique globale, ce qui lui a permis de mieux évaluer les produits et les partenaires les plus à même de se conformer à ses exigences privilégiant le transport maritime au transport aérien, avec une préférence pour le transport ferroviaire en Europe.

- **En renforçant sa capacité de production d'énergie verte** : le segment Maison Connectée du site de Manaus a encore augmenté la capacité de ses panneaux solaires pour la production d'électricité.
- **En s'efforçant de réduire les émissions résultant des déplacements et des voyages d'affaires** : certains sites ont installé de nouveaux espaces de chargement pour les vélos électriques, ont participé à une journée de sensibilisation sans voiture (Edegem), ou ont travaillé pour adapter les itinéraires utilisés par les employés afin

de réduire les distances ou d'éviter les zones ou les heures de congestion (Chennai). Les navettes qui relient les sites de Memphis ont facilité le déplacement des travailleurs d'un site à l'autre en haute saison, ce qui a permis de décongestionner le trafic. Les voyages d'affaires ont été rigoureusement contrôlés au sein de l'ensemble du Groupe et les systèmes de vidéoconférences et d'applications vidéo sont largement déployés.

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 2018.

CHARTRE, 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 2018, huit incidents classés « SBI » liés à l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité ont été recensés, n'entraînant aucune pénalité ou amende.

LE PROGRAMME D'AUDIT EHS

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 2018, trois audits EHS ont été effectués en interne, conformément à l'objectif de Technicolor d'auditer ses sites industriels au minimum une fois tous les trois ans. Ces audits permettent l'identification des axes de progrès et donnent lieu à l'élaboration de plans d'actions correctives.

ACQUISITIONS/FERMETURE DE SITES

Un programme d'audit systématique des sites préalablement à toute acquisition ou fermeture permet d'évaluer tout risque de contamination. Cette procédure permet, d'une part, de déterminer les provisions financières liées à la responsabilité du Groupe en matière d'environnement et, d'autre part, d'évaluer le niveau d'investissement nécessaire pour assurer la mise en conformité des sites par rapport aux exigences du Groupe. Dès leur acquisition, les sites doivent se conformer aux Règles et Recommandations du Groupe qui exigent, par exemple, la mise en place de programmes de gestion des produits chimiques et des déchets, afin d'éviter la pollution accidentelle de l'eau, de l'air et des sols.

Chacune des nouvelles activités acquises est passée en revue par Technicolor pour identifier les impacts EHS potentiellement négatifs pour l'environnement et pour réaliser un état des lieux des systèmes de gestion et de suivi, déterminer leur conformité avec la Politique et les directives EHS du Groupe, communiquer les initiatives et exigences EHS de Technicolor et pour aider à la mise en place de programmes spécifiques qui répondent aux exigences de Technicolor et de l'activité concernée.

FORMATION

GRI [403-5]

Le Groupe a toujours considéré que chacun de ses salariés peut affecter la performance EHS du Groupe et veille en conséquence à ce que chacun d'eux dispose des outils, des ressources, des connaissances EHS nécessaires au maintien d'une politique de prévention efficace et dynamique. Des programmes de sensibilisation et des formations professionnelles sont dispensés aux salariés et aux sous-traitants intervenant sur site de façon à ce qu'ils soient en mesure de travailler en totale conformité avec les lois et règlements en vigueur et de prévenir les accidents corporels ou les dommages à l'environnement. Ces programmes de formation sont évalués lors des audits EHS du Groupe et constituent un critère majeur de l'évaluation des performances. En 2018, 42 712 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 2015-2018

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 2018 :

- 75 % minimum pour le taux de recyclage ;
- reporting conforme aux Standards de la GRI (*Global Reporting Initiative*) pour le Développement Durable.

5.5.1 Recyclage des déchets et optimisation des matières premières

GRI [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 35 657 tonnes (environ 4,2 % de la quantité totale a été générée par les sites non industriels). Le taux de recyclage était de 75,6 %, en légère hausse par rapport à 2017. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la quantité moyenne de déchets produits par l'ensemble des activités était de 8,93 tonnes par million d'euros en 2018.

DÉCHETS

	Quantité totale générée (en tonnes)	% Dangereux (en %)	% Recyclés (en %)	Total/CA (en tonnes par million d'euros)
2016	40 342	1,97 %	77,9 %	8,25
2017	37 773	2,0 %	74,5 %	8,66
2018	35 657	2,4 %	75,6 %	8,93

PRODUCTION DE DÉCHETS EN 2018

	Quantité totale générée (en tonnes)	% du total (en %)	% Dangereux (en %)	% Recyclés (en %)
Maison Connectée	380,5	1,1 %	6,2 %	68,7 %
Services Entertainment	35 160,0	98,6 %	2,3 %	75,8 %
Corporate & Autres	116,2	0,3 %	11,2 %	48,8 %

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 en 2018

afin d'obtenir un inventaire plus précis des volumes et des catégories des déchets générés par ces sites. En 2018, la part des déchets ayant fait l'objet d'un *reporting* spécifique par ces sites représentait une part significative d'environ 4,2 % du tonnage total des déchets du Groupe, avec quelque 94 tonnes de déchets dangereux issus des sites non industriels (piles, ampoules contenant du mercure, déchets d'équipements électroniques). En 2016, le compostage des déchets organiques dans le cadre du recyclage des déchets a commencé à être suivi, avec environ 55 tonnes recensées en 2018.

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 2018 sont :

MATIÈRES PREMIÈRES

(en tonnes)

Polycarbonate pour injection	20 092
Emballage papier et carton	14 534
Emballage bois	12 035
Colle de pressage pour DVD	1 222
Matières plastiques d'emballage	1 191

FAITS MARQUANTS SUR LES DÉCHETS

En 2018, le site de Guadalajara a créé un nouveau processus afin de récupérer le polycarbonate des disques métallisés, détournant une grande partie de ce matériau vers le recyclage avec une réutilisation de meilleure qualité comparée aux précédents processus de destruction des disques. À Piaseczno, la production de déchets provenant des films plastiques a été réduite grâce à l'adoption d'un matériau d'une largeur plus adaptée aux dimensions des produits.

Sur les sites non industriels, à mesure que la numérisation réduit les besoins en papier, la tendance est de réduire l'utilisation de consommables en plastique tels que gobelets, pailles et couvercles. Afin que les usagers puissent effectuer un tri approprié, de nouveaux conteneurs pour le triage des déchets ont été installés à Rennes, à Paris et à Toronto Mr. X. D'autres sites tels que The Mill ou MPC à Londres et Maison Connectée à Edegem en Belgique ont amélioré leur taux de

recyclage en changeant leurs prestataires de services de collecte des déchets. Les expériences de compostage ont permis de détourner les déchets organiques ou papier des systèmes de recyclage ou élimination traditionnels.

Le démantèlement ou la rénovation des sites non industriels, notamment en région parisienne, a permis d'effectuer des donations en nature de meubles et de fournitures de bureau aux administrations, aux écoles et aux associations locales, et, par le biais d'une loterie, aux employés. Certains meubles ont également été redistribués vers d'autres sites Technicolor dans la mesure du possible. Toutes ces opérations ont été l'occasion de promouvoir la réutilisation plutôt que le démantèlement, le recyclage ou l'élimination. Le taux de réemploi de mobilier dans les déménagements parisiens était de 40%. À Memphis, un nouveau programme de recyclage des palettes réparées-réutilisées a été mis en œuvre afin d'améliorer la productivité.

5.5.2 Empreinte environnementale des produits

CONCEPTION DE PRODUITS ET ÉVALUATION DU CYCLE DE VIE

En tant que fournisseur leader de décodeurs et de passerelles, Technicolor s'est forgé une solide expérience et a décidé d'intégrer des principes et une démarche d'éco-conception pour ses principales familles de produits. Une analyse rigoureuse des performances environnementales des produits a été effectuée ces dernières années pour évaluer l'impact des innovations et cibler les principaux secteurs d'intervention. Des études spécifiques en matière d'éco-conception ont

été menées sur de nombreux aspects de la conception de base des produits (par ex. la consommation énergétique, les cartes et composants électroniques, les gaines et les matériaux de câblage, les accessoires, etc.), ainsi que sur les éléments connexes dont l'emballage et le transport. Pour plus d'information, se référer à la section 5.4.2 sur l'efficacité énergétique.

5.5.3 Gestion durable de l'eau

GRI [102-12][303-1][303-2][303-3][303-4][303-5]

En 2018, la consommation d'eau des sites Technicolor inclus dans le périmètre de reporting a diminué d'environ 10,8 % par rapport à 2017 et s'est élevée à 596 milliers de mètres cubes. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la consommation d'eau représente une moyenne de 149 m³ par million d'euros en 2018.

Lorsque l'eau consommée provient d'un puit, 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 2018 s'est élevée à environ 21 165 m³.

CONSOMMATION D'EAU

	Consommation totale (en milliers de mètres cubes)	Total/CA (en mètres cubes par million d'euros)
2016	709	144
2017	668	153
2018	596	149

CONSOMMATION D'EAU EN 2018

	Consommation totale (en milliers de mètres cubes)	% du total (en %)
Maison Connectée	33,8	5,7 %
Services Entertainment	556,8	93,4 %
Corporate & Autres	5,4	0,9 %

EFFLUENTS

Parmi les sites de production du Groupe, six 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 de protection de l'environnement américaine (US EPA). Selon ces listes de substances

référéncées, 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 2018, les effluents industriels rejetés après traitement ont représenté 83 530 mètres cubes et le total estimé des « polluants prioritaires » rejetés s'est élevé à 123 kilogrammes.

POLLUANTS PRIORITAIRES REJETÉS

	Total des rejets (en kilogrammes)	Total/CA (en grammes par million d'euros)
2016	126	25,8
2017	80	18,8
2018	123	30,8

De plus, trois sites utilisateurs d'eau dans leurs procédés de production sont tenus de contrôler la demande biologique en oxygène (DBO) et la demande chimique en oxygène (DCO) du fait des caractéristiques de leurs effluents rejetés, ce qui a représenté en 2018 des totaux rejetés respectifs de 1 369 et 507 kilogrammes.

L'ensemble de ces polluants rejetés après traitement des effluents respecte les limites fixées par la législation et les autorisations. Les poids des polluants sont calculés en utilisant le volume moyen, sur l'année complète, les concentrations moyennes, sur la base d'un échantillonnage de laboratoire périodique. Un échantillonnage périodique des effluents est effectué conformément aux exigences réglementaires locales, et en général les polluants ne font pas l'objet d'un contrôle continu.

FAITS MARQUANTS SUR LA GESTION DURABLE DE L'EAU

Abstraction faite de leur emplacement géographique, sous des climats secs ou plus tempérés, les sites s'efforcent de réduire leur empreinte hydrique également.

Pour économiser l'eau, les équipements ont été modernisés, notamment à Melbourne, où le site a rénové sa tour de refroidissement, en utilisant des éléments de remplissage plus efficaces qui ont permis d'améliorer l'efficacité du système tout en réduisant les besoins en eau, ou à Camarillo, où le laboratoire pilote de Microfluidique a équipé une presse à chaud d'un système fermé de refroidissement de l'eau désormais recyclée. Dans d'autres sites, l'installation d'aérateurs dans la robinetterie ou les conduites d'eau a permis de réduire le débit d'eau utilisée à des fins sanitaires.

Sur un plan non technique, les campagnes de sensibilisation mettent l'accent sur l'utilisation raisonnée de l'eau ; en Californie, des espèces résistant aux climats secs sont plantées, et à Manaus, l'eau condensée provenant des systèmes de climatisation est réutilisée pour irriguer un jardin biologique.

5.5.4 Autres aspects environnementaux

GRI [103-1 Conformité environnementale] [103-2 Conformité environnementale] [103-3 Conformité environnementale]

SYSTÈMES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Un Système de Management Environnemental (« SME ») instaure un cycle continu de planification, mise en œuvre, audit, et amélioration visant à respecter les obligations environnementales avec l'implication de tout le personnel. Un SME efficace permet d'identifier et d'éliminer les nuisances potentielles, de définir et d'atteindre des objectifs environnementaux, de limiter les risques éventuels, et de façon générale de mieux gérer l'environnement.

ISO 14001 est la norme internationale la plus reconnue pour les systèmes de management de l'environnement. Dans le marché mondial actuel, participer à l'ISO 14001 est un moyen reconnu pour faire preuve

de son engagement environnemental. Pour obtenir la certification d'un SME, les candidats doivent élaborer des programmes et procédures détaillés pour permettre l'identification, l'évaluation, la quantification, le niveau de priorité, et le contrôle des impacts environnementaux de leurs activités.

Au cours de l'année 2018, six sites au total détenaient une certification ISO 14001 et un site ayant fait l'objet d'une acquisition récente y travaille. Le Groupe entreprend une évaluation des risques environnementaux de chaque site avant de déterminer si une certification ISO 14001 est nécessaire. Plusieurs sites vont au-delà des exigences du Groupe et obtiennent la certification même si le seuil de risque n'a pas été dépassé.

SITES TECHNICOLOR CERTIFIÉS CONFORMES À LA NORME ISO 14001

Site	Segment	Date de première certification
Guadalajara	Services Entertainment	Octobre 2004
Manaus	Maison Connectée	Février 2004
Melbourne	Services Entertainment	Décembre 2005
Piaseczno	Services Entertainment	Décembre 2004
Rugby	Services Entertainment	Novembre 2004
Sydney	Services Entertainment	Décembre 2005

INVESTISSEMENTS POUR LA PRÉVENTION DE LA POLLUTION ET DÉPENSES DE RÉHABILITATION ENVIRONNEMENTALE

GRI [306-3][307-1]

En 2018, les dépenses de réhabilitation environnementale du Groupe se sont élevées à environ 1,44 million d'euros.

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

- Une contamination du sol et des eaux souterraines a été détectée près d'un ancien site de production, situé à Taoyuan (Taiwan) et acquis en 1987 dans le cadre d'une opération entre General Electric (GE) et le Groupe. Le site a depuis été cédé à un promoteur local. La dépollution du sol a été achevée en 1998. En 2002, l'Agence Locale de Protection de l'Environnement de Taoyuan a ordonné la dépollution des nappes phréatiques sur l'ancien site. Les travaux pour satisfaire cette demande sont actuellement en cours. EPB et TCETVT continuent de négocier l'étendue de ces travaux. Technicolor a trouvé un accord avec GE pour se répartir la prise en charge des travaux de dépollution du sol et des nappes phréatiques (pour des informations plus détaillées, voir la note 10 des comptes consolidés 2018 de Technicolor, inclus dans ce rapport).
- Lors de la fermeture d'un site de fabrication de tubes cathodiques, dans l'Indiana, aux États-Unis, une contamination du sol a été mise en évidence lors des opérations de démantèlement des réservoirs. Une étude de sol approfondie a été réalisée en 2005 et Technicolor a conclu un accord de remise en état du site avec les autorités compétentes en 2006. Des travaux de décontamination du sol ont été réalisés cette même année et une analyse de la qualité des eaux souterraines a été effectuée en 2009. Le Plan de décontamination de ce site a été approuvé par l'agence de l'environnement et est maintenant principalement focalisé sur la surveillance.
- 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 2018.

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 51 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 2018, aucun site n'a reporté d'impact sur des habitats vulnérables.

NUISANCES SONORES

Les risques de pollution qui ne sont pas directement liés aux produits chimiques ou aux déchets, comme la pollution et les nuisances sonores, sont évalués au niveau du site et des mesures sont mises en place le cas échéant. Dans la plupart des sites, les campagnes de mesure des nuisances sonores en limite de propriété sont effectuées conformément à des 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 51 sites de Technicolor. Du fait de la diversité des activités du Groupe, les impacts environnementaux varient et certains sites peuvent ne pas être concernés par la totalité des indicateurs.

La Direction EHS du Groupe a identifié les indicateurs clés qui font l'objet d'un suivi et d'une consolidation. Ces indicateurs comprennent la consommation d'eau et d'énergie, la production de déchets, le recyclage, l'élimination des déchets, les émissions atmosphériques et les effluents industriels. Un outil de collecte et de consolidation des données a permis la publication des données présentées dans le cadre du présent rapport. Cet outil a pour vocation d'identifier les tendances au niveau des sites, des *Business Units*, au niveau régional et mondial et de pouvoir agir en fonction de celles-ci. Les sites renseignent la base de données à un rythme mensuel ou annuel selon la nature des indicateurs concernés. Les données sont ensuite vérifiées, puis validées avant d'être consolidées et communiquées au Vice-Président en charge de l'environnement,

l'hygiène et la sécurité puis diffusées aux autres parties prenantes concernées.

Les données consolidées portent sur la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018.

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 de 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 :

Site	Segment (réf. 2018)	État/Pays	2016		2017		2018	
			Profil Industriel	Profil Non industriel	Profil Industriel	Profil Non industriel	Profil Industriel	Profil Non industriel
Avon	Services Entertainment	France		X		X		X
Bangalore	Services Entertainment	Inde		X		X		X
Beijing	Maison Connectée	Chine		X		X		X
Boulogne	Services Entertainment	France		X		X		X
Brampton ⁽¹⁾	Services Entertainment	Canada	X					
Burbank	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X		X		X
Camarillo	Services Entertainment	Californie, États-Unis	X			X		X
Camarillo MFL	Services Entertainment	Californie, États-Unis					X	
Chennai	Maison Connectée	Inde		X		X		X
Chicago The Mill	Services Entertainment	Illinois, États-Unis		X		X		X
Culver City MPC	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X		X		X
Edegem	Maison Connectée	Belgique		X		X		X
Guadalajara	Services Entertainment	Mexique	X		X		X	
Guadalajara FSSC	Corporate & Autres	Mexique				X		X
Hollywood	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X		X		X
Huntsville	Services Entertainment	Alabama, États-Unis	O		O		O	
Indianapolis ⁽¹⁾	Maison Connectée	Indiana, États-Unis		X		X		
Issy	Corporate & Autres	France		X		X		O

Site	Segment (réf. 2018)	État/Pays	2016		2017		2018	
			Profil Industriel	Profil Non industriel	Profil Industriel	Profil Non industriel	Profil Industriel	Profil Non industriel
LaVergne	Services Entertainment	Tennessee, États-Unis	X		X		X	
Lawrenceville	Maison Connectée	Géorgie, États-Unis		X		X		X
Livonia ⁽¹⁾	Services Entertainment	Michigan, États-Unis	X					
Londres MPC	Services Entertainment	Angleterre		X		X		X
Londres Post	Services Entertainment	Royaume-Uni		X		X		X
Londres The Mill	Services Entertainment	Angleterre		X		X		X
Los Altos	Corporate & Autres	Californie, États-Unis		X		X		X
Los Angeles The Mill	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X		X		X
Manaus	Maison Connectée	Brésil	X		X		X	
Melbourne	Services Entertainment	Australie	X		X		X	
Memphis	Services Entertainment	Tennessee, États-Unis	X		X		X	
Mexicali	Services Entertainment	Mexique	X		X		X	
Montréal Mr. X.	Services Entertainment	Canada						X
Montréal Mikros Image	Services Entertainment	Canada		X		X		X
Montréal MPC	Services Entertainment	Canada		X		X		X
Montréal Post	Services Entertainment	Canada		X		X		X
Mumbai	Services Entertainment	Inde		X		X		X
New York MPC	Services Entertainment	New York, États-Unis		X		X		X
New York Mr. X ⁽¹⁾	Services Entertainment	New York, États-Unis		X				
New York The Mill	Services Entertainment	New York, États-Unis		X		X		X
Olyphant	Services Entertainment	Pennsylvanie, États-Unis	X		X		X	
Ontario Californie ⁽²⁾	Corporate & Autres	Californie, États-Unis	X			X		
Paramount	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X		X		X
Paris Mikros Image ⁽¹⁾	Services Entertainment	France				X		
Piaseczno	Services Entertainment	Pologne	X		X		X	
Princeton	Corporate & Autres	New Jersey, États-Unis		X		X		X
Rennes-Cesson	Maison Connectée	France		X		X		X
Rugby	Services Entertainment	Angleterre	X		X		X	
Séoul	Maison Connectée	Corée du Sud						X
Shanghai ⁽⁵⁾	Maison Connectée	Chine				X		
Shanghai MPC	Services Entertainment	Chine						X
Sydney	Services Entertainment	Australie	X		X		X	
Tokyo	Maison Connectée	Japon						X
Toronto Services DVD	Services Entertainment	Canada	X		X		X	
Toronto Mr. X	Services Entertainment	Canada		X		X		X

Site	Segment (réf. 2018)	État/Pays	2016		2017		2018	
			Profil Industriel	Profil Non industriel	Profil Industriel	Profil Non industriel	Profil Industriel	Profil Non industriel
Toronto Post	Services Entertainment	Canada		X		X		X
Tultitlan	Services Entertainment	Mexique	X		X		X	
Vancouver MPC	Services Entertainment	Canada		X		X		X
Vancouver Post	Services Entertainment	Canada		X		X		X
Varsovie	Corporate & Autres	Pologne		X		X		X

Tous les sites fournissent des informations sur les accidents de travail et les maladies professionnelles, sur la consommation d'eau et sur la consommation d'électricité.

Les sites industriels fournissent également une fois par mois des données exhaustives sur le traitement des déchets, et une fois par an des données sur les eaux usées/effluents et les matières premières.

Les profils non industriels fournissent également une fois par an des données récapitulatives sur le traitement des déchets.

(1) Sites déplacés, fermés ou vendus.

(2) Le site d'Ontario a mis fin à ses activités industrielles en 2014 et a été fermé dans le courant de l'année 2017. Les activités non industrielles ont été transférées sur un autre site début 2015.

(3) Le site de Shanghai a fusionné avec le site de Pékin dans le courant de l'année 2017.

5.6 SECURITE DES CLIENTS ET PROTECTION DE LEURS CONTENUS

5.6.1 Conformite des produits et interdiction des matieres dangereuses

GRI [102-12][102-13][103-1 Conformite environnementale][103-2 Conformite environnementale][103-3 Conformite environnementale][103-1 Evaluation environnementale des fournisseurs][103-2 Evaluation environnementale des fournisseurs][103-3 Evaluation 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][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 et des cadres législatifs, déterminés tant par les parties prenantes que par l'élaboration de réglementations, ont renforcé la nécessité d'une meilleure gestion environnementale. Le Groupe a mis en place les processus et initiatives nécessaires aux fins de se conformer à la législation limitant l'utilisation de substances dangereuses, telle que la directive européenne RoHS sur la limitation de l'utilisation de substances dangereuses, et la réglementation sur la restriction, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques (REACH).

CONFORMITE AVEC LES PRINCIPALES REGLEMENTATIONS EN MATIERE D'ENVIRONNEMENT ET DE SECURITE

Menant ses activités sur un marché mondial, Technicolor est confronté à diverses réglementations nationales et régionales régissant la performance environnementale et la gestion des risques applicables à ses produits.

Plus précisément, la consommation énergétique, aspect de nos produits générant l'impact environnemental le plus significatif, reste une priorité absolue pour l'ensemble du secteur et dans toutes les régions.

En Europe, Technicolor continue donc de soutenir les initiatives volontaires du secteur au sein de l'Union européenne telles que l'accord volontaire pour les décodeurs complexes et le Code de conduite pour les équipements haut débit.

Technicolor a contribué de façon active à la création ou à la révision de la réglementation en matière d'éco-conception en fournissant des données à la Commission européenne, notamment via son adhésion à l'organisation *Digital Europe* qui réunit des leaders européens du secteur des technologies numériques. Les contributions et les actions de suivi menées par Technicolor portaient au-delà de l'efficacité énergétique et touchaient notamment à la réutilisation, au recyclage et la valorisation (programme RRR) ainsi qu'à l'obsolescence programmée. En 2014 et en 2015, Technicolor a contribué de façon importante au programme de travail 2015-2017 de l'UE en matière d'éco-conception, à la révision du règlement 278/2009 concernant les sources d'alimentation externes, à la révision des règlements 1275/2008 et 801/2013 concernant le mode veille avec maintien de la connexion au réseau, à la version 6 du Code de conduite pour les équipements haut débit (CoC BBV6) et à la version 6 de la VIA pour Décodeurs (VIA V6), qui impactent tous de façon importante la conception, la fabrication et les coûts afférents aux passerelles et aux décodeurs Technicolor.

Qu'il s'agisse de la zone Amériques, de l'Australie, de l'Asie ou de l'Afrique, Technicolor assure avec la même rigueur une veille et un suivi des réglementations et des normes. Aux États-Unis, par exemple, le Groupe suit l'amendement proposé par le ministère de l'Énergie concernant les fournisseurs de solutions d'alimentation externes et les projets de réglementation sur les normes énergétiques applicables aux décodeurs et aux équipements de réseau, y compris l'obsolescence programmée. Depuis de nombreuses années, la plupart des modèles de décodeurs du segment Maison Connectée commercialisés aux États-Unis respectaient les niveaux d'efficacité énergétique requis par la norme *Energy Star*. Actuellement, Technicolor est signataire de l'Accord volontaire américain pour l'amélioration constante de l'efficacité énergétique des équipements de réseau et de l'Accord volontaire américain pour l'amélioration constante de l'efficacité énergétique des décodeurs. Au Canada, Technicolor est signataire de l'Accord volontaire canadien sur l'efficacité énergétique des décodeurs de télévisions payantes (STB CEEVA). 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 RSD (RoHS) et DEEE (WEE) et le règlement REACH ainsi que les législations similaires dans des régions autres que les États membres de l'UE. Celles-ci couvrent la restriction de l'utilisation de substances dangereuses dans les produits et systèmes et préparent à un meilleur traitement de la fin de vie des déchets d'équipements électriques et électroniques.

En 2014, les sociétés incluses dans le champ d'application du droit américain ont dû vérifier et signaler toute utilisation de minéraux de conflit dans leurs produits. Notre approche consiste à utiliser le modèle de rapport et le tableau de bord de diligence raisonnable de la RBA (*Responsible Business Alliance*), anciennement *Electronics Industry Citizenship Coalition*, et de la *Global e-Sustainability Initiative* (GeSI) comme questionnaire standard pour les enquêtes sur l'utilisation de minéraux de conflit dans notre base de données fournisseurs. L'Initiative pour les Minéraux Responsables (*Responsible Minerals Initiative*, RMI), anciennement connue sous le nom de l'Initiative pour l'Approvisionnement sans conflit (*Conflict-Free Sourcing Initiative*, CFSI), un programme lancé conjointement par RBA et GeSI, a défini une approche sectorielle commune pour répondre aux exigences de diligence raisonnable en matière de renseignements. Un modèle de rapport a été conçu pour les fournisseurs en aval dénommé *Conflict Mineral Reporting Template* (CMRT), et conjugué au *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 CFSP 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 2017. Par conséquent, Technicolor applique une approche de diligence raisonnable en demandant à ses fournisseurs d'effectuer des enquêtes au sein de leur propre chaîne d'approvisionnement afin de déterminer l'origine des minéraux de conflits dits 3 TGs (étain, tantale, tungstène et or) fournis à Technicolor. À noter que selon l'étude des fournisseurs de 2017, 100 % des

fonderies identifiées dans la chaîne d'approvisionnement du segment Maison Connectée étaient classées dans le cadre de l'initiative RMI. Certaines participent toujours au programme CFSP. La majorité des fonderies se trouvent en Asie du Sud-Est et en Chine.

Le Groupe veille à la protection des consommateurs et utilisateurs de ses produits en respectant scrupuleusement les législations pertinentes et en vigueur dans chacun des pays de commercialisation. De plus, dans les marchés émergents où la législation en matière de santé et de sécurité des consommateurs est moins contraignante, le Groupe s'efforce d'élaborer des règles appropriées pour s'assurer que les produits du Groupe provenant de ces marchés se conforment à un standard élevé de sécurité.

5.6.2 Sécurité des contenus, cyber-risques et respect de la propriété intellectuelle

GRI [103-1 Confidentialité des données clients] [103-2 Confidentialité des données clients] [103-3 Confidentialité des données clients]

En tant qu'acteur majeur du secteur de la création et de la distribution de contenus, Technicolor est déterminé à respecter et à protéger scrupuleusement la propriété intellectuelle de ses propres actifs et des actifs de ses clients et fournisseurs.

Les politiques et pratiques du Groupe couvrent la protection des inventions, des contenus des médias physiques, de la distribution de contenus physiques et en ligne, et de la création de contenus au sein de nos établissements et en utilisant notre réseau.

La description et la gestion des risques respectifs sont présentées à la section 3.1.1 « Risques opérationnels » :

- sécurité des contenus physiques et informatiques pour la division Services de Production (post-production, effets visuels, animation et jeux) ;
- sécurité physique pour la division Services DVD ;
- développement de produits et cybersécurité pour le segment de la Maison Connectée.

Les procédures de sécurité informatique de Technicolor ainsi que les processus de sécurité des personnes et des biens sont présentés à la section 3.3.5.

La prévention des problèmes croissants de cybersécurité est essentielle pour Technicolor.

En tant qu'acteur majeur impliqué dans toutes les étapes de la livraison de contenus *Media & Entertainment* à l'utilisateur final, Technicolor a anticipé les nouvelles menaces à la cybersécurité et mis en œuvre un programme interne pour les combattre. Organisé au niveau de l'entreprise autour d'un Système de gestion de la sécurité de l'information (SGSI), ce programme est aujourd'hui déployé au sein des trois *Business Units* (Services de Production, Services DVD, Maison Connectée) en se concentrant sur leurs risques spécifiques.

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 terme de sécurité à 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.

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 [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 Conformité socioéconomique] [103-2 Conformité socioéconomique] [103-3 Conformité socioéconomique]

5.7.1 Règles de concurrence et anti-corruption

GRI [205-1] [205-2]

Suite aux évolutions réglementaires, notamment la loi Sapin II du 9 décembre 2016, le Groupe a revu en profondeur sa Charte Éthique en 2018 afin de se conformer aux nouvelles exigences réglementaires et pratiques commerciales en la matière.

La conformité aux règles de concurrence et de prévention de la corruption, 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 3.3.2 « Charte Éthique du Groupe et Charte Éthique Finance ».

La Politique anti-corruption a été remaniée et un manuel a été élaboré pour présenter les cas pratiques.

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.

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.

Une formation en ligne destinée à toutes les catégories d'employés a été lancée ainsi qu'une formation sur site pour certaines catégories d'employés, comme les équipes de vente et les équipes juridiques, ou pour des pays spécifiques.

La Direction de Technicolor a montré son engagement en transmettant à tous les employés plusieurs communications concernant les pratiques anti-corruption et en demandant des mises à jour régulières sur le programme anti-corruption lors du Comité d'audit du Conseil d'administration de la Société. Un exercice de cartographie des risques a été réalisé par les équipes de contrôle interne et les équipes achats, les responsables de division et certains dirigeants, entre autres, afin d'identifier les domaines prioritaires à des fins de lutte contre la corruption. Un examen de nos contreparties (clients, fournisseurs, partenaires) a été effectué par la suite, appuyé par une évaluation externe (Lexis Diligence).

Ces politiques permettent aux employés de signaler de façon anonyme toute violation présumée des règles de concurrence et anti-corruption, et plus généralement toute violation de la Charte Éthique du Groupe, par le biais de la procédure d'alerte et de signalement (téléphone, e-mail) dans les pays où Technicolor opère.

5.7.2 Évasion fiscale

Le Groupe opère dans de nombreux pays à travers le monde. Notre stratégie consiste à verser le montant approprié d'impôt dans les pays où nous opérons, conformément aux exigences locales. Nous versons des impôts sur les résultats de l'entreprise, des droits de timbre, des charges patronales et autres impôts. Nous collectons également et versons des impôts sur les revenus des employés, et des impôts indirects tels que droits à l'importation et TVA. Les impôts que nous payons et collectons constituent une part importante de notre contribution économique aux pays dans lesquels nous opérons.

Notre stratégie fiscale est en accord avec les principes suivants :

PLANIFICATION FISCALE

Nous œuvrons pour une planification fiscale efficace soutenant nos activités commerciales et reflétant la substance commerciale et économique. Nous observons les lois fiscales pertinentes et les exigences de divulgation en vigueur dans tous les pays où nous opérons et cherchons à minimiser les risques d'incertitude ou de contentieux.

Les acquisitions, les réorganisations et simplifications du Groupe ont pour origine des facteurs commerciaux par opposition aux économies fiscales.

Nous réalisons des transactions entre les différentes sociétés du Groupe selon les conditions du marché et conformément aux recommandations actuelles de l'OCDE.

Technicolor tiendra compte des objectifs politiques sous-jacents des lois fiscales pertinentes et respectera les pratiques courantes. Lorsque des incitations et des exonérations fiscales sont mises en œuvre afin d'encourager les investissements, l'emploi et le développement économique, nous nous efforçons de les appliquer de la manière prévue pour minimiser le coût fiscal de notre activité. Nous n'utilisons aucun montage artificiel dans le but d'obtenir un avantage fiscal.

Le Groupe n'a pas d'objectif de taux d'imposition effectif global.

RISQUE FISCAL

Nos politiques fiscales visent à nous aider à identifier les risques fiscaux et à prendre les mesures appropriées pour les combattre. Le risque fiscal est considéré comme faisant partie intégrante de notre processus de gestion et est supervisé par le Conseil d'administration de la Société. Pour prévenir les risques fiscaux, une directive fiscale mondiale est transmise chaque année à l'ensemble de l'équipe financière du Groupe afin de prévenir, identifier et atténuer les risques.

Le Groupe dispose d'une équipe fiscale dédiée ayant l'expérience et les compétences appropriées. Elle collabore avec les différentes divisions du Groupe en leur fournissant les conseils et orientations requises en matière fiscale.

Nos contrôles et notre gouvernement d'entreprise veillent à ce que les risques fiscaux susceptibles d'affecter nos plans d'affaires, notre valeur actionnariale et notre réputation soient identifiés et résolus par les services finance et comptabilité.

Les déclarations fiscales sont préparées par les services internes du Groupe ou confiées à des conseillers externes (y compris certains éléments relatifs à la conformité fiscale). De plus, lorsque l'incertitude concernant le traitement fiscal dans une situation particulière ne peut pas être résolue en interne, nous soumettons la question à des conseillers fiscaux ou juridiques externes. S'il n'est toujours pas possible d'obtenir une certitude concernant le traitement fiscal, nous nous efforçons de régler la question en instaurant un dialogue avec les autorités fiscales locales. Ce type de risques peut survenir en raison de la complexité de la législation et parce que certaines situations, qui n'existaient pas au moment où la loi a été rédigée, se produisent parfois dans la pratique.

En l'absence d'accord par la discussion, nous envisageons de demander l'avis formel des autorités fiscales et éventuellement du contentieux pour régler l'incertitude, selon son importance.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le responsable fiscal du Groupe est en charge de nos démarches en matière fiscale, et tout changement majeur apporté aux politiques fiscales est approuvé par le Conseil d'administration et par le Comité d'Audit de la Société.

Le directeur fiscal local est responsable de la fiscalité locale et veille à ce que des contrôles adéquats soient mis en place pour identifier et verser le juste montant d'impôt.

Les contrôles fiscaux font l'objet d'un examen annuel par le département d'audit interne.

De plus, les employés seniors doivent signer chaque année la Charte Éthique Finance lorsqu'ils procèdent à la préparation et à la déclaration des résultats financiers de Technicolor.

5.8 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE RSE

GRI [102-32] [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 Confidentialité des données clients] [103-3 Conformité socioéconomique]

Technicolor a été évalué par *Vigeo Eiris*, *Oekom Research*, *Gaïa-Ethifinance* et *EcoVadis* et est membre de la *Responsible Business Alliance* (RBA) qui effectue également des vérifications sur certaines parties de la chaîne d'approvisionnement de Technicolor. Le rapport de Développement Durable du Groupe a été préparé en conformité avec les normes *GRI : option de conformité étendue*. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Organisme de notation ou d'évaluation	Notation en 2018	Commentaire
Oekom Research	C+ - Prime	2018 est la première année d'évaluation. Technicolor a obtenu le statut <i>Prime</i>
EcoVadis	68/100 - Gold	Deuxième année de notation <i>Gold</i>
Vigeo-Eiris	68/100	Meilleure performance mondiale du secteur des logiciels-services informatiques
Gaïa - Ethifinance	86/100	Classée 9 ^e sur 230 sociétés
RBA (<i>Responsible Business Alliance</i>)	Membre en pleine conformité	Depuis 2017
GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>)	Option de conformité étendue	Depuis 2015

5.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

GRI [102-56]

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

Aux 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 2018 (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 le rapport de gestion 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 la Société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- 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'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- 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 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les 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 vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- 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 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⁽¹⁾ 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⁽²⁾ et couvrent entre 13 et 69 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes⁽³⁾ ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la Société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes entre décembre 2018 et février 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de Développement Durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une demi-douzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

(1) Informations quantitatives : Effectifs au 31 décembre, répartition des effectifs par sexe, nombre d'embauches, nombre de départs, nombre de licenciements, nombre de travailleurs intérimaires en équivalent temps plein, nombre de travailleurs en CDD et intermittents en équivalent temps plein, nombre d'heures de formation, nombre d'employés ayant reçu une formation, taux d'accidents du travail ayant généré des arrêts de travail, taux de gravité des accidents du travail, quantité totale générée de déchets, effluents rejetés, consommation d'eau, consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre (GES) issues des consommations d'énergie.

(2) Sites du Groupe à Bangalore (Inde – indicateurs RH), Montréal (Canada – indicateurs RH), Guadalajara (Mexique – quantités totale générée de déchets et effluents), Memphis (États-Unis – indicateurs environnementaux, santé-sécurité, nombre de travailleurs intérimaires en équivalent temps plein).

(3) Informations qualitatives : Politique santé-sécurité au travail, programmes et outils de gestion de l'environnement, investissements pour la prévention de la pollution et dépenses de réhabilitation environnementale, relations avec les fournisseurs et les sous-traitants et relations avec les parties prenantes et impact sur les activités de la Société.

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 8 mars 2019

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 Confidentialité des données clients] [103-2 Conformité socioéconomique]

Conformément à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, cette section présente le plan de vigilance établi afin de mettre en œuvre des mesures de vigilance raisonnables permettant d'identifier les risques et de prévenir les violations graves des Droits de l'Homme et des libertés fondamentales et de veiller à la santé et la sécurité des personnes et à la protection de l'environnement dans le cadre :

- des activités du Groupe et de ses filiales ;
- des activités des sous-traitants ou des fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

La présentation et le rapport sont effectués selon la subdivision du périmètre suivante :

Périmètre :

Activités du Groupe et de ses filiales

Périmètre :

Activités des sous-traitants ou des fournisseurs

1 Cartographie du risque

L'analyse de matérialité des risques 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). Cette analyse a été effectuée en interne en 2018 par le Comité d'Éthique. Elle a inclus l'audit interne, les RH, le service juridique, la RSE, les services de sécurité informatique et les divisions commerciales. Les requêtes RSE reçues et les points d'intérêt exprimés par les intervenants externes ont également été intégrés.

La méthode d'évaluation des risques est le *EcoVadis Rating Framework*, relatif au risque pays et au risque sectoriel (voir la section 5.3.1).

2 Procédures d'évaluation régulière de la situation au regard de la cartographie des risques

- Contrôles internes et gestion des risques (voir les sections 3.1 à 3.4).
- 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 et par division commerciale. Ils représentent 91,7 % des dépenses du Groupe. 55 % 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*).
- Voir la section 5.3.1.

3 Mesures appropriées d'atténuation des risques ou de prévention des dommages graves

- Les politiques portant sur les problématiques RSE sont décrites au chapitre 5.
- Respect de la politique d'éthique des fournisseurs du Groupe intégré aux conditions générales des contrats.
- Mise en œuvre de mesures correctives en cas de violation des principes essentiels constatée au cours des audits sur site. Certaines violations entraînent une rupture immédiate du contrat (voir la section 5.3.1).

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 3.3.2).
- Dans plusieurs pays/sites, des procédures locales supplémentaires existent pour recueillir et enquêter sur les plaintes de harcèlement/discrimination et prévoient la protection du plaignant.
- Audits physiques internes sur site et rapports d'enquête mis à la disposition de la division et des achats (voir la section 5.3.1).
- Élargissement progressif de l'accès à la procédure d'alerte et de signalement mondiale aux employés des fournisseurs dans les pays d'implantation.
- Rapports et enquêtes des ONG et des organismes RSE.

5 Suivi des mesures mises en œuvre et évaluation de leur efficacité

- Procédures de contrôle interne (voir les sections 3.1 à 3.4).
- 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.



ÉTATS FINANCIERS

6.1	COMPTES CONSOLIDÉS 2018 DE TECHNICOLOR	172	6.5	NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX	255
6.1.1	Compte de résultat consolidé	172	6.6	RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	276
6.1.2	État du résultat global consolidé	173	6.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	277
6.1.3	État de la situation financière consolidée	174	6.8	COMMISSAIRES AUX COMPTES	281
6.1.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	176	6.8.1	Tableau des honoraires des Commissaires aux comptes	281
6.1.5	Variation des capitaux propres consolidés	177	6.8.2	Commissaires aux comptes titulaires	281
6.2	NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS	178	6.8.3	Commissaires aux comptes suppléants	281
6.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	247			
6.4	COMPTES SOCIAUX DE TECHNICOLOR SA	252			
6.4.1	Compte de résultat	252			
6.4.2	Bilan	253			
6.4.3	Variation des capitaux propres	254			

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES 2018

Services de Production
785 millions d'euros

Services DVD
941 millions d'euros

Maison Connectée
2 218 millions d'euros

6.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2018 DE TECHNICOLOR

GRI [201-1]

6.1.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2018	2017*
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires		3 988	4 253
Coût de l'activité		(3 521)	(3 651)
Marge brute		467	602
Frais commerciaux et administratifs	(3.3)	(292)	(350)
Frais de recherche et développement	(3.3)	(127)	(149)
Coûts de restructuration	(10.1)	(62)	(43)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(4.4)	(81)	(9)
Autres produits (charges)	(3.3)	(24)	(11)
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies		(119)	40
Produits d'intérêts		3	3
Charges d'intérêts		(43)	(46)
Autres produits (charges) financiers nets		(11)	(53)
Charges financières nettes	(8.5)	(51)	(96)
Résultat des sociétés mises en équivalence		-	-
Impôt sur les résultats	(6)	(54)	(112)
Résultat net des activités poursuivies		(224)	(168)
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION			
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(12)	157	(5)
Résultat net de l'exercice		(67)	(173)
Attribuables aux :			
• Actionnaires de Technicolor SA		(68)	(172)
• Participations ne donnant pas le contrôle		1	(1)

* Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession (voir note 12).

Les annexes de la page 178 à 246 font partie intégrante des états financiers consolidés.

(en euros, sauf le nombre d'actions)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2018	2017*
Résultat net par action			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires de base disponibles (actions propres déduites)	(7.3)	413 440 227	412 716 772
Résultat net par action des activités poursuivies			
• de base		(0,54)	(0,41)
• dilué		(0,54)	(0,41)
Résultat net par action des activités arrêtées ou en cours de cession			
• de base		0,38	(0,01)
• dilué		0,38	(0,01)
Résultat net total par action			
• de base		(0,16)	(0,42)
• dilué		(0,16)	(0,42)

(*) Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession (voir note 12).

Les annexes de la page 178 à 246 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	
		2018	2017
Résultat net de la période		(67)	(173)
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat			
Gains/(Pertes) actuarielles sur les avantages postérieurs à l'emploi	(9.2)	14	(3)
Éléments qui pourraient être reclassés en résultat			
Gains/(Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente :			
• impacts des reclassements en résultat liés aux cessions d'actifs financiers disponibles		-	1
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)	(1)	(5)
Écarts de conversion			
• écarts de conversion de la période		13	(156)
• impacts des reclassements en résultat liés à la cession ou à la liquidation d'activités à l'étranger		-	-
Total autres éléments du résultat global ⁽¹⁾		26	(163)
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE		(41)	(336)
Attribuable aux :			
• Actionnaires de Technicolor SA		(42)	(335)
• Participations ne donnant pas le contrôle		1	(1)

(1) Il n'y a pas d'effet d'impôt significatif compte tenu de la position fiscale déficitaire du Groupe.

Les annexes de la page 178 à 246 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.3 État de la situation financière consolidée

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
ACTIF			
Écarts d'acquisition	(4.1)	886	942
Immobilisations incorporelles	(4.2)	705	625
Immobilisations corporelles	(4.3)	233	243
Autres actifs d'exploitation non courants	(5.1)	41	38
Total actifs d'exploitation non courants		1 865	1 848
Actifs financiers disponibles à la vente	(8.1)	14	17
Autres actifs financiers non courants	(8.1)	10	19
Total actifs financiers non courants		24	36
Titres des sociétés mises en équivalence	(2.4)	2	2
Impôts différés actifs	(6.2)	210	275
Total actifs non courants		2 101	2 161
Stocks et en-cours	(5.1)	268	238
Clients et effets à recevoir	(5.1)	677	684
Actifs sur contrat client		77	23
Autres actifs d'exploitation courants	(5.1)	264	233
Total actifs d'exploitation courants		1 286	1 178
Créance d'impôt		40	37
Autres actifs financiers courants	(8.1)	14	10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(8.1)	291	319
Actifs destinés à être cédés	(12)	28	7
Total actifs courants		1 658	1 551
TOTAL ACTIF		3 759	3 712

Les annexes de la page 178 à 246 font partie intégrante des états financiers consolidés.

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Note</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF			
Capital social (414 461 178 actions au 31 décembre 2018 de valeur nominale 1 euro)	(7.1)	414	414
Actions propres	(7.2)	(158)	(158)
Titres Super Subordonnés		500	500
Primes d'émission et réserves		(113)	(38)
Écarts de conversion		(372)	(385)
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Technicolor SA		271	333
Participations ne donnant pas le contrôle		1	3
TOTAL CAPITAUX PROPRES		272	336
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(9.2)	320	355
Autres provisions	(10.1)	19	23
Passifs sur contrat client		4	2
Autres dettes d'exploitation non courantes	(5.1)	38	57
Total dettes d'exploitation non courantes		382	437
Dettes financières	(8.3)	1 004	1 077
Impôts différés passifs	(6.2)	193	193
Total dettes non courantes		1 579	1 707
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(9.2)	26	27
Autres provisions	(10.1)	113	110
Fournisseurs et effets à payer		1 135	947
Provisions pour dettes sociales		116	129
Passifs sur contrat client		100	63
Autres dettes d'exploitation courantes	(5.1)	310	271
Total dettes d'exploitation courantes		1 799	1 547
Dettes financières	(8.3)	20	20
Dettes d'impôt courant		34	33
Autres dettes courantes	(8.1)	4	1
Passifs liés aux actifs destinés à être cédés	(12)	51	68
Total dettes courantes		1 908	1 669
TOTAL PASSIF		3 487	3 376
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		3 759	3 712

Les annexes de la page 178 à 246 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2018	2017*
Résultat net de l'exercice		(67)	(173)
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		157	(5)
Résultat net des activités poursuivies		(224)	(168)
<i>Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation</i>			
Amortissements d'actifs		234	240
Pertes de valeur d'actifs		91	9
Variation nette des provisions		(14)	(37)
(Gain) pertes sur cessions d'actifs		(8)	(1)
Charges (produits) d'intérêts	(8.5)	40	43
Autres (dont impôts)		50	155
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs		2	71
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		171	312
Intérêts payés		(42)	(46)
Intérêts reçus		3	2
Impôts payés sur les résultats		(14)	(13)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (I)		118	255
Acquisition de titres de participation, net de la trésorerie acquise	(11.1)	1	(25)
Produit de cession net de titres de participations	(11.1)	5	10
Acquisition d'immobilisations corporelles		(68)	(51)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		-	1
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés		(94)	(95)
Trésorerie mise en nantissement		(3)	(1)
Remboursement de trésorerie mise en nantissement		3	9
Prêts remboursés par/(accordés à) des tiers		-	1
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (II)		(156)	(151)
Augmentation de capital	(11.2)	-	1
Augmentation des dettes financières	(11.2)	-	646
Remboursement des dettes financières	(11.2)	(116)	(616)
Frais liés à la dette et aux opérations en capital	(11.2)	(3)	(3)
Dividendes payés aux actionnaires		-	(25)
Autres		23	(32)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (III)		(96)	(29)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (IV)	(12.2)	105	(88)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE		319	371
Diminution nette de la trésorerie (I+II+III+IV)		(29)	(13)
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie		1	(39)
Trésorerie à la clôture de la période		291	319

* Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession (voir note 12).

Les annexes de la page 178 à 246 font partie intégrante des états financiers consolidés

6.1.5 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital social	Actions propres d'émission	Primes	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 2016	413	(157)	1 212	500	(56)	(982)	(229)	701	3	704
Résultat net	-	-	-	-	-	(172)	-	(172)	(1)	(173)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(7)	-	(156)	(163)	-	(163)
Résultat global sur la période	-	-	-	-	(7)	(172)	(156)	(335)	(1)	(336)
Augmentation de capital	1	-	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital liée aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Actions propres achetées et vendues (montant net)	-	(1)	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)
Distribution de dividendes	-	-	-	-	(25)	-	-	(25)	-	(25)
Stock-options accordées aux employés ⁽¹⁾	-	-	-	-	10	-	-	10	-	10
Autres effets impôts sur les capitaux propres ⁽²⁾	-	-	-	-	-	(17)	-	(17)	-	(17)
Au 31 décembre 2017	414	(158)	1 211	500	(78)	(1 171)	(385)	333	3	336
Résultat net	-	-	-	-	-	(68)	-	(68)	1	(67)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	13	-	13	26	-	26
Résultat global sur la période	-	-	-	-	13	(68)	13	(42)	1	(41)
Affectation du report à nouveau négatif sur la prime d'émission selon AG du 26 avril 2018	-	-	(1 211)	-	-	1 211	-	-	-	-
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital liée aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	(3)	(3)
Actions propres achetées et vendues (montant net)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock-options accordées aux employés ⁽¹⁾	-	-	-	-	(9)	-	-	(9)	-	(9)
Autres effets impôts sur les capitaux propres ⁽²⁾	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)	-	(1)
Transition IFRS 9 – Dépréciation des comptes clients	-	-	-	-	-	(10)	-	(10)	-	(10)
Transition IFRS 9 – Titres non consolidés	-	-	-	-	(1)	1	-	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2018	414	(158)	-	500	(75)	(38)	(372)	271	1	272

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

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

Les annexes de la page 178 à 246 font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

GRI [103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique] [103-3 Performance économique] [201-1]

NOTE 1	Présentation générale	179
NOTE 2	Périmètre de consolidation	187
NOTE 3	Information par segment et par zone géographique	190
NOTE 4	Écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	195
NOTE 5	Autres informations opérationnelles	203
NOTE 6	Impôt	205
NOTE 7	Capitaux propres et résultat par action	209
NOTE 8	Actifs financiers, passifs financiers et instruments financiers dérivés	212
NOTE 9	Avantages au personnel	224
NOTE 10	Provisions et risques	235
NOTE 11	Opérations spécifiques présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés	238
NOTE 12	Activités arrêtées ou en cours de cession et activités destinées à être cédées	241
NOTE 13	Événements postérieurs à la clôture	244
NOTE 14	Honoraires des Commissaires aux comptes	244
NOTE 15	Liste des principales entités consolidées	245

NOTE 1 Présentation générale

Technicolor est un leader des services pour l'industrie *Media & Entertainment*, développant et monétisant des technologies vidéo de nouvelle génération. Voir la note 3.1 qui détaille les segments opérationnels du Groupe.

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

1.1 Principaux événements de l'exercice

GRI [102-10][102-49]

ACTIVITÉ LICENCES DE BREVETS ET RECHERCHE ET INNOVATION

Le 18 décembre 2017, le Groupe a annoncé être en négociation pour la cession de son activité de Licences de brevets. Cette transaction s'inscrit dans l'objectif de Technicolor de simplifier la structure du Groupe et d'allouer son capital et ses ressources à ses activités opérationnelles.

Le 30 juillet 2018, le Groupe a conclu la vente à InterDigital de son activité de Licences de brevets. L'accord inclut la vente de la quasi-totalité du portefeuille de brevets de Technicolor, excepté les brevets liés à l'activité terminaux mobiles, un petit nombre de brevets

pour des technologies naissantes et certains brevets associés à des groupes de brevets, pour un prix total de 188 millions d'euros (voir note 2.2).

Le 11 février 2019, le Groupe a annoncé être en négociations exclusives avec InterDigital pour la cession de son activité Recherche & Innovation. Cette transaction modifierait la contrepartie éventuelle à recevoir lors de la vente de l'activité de licence de brevets. En effet, les flux de trésorerie escomptés seraient diminués de 50 % par rapport à la précédente estimation de la valeur actuelle (voir notes 2.2 et 13).

1.2 Description des principes comptables appliqués par le Groupe

GRI [102-48]

1.2.1 PRINCIPES D'ÉLABORATION

Ces états financiers consolidés ont été préparés en conformité avec les normes comptables internationales (*International Financial Reporting Standards*, « IFRS ») en vigueur au 31 décembre 2018 et adoptées par l'Union européenne au 27 février 2019.

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 27 février 2019. 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 statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

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 2018 (voir note 1.2.2.2).

1.2.2 TRANSITION IFRS ET NOUVELLES NORMES

1.2.2.1 Normes, amendements et interprétations entrant en vigueur et appliqués au 1^{er} janvier 2018

Nouvelles normes et interprétations

IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients

Principales dispositions

IFRS 15 spécifie comment et quand comptabiliser le chiffre d'affaires. La norme propose une méthodologie en cinq étapes qui s'applique à tous les contrats conclus avec des clients. L'IASB a publié en avril 2016 certaines clarifications sur la façon dont cette méthodologie doit être appliquée.

La nouvelle norme n'impacte pas le Groupe. La conclusion est détaillée à la suite de ce tableau.

Le Groupe a appliqué la méthode de l'impact cumulatif à la date de transition sans ajustement rétrospectif des périodes comparatives tel que permis par IFRS 15.

IFRS 9 – Instruments financiers

IFRS 9 a été publié le 24 juillet 2014 en remplacement de la norme IAS 39 – Instruments financier : comptabilisation et évaluation. La norme présente les règles applicables en matière de comptabilisation et de décomptabilisation, de classification, de dépréciation, d'évaluation des instruments financiers et de comptabilité de couverture. La norme introduit une approche unique d'évaluation des actifs financiers qui reflète le modèle économique dans le cadre duquel ils sont gérés ainsi que leurs flux de trésorerie contractuels.

L'impact de cette nouvelle norme n'est pas significatif et est décrit plus en détail en dessous de ce tableau.

Le Groupe n'a pas retraité les périodes comparatives mais a présenté l'effet cumulé en tant qu'ajustement du solde d'ouverture des autres éléments du résultat global ou des réserves consolidés au 1er janvier 2018, selon la nature de l'ajustement.

Modifications de l'IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions

Ces amendements clarifient la classification et l'évaluation des paiements fondés sur des actions et en particulier :

- la comptabilisation d'opérations dont le paiement est fondé sur des actions, qui sont réglées en trésorerie et qui incluent des conditions de performance ;
- la classification de paiements fondés sur des actions avec des règlements nets ;
- la comptabilisation de la modification de paiements fondés sur des actions avec option de paiement en trésorerie, à option de paiement en capitaux propres.

Amendements aux IFRS 2014-2016

Ces amendements concernent les normes IFRS 1 "première adoption des normes IFRS", IFRS 12 "informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités" et IAS 28 "Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises". Elles ont été adoptées par l'Union Européenne le 7 février 2018 et sont applicables à compter du 1er janvier 2018. Ces amendements n'ont pas généré d'impact sur les comptes du Groupe

Le Groupe a adopté les normes IFRS 9 – Instruments Financiers et IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients, applicables à compter du 1^{er} janvier 2018. Les impacts de l'adoption sur les états financiers consolidés et les méthodes comptables du Groupe sont décrits ci-dessous. Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 9 et d'IFRS 15, le Groupe n'a pas retraité les exercices comparatifs.

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	IFRS 9	IFRS 15	1 ^{er} janvier 2018
Actif				
Autres actifs d'exploitation non courants	38	(2)	-	36
Autres actifs financiers non courants	19	(2)	-	17
Total actifs non courants	2 161	(4)	-	2 157
Clients et effets à recevoir	684	(10)	(80)	594
Actifs sur contrat client	-	-	103	103
Autres actifs d'exploitation courants	256	-	(23)	233
Total actifs courants	1 551	(10)	-	1 541
TOTAL ACTIF	3 712	(14)	-	3 698
Capitaux propres et passif				
Autres réserves	(78)	(1)	-	(79)
Réserves consolidés	(1 171)	(9)	-	(1 180)
Total capitaux propres	336	(10)	-	326
Autres provisions non courantes	23	(4)	-	19
Passifs sur contrat client	-	-	2	2
Autres dettes d'exploitation non courantes	59	-	(2)	57
Total dettes non courantes	1 707	(4)	-	1 703
Passifs sur contrat client	-	-	63	63
Autres dettes d'exploitation courantes	334	-	(63)	271
Total dettes courantes	1 669	-	-	1 669
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	3 712	(14)	-	3 698

IFRS 9 – Instruments financiers

IFRS 9 remplace IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation. Lors de son adoption, le Groupe n'a pas retraité la période comparative mais présente l'effet cumulé de l'adoption d'IFRS 9 en tant qu'ajustement de transition du solde d'ouverture du résultat global et des réserves consolidés au 1^{er} janvier 2018. Les effets des changements sur les états financiers en raison de l'adoption d'IFRS 9 sont présentés ci-dessous.

Classement et évaluation des actifs financiers

Le Groupe a procédé au classement de ses actifs financiers dans les deux catégories suivantes : les actifs financiers évalués au coût amorti et les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat. La sélection de la catégorie appropriée est basée à la fois sur le modèle économique de Technicolor pour la gestion de l'actif financier et sur les caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier. Les nouvelles catégories d'actifs remplacent les catégories de classement d'actifs IAS 39 suivantes : actifs disponibles à la vente, instruments financiers dérivés et autres actifs financiers courants, créances sur prêts, créances commerciales, actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net.

Le modèle économique du Groupe pour la gestion des actifs financiers est défini au niveau du portefeuille. Le modèle économique doit être

observable sur le plan pratique par la façon dont les activités sont gérées. Les flux de trésorerie des actifs financiers évalués au coût amorti sont uniquement des paiements de capital et d'intérêts. Ces actifs sont détenus au sein d'un modèle économique dont l'objectif est de détenir ces actifs pour collecter des flux de trésorerie contractuels. Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont des actifs qui ne font pas partie de la catégorie du coût amorti ni de la juste valeur par le biais du résultat global.

Autres actifs financiers non courants : les placements dans des fonds d'investissement non cotés et des fonds de capital-risque non cotés sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat. En IAS 39, ces éléments étaient considérés comme disponibles à la vente. L'évaluation à la juste valeur est comptabilisée dans les autres produits et charges financiers sur la base de l'évaluation du modèle économique réalisée dans le cadre de la transition IFRS 9.

Prêts : le modèle économique du Groupe pour la gestion de prêts auprès de tiers consiste à collecter des flux de trésorerie contractuels et donc à les comptabiliser et à les évaluer au coût amorti. Lorsque les dispositions contractuelles d'un prêt peuvent affecter les flux de trésorerie, le prêt est comptabilisé et réévalué par la suite à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Sous IAS 39, ces éléments étaient évalués au coût amorti diminué des dépréciations par la méthode du taux d'intérêt effectif.

Classement et évaluation des passifs financiers

Le Groupe comptabilise les passifs dérivés à la juste valeur par le biais du compte de résultat et tous les autres passifs financiers au coût amorti. Ces catégories remplacent les dérivés et autres passifs financiers des catégories d'IAS 39 comme les instruments financiers composés, les emprunts et les dettes fournisseurs. La mise en œuvre d'IFRS 9 n'a pas eu d'incidence sur le classement et l'évaluation des passifs financiers.

Dépréciation

Le Groupe évalue les pertes de crédit attendues sur les actifs financiers sur une base prospective tandis que la provision pour dépréciation selon IAS 39 était basée sur les pertes sur créances réelles. Les besoins de dépréciation concernent les actifs financiers suivants : les actifs financiers évalués au coût amorti ainsi que les contrats de garantie financière et les engagements de prêts.

Une provision pour perte est comptabilisée sur la base d'une estimation des pertes de crédit attendues à 12 mois, à moins que le risque de crédit lié à l'instrument financier n'ait augmenté de façon importante depuis la comptabilisation initiale. Pour les créances clients et les actifs sur contrats clients, le Groupe applique une méthode de dépréciation simplifiée pour comptabiliser une provision pour perte sur la base des pertes de crédit attendues sur la durée de vie.

Comptabilité de couverture

Le modèle de comptabilité de couverture du Groupe n'a pas été impacté par IFRS 9, Toutes les relations de couverture peuvent être traitées comme une relation de couverture continue. L'exigence d'efficacité de couverture de 80 % à 125 % a été retirée d'IFRS 9 et l'efficacité de la couverture est évaluée en fonction de la relation économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert.

Les modifications apportées au classement et à l'évaluation des actifs financiers dans l'état de la situation financière sont décrites ligne par ligne comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	Classification IAS 39	Classification IFRS 9	Changement de l'évaluation	1 ^{er} janvier 2018
Autres actifs d'exploitation non courants	38	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur par compte de résultat	(2)	36
Total actifs d'exploitation non courants	38			(2)	36
Participations non-consolidées	17	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par compte de résultat		17
Trésorerie mise en nantissement	15	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur par compte de résultat		15
Emprunt & Autres	4	Coût amorti	Juste valeur par compte de résultat	(2)	2
Autres actifs financiers non courants	19			(2)	17
Total actifs financiers non courants	36			(2)	34
Clients et effets à recevoir	684	Coût amorti	Coût amorti	(10)	674
Total actifs d'exploitation courants	684			(10)	674
Trésorerie mise en nantissement	8	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur par compte de résultat		8
Autres actifs financiers courants	2	Coût amorti	Coût amorti		2
Instruments financiers dérivés	-	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur par compte de résultat		-
Autres actifs financiers courants	10				10
Trésorerie	274	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur par compte de résultat		274
Équivalents de trésorerie	45	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur par compte de résultat		45
Trésorerie et équivalents de trésorerie	319				319
Total actifs financiers courants	329				329
Dettes financières	1 095	Coût amorti	Coût amorti		1 095
Autres dettes courantes	1				1
Total dettes financières	1 096				1 096
Autres réserves	(78)			(1)	(79)
Réserves consolidées	(1 171)			(9)	(1 180)
TOTAL CAPITAUX PROPRES	336			(10)	326
Autres provisions non courantes	23			(2)	21

IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients

L'IFRS 15 remplace IAS 18 – Produits des activités ordinaires et IAS 11 – Contrats de construction et établit un nouveau modèle en cinq étapes qui s'applique aux produits des contrats conclus avec les clients. 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.

Le Groupe a analysé les impacts de la norme IFRS 15 pour chacun de ses deux segments poursuivis ainsi que pour ses activités arrêtées ou en cours de cession et a conclu que cette nouvelle norme n'a pas d'incidence sur ses principes de reconnaissance du revenu.

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 2018	Services Entertainment			31 décembre 2017*	
		Maison Connectée	Services de Production	Services DVD		Corporate & Autres
Revenus reconnus à la livraison des biens et services	3 637	2 218	477	942	-	3 978
Revenus reconnus à l'avancement ⁽¹⁾	307		307	-	-	231
Revenus des brevets ⁽²⁾	44	-		-	44	44
REVENUS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	3 988	2 218	784	942	44	4 253

* 2017 a été retraité suite au transfert en activités arrêtées ou en cours de cession conformément à la norme IFRS 5 (voir note 12).

(1) Les revenus reconnus à l'avancement concernent des services VFX 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'élevaient à 319 millions d'euros au 31 décembre 2018; elles seront reconnues pour l'essentiel en 2019.

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. En conséquence, aucun impact n'a été identifié.

Segment Service Entertainment

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. Ainsi, aucun impact n'a été identifié.

Notre division de Services DVD offre des solutions clés en main d'approvisionnement et de services, incluant le *mastering*, la réplique, l'emballage et la distribution à travers deux contrats distincts (un contrat de réplique 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. En conséquence, aucun impact n'a été identifié.

Activité de Licences (dont Licences de brevets classés dans les activités en cours de cession)

Le chiffre d'affaires est généré par l'activité de vente de licences. La nouvelle norme n'a aucun impact. Les licences permettant l'utilisation d'une partie du portefeuille de propriété intellectuelle de la Société sont considérées comme une seule obligation de performance en raison du caractère innovant des portefeuilles pour lesquels de nouveaux développements sont nécessaires pour permettre aux licenciés de bénéficier des produits les plus innovants tout au long de la période de licence.

Le Groupe continuera de séparer les accords de licence à montant fixe en deux catégories : (i) les accords qui offrent des droits d'accès sur la durée de la licence aux technologies futures qui sont fortement interdépendantes ou fortement liées aux technologies fournies au début de l'accord et (ii) les accords qui ne prévoient pas de droits sur de telles technologies futures (droit d'utilisation). Les montants versés liés à la première catégorie continueront d'être comptabilisés en revenus sur la durée du contrat de licence en fonction des quantités attendues ou linéairement en l'absence d'information fiable. Pour la deuxième catégorie, les revenus continueront d'être comptabilisés à la date où le contrat de licence est signé.

Dans le cas de redevances reçues au titre de périodes passées (dans le cadre de renonciation à des poursuites sur des infractions passées), le revenu est reconnu à la date de signature du contrat.

Pour les contrats de licence à l'unité, le Groupe continuera de reconnaître les revenus correspondants en fonction des estimations de ventes des produits sous-jacents à chaque licence avec des ajustements le trimestre suivant sur la base des ventes réelles déclarées par les licenciés.

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

Nouvelles normes et interprétations	Date d'application	Principales dispositions
IFRS 16 – Contrats de location	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2019	IFRS 16 précise comment mesurer, comptabiliser et présenter les contrats de location. La norme prévoit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location, imposant au locataire de reconnaître un droit d'utilisation de l'actif loué en contrepartie d'une dette de location pour tous les contrats de location à l'exception des contrats ne dépassant pas 12 mois ou ceux dont l'actif loué a une faible valeur. Les bailleurs continuent de différencier les baux financiers des baux opérationnels en appliquant une méthodologie comparable à la précédente norme IAS 17. Le Groupe a fourni toutes les informations requises concernant la transition (voir ci-dessous).
Amendements à IAS 28- Intérêts à long terme dans les entreprises associées et les co-entreprises		Ces amendements viennent préciser qu'une entité applique la norme IFRS 9 aux intérêts à long terme dans des entreprises associées ou des co-entreprises qui font partie de l'investissement net des entreprises associées ou des co-entreprises mais pour lesquels la méthode de mise en équivalence n'est pas appliquée. Ces amendements ont été adoptés par l'Union Européenne le 8 février 2019.
Amendements à IFRS 9 – Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative		Ces amendements précisent la classification de certains actifs financiers prépayés et la comptabilisation des passifs financiers à la suite d'une modification. Ces amendements ont été adoptés par l'Union Européenne le 22 mars 2018.
IFRIC 23 - risques fiscaux liés à l'impôt sur le résultat		Cette interprétation vient compléter les dispositions d'IAS 12 "Impôts sur le résultat", en précisant les modalités d'évaluation et de comptabilisation des incertitudes relatives aux impôts sur le résultat. Elle a été adoptée par l'Union Européenne le 23 octobre 2018 et est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019. Le Groupe est en cours d'analyse de l'impact de la mise en oeuvre de cette interprétation.
Amendements à IAS 19- Modifications, réduction ou liquidation d'un régime		Ces amendements précisent qu'en cas de modification, réduction ou liquidation de régime à prestations définies survenues au cours de l'exercice, le coût des services rendus et les intérêts nets doivent être réévalués pour la période qui suit sur la base des mêmes hypothèses que celles utilisées pour la réévaluation du passif (actif) net. Les exigences relatives au plafonnement de l'actif lors de cette réévaluation ont été clarifiées. Ces amendements sont d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019 sous réserve de leur approbation par l'Union Européenne. Le Groupe est en cours d'analyse de l'impact de la mise en oeuvre de ces amendements.
Améliorations aux IFRS 2015-2017		Ces modifications sont liées aux normes IFRS 3 "Regroupements d'entreprises", IFRS 11 "Partenariats", IAS 12 "Impôts sur le résultat" et IAS 23 "Coûts d'emprunt" mais ne sont pas encore adoptées par l'Union Européenne.

IFRS 16 – Contrats de location

La transition IFRS 16 a été réalisée sur la base d'une analyse des principaux contrats générateurs d'engagements hors bilan du Groupe sur le long terme, pour un total de 331 millions d'euros au 31 décembre 2018 (dont 306 millions d'euros en activités poursuivies voir note 4.5, et 25 millions d'euros en activités arrêtées ou en cours de cession). La majorité de l'engagement du Groupe est liée à des contrats de location simple qui concernent des sites de production, commerciaux et administratifs situés dans les pays où le Groupe est implanté.

L'analyse des contrats de location dans le contexte de la transition à l'IFRS 16 a été réalisée à l'aide d'un logiciel spécifique et dédié. Au 31 décembre 2018, les contrats analysés représentaient 68 % du total des engagements hors bilan du Groupe.

Sur la base des travaux réalisés à la clôture 2018, le Groupe a opté pour l'utilisation de la méthode simplifiée dans sa transition vers IFRS 16.

Principales hypothèses

La durée prise en compte pour le choix du taux d'actualisation correspond à la durée restante du contrat à compter du 1^{er} janvier 2019 jusqu'à la résiliation.

Pour les immeubles, le taux d'emprunt marginal a été déterminé pour chaque pays en ajoutant au taux de swap l'écart de crédit correspondant à la notation du Groupe au 31 décembre 2018. Pour les équipements, le taux implicite du contrat a été utilisé.

Options de transition appliquées par le Groupe

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

- Exemptions : le Groupe a décidé de comptabiliser les contrats de location à court terme (moins de 12 mois), ou de faible valeur (moins de 5 000 dollars US), sur la base d'une charge linéaire.
- Droit d'utilisation : le Groupe a décidé de mesurer le droit d'utilisation de tous ses contrats de location au montant de la dette locative, corrigé des paiements anticipés ou courus. Les coûts directs initiaux engagés avant le 1^{er} janvier 2019 n'ont pas été pris en compte.

Impact estimé :

Sur la base de l'analyse en cours, la principale différence entre loyers présentés dans les engagements hors bilan et la dette estimée selon IFRS 16 résulte du taux d'actualisation.

En raison de l'état d'avancement de l'analyse IFRS 16, couvrant actuellement 68 % des contrats de location, nous ne sommes pas en mesure d'estimer précisément l'impact de la norme sur les états financiers du Groupe au 1^{er} janvier 2019. En effet, l'analyse portant à ce jour sur les contrats les plus significatifs, le panel restant pourrait ne pas avoir les mêmes caractéristiques, notamment en ce qui concerne leur durée et le nombre de renouvellements de contrats prévus.

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 et 4.4) ;
- détermination de la durée d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles (voir notes 4.2 et 4.3) ;
- présentation des autres produits (charges) (voir note 3.3.3) ;
- détermination de la valeur nette de réalisation des stocks (voir note 5.1.2) ;
- reconnaissance des actifs d'impôts différés (voir note 6.2) ;
- détermination des hypothèses actuarielles utilisées pour l'actualisation des provisions pour retraite et avantages assimilés (voir note 9.2) ;
- estimation des risques et litiges (voir note 10) ;
- détermination des redevances à payer (voir note 5.1.4).

1.2.4 CONVERSION DES TRANSACTIONS EN DEVISES

Conversion des états financiers exprimés en devises

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

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

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

Comptabilisation des transactions en devises étrangères

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

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

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

	Taux de clôture		Taux moyen	
	2018	2017	2018	2017
Dollar US (US\$)	1,1427	1,1956	1,1805	1,1358
Livre sterling (GBP)	0,9011	0,8878	0,8869	0,8749
Dollar Canadien (CAD)	1,5571	1,5014	1,5338	1,4701

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 veto 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 consolidées 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 1^{er} janvier 2012 conformément à la norme IFRS 11.

Les comptes consolidés Technicolor, établis au 31 décembre 2018 et 2017 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 2018	EUROPE		USA	AUTRES	TOTAL
	FRANCE	(hors France)			
Société mère et filiales consolidées	17	41	23	29	110
Sociétés mises en équivalence	1	-	1	3	5
TOTAL	18	41	24	32	115

Nombre de sociétés au 31 décembre 2017	EUROPE		USA	AUTRES	TOTAL
	FRANCE	(hors France)			
Société mère et filiales consolidées	17	41	23	32	113
Sociétés mises en équivalence	1	-	1	3	5
TOTAL	18	41	24	35	118

2.2 Changements dans le périmètre de consolidation en 2018

GRI [102-10][102-49]

ACTIVITÉ LICENCES DE BREVETS

Le 18 décembre 2017, le Groupe a annoncé être en négociation pour la cession de son activité de Licences de brevets, représentant la quasi-totalité des revenus de son ancien segment « Technologie ». L'opération a été considérée comme hautement probable au sens de l'IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente des activités abandonnées ou en cours de cession. En conséquence, l'activité Licences de brevets est présentée comme activité en cours de cession sur les 2 périodes présentées et ses actifs et passifs classés en actifs et passifs destinés à être cédés dans l'État de la situation financière consolidée en 2017.

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

La contrepartie reçue des accords est composée de 4 éléments :

- 150 millions de dollars (129 millions d'euros) de paiement initial
- un complément de prix consistant en une rémunération variable représentant 42,5 % des flux de trésorerie futurs de l'activité d'InterDigital dans le domaine des Licences de produits électroniques grand public, au-delà des charges d'exploitation sur 20 ans ;

- un accord de licences de concession perpétuelle qui permettra à Technicolor de pleinement exploiter ses activités restantes et de s'appuyer sur les brevets existants et à venir. Cet accord confère à Technicolor un niveau de protection de Propriété intellectuelle identique à celui d'aujourd'hui. Cette rétrocession correspond à une contrepartie supplémentaire au paiement initial ;
- un accord de coopération en matière de recherche dans lequel les laboratoires d'Interdigital et la Recherche & Innovation de Technicolor développeront, des programmes collaboratifs de recherche dans les domaines du codage vidéo, de la Maison Connectée et des technologies immersives jusqu'au 31 décembre 2021.

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

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

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2018
Paiement initial (150 millions de dollars) ⁽¹⁾	129
Accord de licences de concession perpétuelle ⁽³⁾	92
Complément de prix ⁽²⁾	-
Accord de coopération en matière de recherche ⁽⁴⁾	(33)
PRIX DE CESSION	188
Actifs et passifs transférés nets des coûts de cession	22
PLUS-VALUE AVANT IMPÔT	210

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

(2) Complément de prix : les flux de trésorerie futurs seront reconnus à l'avancement par analogie avec les dispositions de la norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients. Comme le Groupe ne contrôle pas l'activité d'InterDigital dans le domaine des Licences de produits électroniques grand public, les produits ne seront reconnus que lorsqu'ils seront hautement probables.

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

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

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

ACTIVITÉ RECHERCHE & INNOVATION

Le 11 février 2019, le Groupe a annoncé être en négociations exclusives avec InterDigital pour la cession de son activité Recherche & Innovation. Cette transaction modifierait la contrepartie éventuelle à recevoir lors de la vente de l'activité de Licences de brevets. En effet, les flux de trésorerie escomptés seraient diminués de 50 % par rapport à la précédente estimation de la valeur actuelle et l'accord de coopération de recherche décrit ci-dessus serait annulé (voir la note 13 « Événements postérieurs à la clôture »).

En 2018, les activités de Recherche & Innovation sont comptabilisées dans les activités arrêtées ou en cours de cession, comme la division Licence de Brevets, car la cession est considérée comme hautement probable au regard d'IFRS 5. Les états financiers 2017 ont été retraités de la même façon. Les actifs et les passifs de l'activité Recherche & Innovation, principalement les produits différés liés aux services futurs à rendre, ont été transférés en actifs et passifs destinés à être cédés en 2018.

2.3 Changements dans le périmètre de consolidation en 2017

GRI [102-10][102-49]

ACTIVITÉ DÉCODEURS DE LG ELECTRONICS

Le 17 mai 2017, Technicolor a acquis l'activité décodeurs de LG Electronics, au moyen d'une convention d'achat d'actifs. Cette acquisition est incluse au sein du segment Maison Connectée.

Le prix d'achat était composé de :

- un paiement en numéraire de 15 millions de dollars US (14 millions d'euros au taux de change en vigueur du 17 mai 2017) ;
- un ajustement de prix de 3 millions de dollars US (2 millions d'euros au taux de change en vigueur du 17 mai 2017) remboursé par LG Electronics en janvier 2018 ;

- un complément de prix d'un maximum de 26 millions de d'euros au cours des trois prochaines années en fonction de la performance de l'activité. Au 31 décembre 2017, le complément du prix a été estimé à 10 millions de dollars US (9 millions d'euros au taux de change en vigueur du 17 mai 2017).

L'allocation du prix d'acquisition a été effectuée aux actifs et passifs corporels et incorporels identifiés. Par conséquent, la relation client a été valorisée à 2 millions d'euros avec une durée de vie de 5 ans.

L'écart d'acquisition final de 13 millions d'euros est principalement lié aux synergies anticipées par Technicolor dans le cadre de l'intégration de cette nouvelle activité au sein du segment Maison Connectée.

L'allocation du prix d'acquisition est détaillée ci-dessous :

(en millions d'euros au taux de change en vigueur du 17 mai 2017)

	Juste valeur
Actif net acquis	
Immobilisations corporelles	1
Immobilisations incorporelles	2
Créances clients et autres actifs & passifs	5
Total actif net acquis	8
Prix d'acquisition payé (avant ajustement du prix)	14
Ajustement du prix	(2)
Estimation du complément du prix	9
TOTAL PRIX D'ACQUISITION	21
Écart d'acquisition après ajustement du prix	13

En 2018, le complément de prix a été revu à la baisse pour un montant de 5 millions d'euros comptabilisé en résultat non courant.

Aucune autre acquisition significative n'avait eu lieu au cours de l'année 2017.

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 des participations dans des co-entreprises pour un montant de 2 millions 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 2018 et 2017, il n'y a pas eu de transactions significatives avec les sociétés consolidées par mise en équivalence et les co-entreprises.

NOTE 3

Information par segment et par zone géographique

3.1 Information par segment

Le groupe Technicolor est constitué de deux activités poursuivies, considérées comme des segments opérationnels conformément à la norme IFRS 8 : Maison Connectée et Services Entertainment.

L'activité Licences de Brevets, précédemment incluse dans le segment Technologie, est désormais présentée dans les activités abandonnées ou en cours de cession du Groupe. Par conséquent, les activités Licences de Marques et Recherche & Innovation ont été transférées vers le segment « Corporate & Autres » en décembre 2017. À la suite de l'annonce du 11 février 2019, l'activité Recherche et Innovation est désormais également présentée dans les activités arrêtées ou en cours de cession (voir note 12).

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

La période antérieure a été représentée pour les besoins de comparaison, conformément à la nouvelle organisation et à la structure du reporting au Groupe.

SERVICES ENTERTAINMENT

Le segment Services Entertainment accompagne les créateurs de contenu, de la création à la post-production (Services de Production), tout en offrant des solutions de répliques et de distributions à l'échelle mondiale (Services DVD).

Le segment Services Entertainment est organisé en deux divisions :

- la division Services de Production offre une gamme complète de solutions primées dans le domaine des Effets Visuels et de l'Animation, Jeux, ainsi que des Services de Post-production ;
- la division Services DVD : réplique, emballages et distribution de CD, DVD et Blu-ray™ de vidéo, jeux et musique.

Le segment Services Entertainment génère ses revenus de la vente de biens et de services.

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.

Le segment Maison Connectée génère ses revenus de la vente de biens et de services.

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 tels que MPEG-LA et divers autres
- 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 deux segments opérationnels, principalement l'Approvisionnement, les Ressources Humaines, l'Informatique, la Finance, le Marketing et la Communication, les Affaires juridiques et la Gestion de l'immobilier ;
- 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.

	Services Entertainment	Maison Connectée	Corporate & Autres ⁽²⁾	Total
Exercice clos le 31 décembre 2018				
<i>(en millions d'euros)</i>				
Compte de résultat				
Chiffre d'affaires	1 726	2 218	44	3 988
Chiffre d'affaires inter-segments	-	-	-	-
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	(72)	(39)	(8)	(119)
<i>Dont :</i>				
Pertes de valeur nettes sur actifs d'exploitation non courants	(79)	(2)	-	(81)
Coûts de restructuration	(26)	(34)	(2)	(62)
Autres produits (charges)	(15)	(3)	(6)	(24)
Amortissements et dépréciations	(133)	(97)	(4)	(234)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie ⁽¹⁾	3	11	2	16
EBITDA ajusté	178	87	1	266
État de la situation financière				
Actifs sectoriels	1 526	1 530	89	3 145
Actifs non affectés				614
TOTAL ACTIF CONSOLIDÉ				3 759
Passifs sectoriels	599	1 190	392	2 181
Passifs non affectés				1 306
TOTAL PASSIF CONSOLIDÉ HORS CAPITAUX PROPRES				3 487
Autres informations				
Investissements nets	(81)	(79)	(2)	(162)
Capitaux mis en œuvre	594	10	13	617

(1) Principalement la variation de provision pour risques, litiges et garanties.

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

	Services Entertainment	Maison Connectée	Corporate & Autres ⁽²⁾	Total
(en millions d'euros)				
Exercice clos le 31 décembre 2017*				
Compte de résultat				
Chiffre d'affaires	1 790	2 419	44	4 253
Chiffre d'affaires inter-segments	-	-	-	-
Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies	38	20	(18)	40
<i>Dont :</i>				
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(1)	(8)	-	(9)
Coûts de restructuration	(14)	(22)	(7)	(43)
Autres produits (charges)	(8)	(2)	(1)	(11)
Amortissements et dépréciations	(150)	(86)	(4)	(240)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie ⁽¹⁾	(5)	10	(3)	2
EBITDA ajusté	216	128	(3)	341
État de la situation financière				
Actifs sectoriels	1 493	1 376	157	3 026
Actifs non affectés				686
TOTAL ACTIF CONSOLIDÉ				3 712
Passifs sectoriels	527	1 057	403	1 987
Passifs non affectés				1 386
TOTAL PASSIF CONSOLIDÉ HORS CAPITAUX PROPRES				3 373
Autres informations				
Investissements nets	(69)	(74)	(3)	(146)
Capitaux mis en œuvre	557	25	88	670

(1) Principalement la variation de provision pour risques, litiges et garanties.

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

* Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession (voir note 12).

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) ;
- 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]

Les revenus sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, en tenant compte du montant de toute remise commerciale ou rabais sur quantités consentis par l'entreprise, y compris l'amortissement des avances sur contrats clients.

Si le montant du paiement différé est significatif, la juste valeur du revenu correspond à la valeur actualisée des paiements futurs à recevoir.

VENTE DE BIENS

Les ventes de biens sont comptabilisées lors du transfert des risques et des avantages inhérents à la propriété des biens, qui survient généralement au moment de l'expédition.

CONTRATS DE SERVICE

Le Groupe signe des contrats qui donnent au Groupe un droit exclusif de prestation de service sur une zone géographique

spécifique et pour une durée contractuelle (en général de 1 à 5 ans). Ces contrats comprennent des clauses qui définissent le tarif et les volumes des services à fournir, ainsi que d'autres termes et conditions. Le revenu est comptabilisé lors du transfert des risques et des avantages inhérents à la propriété, qui survient généralement, selon les termes spécifiques du contrat, au moment de la duplication ou de la livraison.

REDEVANCES

Les accords de licence prévoient généralement une redevance dont le montant est déterminé à la date de livraison pour chaque produit livré à un tiers par un licencié. Le montant brut des redevances est déterminé sur une base trimestrielle, conformément au contrat de licence.

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Reste de l'Europe	États-Unis	Reste de l'Amérique	Asie-Pacifique	Total
Chiffre d'affaires							
2018	733	223	178	1 934	625	295	3 988
2017*	763	199	221	2 318	541	212	4 253
Actifs sectoriels							
2018	618	229	69	1 719	357	153	3 145
2017*	601	214	88	1 683	300	140	3 026

* Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession (voir note 12).

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

INFORMATION SUR LES PRINCIPAUX CLIENTS

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

Au 31 décembre 2017, deux clients représentaient chacun plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (respectivement 634 millions d'euros et 540 millions d'euros).

3.3 Produits et charges d'exploitation

GRI [201-4]

3.3.1 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en million d'euros)	2018	2017*
Frais de recherche et de développement, bruts	(127)	(156)
Projets de développement inscrits en immobilisations incorporelles	53	48
Amortissement des actifs incorporels de recherche et de développement	(57)	(46)
Subventions reçues ⁽¹⁾	4	5
FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT, NETS DES SUBVENTIONS	(127)	(149)

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

* Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession (voir note 12).

3.3.2 FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS

Produits et charges d'exploitation (en millions d'euros)	2018	2017*
Frais commerciaux et de marketing	(111)	(145)
Frais généraux et administratifs	(81)	(205)
FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS	(292)	(350)

* Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession (voir note 12).

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 entièrement consolidées, 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 liés aux regroupements d'entreprises et les changements dans les gains liés aux regroupements d'entreprises.

(en millions d'euros)	2018	2017
Plus ou moins values de cession d'actifs	1	-
Litiges et autres	(25)	(11)
AUTRES PRODUITS (CHARGES)	(24)	(11)

En 2018, les autres charges comprennent principalement:

- les litiges avec les clients et les fournisseurs des segments Maison Connectée et Services Entertainment pour respectivement 9 millions d'euros et 4 millions d'euros et une provision de 5 millions d'euros relative à la division Services DVD.
- un complément de prix de 4 millions d'euros à recevoir de Deluxe suite à la cession par Technicolor de son activité de Cinéma

Numérique en 2015. Le contrat de cession donne à Technicolor le droit de recevoir une partie du revenu distribuable du nouveau périmètre de l'activité Cinéma Numérique de Deluxe jusqu'en 2024. Ce montant a été estimé sur la base d'engagements contractuels.

En 2017, les autres charges comprennent principalement 5 millions d'euros d'honoraires liés aux projets de fusions et acquisitions.

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 2018 (voir note 4.4 pour plus de détails sur les tests de dépréciation).

(en millions d'euros)	Maison Connectée	Services Entertainment		Total
		Services de Production	Services DVD	
Au 31 décembre 2016	442	198	379	1 019
Écarts de conversion	(33)	(15)	(42)	(90)
Acquisitions ⁽¹⁾	13	-	-	13
Cessions	-	-	-	-
Pertes de Valeurs	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Au 31 décembre 2017	422	183	337	942
Écarts de conversion	8	3	10	21
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-
Pertes de Valeurs	-	-	(77)	(77)
Autres	-	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2018	430	186	270	886

(1) Lié à l'allocation du prix d'acquisition de l'activité décodeurs de LG Electronics (voir note 2.3).

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 Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) et soumis à un test de dépréciation annuellement (voir note 4.4).

PRINCIPE COMPTABLE SUJET À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

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

Concernant les actifs intangibles à durée de vie indéterminée, des estimations et hypothèses significatives sont utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de ces actifs (voir note 4.4 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 2016, net	275	353	143	771
<i>Brut</i>	282	989	342	1 613
<i>Amortissements cumulés</i>	(7)	(636)	(199)	(842)
Écarts de conversion	(27)	(30)	(10)	(67)
Acquisitions d'activités	-	2	1	3
Acquisitions	-	-	75	75
Cessions	-	-	-	-
Amortissements	-	(58)	(79)	(137)
Pertes de valeurs d'actifs (note 4.4)	-	(6)	(7)	(13)
Autres ⁽¹⁾	-	(7)	-	(7)
Au 31 décembre 2017, net	248	254	123	625
<i>Brut</i>	255	642	389	1 286
<i>Amortissements cumulés</i>	(7)	(388)	(266)	(661)
Écarts de conversion	9	9	2	20
Acquisitions d'activités	-	89	-	89
Acquisitions	-	3	90	93
Cessions	-	-	(1)	(1)
Amortissements	-	(54)	(82)	(136)
Pertes de valeurs d'actifs (note 4.4)	-	(5)	(1)	(6)
Autres ⁽¹⁾	-	6	15	21
AU 31 DÉCEMBRE 2018, NET	257	302	146	705
<i>Brut</i>	264	710	455	1 429
<i>Amortissements cumulés</i>	(7)	(408)	(309)	(724)

(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 2018, les marques du Groupe ont une valeur nette comptable de 257 millions d'euros. Elles comprennent principalement la marque Technicolor® pour 197 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

Les brevets sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité attendue.

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

CONTRATS DE LOCATION

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

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

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

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

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

PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJET À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

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

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles ⁽¹⁾	Total
Au 31 décembre 2016, net	3	22	139	122	286
<i>Brut</i>	3	61	1 243	388	1 695
<i>Amortissements cumulés</i>	-	(39)	(1 104)	(266)	(1 409)
<i>Écarts de conversion</i>	-	(1)	(12)	(11)	(24)
<i>Acquisitions</i>	-	5	9	71	85
<i>Acquisitions de filiales ⁽²⁾</i>	-	-	1	-	1
<i>Cessions</i>	-	-	(1)	(4)	(5)
<i>Amortissements</i>	-	(5)	(58)	(33)	(96)
<i>Pertes de valeurs</i>	-	-	-	(1)	(1)
<i>Autres variations ⁽³⁾</i>	-	-	22	(25)	(3)
Au 31 décembre 2017, net	3	21	100	119	243
<i>Brut</i>	3	63	1 132	372	1 570
<i>Amortissements cumulés</i>	-	(42)	(1 032)	(253)	(1 327)
<i>Écarts de conversion</i>	-	1	1	1	3
<i>Acquisitions</i>	-	-	8	96	104
<i>Acquisitions de filiales</i>	-	-	-	-	-
<i>Cessions</i>	-	-	-	(1)	(1)
<i>Amortissements</i>	-	(3)	(48)	(38)	(89)
<i>Pertes de valeurs</i>	-	-	(2)	(7)	(9)
<i>Autres variations</i>	-	-	30	(48)	(18)
AU 31 DÉCEMBRE 2018, NET	3	19	89	122	233
<i>Brut</i>	3	62	1 110	387	1 562
<i>Amortissements cumulés</i>	-	(43)	(1 021)	(265)	(1 329)

(1) Inclut les immobilisations corporelles en cours.

(2) En 2017, principalement lié à l'acquisition de l'activité décodeur de LG Electronics.

(3) Correspond principalement au transfert d'immobilisations corporelles en cours vers les installations techniques, matériels et outillages.

4.4 Pertes de valeur nettes sur actifs d'exploitation non courants

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

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

Le Groupe a identifié 3 UGT :

- au sein du segment Services Entertainment sont considérées 2 UGT : Services DVD et Services de production ;
- le segment Maison Connectée est considéré comme une seule UGT.

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

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

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

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

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

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'arrêt 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)	Maison Connectée	Services Entertainment	Activités en cours de cession	Total
2018				
Perte de valeur sur écart d'acquisition	-	(77)	-	(77)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	(1)	(1)	(4)	(6)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(1)	(8)	-	(9)
Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants	(2)	(86)	(4)	(92)
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-
PERTE DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS ⁽¹⁾	(2)	(86)	(4)	(92)
2017				
Perte de valeur sur écart d'acquisition	-	-	-	-
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	(7)	(1)	(5)	(13)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(1)	-	-	(1)
Pertes de valeur sur actifs d'exploitation non courants	(8)	(1)	(5)	(14)
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-
PERTE DE VALEUR NETTE SUR ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS	(8)	(1)	(5)	(14)

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

Les tests de dépréciation ont été effectués en 2018 sur les écarts d'acquisition et actifs incorporels à durée de vie indéfinie ont donné lieu à une dépréciation de (77) millions d'euros sur l'UGT DVD Services.

Au 31 décembre 2018, le Groupe a revu les indices de perte de valeur et conclu que certains actifs amortissables pouvaient avoir perdu de leur valeur. La perte de valeur comptabilisée provient principalement des restructurations aux États-Unis et des activités arrêtées ou en cours de cession.

4.4.1 PRINCIPALES HYPOTHÈSES AU 31 DÉCEMBRE 2018

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 Entertainment		
	Services DVD	Services de Production	Maison Connectée
Méthode utilisée pour déterminer la valeur recouvrable	Juste valeur	Valeur d'utilité	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 2018	*	2,0 %	2,0 %
• au 31 décembre 2017	*	2,0 %	2,0 %
Taux d'actualisation après impôt utilisé ⁽¹⁾ :			
• au 31 décembre 2018	8,0 %	8,0 %	10,0 %
• au 31 décembre 2017	8,0 %	8,0 %	10,0 %

(1) Le taux d'actualisation avant impôt correspondant est compris entre 11 % et 12,8 %.

* Il a été considéré que l'activité principale de la division Services DVD (solutions de réplique et activité de distribution associée) avait une durée de vie finie. En conséquence, aucune valeur terminale n'a été utilisée pour cette activité principale.

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

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

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

Le Groupe a enregistré une perte de valeur sur écarts d'acquisition de (77) millions d'euros au 31 décembre 2018. Aucune perte de valeur sur écarts d'acquisition n'avait été constatée au 31 décembre 2017.

4.4.2 SENSIBILITÉ DES PERTES DE VALEUR AU 31 DÉCEMBRE 2018

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 138 millions d'euros ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2019 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 131 millions d'euros ;
- une augmentation de 0,5 point du coût moyen pondéré du capital générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 97 millions d'euros.

Aucune perte de valeur n'a été constatée au 31 décembre 2018.

Pour Services DVD :

- une diminution de 10% des volumes de SD-DVD à partir de 2022 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 8 millions d'euros
- une diminution de 10% des revenus logistiques à partir de 2019 générerait une diminution de la valeur d'entreprise de 16 millions d'euros
- une augmentation de 0,5 point du coût moyen pondéré du capital générerait une diminution de la valeur de l'entreprise de 18 millions d'euros ;
- une diminution de 1 point de la marge d'EBITDA à partir de 2022 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 37 millions d'euros ;
- une baisse de 5 % du volume des Blu-ray™ à partir de 2022 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 10 millions d'euros.

Étant donné la baisse continue du marché et la revue des hypothèses sur la base de l'activité en 2018, les Services DVD ont généré une perte de valeur de (77) millions d'euros au 31 décembre 2018.

Pour Maison Connectée :

- une augmentation de 1 point du taux d'actualisation avant impôt générerait une diminution de la valeur de l'entreprise de 76 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 1 point de la marge d'EBITDA ajusté à partir de 2018 générerait une diminution de la valeur de l'entreprise de 170 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2018.

4.5 Engagements liés aux contrats de location simple

(en millions d'euros)	Paiements minimaux des contrats de location	Engagements de loyers futurs à percevoir	Valeur nette des engagements minimaux des contrats de location
2019	81	1	80
2020	62	-	62
2021	46	-	46
2022	31	-	31
2023	23	-	23
Après 5 ans	63	-	63
TOTAL ⁽¹⁾	306	1	305

(1) Les paiements minimaux des contrats de location ne sont pas actualisés.

Les contrats de location simple les plus significatifs sont relatifs au siège social en France et aux États-Unis :

- En novembre 2016, Technicolor a signé un nouveau contrat de location simple portant sur la période allant de 2018 à 2030 relative à la relocalisation de son siège social dans le centre de Paris ;

- En novembre 2018, Technicolor a signé un engagement de renouvellement de son contrat de location simple jusqu'en 2027 pour son siège social américain.

En 2018, la charge nette afférente aux loyers liés à des contrats de location s'est établie à 93 millions d'euros (97 millions d'euros de charges locatives minorées de 4 millions d'euros de revenus de loyers).

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)	2018	2017
Avances sur contrats clients et remises payées d'avance	17	10
Autres	24	28
AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION NON COURANTS	41	38
Dettes sur acquisition d'immobilisation et de filiales	(12)	(32)
Autres	(26)	(25)
AUTRES DETTES D'EXPLOITATION NON COURANTES	(38)	(57)

Dans le cadre normal de ses activités, généralement au sein du segment Services Entertainment, Technicolor accorde à ses clients des avances de trésorerie et des remises payées d'avance. Celles-ci font en général partie d'une relation ou d'un contrat long terme et peuvent prendre des formes variées. Les avances sur contrat clients sont principalement versées en contrepartie d'engagements variés pris par les clients sur toute la durée des contrats. Ces contrats donnent au Groupe un droit de prestation de service sur une zone géographique spécifique et pour une

durée contractuelle (en général d'un à cinq ans). Ils comprennent des clauses qui définissent le tarif et les volumes des services à fournir, ainsi que d'autres termes et conditions.

Ces paiements d'avances sont considérés comme des « actifs non courants », enregistrés en « Avances sur contrats clients et remises payées d'avance » et amortis en déduction du chiffre d'affaires, en fonction des unités produites ou de l'avancement du traitement des films.

5.1.2 STOCKS ET EN-COURS

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

PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJET À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS :

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

(en millions d'euros)	2018	2017
Matières premières	102	38
En-cours	14	10
Produits finis et marchandises	175	214
Valeur brute	291	262
Provisions pour dépréciation	(23)	(24)
TOTAL STOCKS ET EN-COURS	268	238

5.1.3 CLIENTS ET EFFETS À RECEVOIR & FOURNISSEURS ET EFFETS À PAYER

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

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

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

- application aux créances clients regroupées par ensemble homogène dans chaque division d'une matrice de dépréciation déterminée sur la base d'une analyse des pertes historiques du groupe ;
- analyse spécifique du risque de crédit des créances les plus significatives sur la base de leur notation de crédit.

(en millions d'euros)	2018	2017
Clients et effets à recevoir	703	708
Provisions pour dépréciation	(26)	(24)
TOTAL CLIENTS ET EFFETS À RECEVOIR	677	684

Les créances client comprennent 68 millions d'euros et 71 millions d'euros de créances échues au 31 décembre 2018 et 2017 respectivement pour lesquelles aucune dépréciation n'a été comptabilisée dans la mesure où celles-ci sont encore considérées comme recouvrables.

L'exposition au risque de crédit sur les créances client du Groupe correspond à la valeur nette comptable de ces actifs (677 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 684 millions d'euros au 31 décembre 2017).

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)	2018	2017
TVA déductible	46	33
Crédit d'impôt recherche et subventions	1	18
Charges constatées d'avance	40	37
Autres	177	145
AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION COURANTS	264	233
Impôts à payer	(44)	(40)
Redevances – courantes	(42)	(49)
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(47)	(25)
Autres	(177)	(158)
AUTRES DETTES D'EXPLOITATION COURANTES	(310)	(271)

5.2 Relation avec les parties liées

Une partie est liée au Groupe dans les cas suivants :

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

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

La rémunération des principaux dirigeants est détaillée en note 9.4.

En 2018, il n'y a aucune transaction avec les parties liées.

NOTE 6 Impôt

6.1 Impôt dans le compte de résultat

6.1.1 CHARGE D'IMPÔT

L'impôt sur les résultats comprend l'impôt courant et différé. L'impôt différé est comptabilisé dans les capitaux propres si l'impôt concerne des éléments qui ont été précédemment comptabilisés dans l'état du résultat global ou en capitaux propres, lors du même exercice ou d'un exercice différent. Par ailleurs IAS 12 ne précise pas si les économies d'impôts provenant des pertes reportables doivent se rapporter à la

société ayant généré les pertes ou à la société qui les utilisera. Le Groupe a comptabilisé les économies d'impôts futures provenant des pertes reportables des activités abandonnées dans le résultat des opérations poursuivies, dans la mesure où ces reports déficitaires seront utilisés grâce aux bénéfices taxables futurs des activités poursuivies.

(en millions d'euros)	2018	2017*
Impôt courant		
France	2	3
Étranger	(1)	(15)
Total impôt courant	1	(12)
Impôt différé		
France	-	(113)
Étranger	(55)	13
Total impôt différé	(55)	(100)
TOTAL CHARGE D'IMPÔT DES ACTIVITÉS	(54)	(112)

* Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession (voir note 12).

En 2018 et 2017, la charge d'impôt courant résulte principalement des impôts courants comptabilisés en France, en Inde, au Canada, en Australie et en Pologne.

En France, la charge d'impôt courant correspond à l'impôt à payer en raison de la limitation de l'imputation des reports déficitaires fiscaux, aux retenues à la source de l'activité liée aux licences et à la CVAE.

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 de la charge d'impôt théorique (obtenue en appliquant le taux français d'impôt sur les sociétés de 34 %), rapportée à la charge d'impôt comptabilisée. En 2017, le taux d'imposition français applicable au Groupe était de 39 % en raison de la contribution exceptionnelle de 15 % due par les sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard d'euros. Les éléments de rapprochement sont décrits ci-dessous :

(en millions d'euros)	2018	2017*
Résultat net consolidé des sociétés intégrées	(224)	(168)
Impôt sur les résultats	(54)	(112)
Résultat des activités poursuivies avant impôts	(170)	(56)
	34 %	39 %
Charge d'impôt théorique	59	22
Variation des impôts différés actifs non reconnus ⁽¹⁾	(84)	107
Effet des différents taux d'impôt appliqués ⁽²⁾	(14)	10
Effet des modifications de taux d'impôt appliqués ⁽²⁾	(14)	20
Effet des différences permanentes ⁽³⁾	-	(270)
Retenues à la source non imputées	(1)	(1)
Charge d'impôt des activités poursuivies	(54)	(112)

* Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession (voir note 12).

(1) En 2018, principalement lié à :

- la dépréciation des actifs d'impôts différés aux États-Unis pour 61 millions d'euros car il est peu probable que les pertes reportables soient utilisées les 5 prochaines années.
- la dépréciation des actifs d'impôts différés en France pour 11 millions d'euros suite à la cession de l'activité Licences de brevets.

(2) En 2018, les montants inclus essentiellement l'impact du différentiel de taux d'imposition avec les États-Unis.

(3) En 2017, principalement lié au changement du taux d'imposition aux États-Unis de 35 % à 21 %.

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'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.

PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJET À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

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

6.2.1 ANALYSE DES VARIATIONS DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total, Impôts différés nets
Au 1^{er} janvier 2016	423	(217)	206
Variations impactant le résultat 2017 des activités poursuivies	(108)	8	(100)
Autres mouvements	(40)	16	(24)
Au 31 décembre 2017	275	(193)	82
Variations impactant le résultat 2018 des activités poursuivies	(54)	(1)	(55)
Autres mouvements	(10)	1	(9)
AU 31 DÉCEMBRE 2018	210	(193)	17

Au 31 décembre 2018, les actifs d'impôts différés nets de 17 millions d'euros résultent de la reconnaissance des pertes reportables au Canada, en Inde, au Mexique et en Pologne. Les actifs nets d'impôts différés étaient de 82 millions d'euros en 2017. Cette baisse correspond principalement à la modification des projections de nos activités aux États-Unis.

6.2.2 ANALYSE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS PAR NATURE

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Effet fiscal des reports déficitaires	1 365	1 348
Effet fiscal des différences temporaires liées aux :		
Immobilisations corporelles	21	20
Écarts d'acquisition	13	19
Immobilisations incorporelles	(101)	(108)
Participations financières et autres actifs non courants	(3)	(3)
Stocks et en-cours	8	10
Créances clients et autres actifs courants	18	15
Dettes financières	131	121
Provisions pour retraites et avantages assimilés	51	56
Provisions pour restructuration	6	2
Autres provisions	22	21
Autres dettes courantes et non courantes	40	44
Total des impôts différés sur différences temporaires	206	197
Impôts différés actifs (passifs), bruts	1 571	1 545
Provision pour dépréciation des impôts différés actifs	(1 554)	(1 463)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	17	82

Les reports fiscaux déficitaires dont le Groupe bénéficie dans les pays où il exerce encore une activité s'élèvent à 3 468 millions d'euros. Ils proviennent principalement de la France (1,7 milliard d'euros) et des États-Unis (1,5 milliard d'euros). Aux États-Unis, ces pertes expirent majoritairement après 2022.

NOTE 7

Capitaux propres et résultat par action

GRI [102-10][201-1]

**CLASSEMENT EN DETTES
OU EN CAPITAUX PROPRES**

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

INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES

Un instrument de capitaux propres est tout contrat mettant en évidence un intérêt résiduel dans les actifs d'une entité après

déduction de tous ses passifs. Les instruments de capitaux propres émis par le Groupe sont comptabilisés pour la valeur des ressources perçues, nette des coûts directs d'émission.

COÛTS LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CAPITAL

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

7.1 Variation du capital

(en euros, excepté le nombre d'actions)

	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social
Capital social au 31 décembre 2016	413 245 967	1	413 245 967
Augmentation de capital social par émission de nouvelles actions livrées dans le cadre du Plan d'actions gratuites*	778 750	1	778 750
Augmentation du capital social par émission de nouvelles actions livrées dans le cadre des MIP*	436 461	1	436 461
Capital social au 31 décembre 2017	414 461 178	1	414 461 178
Capital social au 31 décembre 2018	414 461 178	1	414 461 178

* Les plans sont décrits dans la note 9.3.

En 2018, le capital du Groupe n'a pas varié par rapport à l'année précédente.

Le 6 novembre 2017, le capital social de Technicolor a été augmenté de 778 750 actions nouvelles d'une valeur nominale de 1 euro suite à la livraison des actions acquises dans le cadre du Plan d'actions gratuites. La contrepartie de l'augmentation de capital est une diminution de la prime d'émission pour un montant de 778 750 euros (voir note 9.3).

En 2017, dans le cadre du Plan d'intéressement du management (MIP 2015), certaines options de souscription d'actions ont été exercées et 436 461 actions nouvelles ont été émises au prix unitaire de 3,19 euros soit un montant total de 1 392 311 euros correspondant à une augmentation du capital de 436 461 euros et une prime d'émission de 955 850 euros.

Au 31 décembre 2018 et à la connaissance de la Société, les sociétés suivantes détiennent plus de 5 % du capital de Technicolor :

- RWC Asset Management LLP, Inc. a déclaré détenir 42 000 000 actions représentant 10,13 % du capital social et 10,16 % des droits de vote de la Société ;

- J O Hambro Capital Management a déclaré détenir 35 655 435 actions représentant 8,6 % du capital social et 8,62 % des droits de vote de la Société ;
- la Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré détenir conjointement avec Bpifrance Participations SA, 32 982 928 actions représentant 7,96 % du capital social et 7,98 % des droits de vote de la Société ;
- OppenheimerFunds, Inc. a déclaré détenir 29 700 000 actions représentant 7,17 % du capital social et 7,18 % des droits de vote de la Société ;
- DNCA Finance, SA et DNCA Finance Luxembourg ont déclaré détenir 26 510 000 actions représentant 6,40 % du capital social et 6,41 % des droits de vote de la Société ;
- Kinney Asset Management LLC, a déclaré détenir 22 928 815 actions représentant 5,53 % du capital social et 5,55 % 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 l'Assemblée générale mixte 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.

	2018	2017
Nombre d'actions propres en début de période	978 051	752 768
Variation liée au Contrat de liquidité	96 943	225 283
Autres variations	-	-
Nombre d'actions propres en fin de période	1 074 994	978 051

Dans le cadre du Contrat de liquidité (*Share Management Agreement*), 1 114 523 actions ont été rachetées et 1 017 580 actions ont été cédées pour une sortie de trésorerie nette de 58 189 euros en 2018.

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'intérêt en 2010.

7.2.3 DIVIDENDES ET DISTRIBUTIONS

En 2018, l'Assemblée générale tenue le 26 avril, n'a pas voté de versement de dividende.

L'Assemblée générale tenue le 24 mai 2017 a approuvé le versement d'un dividende de 0,06 euro par action pour l'exercice 2016. Un montant de 25 millions d'euros a été versé aux actionnaires en juin 2017.

7.2.4 PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

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

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

En 2017, il n'y a pas eu de changement significatif des participations ne donnant pas le contrôle.

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 :

	2018	2017*
Résultat net (en millions d'euros)	(67)	(173)
Résultat net attribuable aux intérêts minoritaires	(1)	1
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(157)	5
Numérateur :		
Résultat net retraité (part du Groupe) des activités poursuivies	(225)	(167)
Nombre moyen d'actions ordinaires de base disponibles (en milliers)	413 440	412 717
Effet dilutif des stock-options et des plans d'actions gratuites	-	963
Dénominateur :		
Nombre pondéré d'actions (en milliers)	413 440	413 680

* Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession (voir note 12).

Certains plans d'options d'achat d'actions n'ont pas d'effet de dilution en 2018 en raison du cours de l'action mais pourraient en avoir un à l'avenir en fonction de l'évolution du cours de l'action (voir les détails de ces plans en note 9.3).

NOTE 8

Actifs financiers, passifs financiers et instruments financiers dérivés

8.1 Classification et évaluation à juste valeur

**ACTIFS FINANCIERS
(HORS INSTRUMENTS DÉRIVÉS)**

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

En application de la norme IFRS9, 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 ni comptabilisé au coût amorti, ni à la juste valeur par capitaux propres. 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 : Modèle interne avec des paramètres non observables.

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

(en millions d'euros)	Évaluation à la juste valeur par catégorie d'actif et de passif au 31 décembre 2017						
	31 décembre 2018	Coût amortis	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur par capitaux propres	Instruments dérivés (voir note 8.5)	Évaluation à juste valeur	31 décembre 2017
Actifs financiers disponibles à la vente	14			14		Niveau 2	17
Trésorerie mise en nantissement	9		9			Niveau 1	15
Prêts et autres	1	1					4
Autres actifs financiers non courants	10						19
Total actif financier non courant	24						36
Trésorerie mise en nantissement	12		12			Niveau 1	8
Autres actifs financiers courants	2	2					2
Instruments financiers dérivés	-				-	Niveau 2	-
Autre actifs financiers courants	14						10
Trésorerie	134		134			Niveau 1	274
Équivalents de trésorerie	157		157			Niveau 1	45
Trésorerie et équivalents de trésorerie	291						319
Actif financier courant	305						329
Emprunts non courant	(1 004)	(1 004)					(1 077)
Autres dettes financières non courantes	-				-	Niveau 2	-
Passif financier non courant	(1 004)						(1 077)
Emprunts courant	(20)	(20)					(20)
Autres dettes financières courantes	(4)				(4)	Niveau 2	(1)
Passif financier courant	(24)						(21)
TOTAL DETTE FINANCIÈRE	(1 028)						(1 098)

(1) Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti. La juste valeur des dettes du Groupe est de 972 millions d'euros au 31 décembre 2018 (1,108 millions d'euros au 31 décembre 2017). Leur juste valeur est déterminée sur la base de données de marché observables des emprunts à long terme.

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

8.2 Gestion des risques financiers

GRI [102-15]

8.2.1 GOUVERNANCE

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

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

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

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

8.2.2 GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

8.2.2.1 Risque de change commercial

Risque de conversion

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

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

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

Risque de transaction

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

Le risque de transaction le plus important pour le Groupe est son exposition en dollar US contre l'euro. Après avoir compensé les revenus en dollar US de ses activités en Europe avec les coûts en dollar US relatifs aux achats de produits finis et de composants par ses filiales européennes, l'exposition nette en dollar US contre l'euro pour les activités poursuivies était une position nette acheteuse de 82 millions de dollars US en 2018 (position nette acheteuse de 116 millions de dollars US en 2017).

La politique du Groupe consiste à :

- demander aux filiales de réaliser leurs achats autant que possible dans la devise de facturation des ventes ;

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

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

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

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

Risque sur investissements à l'étranger

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

La politique du Groupe consiste à étudier au cas par cas la couverture du risque de change lié à des investissements dans des filiales à l'étranger. Au 31 décembre 2018, 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.

2018 (en millions d'euros)	Transaction	Conversion	Total
Résultat des activités poursuivies avant charges financières ⁽¹⁾	(7)	(9)	(16)
Impact sur capitaux propres (écarts de conversion) ⁽²⁾			89

(1) Impact sur le résultat avant charges financières et impôt des activités poursuivies :

- le risque de transaction est calculé en appliquant une augmentation de 10 % sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur l'exposition nette en dollar US (ventes moins achats) de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est l'euro ;

- le risque de conversion est calculé en appliquant une augmentation de 10 % sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur les profits des filiales dont la devise fonctionnelle est le dollar US.

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

8.2.2.2 Risque de change financier

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

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

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

Les points de terme (report/déport) de ces *swaps* de nature financière sont comptabilisés comme des produits et charges d'intérêts générant un produit de 2 millions d'euros en 2018 et 2017.

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. Les tableaux ci-dessous permettent d'apprécier l'impact d'une telle variation.

Impact maximum sur un an sur l'exposition nette au 31 décembre 2018 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 %	(2)	(2)
Impact d'une variation de taux de (1) %	0	0

(1) Au 31 décembre 2018, l'EURIBOR 3 mois et le LIBOR US dollar 3 mois étaient respectivement de (0,36) % et 2,81 %.

(2) Après prise en compte des opérations de couverture de taux.

Gestion du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2018, le Groupe possède des couvertures de taux d'intérêt dont les caractéristiques sont mentionnées dans la note 8.6.1.

8.2.3 RISQUE DE LIQUIDITÉ ET GESTION DU FINANCEMENT ET DE LA STRUCTURE DU CAPITAL

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

Cette politique a été conçue grâce à un suivi régulier et détaillé de la structure du capital, en tenant compte de la proportion relative de la

8.2.2.3 Risque de taux d'intérêt

Exposition au risque de taux

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

Au 31 décembre 2018, la part des dettes financières externes soumise à un taux d'intérêt variable, après avoir pris en compte l'impact des couvertures de taux, est présentée dans le tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	2018
Dettes financières	1 024
Part à taux variable*	62 %

* Inclut 20 million d'euros de dettes inférieures à un an pour lesquelles le Groupe considère qu'ils sont à taux variable.

En 2018, l'en-cours des dépôts du Groupe est entièrement rémunéré à taux variable.

Le Groupe est par conséquent exposé à un risque de variabilité des taux d'intérêts, laquelle peut avoir une incidence sur les charges d'intérêts nettes.

dettes et des capitaux propres, des conditions des marchés financiers et des prévisions financières du Groupe.

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

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

Les tableaux ci-dessous montrent les obligations de flux futurs contractuels générés par la dette financière. Les flux d'intérêts des instruments à taux variable ont été calculés sur les taux en vigueur au 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017 respectivement.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018						Total
	2019	2020	2021	2022	2023	Après	
Emprunts à terme à taux variable - nominal	3	2	3	3	972	-	983
Emprunts à terme à taux variable - intérêts courus	3	-	-	-	-	-	3
Autre dette - nominal et intérêts courus	14	13	14	2	-	-	43
DETTE TOTALE - REMBOURSEMENT DU NOMINAL	20	15	17	5	972	-	1 029
Ajustement IFRS							(5)
Dette en IFRS							1 024
Emprunts à terme à taux variable - intérêts	38	38	38	38	35	-	187
Autre dette - intérêts	2	1	-	-	-	-	3
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	40	39	38	38	35	-	190

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017						Total
	2018	2019	2020	2021	2022	Après	
Emprunts à terme à taux variable - nominal	2	3	2	2	3	962	974
Emprunts à terme à taux fixe - nominal	-	-	-	-	-	90	90
Emprunts à terme à taux variable - intérêts courus	4	-	-	-	-	-	4
Autre dette - nominal et intérêts courus	14	14	5	-	2	-	35
DETTE TOTALE - REMBOURSEMENT DU NOMINAL	20	17	7	2	5	1 052	1 103
Ajustement IFRS							(6)
Dette en IFRS							1 097
Emprunts à terme à taux variable - intérêts	35	35	35	35	35	35	210
Emprunts à terme à taux fixe - intérêts	2	2	2	2	2	2	12
Autre dette - intérêts	1	1	-	-	-	-	2
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	38	38	37	37	37	37	224

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

Lignes de crédit

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Lignes de crédit confirmées avec échéance de plus d'un an	359	390

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 109 millions d'euros au cours du 31 décembre 2018 (la « ligne de crédit Wells Fargo »), arrivant à échéance en 2021. La disponibilité de cette ligne dépend de l'encours des créances client ;
- d'une facilité de crédit renouvelable de 250 millions d'euros (le « RCF ») arrivant à échéance en 2021 ;
- d'une ligne de crédit bilatérale de 35 millions d'euros (la « ligne de crédit Crédit Agricole Île-de-France ») arrivant à échéance en mai 2019.

Au 31 décembre 2018, aucune de lignes de crédit confirmées n'est utilisée.

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 291 millions d'euros au 31 décembre 2018. Le Groupe minimise ce risque en limitant les dépôts dans chaque banque et en privilégiant les dépôts réalisés dans des établissements de crédit bénéficiant d'une bonne notation, ou en investissant occasionnellement dans des fonds diversifiés et très liquides. Au 31 décembre 2018, 88 % de la trésorerie est déposée auprès de banques dont la notation de crédit est au moins égale à A-1 selon Standard & Poor's.
- les instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe pour gérer son risque de change et de taux sont tous conclus avec des contreparties bénéficiant d'une notation de crédit au moins égale à A-2 selon Standard & Poor's. Le risque de crédit sur ces opérations est atténué par la maturité court terme des opérations de change, conformément à la politique de couverture du Groupe. La juste valeur comptable est de ce fait une bonne indication du risque de crédit maximum encouru.

8.3 Dettes financières

La dette financière du Groupe comprend principalement des emprunts à terme libellés en dollar US et en euros, émis par Technicolor SA en décembre 2016 et mars 2017 arrivant à échéance en 2023. Un prêt d'un montant de 90 millions d'euros de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) émis par Technicolor en janvier 2017 a été remboursé par anticipation en décembre 2018.

8.3.1 ANALYSE PAR CATÉGORIE

(en millions d'euros)	2018	2017
Dette auprès d'établissements financiers et de crédit	978	1 058
Découverts bancaires	-	-
Autres dettes financières	43	35
Intérêts courus	3	4
TOTAL DETTES FINANCIÈRES IFRS	1 024	1 097
<i>Total non courant</i>	<i>1 004</i>	<i>1 077</i>
<i>Total courant</i>	<i>20</i>	<i>20</i>

8.3.2 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

La dette financière du Groupe au 31 décembre 2018 se décompose comme suit :

(en millions d'euro)	Devise	Montant nominal	Montant IFRS	Type de taux	Taux nominal ⁽¹⁾	Taux effectif ⁽¹⁾	Type de remboursement	Échéance finale
Emprunt à terme	USD	258 ⁽²⁾	257	Variable ⁽³⁾	5,46 %	5,58 %	Amortissement ⁽⁴⁾	6 décembre 2023
Emprunt à terme	EUR	275	274	Variable ⁽⁵⁾	3,00 %	3,11 %	In fine	6 décembre 2023
Emprunt à terme	EUR	450	447	Variable ⁽⁶⁾	3,50 %	3,63 %	In fine	6 décembre 2023
Total Emprunt à terme	EUR	983	978		3,87 %	4,00 %		
Total autre dettes ⁽⁷⁾	EUR	46	46		5,18 %	5,18 %		
TOTAL	EUR	1 029	1 024		3,93 %	4,05 %		

(1) Taux en vigueur au 31 décembre 2018.

(2) Capital restant dû de 294,75 millions de dollars US.

(3) LIBOR 3 mois avec un taux plancher de 0 % et une marge de 275 points de base.

(4) Amortissement de 750 000 dollars US par trimestre.

(5) EURIBOR 3 mois avec un taux plancher de 0 % et une marge de 300 points de base.

(6) EURIBOR 3 mois avec un taux plancher de 0 % et une marge de 350 points de base.

(7) Dont 3 millions d'euros d'intérêts courus et 41 millions de dettes de location.

8.3.3 ANALYSE PAR ÉCHÉANCE

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

(en millions d'euros)	2018	2017
Moins d'un mois	6	5
Entre 1 et 6 mois	3	13
Entre 6 mois et moins d'un an	11	2
Total dette courante (moins d'un an)	20	20
Entre 1 et 2 ans	15	17
Entre 2 et 3 ans	17	7
Entre 3 et 4 ans	5	2
Entre 4 et 5 ans	972	5
Supérieur à 5 ans	-	1 052
Total dette non courante	1 009	1 083
Total dette financière	1 029	1 103
Ajustement IFRS ⁽¹⁾	(5)	(6)
DETTE EN IFRS	1 024	1 097

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

8.3.4 CLAUSES CONVENTIONNELLES ET LIMITATIONS

Dans le cadre :

- de l'emprunt à terme conclu en décembre 2016 et modifié en mars 2017 ; et
- du RCF conclu en décembre 2016 ; et

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

Ensemble des garanties financières

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

Remboursement anticipés obligatoires de l'emprunt à terme

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

Les cas de défaut s'appliquent en partie ou dans sa totalité à Technicolor SA. Les cas de défauts incluent entre autres, et sujet à certaines exceptions, seuils et périodes de grâce :

- défaut de paiement par Technicolor SA ;
- réserve dans le rapport des Commissaires aux comptes concernant la capacité de Technicolor SA à continuer son exploitation ou concernant l'exactitude de l'information fournie.

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

- cessions d'actifs : le produit net de toute cession d'actifs du Groupe à un tiers non affilié, sous réserve d'un seuil minimum, sera affecté au remboursement des montants restant dus au titre des emprunts à terme, sauf si le produit est réinvesti dans des actifs utiles aux activités du Groupe dans les 365 jours ;
- trésorerie excédentaire : un pourcentage de la trésorerie excédentaire du Groupe sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme. Le pourcentage applicable, compris entre 25 % et 50 %, est fonction du ratio d'endettement du Groupe. Le pourcentage descend à 0 % si certains niveaux de ratio d'endettement sont atteints. En vertu des dispositions régissant le remboursement anticipé des emprunts à terme, la trésorerie excédentaire est définie comme le total de la trésorerie nette générée par les activités opérationnelles et d'investissement, sous réserve de certains ajustements, moins le total des coûts de financement qui comprennent l'ensemble des remboursements anticipés volontaires ou obligatoires des emprunts à terme au cours de l'année ;
- autre : le produit net résultant des paiements liés à un événement divers (entraînant des remboursements d'assurance ou des indemnités) sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme et de la facilité de crédit renouvelable, sous réserve de certain seuil et avec certaines dérogations.

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

Covenants financiers

Champ d'application

L'Emprunt à terme ne contient aucun covenant financier.

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

La ligne de crédit de 125 millions de dollars dont l'accord a été signé avec Wells Fargo en novembre 2017 contient la même clause conventionnelle, applicable seulement si la disponibilité restante est inférieure à 20 millions de dollars US au 30 juin ou au 31 décembre de chaque exercice.

La ligne de crédit de 35 millions d'euros dont l'accord a été signé avec le Crédit Agricole d'Île de France en juillet 2017 contient également la même clause conventionnelle mais n'est testé que le 31 décembre de chaque exercice.

Covenant au 31 décembre 2018

La dette financière brute du Groupe au 31 décembre 2018 ne doit pas être plus de 4,00 fois l'EBITDA ajusté pour les 12 mois précédant le 31 décembre 2018.

Dette financière brute	1 024 millions d'euros
EBITDA ajusté*	266 millions d'euros
Ratio Dette brute/EBITDA ajusté	3,85

* EBITDA ajusté tel que défini dans la clause conventionnelle.

Le ratio de 3,85 étant inférieur au niveau maximum autorisé de 4,00, le Groupe respecte cette clause.

Autres restrictions

En plus de certaines obligations d'information, les accords régissant les Instruments de dette incluent certaines clauses qui restreignent Technicolor SA à entreprendre certaines actions concernant l'endettement, les investissements et les changements importants dans la nature générale de l'entreprise. Ces restrictions sont soumises dans chaque cas à certaines exceptions et limitations.

En particulier et sous réserve de certaines exceptions, le Groupe est soumis à des restrictions, notamment quant à sa capacité à :

- procéder à des paiements restreints, si certains ratios ne sont pas respectés, au-delà d'un certain montant cumulé, dont le versement des dividendes, les distributions, les achats ou le remboursement d'actions, les investissements autres que les investissements autorisés et le remboursement de dette subordonnée ;
- contracter de la dette financière supplémentaire au-delà de certains montants cumulés, si certains ratios ne sont pas respectés et avec certaines dérogations ; et
- investir dans des coentreprises non contrôlées par le Groupe, sauf dans la mesure où le ratio d'endettement consolidé est en deçà d'un seuil qui diminue au fil du temps et dans la limite d'un certain montant cumulé, avec certaines dérogations.

8.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie correspond aux disponibilités en caisse 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)	2018	2017
Trésorerie	134	219
Équivalents de trésorerie	157	100
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	291	319

8.5 Charges financières nettes

(en millions d'euros)	2018	2017*
Produits d'intérêts	3	3
Charges d'intérêts	(43)	(46)
Charges d'intérêts nettes	(40)	(43)
Composante financière des charges liées aux plans de retraites (note 9.2.2.1)	(6)	(7)
Gain (perte) de change ⁽¹⁾	10	(6)
Autres ⁽²⁾	(15)	(40)
Autres produits (charges) financiers nets	(11)	(53)
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(51)	(96)

(1) En 2018, le résultat de change s'explique principalement par l'impact de la dépréciation du réal brésilien versus le dollar US sur un prêt libellé en dollars US de la filiale du Groupe au Brésil à Technicolor SA.

(2) En 2017, les autres charges financières sont principalement relatives au recyclage au compte de résultat de l'ajustement IFRS de (27) millions d'euros.

* Les chiffres de 2017 sont restatés pour prendre en compte les impacts de Activités arrêtées ou en cours de cession (voir note 12)

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 2018 et au 31 décembre 2017, la juste valeur du portefeuille d'instruments dérivés se ventile comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Couvertures de change	1	4	-	1
Couvertures de taux d'intérêt	-	1	-	-
Instruments non documentés en couverture	-	-	-	-
JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	1	5	-	1

Caractéristiques de couvertures de change

Les couvertures de change au 31 décembre 2018 s'analysent de la façon suivante :

	Devises	Notionnel ⁽¹⁾	Échéance	Juste valeur ⁽²⁾
Ventes/achats à terme et swaps de change	USD/EUR	353	2019	(1)
Ventes/achats à terme et swaps de change	USD/CAD	(125)	2019	(2)
Ventes/achats à terme et swaps de change	Autres devises			n.s.
JUSTE VALEUR				(3)

(1) Achats/(ventes) à terme nets, exprimés en millions dans la 1^{re} devise de l'instrument.

(2) Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2018.

n.s. : juste valeur non significative.

Caractéristiques des couvertures de taux d'intérêt

Le Groupe possède deux instruments de taux d'intérêt au 31 décembre 2018. Ces instruments permettent de couvrir les charges d'intérêts futures du Groupe, qui sont pour l'essentiel indexées sur un taux variable comme indiqué dans le tableau dans la note 8.3.2.

Les principales caractéristiques sont les suivantes :

	Notionnel	Couverture	Émission	Échéance	Juste valeur ⁽¹⁾
Swap de taux	240 millions d'euros	Reçoit EURIBOR 3 mois ⁽²⁾ /paie 0,22 %	mai 2018	novembre 2021	(0,8)
Cap de taux	145 millions de dollars US	LIBOR 3 mois plafonné à 3,00 %	mai 2018	novembre 2021	0,4
JUSTE VALEUR					(0,4)

(1) Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2018.

(2) EURIBOR 3 mois flooré à 0 %.

Caractéristiques des instruments non documentés en couverture

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

8.6.2 INCIDENCE DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS SUR LA PERFORMANCE DU GROUPE

Comme indiqué en note 8.2.2.1, du fait de la pratique de la Trésorerie Groupe consistant, pour le risque de change, à souscrire des instruments dérivés de très court terme, qu'elle renouvelle en fonction de son exposition globale suivie quotidiennement, les caractéristiques du

portefeuille d'instruments dérivés à la date de clôture ne sont pas représentatives de leur incidence ni sur l'exercice, ni sur les exercices futurs.

Le tableau ci-après présente l'incidence des instruments dérivés sur la performance de l'exercice 2018.

(en millions d'euros)	Couvertures de change		Couvertures de taux d'intérêt		Instruments non documentés en couverture
	Incidence des parts efficaces ⁽¹⁾	Incidence des parts inefficaces ⁽²⁾	Incidence des parts efficaces ⁽¹⁾	Incidence des parts inefficaces ⁽³⁾	Incidence des variations de valeur
Marge brute	2	-	-	-	-
Charges d'intérêts nettes	-	-	-	-	-
Gain (perte) de change	-	4	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-
Charges financières nettes	-	4	-	-	-
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS AVANT IMPÔT	2	4	-	-	-
Gains/(Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie	(3)	-	-	(1)	-
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	(3)	-	-	(1)	-

(1) Par 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. 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 sont présentés sur la ligne « Gain (perte) de change ».

(3) Les parts inefficaces des couvertures de taux d'intérêt proviennent essentiellement de la valeur temps des options de taux d'intérêt, exclue des relations de couverture.

L'incidence des couvertures mises en place sur la performance des exercices futurs s'apprécie, quant à elle, au regard des « gains/(pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie » en capitaux propres, et dont le montant s'élève à (3) millions d'euros au 31 décembre 2018.

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 2018 s'élève à 17 745 employés (16 307 au 31 décembre 2017).
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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Salaires	713	778
Charges sociales	109	121
Coûts salariaux liés aux paiements en actions accordés aux dirigeants et aux employés (note 9.3.3)	(9)	10
Charges liées aux plans de retraite à prestations définies (note 9.2.2)	8	9
Indemnités de fin de contrat de travail et autres avantages au personnel à long terme	38	34
TOTAL DES AVANTAGES AU PERSONNEL (HORS PLANS À CONTRIBUTIONS DÉFINIES)	858	952
Charges liées aux plans de retraite à contributions définies	21	21

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

9.2 Provisions pour retraites et avantages assimilés

AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

AUTRES AVANTAGES AU PERSONNEL À LONG TERME

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

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

PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJETS À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

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

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

9.2.1 SYNTHÈSE DES PROVISIONS ET DESCRIPTIF DES RÉGIMES

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Au 31 décembre 2018	376	397	6	7	382	404
Charge nette de l'exercice	9	10	-	-	9	10
Gain lié à une réduction de régime	(1)	(1)	-	-	(1)	(1)
Prestations et contributions versées	(26)	(27)	-	-	(26)	(27)
Variation de périmètre	(6)	-	-	-	(6)	-
Pertes et (gains) actuariels reconnus en ERG	(14)	3	-	-	(14)	3
Écarts de conversion	2	(6)	-	(1)	2	(7)
PROVISION EN FIN D'EXERCICE	340	376	6	6	346	382
<i>Dont courant</i>	26	27	-	-	26	27
<i>Dont non courant</i>	314	349	6	6	320	355

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 21 millions d'euros en 2018 (même montant en 2017).

9.2.1.2 Régime à prestations définies

Ces plans concernent principalement des régimes de retraites et avantages assimilés et des régimes de couverture de soins médicaux pour les retraités.

Régime de retraite et avantages assimilés

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

- **en Allemagne**, les salariés bénéficient de plusieurs régimes de retraite privés consentis par l'entreprise. Ces régimes de retraites, 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 1^{er} 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 et au Japon. Les avantages sont principalement basés sur la rémunération assurée en fin de carrière et la durée de service.

Régime de couverture de soins médicaux

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

En 2018, la répartition géographique des engagements est la suivante :

(en millions d'euros)	Allemagne	États-Unis	Angleterre	France	Autre	Total
Valeur actuelle de l'obligation	258	110	119	15	22	524
Juste valeur des actifs du régime	-	(71)	(95)	-	(12)	(178)
PROVISION POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	258	39	24	15	10	346
Paiements	(18)	(5)	(2)	-	(1)	(26)
Duration moyenne (en années)	11	8	17	11	N/A	N/A

En outre, le Groupe verse en moyenne une contribution annuelle aux actifs du fonds de l'ordre de 7 millions d'euros (voir note 9.2.4).

9.2.1.3 Régime multi-employeurs

Depuis août 2009, Technicolor participe à un régime multi-employeur de l'industrie du cinéma (*Motion Picture Industry*) aux États-Unis. Dans la mesure où le partage des contributions entre tous les membres n'est pas

disponible, Technicolor comptabilise ce plan comme un régime à cotisations définies.

La charge annuelle moyenne comptabilisée au titre de ce régime est de l'ordre de 1 million d'euros.

9.2.2 ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT ET DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

9.2.2.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Coût des services :						
• coût des services rendus au cours de la période	(2)	(3)	-	-	(2)	(3)
• coût des services passés et gains liés à une réduction de régime	1	1	-	-	1	1
Coût financier net :						
• coût financier relatif à l'engagement	(12)	(12)	-	-	(12)	(12)
• rendement relatif aux actifs du régime	5	5	-	-	5	5
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN CHARGES	(8)	(9)	-	-	(8)	(9)

9.2.2.2 État du Résultat Global (ERG)

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
OUVERTURE					(192)	(189)
Gains/(Pertes) actuariels sur les actifs du régime :						
• liés au rendement des actifs de couverture	(14)	8	-	-	(14)	8
Gains/(pertes) actuariels sur la provision pour retraite:						
• liés au changement d'hypothèses démographiques	6	-	-	-	6	-
• liés au changement des hypothèses financières ⁽¹⁾	19	(5)	-	-	19	(5)
• liés aux ajustements d'expérience	3	(6)	-	-	3	(6)
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN ERG	14	(3)	-	-	14	(3)
CLÔTURE					(178)	(192)

(1) En 2018, la hausse des taux d'actualisation (voir note 9.2.5) a entraîné des gains actuariels de 19 millions d'euros. En 2017, la stabilité des taux d'actualisation n'a conduit à aucune perte actuarielle.

9.2.3 ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS ET DES ACTIFS DE COUVERTURES

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Valeur actuelle de l'obligation à l'ouverture	(573)	(593)	(6)	(7)	(579)	(600)
Coût des services rendus	(2)	(3)	-	-	(2)	(3)
Coût financier	(12)	(12)	-	-	(12)	(12)
Réévaluation - gains/(pertes) actuariels provenant:						
• de changement des hypothèses démographiques	6	-	-	-	6	-
• de changement des hypothèses financières	19	(5)	-	-	19	(5)
• des ajustements liés à l'expérience	3	(6)	-	-	3	(6)
Coût des services passés, incluant les gains/(pertes) sur les réductions de régime	1	1	-	-	1	1
Prestations versées	38	36	-	-	38	36
Écarts de conversion	(3)	21	-	1	(3)	22
Autres (changement système de retraite) ⁽¹⁾	6	(12)	-	-	6	(12)
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	(518)	(573)	(6)	(6)	(523)	(579)
Obligation entièrement ou partiellement financée	(231)	(256)	-	-	(231)	(256)
Obligation non financée	(287)	(317)	(6)	(6)	(293)	(323)
Juste valeur des actifs du plan à l'ouverture	197	196	-	-	197	196
Rendement des actifs de couverture	5	5	-	-	5	5
Gains/(pertes) de réévaluation	(14)	8	-	-	(14)	8
Cotisations versées par l'employeur	7	7	-	-	7	7
Prestations versées	(19)	(16)	-	-	(19)	(16)
Écarts de conversion	2	(15)	-	-	2	(15)
Autres (changement système de retraite) ⁽¹⁾	-	12	-	-	-	12
Juste valeur à la clôture	178	197	-	-	178	197
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	(340)	(376)	(6)	(6)	(346)	(382)

(1) En 2017, les autres variations sont principalement liées au changement de système de retraite en Belgique. L'impact net de ce changement est égal à zéro car l'augmentation de la valeur actuelle de l'obligation est égale à l'augmentation de l'actif du régime.

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser, au cours de l'exercice 2018, soient de l'ordre de 33 millions d'euros au titre des plans à prestations définies, dont 20 millions d'euros directement par l'entreprise aux employés et 13 millions d'euros par les plans.

9.2.4 ACTIFS DU RÉGIME

9.2.4.1 Politique et stratégie de couverture des engagements

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

Au Royaume-Uni, les contributions relatives aux régimes à cotisations définies sont négociées avec les *Trustees* d'après une évaluation triennale. Les *Trustees* sont conseillés par un acteur majeur du Conseil en gestion des risques sur la politique d'investissement. Les cotisations annuelles moyennes sont de l'ordre de 2 millions de livres sterling (2 millions d'euros au taux moyen 2018).

Aux États-Unis, la politique de Technicolor est de contribuer à hauteur d'un montant au moins égale aux minimums requis par la loi américaine. Les cotisations annuelles moyennes sont de l'ordre de 5 millions de dollars US (4 millions d'euros au taux moyen 2018).

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

- Aux États-Unis, dans la mesure où le régime de retraite est gelé, la stratégie d'investissement vise à augmenter le ratio de capitalisation pour atteindre le montant de l'obligation tout en visant simultanément à minimiser la volatilité du ratio de capitalisation (le ratio de financement est d'environ 75 %). L'actif est entièrement composé d'obligations et d'équivalents de trésorerie. Au cours des dernières années, le rendement du régime réel a dépassé en moyenne le rendement attendu.
- Au Royaume-Uni, le statut de financement est d'environ 75 %. L'actif de financement est composé de 35 % de contrats d'assurance couvrant les obligations envers les retraités, 45 % d'obligations et équivalents de trésorerie, 16 % d'instruments de capitaux propres et 4 % d'immeubles. Le rendement annualisé du régime dépasse le rendement attendu sur une base de 3 ans.

9.2.4.2 Ventilation de la juste valeur par catégorie

(en % et en millions d'euros)	Répartition des actifs au 31 décembre		Juste valeur des actifs au 31 décembre	
	2018	2017	2018	2017
Trésorerie et équivalents	2 %	2 %	3	5
Actions	9 %	8 %	16	17
Titres de créances	69 %	69 %	123	135
Immobilier	2 %	2 %	4	5
Contrats d'assurance	18 %	18 %	33	35
TOTAL	100 %	100 %	178	197

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 2018 le rendement réel des actifs s'élève à 9 millions d'euros (13 millions d'euros en 2017).

9.2.5 HYPOTHÈSES RETENUES POUR LE CALCUL ACTUARIEL

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale	
	2018	2017		2018
Taux d'actualisation moyen pondéré	2,5 %	2,1 %	3,9 %	3,5 %
Taux moyen pondéré d'augmentation des salaires à long terme	1,2 %	1,7 %	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	1,60 %	0,0 %	N/A	Iboxx AA10+
Royaume Uni	2,95 %	N/A	N/A	Aon Hewitt AA Curve
États-Unis	3,88 %	N/A	4,01 %	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 15 millions d'euros ;

- si le taux d'actualisation diminuait de 0,25 %, la provision augmenterait de 16 millions d'euros ;
- si les coûts de couverture médicale augmentaient de 1 %, la provision augmenterait de moins d'1 million d'euros ;
- si les coûts de couverture médicale diminuaient de 1 %, la provision diminuerait de moins d'1 million d'euros ;
- si le taux de revalorisation des salaires augmentait de 0,25 %, la provision augmenterait d'1 million d'euros ;
- si le taux de revalorisation des salaires diminuait de 0,25 %, la provision diminuerait d'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 à Moyen Terme *Mid Term Management Incentive Plan (MIP-SP1)*

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2008, dans sa treizième résolution, le Conseil d'administration du 17 juin 2010 a approuvé la mise en œuvre d'un Plan d'intéressement du management à moyen terme (dénommé *Mid-Term Incentive Plan MIP-SP1*) attribuant des « unités de performances » composées d'une prime en espèces et d'options de souscription d'actions.

Sous réserve du respect de la condition de présence telle que définie dans le plan, chaque bénéficiaire a acquis le 18 juin 2014, les droits à un nombre d'options exerçables dans le cadre de ce plan dans la proportion établie par le Conseil d'administration du 21 février 2013, après constatation du niveau de réalisation des conditions de performance au 31 décembre 2012. En 2018, la totalité des 805 476 options de souscription a été supprimée. Au 31 décembre 2018, il n'y a plus d'option de souscription en circulation.

Plan d'intéressement du management *Management Incentive Plans (MIP)*

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

Au 31 décembre 2018, 10 652 013 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 6 231 678 options, 3 461 541 options, 103 794 options et

855 000 options liées respectivement à MIP 2015, MIP 2016, MIP juin 2017 et MIP octobre 2017).

Plan d'actions gratuites

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa seizième résolution, le Conseil d'administration du 24 octobre 2013 a approuvé la mise en œuvre d'un Plan d'actions gratuites aux salariés éligibles du Groupe dans 13 pays. Ce plan mondial prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition de 4 ans. 125 actions seraient livrées aux salariés éligibles à la fin de la période d'acquisition sous réserve de conditions d'emploi continu au sein du groupe Technicolor durant la période d'acquisition. Le plan n'était pas soumis à des conditions de performance. Il n'y a plus aucun droit de souscription en circulation au 31 décembre 2018.

Plan d'Intéressement à Long Terme 2016 et 2017 : *2016 Long Term Incentive Plan (LTIP 2016) et 2017 Long Term Incentive Plan (LTIP 2017)*

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

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, 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), 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).

Au 31 décembre 2018, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans s'élève respectivement à

2 338 278, 3 538 543 et 607 000 droits à actions pour le LTIP 2016, LTIP 2017 et LTIP 2018.

Au 31 décembre 2018, le nombre total des stock-options encore existantes s'élevait à 10 652 013 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 6 483 821 droits accordés aux employés et Directeurs.

Les détails de ces plans de stock-options et d'actions sont détaillés ci-dessous.

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'options initialement accordées	Nombre d'options restantes	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'option	Prix d'exercice ⁽²⁾	Juste valeur estimée ⁽²⁾
MIP Options*	Options de souscription	17 juin 2010	1 216 700 ⁽¹⁾	0	18	30 avril 2013 pour la France et 17 juin 2014 pour les autres pays	8 ans	6,29 euros	2,22 euros
MIP 2015 Options**	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	16 398 000	6 060 418	94	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	3,19 euros	1,06 euro
MIP 2015 Options**	Options de souscription	24 octobre 2013	200 000	103 794	1	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	3,93 euros	1,40 euro
MIP 2015 Options**	Options de souscription	26 mars 2014	215 000	67 466	2	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	4,53 euros	1,73 euro
MIP 2016 Options**	Options de souscription	20 juin 2014	2 830 000	1 886 462	40	juin 2016 (50 %) juin 2017 (25 %) juin 2018 (25 %)	8 ans	5,79 euros	1,82 euro
MIP 2016 Options**	Options de souscription	21 octobre 2014	1 915 000	1 159 903	24	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	4,92 euros	1,45 euro
MIP 2016 Options**	Options de souscription	9 avril 2015	400 000	415 176	1	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	5,83 euros	1,88 euro
MIP juin 2017 Options**	Options de souscription	26 juin 2015	250 000	103 794	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	5,88 euros	1,91 euro
MIP octobre 2017 Options**	Options de souscription	3 décembre 2015	1 710 000	855 000	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	7,11 euros	2,27 euros
LTIP 2016***	Actions de performance	29 avril 2016	2 760 500	2 162 221	187	avril 2019	-	-	5,69 euros
LTIP 2016***	Actions de performance	27 juillet 2016	66 000	39 739	12	avril 2019	-	-	5,47 euros
LTIP 2016***	Actions de performance	20 octobre 2016	214 000	136 318	18	avril 2019	-	-	5,14 euros
LTIP 2017***	Actions de performance	6 janvier 2017	162 000	135 643	10	avril 2020	-	-	3,78 euros
LTIP 2017***	Actions de performance	9 mars 2017	4 003 000	3 117 664	218	avril 2020	-	-	3,78 euros
LTIP 2017***	Actions de performance	26 avril 2017	200 000	200 000	1	avril 2020	-	-	4,33 euros
LTIP 2017***	Actions de performance	26 juillet 2017	142 500	85 236	15	avril 2020	-	-	3,38 euros
LTIP 2018***	Actions de performance	25 avril 2018	307 000	307 000	2	avril 2021	-	-	1,27 euro
LTIP 2018***	Actions de performance	25 juin 2018	330 000	300 000	12	avril 2021	-	-	1,27 euro

* Plan de rétention à moyen terme dénommé Mid-Term Incentive Plan (MIP SPI) (voir la description plus haut).

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

*** Plan de rétention dénommé Long Term Incentive Plan.

(1) Montant potentiel maximum.

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

9.3.2 VARIATIONS DES OPTIONS EN CIRCULATION ET DES ACTIONS GRATUITES

Le nombre d'options et d'actions gratuites restantes ainsi que leur prix moyen pondéré d'exercice ont connu les variations suivantes en 2018 et 2017 :

	Nombre d'options et d'actions gratuites	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
Nombre restant au 31 décembre 2016 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 5 ans hors actions gratuites)	17 606 929	4,53 (compris entre 0 et 7)
<i>Dont exerçables</i>	7 389 710	4,23
Attribuées*	4 507 500	na
Livrées (Plan d'actions gratuites)	(778 750)	na
Livrées (MIP)	(436 461)	3,19
Supprimées & autres	(1 468 046)	5,87
Nombre restant au 31 décembre 2017 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 4 ans hors actions gratuites)	19 431 172	4,48 (compris entre 0 et 7)
<i>Dont exerçables</i>	11 087 249	4,27
Attribuées*	637 000	na
Livrées (Plan d'actions gratuites)	-	na
Livrées (MIP)	-	na
Supprimées & autres	(2 932 338)	5,48
Nombre restant au 31 décembre 2018 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 3 ans hors actions gratuites)	17 135 834	4,30 (compris entre 0 et 7)
<i>Dont exerçables</i>	10 652 013	4,30

* Lié au Plans d'intéressement à Long Terme 2017 et 2018.

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)	Plans de stock-options octroyés en								
	décembre 2015	juin 2015	avril 2015	octobre 2014	juin 2014	mars 2014	octobre 2013	mai et juin 2013	juin 2010
Prix moyen pondéré de l'action à la date d'évaluation	7,05	6,13	6,06	4,71	5,68	4,88	4,06	3,20	5,50
Prix moyen d'exercice pondéré	7,11	5,88	5,83	4,92	5,79	4,53	3,93	3,19	6,29
Volatilité attendue	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	52 %
Durée de vie estimée*	5 ans	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 %	1,85 %
Ratio de dividende attendu	0,7 %	0,8 %	0,8 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Juste valeur à la date d'estimation	2,27	1,91	1,88	1,45	1,82	1,73	1,40	1,06	2,22

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

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

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

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

Pour les actions gratuites attribuées en 2011 et 2010 dans le cadre du MIP et du LTIP, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel attendu de 4 % sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 5,2 euros en 2011 (5,5 euros en 2010) et un taux de dividende de 0 % (en 2011 et en 2010).

Pour les actions gratuites accordées en 2013 dans le cadre du Plan 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 3,87 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 5,65 euros à la date d'octroi du plan et un dividende annuel estimé de 0,18 euro pour une période de trois ans.

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

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

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 un produit de 9 millions d'euros et une charge de 10 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017. La contrepartie de ces charges a été créditée en capitaux propres.

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

Le montant des jetons de présence et des rémunérations allouées aux administrateurs (y compris les charges sociales liées) s'élève à 0,7 millions d'euros en 2017 et 2018. Une retenue à la source est effectuée sur les montants dus aux administrateurs non-résidents fiscaux en France.

Les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2018 seront versés en 2019.

Les avantages alloués par le Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant ceux qui ont quitté cette fonction au cours des exercices 2018 et 2017) se détaillent comme suit sur les exercices 2018 et 2017 :

(en millions d'euros)	2018 ⁽²⁾	2017 ⁽²⁾
Salaires et autres avantages à court terme ⁽¹⁾	9	10
Indemnité de départ	1	-
Paiement fondé sur des actions	(3)	4
TOTAL	7	14

(1) Les indemnités de départ en retraite provisionnées étaient quasi nulles au 31 décembre 2017 et 2018.

(2) 11 membres en 2018 et 12 membres en 2017.

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

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 8 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 garanties	Provisions pour risques et litiges relatifs		Provisions pour restructuration		Total
		Aux activités poursuivies	Aux activités cédées	Aux activités poursuivies	Aux activités cédées	
(en millions d'euros)						
Au 31 décembre 2017	43	41	30	17	2	133
Reclassement IFRS 9			(4)			(4)
Au 31 janvier 2018	43	41	26	17	2	129
Dotations	12	25	26	68	1	132
Reprises	(3)	(14)	(1)	(7)	-	(25)
Utilisations de l'exercice	(16)	(20)	(13)	(43)	(3)	(95)
Écarts de conversion et autres mouvements	-	(3)	1	(7)	-	(9)
AU 31 DÉCEMBRE 2018	36	29	39	28	-	132
Dont courant	36	26	23	28	-	113
Dont non courant	-	3	16	-	-	19

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 socioéconomique] [103-3 Conformité socioéconomique] [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:

PROCÉDURES FISCALES EN POLOGNE

Les Autorités Compétentes Françaises et Polonaises sont parvenues à un accord visant à conclure la procédure amiable entamée en 2009. Cette dernière avait pour but l'élimination de la double imposition née d'un ajustement prix de transfert au titre de l'année 2003. Cet accord clôt définitivement cette longue procédure ainsi que les litiges/procédures liés qui étaient en cours en Pologne. Les conséquences financières de cet accord ont été comptabilisées en 2018, conformément aux exigences des Autorités Compétentes. Elles se sont traduites par un encaissement d'environ 9 millions d'euros (40,3 millions de zlotys) par la filiale polonaise, dont environ la moitié en intérêts moratoires, contre un décaissement de 4 millions d'euros pour la filiale française

AUDIT DE TVA EN FRANCE

Les autorités fiscales françaises ont audité la Société au titre des exercices 2009 et 2010 et ont émis un rappel de TVA s'élevant à 1 million d'euros (pour 2009) et à 1 million d'euros (pour 2010) relatif à une subvention octroyée à une ancienne filiale (Novatech) soumise à tort à TVA. Suite à réception de l'avis de mise en recouvrement en septembre 2014, la Société a payé ces rappels.

La Société a donc déposé plusieurs réclamations : auprès du Ministère des Finances pour demander la restitution par l'Etat de la TVA versée à tort à Novatech (liquidée en avril 2014) et devant le Tribunal administratif de Cergy-Pontoise.

En septembre 2018, les autorités fiscales françaises ont décidé de renoncer à ces rappels et ont remboursé ces 2 millions d'euros à la Société en décembre 2018.

ASSOCIATION DES ANCIENS SALARIÉS DE RCA DU COMTÉ DE TAOYUAN

En avril 2004, le plaignant, l'Association des anciens salariés de RCA du Comté de Taoyuan (l'« Association »), organisation à but non lucratif composée d'anciens salariés RCA de la filiale de Technicolor TCETVT

(ou d'ayants-droits d'anciens employés) indiquant avoir travaillé chez TCETVT dans l'ancienne usine de Taoyuan (l'« Usine »), a introduit en tant que demandeur une procédure de recours collectif (*class action*) sur le fondement de l'article 44-1 du Code de procédure civile de Taïwan devant le tribunal de Taipei (Taïwan), République de Chine, contre des entités des groupes Technicolor et General Electric. 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.

L'Association demandait à l'origine des dommages et intérêts s'élevant à 2,7 milliards de NTD (environ 77 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2018). La Cour de justice de Taïwan a annoncé sa décision en avril 2015 et a condamné les entités Technicolor à environ 564 millions de NTD (16 millions d'euros au taux de change en vigueur le 31 décembre 2018), en plus de pénalités d'intérêt. Des appels ont été soumis et en octobre 2017, la Haute Cour Taïwanaise a condamné TCETVT, Technicolor SA, TCE Bermuda et General Electric International Inc. pour un montant d'environ 718 millions de NTD (21 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2018), plus des pénalités de retard (5 % d'intérêts par an à compter de septembre 2009). L'Association, GEI, TCETVT, Technicolor SA et TCE Bermuda ont fait appel de cette décision auprès de la Cour Suprême de Taïwan qui, le 16 août 2018 :

- 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 2018) de dommages et intérêts à 262 plaignants ;
- 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.

En mai 2016, l'Association a engagé un nouveau procès contre les entités Technicolor et General Electric au nom de nouveaux membres, demandant 7,38 milliards de NTD (environ 211 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2018) de dommages et intérêts. La plainte de l'Association ne fait état d'aucun nouveau fait ou élément.

Technicolor estime que General Electric a une obligation légale et contractuelle d'indemniser Technicolor et ses filiales pour les réclamations de l'Association en raison notamment du fait que TCETVT a eu une activité pendant moins de 4 ans après sa cession au groupe Technicolor alors que General Electric, et le propriétaire précédent RCA Corporation, ont détenu et exploité TCETVT pendant environ 20 ans.

ENQUÊTES ET PROCÈS DANS L'AFFAIRE TUBES CATHODIQUES

États Unis

En 2017, Technicolor a conclu des accords transactionnels avec les derniers plaignants dans le cadre des actions en justice aux États Unis alléguant des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie du tube cathodique (*Cathode Ray Tubes* ou « CRT »). Avec cet accord final, toutes les actions CRT aux États-Unis ont été transigées. Cependant, une Cour d'appel californienne a renvoyé en février 2019 devant le Tribunal de première instance (District Court) la décision de ce même Tribunal d'approuver la transaction conclue en 2015 dans le cadre d'une action de groupe (class action) intentée par des acheteurs indirects de CRT.

L'impact des transactions conclues sur la trésorerie du Groupe s'est élevé à 7 millions d'euros en 2018.

Reste du monde

En novembre 2014, des entités du groupe Vestel ont engagé une procédure judiciaire aux Pays-Bas contre Technicolor SA et Technicolor USA (et d'autres défendeurs) en alléguant des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie des CRT. La procédure contre Technicolor USA a été rejetée par les tribunaux néerlandais en juillet 2016 pour des motifs de compétence juridictionnelle. Technicolor SA déposera ses conclusions en réponse dans les délais impartis.

Vestel a également engagé une procédure judiciaire en Turquie qui a été rejetée en janvier 2019 pour des questions de procédure.

Enfin, Technicolor SA est partie en défense, aux côtés d'autres défendeurs, dans le cadre de procédures engagées sur des fondements similaires :

- devant les juridictions allemandes par des fabricants allemands ;
- devant les juridictions néerlandaises par des fabricants brésiliens ;
- devant les juridictions du Royaume-Uni par un fabricant turc.

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.

QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES

Certains sites 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. Le site a depuis été cédé à un promoteur local. La dépollution du sol a été achevée en 1998. En 2002, l'Agence Locale de Protection de l'Environnement de Taoyuan a ordonné la dépollution des nappes phréatiques sur l'ancien site. Les travaux pour satisfaire cette demande sont actuellement en cours. Technicolor a trouvé un accord avec GE pour se répartir la prise en charge des travaux de dépollution des nappes phréatiques.

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

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

NOTE 11

Opérations spécifiques présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés

GRI [102-10] [102-49]

11.1 Acquisitions et cessions de filiales et autres participations

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

(en millions d'euros)	2018	2017
LG	2	(15)
Cisco Connected Devices	-	(4)
Mr. X Inc.	-	(1)
Autres	(1)	(5)
Acquisitions de titres de participation	1	(25)
Diminuées de la trésorerie des sociétés acquises	-	-
ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	1	(25)

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

(en millions d'euros)	2018	2017
Activité Cinéma Digital ⁽¹⁾	7	8
Gainspeed Investment	-	1
Autres	1	2
Cessions de titres de participation	8	11
Diminuées de la trésorerie des sociétés vendues	(3)	-
CESSIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	5	11

(1) Activité cédée à Deluxe en 2015, avec différents paiements à venir.

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

(en millions d'euros)	Note	2018	2017
Augmentation de la dette financière non courante ⁽²⁾	(1.1)	-	644
Remboursement de la dette non courante aux créanciers ⁽⁴⁾	(1.1)	-	-
Flux de trésorerie liés à la dette financière non courante		-	644
Augmentation de la dette financière courante ⁽²⁾	(1.1)	-	2
Remboursement de la dette courante aux créanciers ⁽⁴⁾	(1.1)	(122)	(612)
Flux de trésorerie liés à la dette financière courante		(122)	(610)
Augmentation de capital (nette des frais payés) ⁽¹⁾		-	1
Frais liés à la négociation de la dette ⁽⁵⁾	(8.5)	(3)	(7)
IMPACT NET DES OPÉRATIONS DE REFINANCEMENT ET SUR LE CAPITAL		(125)	28

(1) En 2017, inclut l'impact de trésorerie MIP/LTIP pour 1 million d'euros.

(2) Concerne l'émission du nouvel emprunt à terme en mars 2017 et de l'emprunt BEI en janvier 2017 pour un montant total de 646 millions d'euros.

(3) Les frais payés directement liés à la renégociation de la dette ont été classés en flux de trésorerie de financement.

En 2018, ils incluent principalement les frais liés aux lignes de crédit renouvelables du Groupe pour 2 millions d'euros.

En 2017, ils incluent 4 millions d'euros pour l'émission de nouvel emprunt à terme de mars 2017, 1 million d'euros pour l'emprunt à terme issu de décembre 2016, et 2 millions d'euros pour les lignes de crédit renouvelables.

(4) En 2018, 90 millions d'euros liés au prêt BEI a été remboursés et 2 millions d'euros relatifs à la dette long terme de 2017.

En 2017, outre les remboursements contractuels de dettes, 601 millions d'euros de l'emprunt à terme à échéance en 2020 ont été remboursés.

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

Variations sans impact sur les flux de trésorerie

(en million d'euros)	31 décembre 2017	Flux de trésorerie de la dette financière	Retraitement de location-financement	Ajustement IFRS de l'Emprunt à terme	Écart de conversion	Transfert Courant - Non Courant	Autres mouvements	31 décembre 2018
Dettes financières non courantes	1 077	-	21	(10)	11	(92)	(3)	1 004
Dettes financières courantes	20	(93)	10	(14)	1	92	4	20
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	1 097	(93)	31	(24)	12	-	1	1 024

Variations sans impact sur les flux de trésorerie

(en million d'euros)	31 décembre 2016	Flux de trésorerie de la dette financière	Retraitement de location-financement	Ajustement IFRS de l'Emprunt à terme	Écart de conversion	Transfert Courant - Non Courant	Autres mouvements	31 décembre 2017
Dettes financières non courantes	998	644	15	27	(52)	(554)	(1)	1 077
Dettes financières courantes	52	(610)	15	-	7	554	2	20
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	1 050	34	30	27	(45)	-	1	1 097

11.3 Obligations contractuelles et engagements commerciaux

Le tableau ci-dessous détaille au 31 décembre 2018 la maturité 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.

(en millions d'euros)	2018	Paiements dus par date d'échéance			
		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)	306	81	108	54	63
Autres paiements futurs certains ⁽¹⁾	17	5	6	3	3
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	323	86	114	57	66
Paiements futurs éventuels					
Garanties données et autres paiements futurs éventuels	50	1	1	0	48
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	50	1	1	0	48

(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.

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

Les garanties présentées comprennent :

- une garantie parentale accordée par Technicolor SA pour sécuriser les montants de retraite dus au titre de la Section 75 au Royaume-Uni pour 47 millions d'euros ;
- diverses garanties données aux administrations des douanes afin d'exonérer de droits de douanes toutes les opérations de transit par les entrepôts des douanes en vue d'une réexportation, et des garanties pour transit afin que les droits de douanes ne soient payés que sur le lieu de livraison final dans le pays d'importation. L'échéance de ces garanties bancaires coïncide avec l'échéance des accords douaniers renouvelables mensuellement.

Les garanties et engagements d'achat reçus s'élèvent à 64 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ce montant est principalement relatif aux redevances provenant des bénéficiaires de licences de marques.

Le tableau ci-dessus concerne uniquement les activités poursuivies. Les obligations contractuelles pour les activités arrêtées ou en cours de cession au 31 décembre 2018 s'élèvent à 26 millions d'euros et concernent principalement le loyer du site hébergeant les activités de Recherche & Innovation.

Au 31 décembre 2017, le montant total des « Paiements futurs certains » et des « Paiements futurs éventuels » au titre des activités continues s'élevait respectivement à 334 millions d'euros et à 61 millions d'euros.

NOTE 12

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

GRI [102-10][102-48][102-49]

12.1 Activités arrêtées ou en cours de cession

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 classification 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'actif) 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 18 décembre 2017, le Groupe a annoncé être en cours de négociation pour la cession de sa division Licences de brevets, représentant la majorité des revenus de l'ancien segment Technologie. La cession est considérée comme « hautement probable » conformément IFRS 5. Par conséquent, la division Licences de brevets est présentée en tant qu'activité arrêtée ou en cours de cession pour toutes les périodes présentées et ses actifs et passifs sont classés comme destinés à être cédés dans l'état consolidé de la situation financière 2017.

Le 30 juillet 2018, le Groupe a conclu la vente à InterDigital de sa division Licences de brevets pour un prix total de 220 millions de dollars (188 millions d'euros), ce qui a généré un profit de 210 millions d'euros et un impact de trésorerie de 116 millions d'euros (voir note 2.2).

Le 11 février 2019, le Groupe a annoncé être en négociations exclusives avec InterDigital pour la cession de son activité Recherche & Innovation. L'impact est présenté dans les activités arrêtées ou en cours de cession avec les activités de Licences de Brevets, car la cession est considérée comme hautement probable au regard d'IFRS 5. De plus, les états financiers 2017 ont été retraités en conséquence. Les actifs et les passifs de l'activité Recherche & Innovation, ont été transférés dans les actifs et passifs destinés à être cédés.

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 CESSIION

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2018	2017*
Activités arrêtées ou en cours de cession		
Chiffre d'affaires	18	109
Coût de l'activité	(15)	(52)
Marge brute	3	57
Frais commerciaux et administratifs	(14)	(18)
Frais de recherche et développement	(20)	(24)
Coûts de restructuration	(1)	(2)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(4)	(5)
Autres produits (charges)	205	(5)
RÉSULTAT AVANT CHARGES FINANCIÈRES ET IMPÔTS (EBIT) DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	169	3
Charges financières nettes	(1)	(1)
Résultat des sociétés mises en équivalence	-	-
Impôt sur les résultats	(11)	(7)
RÉSULTAT NET	157	(5)

* Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession.

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

En 2017, le compte de résultat inclut 12 mois d'activité de la division Licences de Brevets et Recherche et Innovation

12.1.2 TRÉSORERIE NETTE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2018	2017*
Resultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	157	(5)
<i>Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation</i>		
<i>Amortissements d'actifs</i>	1	8
<i>Pertes de valeur d'actifs</i>	4	5
<i>Variation nette des provision</i>	(15)	12
<i>(Gain) pertes sur cessions d'actifs ⁽¹⁾</i>	(210)	-
<i>Autres (dont impôts)</i>	10	3
<i>Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs</i>	50	(113)
<i>Impôts payés sur les résultats</i>	(1)	6
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (I)	(4)	(84)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (II)⁽²⁾	115	(1)
<i>Augmentation des dettes financières</i>	-	3
<i>Remboursement des dettes financières</i>	(6)	(6)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (III)	(6)	(3)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (I+II+III)	105	(88)

* Les montants de 2017 sont représentés afin de refléter les impacts des activités arrêtées ou en cours de cession

(1) En 2018, est inclut le résultat de cession de l'activité Licences de brevets pour 210 millions d'euros

(2) En 2018, est inclut l'impact financier de la vente de l'activité Licences de brevets pour 115 millions d'euros.

12.2 Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs non courants (ou groupe destiné à être cédé) sont classés comme « destinés à être cédés » dès lors que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par leur utilisation continue. Ce classement implique que les actifs (ou le groupe destiné à être cédé) sont disponibles en vue de leur vente immédiate et que celle-ci est hautement probable. Les

actifs non courants classés comme « destinés à être cédés » sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de cession. Toute réduction de valeur des actifs (ou du groupe destiné à être cédé) à la juste valeur diminuée des coûts de cession est comptabilisée en résultat.

Au 31 décembre 2018, les actifs et passifs de la division Licences de brevets inclus dans la transaction décrite en note 1.1 ont été classés en actifs et passifs destinés à être cédés.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Brevets		
Actifs destinés à être cédés	28	7
Passifs destinés à être cédés	51	68

Au 31 décembre 2018, les actifs et passifs destinés à être cédés comprennent :

- les actifs et passif résultant de l'accord de coopération avec InterDigital, soit le revenu différé correspondant aux services à rendre dans le cadre de l'accord de recherche (42 millions d'euros) ;

- les actifs et passifs de l'activité Recherche et Innovation.

Au 31 décembre 2017, les actifs et passifs de la division Licence de Brevets ont été classés en actifs et passifs destinés à être cédés.

NOTE 13

Événements postérieurs à la clôture

GRI [102-10][102-48][102-49]

En février 2019, le Groupe a annoncé être en négociation exclusive avec InterDigital pour la cession de son activité Recherche et Innovation. Cette transaction réduirait de 50 % les Cash Flow futurs à recevoir de la vente de la division Licence de Brevets et annulerait l'accord de coopération décrit ci-dessus.

En 2018, l'activité Recherche et Innovation a donc été présentée en activités arrêtées ou en cours de cession comme la division Licence de Brevets, puisque la vente est considérée comme hautement probable

selon la Norme IFRS 5. 2017 a été retraité de la même façon. Les actifs et passifs de l'activité Recherche et Innovation qui comprennent essentiellement le revenu différé relatif aux futurs services à rendre, ont été transférés en actifs et passifs destinés à être cédés en 2018.

Il n'y a pas d'autre événement ayant un impact financier significatif entre la date d'établissement des états financiers et la date d'arrêt des comptes par le Conseil d'administration du 27 février 2019.

NOTE 14

Honoraires des Commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	Deloitte		Mazars		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
● Technicolor SA	788	819	1 059	952	1 847	1 771
● Filiales	1 513	1 952	1 116	1 525	2 629	3 477
Sous-total	2 302	2 771	2 175	2 477	4 477	5 248
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires ⁽¹⁾						
● Technicolor SA	34	32	-	-	34	32
● Filiales	-	6	5	18	5	24
Sous-total	34	38	5	18	39	56
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité ⁽²⁾						
● Technicolor SA	135	263	445	23	580	286
● Filiales	295	126	14	-	309	126
Sous-total	430	389	459	23	889	412
TOTAL	2 766	3 198	2 639	2 518	5 405	5 716

(1) Ces prestations couvrent les rapports sur augmentation et réduction de capital, les lettres de confort et autres services requis par les textes légaux et réglementaires.

(2) Ces prestations couvrent les services fournis à la demande de Technicolor ou ses filiales (due diligence, assistance juridique et fiscale, et attestations diverses).

NOTE 15

Liste des principales entités consolidées

GRI [102-45]

Sont listées ci-après les principales entités consolidées :

% d'intérêt détenu par Technicolor
(% arrondi à la première décimale)

Sociétés - (Pays)	2018	2017
Consolidées par intégration globale		
Technicolor SA 8-10 rue du Renard, 75004 Paris (France)	Société mère	Société mère
Maison Connectée		
Technicolor Pioneer Japan KK (Japon)	100,0	51,0
Technicolor Delivery Technologies (France)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home Rennes SNC (France)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home India Private Ltd. (Inde)	100,0	100,0
Technicolor Korea Yuhan Hoesa (Republique de Corée)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home USA LLC (Etats-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home de Mexico SA De CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Asia Ltd. (Hong Kong)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Australia Pty Limited (Australie)	100,0	100,0
Technicolor (China) Technology Co., Ltd. (Chine)	0,0*	100,0
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA (Brésil)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Belgium (Belgique)	100,0	100,0
Technicolor Malaysia Sdn Bhd (Malaisie)	100,0	100,0
Beijing Technicolor Management Co., Ltd. (Chine)	100,0	100,0
Services Entertainment		
Technicolor Global Logistics, LLC (Etats-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Distribution Australia PTY Ltd. (Australie)	100,0	100,0
MPC (Shanghai) Digital Technology Co., Ltd. (Chine)	89,8	89,8
Mikros Image SAS (France)	100,0	100,0
Mikros Image Belgium SA (Belgique)	100,0	100,0
Technicolor India Pvt Ltd. (Inde)	100,0	100,0
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV (Pays-Bas)	100,0	100,0
Technicolor Disc Services International Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Mexicana, S de RL de CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Export de Mexico, S de RL de CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Trademark Management SAS (France)	100,0	100,0
The Mill Group, Inc. (Etats-Unis)	100,0	100,0
Beam TV, Inc. (Etats-Unis)	100,0	100,0
The Mill (Facility) Ltd. (Etats-Unis)	100,0	100,0
Trace VFX LLC (Etats-Unis)	100,0	100,0
Badger USA, Inc. (Etats-Unis)	100,0	100,0
Technicolor, Inc. (Etats-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services, Inc. (Etats-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services de Mexico, S de RL de CV (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. (Etats-Unis)	100,0	100,0

Sociétés – (Pays)	% d'intérêt détenu par Technicolor (% arrondi à la première décimale)	
	2018	2017
Technicolor Creative Services USA, Inc. (Etats-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Canada, Inc. (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Canada ULC (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC (Etats-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Pty, Ltd. (Australie)	100,0	100,0
Technicolor Holdings Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Video Services (UK) Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Distribution Services France SARL (France)	100,0	100,0
Technicolor Milan SpA (Italie)	100,0	100,0
The Moving Picture Company Limited (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Polska sp. Z.o.o. (Pologne)	100,0	100,0
Mr. X Gotham, LLC (Etats-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Animation Productions SAS (France)	100,0	100,0
Corporate & Autres		
Thomson Licensing DTV SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor Treasury USA, LLC (Etats-Unis)	100,0	100,0
Technicolor USA, Inc. (Etats-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. (Singapour)	100,0	100,0
Gallo 8 SAS (France)	100,0	100,0
Sté Fr.d'Invest.et d'Arbitrage – Sofia SA (France)	100,0	100,0
Deutsche Thomson OHG (Allemagne)	100,0	100,0
Thomson Licensing, LLC (Etats-Unis)	100,0	100,0
RCA Trademark Management SAS (France)	100,0	100,0
Thomson Licensing SAS (France)	100,0	100,0
Consolidées par mise en équivalence		
Technicolor SFG Technology Co. Ltd. (Chine)	49,0	49,0
Vancouver Lab Inc. (Canada)	50,0	50,0
Canada Cinema Distribution Inc. (Canada)	50,0	50,0
3DCD LLC (Etats-Unis)	50,0	50,0
Techfund Capital Europe FCPR (France)	19,8	19,8

* Entités acquises ou cédées par le Groupe.

6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

GRI [102-56]

À l'Assemblée générale de 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 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

Fondement de l'opinion

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 1.2.2.1. « Normes, amendements et interprétations entrant en vigueur et appliqués au 1^{er} janvier 2018 » des notes aux états financiers consolidés 2018 qui présente les incidences de la première application des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « instruments financiers ».

Justification des appréciations - points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Tests de pertes de valeur des écarts d'acquisition

Note annexe aux comptes consolidés 4.

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des écarts d'acquisition inscrits au bilan s'élève à 886 millions d'euros au regard d'un total de bilan de 3 759 millions d'euros. Ces écarts d'acquisition sont présentés dans la devise de la filiale/entreprise associée acquise, comptabilisés à leur coût diminué des pertes de valeur éventuelles et convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Le Groupe réalise des tests de dépréciation sur ces actifs, dont les modalités sont décrites dans les Notes 4.1 et 4.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

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

En particulier, les écarts d'acquisition sur le segment « Entertainment Services » ont fait l'objet de notre part d'une attention spécifique en raison de la durée de vie finie de cet actif, des incertitudes qui pèsent sur l'avenir des supports physiques de la division « Services DVD », de la baisse de volume plus forte que prévue, en particulier dans l'activité Distribution, qui ont conduit à une dépréciation de l'écart d'acquisition de la division, à hauteur de 77 millions d'euros, dans les comptes 2018.

NOTRE RÉPONSE

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

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

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

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

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

Activité de licences de brevets cédée au cours de l'exercice

Note annexe aux comptes consolidés 2.2 et 12.

RISQUE IDENTIFIÉ

Le 30 juillet 2018, Technicolor a finalisé la cession de son activité de licences de brevets à InterDigital, pour un prix de vente comptabilisé à hauteur de 188 millions d'euros. Le résultat des activités en cours de cession ou cédées de l'exercice 2018 comprend ainsi les flux de cette activité jusqu'à cette date, ainsi que le résultat net de cession de cette activité qui s'élève à 210 millions d'euros avant impôt.

Les notes 2.2 (« Changement dans le périmètre de consolidation en 2018 ») et 12 (« Activités arrêtées ou en cours de cession et activités destinées à être cédées ») de l'annexe des comptes consolidés exposent les modalités de comptabilisation de la transaction dans ses différentes composantes, à savoir :

1. Le montant payé à la date de cession,
2. Le complément de prix éventuel,
3. La licence accordée par InterDigital à Technicolor sur les brevets vendus à InterDigital,
4. Et un accord de coopération en matière de recherche.

Nous avons considéré que le traitement comptable de la cession constitue un point clé de l'audit en raison :

- du montant significatif du résultat de cession ;
- de la complexité des hypothèses utilisées dans la modélisation des composantes du prix de cession et notamment les projections d'utilisation de ces licences ;
- d'une incidence matérielle sur les résultats du Groupe, dans l'hypothèse d'une erreur de jugement ou d'un changement d'estimation dans les données sous-jacentes à la valorisation de la licence accordée par InterDigital à Technicolor sur les brevets vendus à InterDigital.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons pris connaissance des différents documents juridiques afférents à la cession. Nous avons examiné l'analyse réalisée et les modalités retenues par Technicolor pour comptabiliser l'opération de cession. Nos travaux ont principalement porté sur le calcul du résultat de cession, le traitement comptable de l'éventuel complément de prix et l'évaluation de la licence accordée par InterDigital à Technicolor sur les brevets vendus à InterDigital. Pour vérifier la détermination de la plus-value de cession, nos travaux ont consisté à :

1. Effectuer des contrôles arithmétiques entre le prix de cession et les sorties d'actifs nets des coûts de transaction ainsi qu'à tester l'existence et la valorisation des coûts de transaction ;

2. Analyser les éléments retenus par Technicolor conduisant à ne pas valoriser le complément de prix à l'actif, fondés sur une analogie avec les dispositions de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » relatives aux contreparties variables ;

3. Apprécier le caractère raisonnable des principales estimations et la pertinence de l'approche retenue par la Direction, en vérifiant la cohérence des hypothèses utilisées par la Direction pour la valorisation au 30 juillet 2018 et au 31 décembre 2018 de la licence accordée par InterDigital à Technicolor sur les brevets vendus à InterDigital par rapport :

- aux projections de volumes de vente et au taux d'actualisation avec les flux de trésorerie utilisés dans le cadre des tests de dépréciations des actifs, tels que détaillés dans le Point clé de l'audit relatif aux tests de dépréciation de goodwill ;
- aux taux de royalties utilisés en les comparant notamment aux taux historiquement constatés au sein de l'activité de Licences de brevets.

4. Et, s'agissant de l'accord de coopération de recherche pris en compte pour la détermination du prix de cession, d'une part évaluer la cohérence avec les données historiques des flux utilisés pour la valorisation des services à fournir en vertu de l'accord et d'autre part vérifier la concordance avec les conditions tarifaires contractuelles de la contrepartie à recevoir pour les prestations de recherche à venir.

Par ailleurs, nous avons examiné les flux de la période du 1er janvier 2018 au 30 juillet 2018 présentés en activités cédées et nous avons vérifié la correcte présentation des écritures de cession dans les états financiers.

Vérification spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la Société par les Assemblées générales du 20 juin 2012 pour Deloitte & Associés et du 29 mai 1985 pour Mazars.

Au 31 décembre 2018, Deloitte & Associés était dans la 7^{ème} année de sa mission sans interruption et Mazars dans la 34^{ème} année sans interruption dont 20 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 la Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés, ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au Comité d'Audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux comptes

Paris - La Défense, le 25 mars 2019

Deloitte et Associés

Bertrand Boisselier

Associé

Courbevoie, le 25 mars 2019

Mazars

Guillaume Devaux

Associé

Jean-Luc Barlet

Associé

6.4 COMPTES SOCIAUX DE TECHNICOLOR SA

GRI [201-1]

6.4.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2018	2017
Chiffre d'affaires	(2)	55	54
Autres produits d'exploitation		2	4
Total produits d'exploitation		57	58
Frais de personnel		(17)	(23)
Autres charges d'exploitation		(57)	(64)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(5)	(10)
Résultat d'exploitation		(22)	(39)
Produits/(charges) net d'intérêts		(29)	(15)
Dividendes		39	265
Dépréciation des actifs financiers		115	(1 576)
Autres produits (charges) financiers nets		(2)	-
Résultat financier	(3)	123	(1 326)
RÉSULTAT COURANT		101	(1 365)
Plus ou moins-values sur cessions		(1)	(1)
Autres charges exceptionnelles		8	-
Résultat exceptionnel	(4)	7	(1)
Impôt sur les résultats	(5)	45	23
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		153	(1 343)

Les annexes de la page 255 à 275 font partie intégrante des états financiers.

6.4.2 Bilan

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2018	2017
ACTIF			
Immobilisations incorporelles		20	27
Amortissements et provisions		(12)	(18)
Immobilisations incorporelles, valeur nette	(6)	8	9
Immobilisations corporelles		-	17
Amortissements et provisions		-	(14)
Immobilisations corporelles, valeur nette	(6)	-	3
Titres de participation, valeur nette		2 752	2 085
Autres immobilisations financières		6	8
Immobilisations financières, valeur nette	(7)	2 758	2 093
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		2 766	2 105
Clients et effets à recevoir	(12.1)	29	44
Comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe	(12.1)	779	847
Dépréciations des comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe	(12.1)	(62)	(60)
Autres actifs courants	(12.1)	32	55
Trésorerie et équivalents de trésorerie		133	55
TOTAL ACTIF CIRCULANT		911	941
COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF	(12.3)	4	5
TOTAL ACTIF		3 681	3 051
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF			
Capital social (414 461 178 actions au 31 décembre 2018 de valeur nominale 1,00 euro)		414	414
Primes d'émission		-	917
Réserve légale		-	7
Autres réserves et report à nouveau		(202)	217
Résultat de l'exercice		153	(1 343)
Total capitaux propres	(8.1)	365	212
Autres fonds propres	(8.3)	500	500
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES		865	712
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	(11)	22	29
Dettes envers les sociétés du Groupe	(9.1)	1 245	1 199
Autres dettes financières	(9.1)	987	1 068
Fournisseurs et effets à payer	(12.1)	16	19
Autres dettes courantes	(12.1)	545	22
Comptes de régularisation passif		1	2
TOTAL DETTES		2 794	2 310
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		3 681	3 051

Les annexes de la page 255 à 275 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 légalés	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Au 31 décembre 2016	413 245 967	1	413	917	-	100	-	149	1 579
Affectation du résultat 2016	-	-	-	-	7	-	117	(149)	(25)
Augmentation de capital relative au Plan 2013 d'attribution d'actions gratuites	778 750	1	1	(1)	-	-	-	-	-
Stock-options exercées (MIP)	436 461	1	-	1	-	-	-	-	1
Résultat 2017	-	-	-	-	-	-	-	(1 343)	(1 343)
Au 31 décembre 2017	414 461 178	1	414	917	7	100	117	(1 343)	212
Affectation du résultat 2017	-	-	-	(917)	(7)	(100)	(319)	1 343	-
Résultat 2018	-	-	-	-	-	-	-	153	153
AU 31 DÉCEMBRE 2018	414 461 178	1	414	-	-	-	(202)	153	365

Voir la note 8.1 qui détaille les variations des capitaux propres.

Les annexes de la page 255 à 275 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	256
NOTE 2	Chiffre d'affaires	257
NOTE 3	Résultat financier	258
NOTE 4	Résultat exceptionnel	258
NOTE 5	Impôts sur les résultats	259
NOTE 6	Immobilisations corporelles et incorporelles	260
NOTE 7	Immobilisations financières	261
NOTE 8	Capitaux propres et autres fonds propres	263
NOTE 9	Dettes financières et Instruments financiers	264
NOTE 10	Avantages au personnel	267
NOTE 11	Provisions et litiges	270
NOTE 12	Autres informations	272
NOTE 13	Honoraires des Commissaires aux comptes	275
NOTE 14	Événements postérieurs à la clôture	275

NOTE 1 Présentation générale

Le groupe Technicolor est un leader des services pour l'industrie *Media & Entertainment*, développant et monétisant des technologies vidéo et audio de nouvelle génération. La société Technicolor SA exerce l'activité de holding et gère la trésorerie des sociétés du groupe Technicolor.

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels. Elle présente les informations complémentaires sur le bilan et le compte de résultat donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise. Les éléments d'information qui ne présentent pas un caractère obligatoire ne sont mentionnés que dans le cas où ils sont importants.

1.1 Principaux événements de l'exercice

REMBOURSEMENT D'EMPRUNT

En décembre 2018, Technicolor SA a remboursé l'emprunt de 90 millions d'euros souscrit auprès de la Banque Européenne d'Investissement (« BEI ») dont l'échéance était en 2023 (voir note 9.2).

TRANSFERT DE L'ACTIVITÉ LICENCES DE MARQUES À TECHNICOLOR SA

A compter du 1^{er} octobre 2018, Technicolor a repris le rôle d'agent de licences pour les marques licenciées par le Groupe, rôle précédemment tenu par RCA Trademark Management SAS.

CESSION DE L'ACTIVITÉ DE LICENCE DE BREVETS À INTERDIGITAL

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

Le 11 février 2019, le Groupe a annoncé être en négociations exclusives avec InterDigital pour la cession de son activité Recherche & Innovation. Cette transaction modifierait le complément de prix éventuel à recevoir de la vente de l'activité de Licence de brevets en réduisant de 50% environ les flux de trésorerie attendus.

1.2 Description des principes comptables

1.2.1 PRINCIPES D'ÉLABORATION

Les comptes annuels sont établis conformément aux normes comptables définies par le Plan Comptable Général et aux dispositions du Code de commerce. Ils respectent les avis et recommandations de l'Autorité des normes comptables, de l'Ordre des Experts Comptables et de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes.

Les comptes de la Société ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Technicolor SA le 27 février 2019. Conformément à la législation française, les états financiers seront considérés comme définitifs lorsqu'ils auront été approuvés par les actionnaires du Groupe lors de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

Les méthodes retenues pour établir les comptes de l'exercice 2018 demeurent inchangées par rapport à celles de l'exercice précédent.

La Société applique les dispositions du règlement ANC 2015-05, homologué par arrêté du 28 décembre 2015. Ce règlement, d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2017, a pour objectif de préciser les modalités de comptabilisation des instruments financiers à terme et

des opérations de couverture. Dans ce contexte, la Société a complété l'information en annexes relative aux opérations de couverture (voir notes 9.4 et 12.4). L'incidence de ce règlement sur le bilan et le compte de résultat de la Société n'est pas significative.

Ces états financiers sont présentés en euro, la monnaie fonctionnelle de Technicolor SA. Tous les chiffres présentés sont exprimés en euros arrondis au million le plus proche.

1.2.2 UTILISATION D'ESTIMATIONS

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes sociaux, l'évaluation de certains soldes du bilan ou du compte de résultat nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses. La Société revoit régulièrement ses évaluations et fonde ses estimations sur des données historiques comparables et sur différentes hypothèses qui, au regard des circonstances, sont jugées les plus raisonnables et probables, celles-ci servant de base à la détermination des valeurs au bilan des actifs et passifs et des produits et des charges. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations du fait de différentes hypothèses et circonstances.

1.2.3 COMPTABILISATION DES OPÉRATIONS EN DEVICES

Activité trésorerie internationale

Les risques de marché et de liquidité du Groupe sont gérés de manière centrale par son service de trésorerie Groupe situé en France, conformément aux politiques et procédures du Groupe, qui définissent entre autres les responsabilités, les autorisations, les limites, les instruments financiers autorisés et les outils de suivi. Tous les risques financiers de marché sont suivis en permanence et sont présentés régulièrement au Directeur Financier, au Comité d'Investissement et au Comité Exécutif par l'intermédiaire de différents rapports répertoriant les expositions du Groupe aux différents risques ainsi que le détail des opérations mises en place pour réduire ceux-ci.

Pour réduire son exposition aux fluctuations des cours de change, le Groupe conclut des opérations de couverture en utilisant des instruments dérivés. La politique du Groupe est d'avoir recours à ceux-ci, uniquement pour couvrir son exposition aux risques liés à son activité commerciale et à ses positions financières :

- sur le plan opérationnel, la Société accorde à des filiales du Groupe des garanties de change, en vertu desquelles elle s'engage à couvrir les expositions commerciales en devises des filiales parties prenantes, à un cours de change valable sur une période donnée (jusqu'à douze mois, ou plus longtemps lorsque cela est justifié). Les informations relatives à ces engagements figurent en note 12.4 ;
- afin de couvrir le risque découlant de ces engagements internes ainsi que son risque propre, la Société gère une position de change en utilisant des instruments dérivés de couverture, de manière à ce que le risque de change résiduel pour la Société soit négligeable. Les dérivés utilisés sont souscrits auprès de banques de premier rang.

Impacts de la comptabilisation des opérations en devises

Les transactions en devises sont converties en euros sur la base du cours de change, à la date de l'opération. À la clôture, les créances et dettes en devises sont revalorisées au taux de clôture. Les écarts par rapport au cours historique sont portés en écarts de conversion (provisionnés lorsqu'il s'agit d'écarts de conversion actifs).

Les gains ou pertes sur opérations de change sont inclus dans le poste « autres produits (charges) financiers nets ».

Le service de trésorerie gère l'exposition du Groupe au risque de change d'une manière globale et ne prend aucun risque concernant sa dette financière et ses prêts en devises étrangères. Ainsi, l'emprunt à terme en devise de Technicolor SA n'est utilisé que pour accorder des prêts et comptes courants dans la devise des filiales étrangères, si bien que le résultat global de change est totalement symétrique et neutre dans le compte de résultat.

Les contrats de change à terme internes (mis en place par la trésorerie centrale avec des filiales pour couvrir les expositions commerciales de ces dernières) et externes avec les banques, sont comptabilisés au niveau de la trésorerie centrale en les valorisant à leur prix de marché à la date de clôture et en prenant les gains et pertes dégagés intégralement en compte de résultat ainsi que l'impact résultat sur l'élément couvert sous-jacent. Les points de terme sont enregistrés en résultat financier, *pro rata temporis* sur la durée des contrats.

Dans le cas rare où un dérivé n'est pas qualifié de couverture (position ouverte isolée), sa valeur de marché est inscrite en Autres actifs ou Autres dettes courants, en contrepartie des comptes de régularisation. Les pertes latentes (correspondant aux comptes de régularisation actif) font l'objet d'une provision pour risques et charges. Les gains et pertes réalisés à l'échéance sont enregistrés en résultat financier.

Les informations relatives aux instruments dérivés de change figurent en note 9.4.

NOTE 2

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)

	2018	2017
Facturations intra-groupe	44	49
Redevances sur marques	7	-
Autres facturations externes	4	5
TOTAL CHIFFRES D'AFFAIRES	55	54
dont chiffre d'affaires en France :	27	31

NOTE 3 Résultat financier

(en millions d'euros)	2018	2017
Dividendes reçus	39	265
Dépréciations des titres, actions propres, comptes courants et provisions pour risques concernant les filiales en portefeuille, nette des reprises	115	(1 563)
Autres dépréciations des actifs	-	(13)
Produits/(charges) d'intérêts financiers nets	(29)	(15)
Autres produits/(charges) nets	(2)	-
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	123	(1 326)
<i>Le résultat financier concerne principalement les filiales suivantes :</i>		
• Thomson Licensing SAS		
<i>dividendes</i>	-	255
<i>dépréciations des titres en 2018 et 2017.</i>	(111)	(1 417)
• Thomson Sales Europe SAS		
<i>dépréciations des titres en 2018 et 2017.</i>	(1)	459
• Technicolor USA Inc.		
<i>dépréciations des titres en 2018 et 2017.</i>	(155)	(126)
• Technicolor Delivery Technologies SAS		
<i>dépréciations des titres en 2018 et 2017.</i>	(15)	(23)
• Société Française d'Investissement et d'Arbitrage – Sofia SA		
<i>reprises de dépréciation des titres en 2018 et 2017.</i>	13	4
• Gallo 8 SAS		
<i>reprises de dépréciation des titres en 2018 et 2017.</i>	390	7

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)	2018	2017
Gain exceptionnel sur cessions d'immobilisations incorporelles et financières	(1)	(1)
Coûts de restructuration (dotations nettes des reprises et charges de l'exercice)	(1)	(3)
Autres produits/(charges) exceptionnels	9	3
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	7	(1)

En 2018 et 2017, le montant des autres produits/(charges) exceptionnels correspond, principalement, à des reprises de provisions.

NOTE 5 Impôts sur les résultats

Technicolor SA est la société tête de Groupe de l'intégration fiscale française, qui comprend 16 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 1 683 millions d'euros au 31 décembre 2018, principalement, liées à l'activité Tubes cathodiques cédée en 2005.

5.1 Analyse de l'impôt comptabilisé

(en millions d'euros)	2018	2017
Impôt courant de l'exercice comptabilisé par les filiales françaises et rétrocédé à Technicolor SA ⁽¹⁾	52	26
Crédits d'impôt recherche des filiales	16	19
Provision d'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale de l'exercice	(8)	(4)
Crédits d'impôt étranger de l'exercice non récupérés	-	(4)
Autres ⁽²⁾	(15)	(14)
PRODUIT D'IMPÔT NET	45	23

(1) Technicolor SA dans le cadre de l'intégration fiscale française bénéficie d'un produit d'impôt sur ses filiales françaises intégrées. La créance d'impôt est principalement sur Thomson Licensing SAS (38 millions d'euros).

(2) Comprend principalement les Crédits d'Impôt Recherche à rembourser aux filiales. Le montant relatif au Crédit d'impôt compétitivité emploi, au titre de l'exercice 2018, est non significatif.

La provision d'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale pour 2018 sera soldée principalement par des crédits d'impôts sur les revenus de source étrangère et des crédits d'impôt recherche.

En l'absence d'intégration fiscale, la charge d'impôt de la Société serait nulle.

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 2017	Variation	31 décembre 2018
• À déduire l'année suivante			
Congés payés	2	-	2
Provisions pour risques	7	(2)	5
Autres	2	-	2
• À déduire ultérieurement			
Provisions pour retraite	3	-	3
Provisions risques filiales	6	(6)	-
Dépréciation des comptes courants	5	1	6
Provisions pour risques	7	(1)	6
Autres	14	3	17

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.

<i>(en millions d'euros)</i>	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles
Au 31 décembre 2017, Net	9	3
<i>Brut</i>	27	17
<i>Amortissements cumulés</i>	(18)	(14)
Acquisitions	2	-
Cessions/Diminutions (nettes d'amortissements cumulés)	(1)	-
Amortissements	(2)	(3)
AU 31 DÉCEMBRE 2018, NET	8	-
<i>Brut</i>	20	-
<i>Amortissements cumulés</i>	(12)	-

Les immobilisations corporelles étaient constituées essentiellement du mobilier et des dépenses d'agencements et d'aménagements du siège social d'Issy-les-Moulineaux. Elles ont été amorties principalement sur 9 ans, durée du bail de l'immeuble, suivant le mode linéaire.

Suite au déménagement du siège social du groupe Technicolor, d'Issy-les-Moulineaux vers Paris, les immobilisations corporelles correspondantes ont été mises au rebut.

Étant donné que Technicolor SA sous-loue une partie du nouveau siège social, à l'une de ses filiales, aucune immobilisation corporelle ne figure au bilan.

NOTE 7 Immobilisations financières

Cette rubrique comprend les titres de participation que la Société a l'intention de conserver ainsi que les autres immobilisations financières telles que des prêts.

Les titres de participation sont comptabilisés au coût d'acquisition. Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée du montant de la différence. Une provision sur les comptes courants et prêts est constituée en cas de

situation nette négative. Par ailleurs, une provision pour risque est constituée pour l'excédent de situation nette négative résiduelle.

Les titres des sociétés contrôlées et des participations faisant partie d'une stratégie durable sont valorisés titre par titre, à leur valeur d'utilité ; cette dernière étant déterminée selon les cas en fonction de la quote-part de capitaux propres que les titres représentent, de l'actif net réévalué ou de la valeur recouvrable.

7.1 Variation des immobilisations financières

(en millions d'euros)	Titres de participation	Autres immobilisations financières ⁽¹⁾	Total des immobilisations financières
Au 31 décembre 2017, Net	2 085	8	2 093
Brut	11 367	80	11 447
Pertes de valeur	(9 282)	(72)	(9 354)
Acquisitions/Augmentations ⁽²⁾	552	-	552
Cessions/Diminutions ⁽³⁾	(4)	(1)	(5)
Dépréciations ⁽⁴⁾	(289)	(1)	(290)
Reprises de dépréciations ⁽⁵⁾	408	-	408
AU 31 DÉCEMBRE 2018, NET	2 752	6	2 758
Brut	11 915	79	11 994
Pertes de valeur	(9 163)	(73)	(9 236)

(1) Comprend au 31 décembre 2018, en valeur nette, des dépôts et cautionnements versés pour 5 millions d'euros et des actions propres Technicolor pour 1 million d'euros (voir note 8.2).

(2) Correspond, principalement, à l'acquisition des filiales Technicolor Canada Inc. (418 millions d'euros) et The Moving Picture Company Ltd. (100 millions d'euros) et à la recapitalisation de Technicolor USA Inc. (33 millions d'euros).

(3) Correspond, principalement, à la liquidation de la filiale Thomson Investment India BVI (4 millions d'euros) en ce qui concerne les titres de participation et à l'impact net du programme de rachat d'actions (1 million d'euros) en ce qui concerne les autres immobilisations financières.

(4) En 2018, Les dépréciations sur titres de participation concernent principalement les filiales Technicolor USA Inc. (155 millions d'euros), Thomson Licensing SAS (111 millions d'euros) et Technicolor Delivery Technologies SAS (15 millions d'euros). Les dépréciations des autres immobilisations financières concernent les actions propres.

(5) En 2018, les reprises de dépréciation sur titres concernent principalement les filiales Gallo 8 SAS (390 millions d'euros) et Société Française d'Investissement et d'Arbitrage – Sofia SA (13 millions d'euros).

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 et de l'annonce de la cession de R&I. La dépréciation des titres s'élève à 111 millions d'euros. Une baisse de 10% du complément de prix conduirait à une augmentation de la dépréciation de 13 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 62 millions d'euros (voir note 12.1).

7.2 Échéances des créances de l'actif immobilisé

(en millions d'euros)	
2019	18
2020 et au-delà	5
VALEUR BRUTE	23
Dépréciations	(18)
VALEUR NETTE	5

7.3 Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2018

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Pourcentage déte nu	Nombre d'actions déte nues	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 (déte nues à plus de 50 %)								
Technicolor USA, Inc. ⁽¹⁾	100,00 %	1 005	5 217	481	481	2 207	(177)	176
Thomson Licensing SAS ⁽¹⁾⁽²⁾	100,00 %	2 800 000	2 444	174	174	31	53	42
Gallo 8 SAS ⁽¹⁾	100,00 %	32 516 195	1 091	805	805	481	419	-
Technicolor Delivery Technologies SAS ⁽¹⁾⁽³⁾	96,31 %	16 661 120	823	203	153	1 005	(67)	-
Sté Fr.d'Invest.et d'Arbitrage – Sofia SA ⁽¹⁾	100,00 %	3 017 994	543	71	71	3	5	-
Technicolor Canada, Inc. ⁽²⁾⁽⁵⁾	87,74 %	47 801	418	418	51	386	-	14
Thomson Angers SAS ⁽⁴⁾	100,00 %	4 630 001	289	-	-	N/A	N/A	-
Technicolor Trademark Management SAS	100,00 %	13 616 129	214	214	266	4	3	-
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV	100,00 %	500	187	6	6	3	-	-
Thomson Television España SA	100,00 %	9 928 478	128	-	(56)	-	-	56
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA	100,00 %	34 589 668	100	92	132	146	22	-
The Moving Picture Company Ltd. ⁽²⁾	100,00 %	200	100	100	43	144	11	-
Technicolor Entertainment Services Spain SA	100,00 %	120 000	66	-	-	1	-	-
Thomson Consumer Electronics (Bermuda) Ltd.	100,00 %	1 000	66	26	26	-	(4)	-
Technicolor Home Entertainment Services of America SAS	100,00 %	2 096 294	72	72	74	95	1	-
Mikros Image SAS ⁽¹⁾	100,00 %	1 260 785	42	8	8	46	(3)	7
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte Ltd.	100,00 %	37 948 000	37	37	49	70	6	-
RCA Trademark Management SAS	100,00 %	1 668 025	25	25	36	17	8	-
Technicolor Hong Kong Ltd.	100,00 %	1 000 000	7	-	-	-	-	-
Thomson Sales Europe SAS ⁽¹⁾	100,00 %	2 466	6	-	-	-	-	-
Technicolor Animation Productions SAS	100,00 %	17 020 409	19	19	19	-	-	-
Technicolor Milan SRL	100,00 %	6 000	2	-	-	2	-	-
Thomson Purchasing and Liaison Company NV	100,00 %	1 000	2	-	-	-	-	-
Total filiales	N/A	N/A	11 898	2 751	N/A	N/A	N/A	295
Participations (déte nues entre 10 % et 50 %)								
TechFund Capital Europe FCPR	19,80 %	500	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A
Autres	N/A	N/A	16	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Total participations	N/A	N/A	16	1	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	N/A	N/A	11 914	2 752	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A: non applicable.

(1) Lorsque les titres sont représentatifs d'un sous-groupe consolidé de Technicolor SA, les données présentées correspondent aux comptes du sous-groupe excepté pour les Avances, Prêts et comptes courants bruts.

(2) La valeur nette des titres est égale aux flux de trésorerie futurs actualisés et majorés de la trésorerie nette disponible.

(3) Les 3,69 % restants sont déte nus par Sofia SA.

(4) Thomson Angers est en cours de liquidation.

(5) Les 12,26 % restants sont déte nus par Technicolor Delivery Technologies SAS.

NOTE 8

Capitaux propres et autres fonds propres

8.1 Capital et prime d'émission

Au 31 décembre 2018, le capital de Technicolor SA s'élève à 414 461 178 euros (414 461 178 actions de 1,00 euro de nominal).

Au 31 décembre 2017, le capital de Technicolor SA s'élevait à 414 461 178 euros (414 461 178 actions de 1,00 euro de nominal).

En 2017, l'évolution des capitaux propres a été la suivante :

- le capital social a augmenté de 436 461 actions nouvelles dans le cadre du plan de rétention à moyen terme dénommé *Mid-Term*

Incentive Plan MIP 2015 et le compte prime d'émission de 955 850 euros ;

- le capital social a augmenté de 778 750 actions nouvelles dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites au profit des salariés éligibles du Groupe, dénommé *MyTechnicolorShares*.

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.

	2018	2017
Nombre d'actions propres à l'ouverture	978 051	752 768
<i>Dont achetées/cédées durant l'année au titre du programme de rachat d'actions</i> ⁽³⁾	96 943	225 283
Nombre d'actions propres à la clôture	1 074 994	978 051
Valeur au bilan en euros ⁽¹⁾	1 121 643	2 968 385

(1) La valeur brute des actions propres détenues au 31 décembre 2018 s'élève à 56 405 049 euros (57 029 458 euros au 31 décembre 2017), dépréciée à hauteur de 55 283 406 euros (54 061 073 euros au 31 décembre 2017).

(2) La reconduction du programme de rachat d'actions, précédemment autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 24 mai 2017, n'a pas été proposée lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 avril 2018. De ce fait, le programme de rachat d'actions a été suspendu, à compter de cette date.

En 2018, 1 114 523 actions propres ont été rachetées pour un prix total de 2 367 109 euros et 1 017 580 actions propres ont été cédées pour un prix total de 2 308 920 euros (en 2017, le nombre d'actions propres a été augmenté de 225 283 pour un montant de 849 744 euros).

Les actions autodétenues sont 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 2018, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de distribution de dividendes, au titre de l'exercice 2017.

En 2017, au titre de l'exercice 2016, 25 millions d'euros ont été versés aux actionnaires.

NOTE 9

Dettes financières et Instruments financiers

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

Un prêt d'un montant de 90 millions d'euros de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) émis par Technicolor en janvier 2017 a été remboursé par anticipation en décembre 2018.

9.1 Synthèse de la dette

(en millions d'euros)	2018	2017
Emprunts à terme	983	974
Emprunt BEI	-	90
Intérêts courus	4	4
Comptes courants et emprunts vis-à-vis des filiales	1 245	1 199
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	2 232	2 267
Dont dette non courante (à plus d'un an)		
<i>Emprunts à terme + emprunt BEI</i>	980	1 061
<i>Emprunts vis-à-vis des filiales</i>	217	205

9.2 Principales caractéristiques des emprunts à terme

(en millions d'euros)	Montant dans la devise d'emprunt	Devise	Montant ⁽¹⁾	Type de taux d'intérêt	Échéance finale
Dette à terme	450	EUR	450	EURIBOR ⁽²⁾ + 350 bps	Décembre 2023
Dette à terme	275	EUR	275	EURIBOR ⁽²⁾ + 300 bps	Décembre 2023
Dette à terme	295	USD	258	LIBOR ⁽³⁾ + 275 bps	Décembre 2023
			983		

(1) Taux de change du 31 décembre 2018.

(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

(en millions d'euros)	2018	2017
	Emprunt à terme	Emprunt à terme et BEI
Moins d'un an	3	2
1 à 2 ans	2	3
2 à 3 ans	3	2
3 à 4 ans	3	3
4 à 5 ans	972	2
Plus de 5 ans	-	1 052
TOTAL DETTE	983	1 064
<i>Dont dette à court terme</i>	3	2
<i>Dont dette à long terme</i>	980	1 062

9.2.2 CLAUSES FINANCIÈRES CONVENTIONNELLES ET AUTRES LIMITATIONS

Dans le cadre :

- de l'Emprunt à terme conclu en décembre 2016 et modifié en mars 2017 et
- du RCF conclu en décembre 2016 et

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

Ensemble des garanties financières

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

Remboursement anticipés obligatoires de l'emprunt à terme

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

Les cas de défaut s'appliquent en partie ou dans sa totalité à Technicolor SA. Les cas de défauts incluent entre autres, et sujet à certaines exceptions, seuils et périodes de grâce :

- défaut de paiement par Technicolor SA ;
- réserve dans le rapport des Commissaires aux comptes concernant la capacité de Technicolor SA à continuer son exploitation ou concernant l'exactitude de l'information fournie.

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

- cessions d'actifs : le produit net de toute cession d'actifs du Groupe à un tiers non affilié, sous réserve d'un seuil minimum, sera affecté au remboursement des montants restant dus au titre des emprunts à terme, sauf si le produit est réinvesti dans des actifs utiles aux activités du Groupe dans les 365 jours ;
- trésorerie excédentaire : un pourcentage de la trésorerie excédentaire du Groupe sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme. Le pourcentage applicable, compris entre 25 % et 50 %, est fonction du ratio d'endettement du Groupe. Le pourcentage descend à 0 % si certains niveaux de ratio d'endettement sont atteints. En vertu des dispositions régissant le remboursement anticipé des emprunts à terme, la trésorerie excédentaire est définie comme le total de la trésorerie nette générée par les activités opérationnelles et d'investissement, sous réserve de certains ajustements, moins le total des coûts de financement qui comprennent l'ensemble des remboursements anticipés volontaires ou obligatoires des emprunts à terme au cours de l'année ;
- autre : le produit net résultant des paiements liés à un événement divers (entraînant des remboursements d'assurance ou des indemnités) sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme et de la facilité de crédit renouvelable, sous réserve de certains seuils et avec certaines dérogations.

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

Clauses financières conventionnelles

L'Emprunt à terme ne contient aucun covenant financier.

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

La ligne de crédit de 35 millions d'euros dont l'accord a été signé avec le Crédit Agricole d'Île-de-France en juillet 2017 contient également la même clause conventionnelle mais n'est testé que le 31 décembre de chaque exercice.

Ratio d'endettement

La dette brute du Groupe au 31 décembre 2018 ne doit pas être plus de 4,00 fois l'EBITDA ajusté pour les 12 mois précédant le 31 décembre 2018.

Dette brute	1 024 millions d'euros
EBITDA ajusté*	266 millions d'euros
Ratio Dette brute/EBITDA ajusté	3,85

* EBITDA ajusté tel que défini dans la clause conventionnelle.

Le ratio de 3,85 étant inférieur au niveau maximum autorisé de 4,00, le Groupe respecte cette clause.

Autres restrictions

En plus de certaines obligations d'information, les accords régissant les Instruments de dette incluent certaines clauses qui restreignent Technicolor SA à entreprendre certaines actions concernant l'endettement, les investissements et les changements importants dans la nature générale de l'entreprise. Ces restrictions sont soumises dans chaque cas à certaines exceptions et limitations.

En particulier et sous réserve de certaines exceptions, le Groupe est soumis à des restrictions, notamment quant à sa capacité à :

- procéder à des paiements restreints, si certains ratios ne sont pas respectés, au-delà d'un certain montant cumulé, dont le versement des dividendes, les distributions, les achats ou le remboursement d'actions, les investissements autres que les investissements autorisés et le remboursement de dette subordonnée ;
- contracter de la dette financière supplémentaire au-delà de certains montants cumulés, si certains ratios ne sont pas respectés et avec certaines dérogations ; et
- investir dans des coentreprises non contrôlées par le Groupe, sauf dans la mesure où le ratio d'endettement consolidé est en deçà d'un seuil qui diminue au fil du temps et dans la limite d'un certain montant cumulé, avec certaines dérogations.

9.3 Instruments financiers de couverture de taux d'intérêts

Le Groupe possède deux instruments de taux d'intérêt au 31 décembre 2018. Ces instruments permettent de couvrir les charges d'intérêts futures du Groupe, qui sont pour l'essentiel indexées sur un taux variable comme indiqué dans le tableau dans la note 9.2.

Les principales caractéristiques sont les suivantes :

	Notionnel	Couverture	Émission	Échéance	Juste valeur ⁽¹⁾
Swap de taux	240 millions d'euros	Reçoit EURIBOR 3 mois ⁽²⁾ /paie 0,22 %	mai 2018	novembre 2021	(0,8)
Cap de taux	145 millions de dollars US	LIBOR 3 mois plafonné à 3,00 %	mai 2018	novembre 2021	0,4
JUSTE VALEUR					(0,4)

(1) Valeur de marché en millions d'euros au 31 décembre 2018.

(2) EURIBOR 3 mois flooré à 0 %.

9.4 Instruments financiers de couverture du risque de change

Comme indiqué dans la note 1.2.3, la Société utilise des instruments dérivés de change afin de couvrir le risque découlant notamment des garanties accordées à des filiales du Groupe. Au 31 décembre 2018, ces instruments dérivés s'analysent de la façon suivante :

	Devises	Notionnel ⁽¹⁾	Échéance	Valeur de marché ⁽²⁾
Ventes/achats à terme et swaps de change	USD/EUR	353	2019	(1)
Ventes/achats à terme et swaps de change	USD/CAD	(125)	2019	(2)
Ventes/achats à terme et swaps de change	Autres devises	-	-	-
VALEUR DE MARCHÉ				(3)

(1) Achats/(ventes) à terme nets, exprimés en millions dans la 1^{re} devise de l'instrument.

(2) Plus-value/(moins-value) latente en millions d'euros au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2018, la Société ne possède pas de dérivé de change non qualifié de couverture (position ouverte isolée).

NOTE 10

Avantages au personnel

10.1 Évolution de l'effectif moyen

	2018	2017
Ingénieurs et cadres	94	128
Employés et agents de maîtrise	16	28
TOTAL	110	156

10.2 Paiements sur la base d'actions

PLAN D'INTÉRESSEMENT À MOYEN TERME *MID TERM MANAGEMENT INCENTIVE PLAN (MIP-SP1)*

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2008, dans sa treizième résolution, le Conseil d'administration du 17 juin 2010 a approuvé la mise en œuvre d'un Plan d'intéressement du management à moyen terme (dénommé *Mid-Term Incentive Plan MIP-SP1*) attribuant des « unités de performances » composées d'une prime en espèces et d'options de souscription d'actions.

Sous réserve du respect de la condition de présence telle que définie dans le plan, chaque bénéficiaire a acquis le 18 juin 2014, les droits à un nombre d'options exerçables dans le cadre de ce plan dans la proportion établie par le Conseil d'administration du 21 février 2013, après constatation du niveau de réalisation des conditions de performance au 31 décembre 2012. En 2018, la totalité des 805 476 options de souscription a été supprimée. Au 31 décembre 2018, il n'y a plus d'options de souscription en circulation.

PLAN D'INTÉRESSEMENT DU MANAGEMENT *MANAGEMENT INCENTIVE PLANS (MIP)*

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

Au 31 décembre 2018, 10 652 013 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 6 231 678 options, 3 461 541 options, 103 794 options et 855 000 options liées respectivement à MIP 2015, MIP 2016, MIP juin 2017 et MIP octobre 2017).

PLAN D' ACTIONS GRATUITES

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa seizième résolution, le Conseil d'administration du 24 octobre 2013 a approuvé la mise en œuvre d'un Plan d'actions gratuites aux salariés éligibles du Groupe dans 13 pays. Ce plan mondial prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition de 4 ans. 125 actions seraient livrées aux salariés éligibles à la fin de la période d'acquisition sous réserve de conditions d'emploi continu au sein du groupe Technicolor durant la période d'acquisition. Le plan n'était pas soumis à des conditions de performance. Il n'y a plus aucun droit de souscription en circulation au 31 décembre 2018.

PLAN D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2016, 2017 ET 2018 : 2016 LONG TERM INCENTIVE PLAN (LTIP 2016), 2017 LONG TERM INCENTIVE PLAN (LTIP 2017) ET 2018 LONG TERM INCENTIVE PLAN (LTIP 2018)

L'Assemblée générale du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 26 mois et est valable jusqu'au 29 juin 2018. Les actions

à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 8 239 744.

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, 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).

Au 31 décembre 2018, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ces plans s'élève respectivement à 2 338 278, 3 538 543 et 607 000 droits à actions pour le LTIP 2016, LTIP 2017 et LTIP 2018.

Au 31 décembre 2018, le nombre total des stock-options encore existantes s'élevait à 10 652 013 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 6 483 821 droits accordés aux employés et Directeurs.

Les détails de ces plans de stock-options et d'actions sont détaillés ci-dessous :

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'options initialement accordées	Nombre d'options restantes	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'option	Prix d'exercice ⁽²⁾ (en euros)	Juste valeur estimée ⁽²⁾ (en euros)
MIP Options *	Options de souscription	17 juin 2010	1 216 700 ⁽¹⁾	0	18	30 avril 2013 pour la France et 17 juin 2014 pour les autres pays	8 ans	6,29	2,22 euros
MIP 2015 Options **	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	16 398 000	6 060 418	94	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	3,19	1,06 euro
MIP 2015 Options **	Options de souscription	24 octobre 2013	200 000	103 794	1	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	3,93	1,40 euro
MIP 2015 Options **	Options de souscription	26 mars 2014	215 000	67 466	2	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	4,53	1,73 euro
MIP 2016 Options **	Options de souscription	20 juin 2014	2 830 000	1 886 462	40	juin 2016 (50 %) juin 2017 (25 %) juin 2018 (25 %)	8 ans	5,79	1,82 euro
MIP 2016 Options **	Options de souscription	21 octobre 2014	1 915 000	1 159 903	24	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	4,92	1,45 euro
MIP 2016 Options **	Options de souscription	9 avril 2015	400 000	415 176	1	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	5,83	1,88 euro
MIP juin 2017 Options **	Options de souscription	26 juin 2015	250 000	103 794	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	5,88	1,91 euro
MIP octobre 2017 Options **	Options de souscription	3 décembre 2015	1 710 000	855 000	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	7,11	2,27 euros
LTIP 2016 ***	Actions de performance	29 avril 2016	2 760 500	2 162 221	187	avril 2019	-	-	5,69 euros
LTIP 2016 ***	Actions de performance	27 juillet 2016	66 000	39 739	12	avril 2019	-	-	5,47 euros
LTIP 2016 ***	Actions de performance	20 octobre 2016	214 000	136 318	18	avril 2019	-	-	5,14 euros
LTIP 2017 ***	Actions de performance	6 janvier 2017	162 000	135 643	10	avril 2020	-	-	3,78 euros
LTIP 2017 ***	Actions de performance	9 mars 2017	4 003 000	3 117 664	218	avril 2020	-	-	3,78 euros
LTIP 2017 ***	Actions de performance	26 avril 2017	200 000	200 000	1	avril 2020	-	-	4,33 euros
LTIP 2017 ***	Actions de performance	26 juillet 2017	142 500	85 236	15	avril 2020	-	-	3,38 euros
LTIP 2018 ***	Actions de performance	25 avril 2018	307 000	307 000	2	avril 2021	-	-	1,27 euro
LTIP 2018 ***	Actions de performance	25 juin 2018	330 000	300 000	12	avril 2021	-	-	1,27 euro

* Plan de rétention à moyen terme dénommé Mid-Term Incentive Plan (MIP SPI) (voir la description plus haut).

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

*** Plan de rétention dénommé Long Term Incentive Plan.

(1) Montant potentiel maximum.

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

Les prix d'exercice des différents plans ont été fixés sans décote.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce :

- en 2018, aucune option de souscription n'a été exercée dans le cadre des plans ;
- en 2017, 436 461 options de souscription ont été exercées dans le cadre du plan MIP 2015.

10.3 Sommes versées aux organes d'administration et de direction

Le montant des rémunérations qui seront versées en 2019 aux membres des organes d'administration au titre de l'exercice s'élève à 685 500 euros. Une retenue à la source est effectuée sur les montants dus aux administrateurs et censeurs non-résidents fiscaux en France.

Le montant des rémunérations fixe et variable versées ou à verser par Technicolor SA au Directeur Général au titre de 2018 s'élève à 284 800 euros.

Le Directeur Général était bénéficiaire du Plan d'Intéressement à Long Terme 2016 du Management *Long-Term Management Incentive Plan* (LTIP 2016), mis en place par le Conseil d'administration du 29 avril 2016. Dans le cadre de ce plan, 270 000 droits à actions de performance lui avaient été attribués. L'acquisition des droits à recevoir des actions était soumise aux termes et conditions qui figurent dans le Plan. Il y était notamment prévu que l'acquisition définitive des actions de performance interviendrait le 30 avril 2019 sous réserve d'une condition

de présence et de l'atteinte de deux conditions de performance tenant à des objectifs d'EBITDA ajusté et de *Free Cash Flow*. Les conditions de performances n'ayant pas été remplies, aucune action ne sera attribuée au titre de ce plan.

Le Directeur Général, tout comme les autres dirigeants du Groupe, est bénéficiaire du Plan d'intéressement à long terme du management 2017 (LTIP 2017) mis en place par le Conseil d'administration le 9 mars 2017. Dans le cadre de ce plan, 380 000 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 30 avril 2020 sous réserve d'une condition de présence et de l'atteinte de deux conditions de performance tenant à des objectifs d'EBITDA ajusté et de *Free Cash Flow*.

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 engendra 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 : 1,6 % ;
- taux d'inflation attendu sur le long terme : 2 % ;
- taux de progression des salaires : 3,5 %.

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 2017	Dotations	Utilisations de l'exercice	Reprises sans objet et reclassement	Au 31 décembre 2018
Provisions pour retraite et ancienneté	3	-	-	-	3
Filiales et autres risques	-	-	-	-	-
Restructurations liées au personnel	1	1	(2)	-	-
Activités cédées ⁽¹⁾	6	-	-	(2)	4
Autres ⁽²⁾	19	1	(2)	(3)	15
Autres provisions pour risques et charges	26	2	(4)	(5)	19
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	29	2	(4)	(5)	22

(1) Provisions liées aux cessions d'activités, notamment l'ancienne activité « Tubes cathodiques ». La reprise sans objet de 2 millions d'euros correspond à un reclassement à l'actif d'une dépréciation de créance.

(2) Concerne essentiellement une provision pour litige (voir note 11.2).

11.2 Risques et litiges

AUDIT DE TVA EN FRANCE

Les autorités fiscales françaises ont audité la Société au titre des exercices 2009 et 2010 et ont émis un rappel de TVA s'élevant à 1,3 million d'euros (pour 2009) et à 1,1 million d'euros (pour 2010) relatif à une subvention octroyée à une ancienne filiale (Novatech) soumise à tort à TVA. Suite à réception de l'avis de mise en recouvrement en septembre 2014, la Société a payé ces rappels.

La Société a donc déposé plusieurs réclamations : auprès du Ministère des Finances pour demander la restitution par l'État de la TVA versée à tort à Novatech (liquidée en avril 2014) et devant le Tribunal administratif de Cergy-Pontoise.

En septembre 2018, les autorités fiscales françaises ont décidé de renoncer à ces rappels et ont remboursé ces 2,4 millions d'euros à la Société en décembre 2018.

ASSOCIATION DES ANCIENS SALARIÉS DE RCA DU COMTÉ DE TAOYUAN

En avril 2004, le plaignant, l'Association des anciens salariés de RCA du Comté de Taoyuan (l'« Association »), organisation à but non lucratif composée d'anciens salariés RCA de la filiale de Technicolor TCETVT (ou d'ayants-droits d'anciens employés) indiquant avoir travaillé chez TCETVT dans l'ancienne usine de Taoyuan (l'« Usine »), a introduit en tant que demandeur une procédure de recours collectif (*class action*) sur le fondement de l'article 44-1 du Code de procédure civile de Taïwan devant le tribunal de Taipei (Taïwan), République de Chine, contre des entités des groupes Technicolor et General Electric. 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.

L'Association demandait à l'origine des dommages et intérêts s'élevant à 2,7 milliards de NTD (environ 77 millions d'euros au taux de change en

vigueur au 31 décembre 2018). La Cour de justice de Taïwan a annoncé sa décision en avril 2015 et a condamné les entités Technicolor à environ 564 millions de NTD (16 millions d'euros au taux de change en vigueur le 31 décembre 2018), en plus de pénalités d'intérêt. Des appels ont été soumis et en octobre 2017, la Haute Cour Taïwanaise a condamné TCETVT, Technicolor SA, TCE Bermuda et General Electric International Inc. pour un montant d'environ 718 millions de NTD (21 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2018), plus des pénalités de retard (5 % d'intérêts par an, à compter de septembre 2009).

L'Association, GEI, TCETVT, Technicolor SA et TCE Bermuda ont fait appel de cette décision auprès de la Cour Suprême de Taïwan qui, le 16 août 2018 :

- (i) a confirmé la décision de la Haute Cour taïwanaise d'accorder 517,75 millions de NTD (15 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2018) de dommages et intérêts à 262 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.

En mai 2016, l'Association a engagé un nouveau procès contre les entités Technicolor et General Electric au nom de nouveaux membres, demandant 7,38 milliards de NTD (environ 211 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2018) de dommages et intérêts. La plainte de l'Association ne fait état d'aucun nouveau fait ou élément.

Technicolor estime que General Electric a une obligation légale et contractuelle d'indemniser Technicolor et ses filiales pour les réclamations de l'Association en raison notamment du fait que TCETVT a eu une activité pendant moins de 4 ans après sa cession au groupe Technicolor alors que General Electric, et le propriétaire précédent RCA Corporation, ont détenu et exploité TCETVT pendant environ 20 ans.

ENQUÊTES ET PROCÈS DANS L'AFFAIRE TUBES CATHODIQUES

États Unis

En 2017, Technicolor a conclu des accords transactionnels avec les derniers 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 »). Avec ces derniers accords, toutes les actions CRT aux États-Unis ont été transigées. Cependant, une Cour d'appel californienne a renvoyé en février 2019 devant le Tribunal de première instance (*District Court*) la décision de ce même Tribunal d'approuver la transaction conclue en 2015 dans le cadre d'une action de groupe (*class action*) intentée par des acheteurs indirects de CRT.

L'impact des transactions conclues sur la trésorerie du Groupe s'est élevé à 7 millions d'euros en 2018.

Reste du monde

En novembre 2014, des entités du groupe Vestel ont engagé une procédure judiciaire aux Pays-Bas contre Technicolor SA et Technicolor USA (et d'autres défendeurs) en alléguant des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie des CRT. La procédure contre Technicolor USA a été rejetée par les tribunaux néerlandais en juillet 2016 pour des motifs de compétence juridictionnelle. Technicolor SA déposera ses conclusions en réponse dans les délais impartis.

Vestel a également engagé une procédure judiciaire en Turquie, qui a été rejetée en janvier 2019 pour des questions de procédure.

Enfin, Technicolor SA est partie en défense, aux côtés d'autres défendeurs, dans le cadre de procédures engagées sur des fondements similaires :

- (i) devant les juridictions allemandes par des fabricants allemands ;
- (ii) devant les juridictions néerlandaises par des fabricants brésiliens ;
- (iii) devant les juridictions du Royaume-Uni par un fabricant turc.

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.

NOTE 12

Autres informations

12.1 Créances, dettes et autres actifs et passifs d'exploitation

Les clients et les autres actifs d'exploitation courants sont évalués à leur coût historique. Une dépréciation des créances est enregistrée lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à la valeur comptable.

Les dettes d'exploitation sont constituées de dettes dont l'échéance est inférieure à un an. Ce poste comprend notamment les dettes

sociales et fiscales, les dettes fournisseurs d'exploitation et d'immobilisations.

Des produits à recevoir et charges à payer sont comptabilisés lorsque des services ont été rendus avant la clôture de l'exercice et que le montant peut être estimé avec quasi-certitude.

Les actifs courants se composent, principalement, des comptes courants vis-à-vis des filiales du Groupe pour 717 millions d'euros (déduction faite d'une dépréciation de 62 millions d'euros).

Les produits à recevoir sont comptabilisés dans ces postes du bilan :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Créances clients et comptes rattachés	29	44
<i>Dont produits à recevoir</i>	4	5
Autres créances d'exploitation	32	54
<i>Dont produits à recevoir</i>	21	43

Les charges à payer sont comptabilisées dans ces postes du bilan :

(en millions d'euros)	2018	2017
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	16	19
<i>Dont charges à payer</i>	5	4
Autres dettes d'exploitation	545	22
<i>Dont dettes fiscales et sociales</i>	11	10
<i>Dont autres dettes</i>	11	1

Respect des délais de paiement contractuels des factures fournisseurs et clients :

À la date de clôture de l'exercice :

- le montant TTC des factures fournisseurs échues correspond à 2,7 % du montant total HT des achats de l'exercice ;
- le montant TTC des factures clients échues correspond à 0,8 % du chiffre d'affaires HT.

12.2 Opérations avec les entreprises liées

Toutes les opérations significatives avec des entreprises liées ont été réalisées avec des filiales détenues à 100 %.

12.3 Comptes de régularisation actif

En 2018, correspondent à 2 millions de charges constatées d'avance et 2 millions de frais d'émission d'emprunts à étaler.

En 2017, correspondaient à 3 millions de charges constatées d'avance et 2 millions de frais d'émission d'emprunts à étaler.

12.4 Obligations contractuelles et autres engagements hors-bilan

(en millions d'euros)	2018	2017
Paiements futurs certains		
Loyers liés aux contrats de location simple	1	9
Autres paiements futurs certains	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	1	9
Paiements futurs éventuels		
Garanties données vis-à-vis d'engagement des entreprises liées	730	458
Autres paiements futurs éventuels	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	730	458

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 SAS					
	EUR	USD	302	353	2019
	USD	EUR	551	473	2019
Technicolor Delivery Technologies Australia Pty Ltd.					
	AUD	USD	46	33	2019
	USD	AUD	62	85	2019
The Moving Picture Company Ltd.					
	GBP	USD	12	16	2019
	USD	GBP	37	29	2019
Technicolor Pioneer Japan KK					
	USD	JPY	26	2 914	2019
Technicolor Polska Sp. Z o.o					
	EUR	PLN	13	57	2019
	PLN	EUR	73	17	2019
Technicolor Canada, Inc.					
	USD	CAD	81	108	2019
	CAD	USD	222	168	2019
Technicolor Mexicana, S. de R.L. de CV					
	MXN	USD	563	27	2019
Technicolor Export de Mexico, S. de R.L. de CV					
	USD	MXN	10	198	2019
	MXN	USD	82	4	2019
Technicolor Connected Home de Mexico S.A de CV					
	MXN	USD	123	6	2019

(1) Exprimés en millions dans la devise concernée.

Technicolor SA a accordé une garantie parentale pour sécuriser les montants de retraites dus au titre de la Section 75 au Royaume-Uni. Le montant de l'engagement donné par TSA, au 31 décembre 2018, est de 47 millions d'euros.

NOTE 13 Honoraires des Commissaires aux comptes

(en millions d'euros)	Deloitte		Mazars	
	2018	2017	2018	2017
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

Aucun événement n'a eu une incidence significative sur la situation financière entre la date des états financiers et le 27 février 2019, date à laquelle le Conseil d'administration a arrêté les comptes.

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)	2014	2015	2016	2017	2018
I - Situation financière en fin d'exercice					
a. Capital social*	335 907 670	411 443 290	413 245 967	414 461 178	414 461 178
b. Nombre d'actions émises	335 907 670	411 443 290	413 245 967	414 461 178	414 461 178
c. Nombre maximal d'actions futures à créer :					
Stock-options	20 933 241	16 885 573	13 968 054	12 562 940	10 652 013
Attribution gratuite d'actions	2 007 152	1 022 250	3 638 875	6 868 232	6 483 821
II - Résultat global des opérations effectuées					
a. Chiffre d'affaires hors taxes	65 947 358	60 366 804	77 630 479	53 706 814	54 905 341
b. Bénéfices (Pertes) avant impôts, amortissements et provisions	177 502 850	604 666 914	58 004 385	(289 776 803)	(10 335 190)
c. (Charges) produit d'impôts sur les bénéfices	54 721 037	61 844 665	51 827 666	23 157 010	44 568 125
d. Bénéfices (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	(173 415 412)	(186 468 424)	148 974 598	(1 343 907 218)	153 242 014
e. Distributions de dividendes ou autres distributions	16 795 384	24 686 597	24 794 758	-	-
III - Résultat des opérations réduit à une seule action					
a. Bénéfice (Pertes) après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,69	1,93	0,27	(0,64)	0,08
b. Bénéfice (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	(0,52)	(0,54)	0,36	(3,25)	0,37
c. Dividende ou distribution versés à chaque action	0,05	0,06	0,06	-	-
IV - Personnel					
a. Nombre de salariés - effectif moyen	259	211	156	156	110
b. Montant de la masse salariale	26 354 389	29 287 684	21 136 752	18 235 451	11 424 744
c. Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, etc.)	9 898 102	12 465 898	9 795 329	9 259 771	5 510 038

* Pas d'évolution du nombre d'actions composant le capital social au cours de l'année 2018.

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018

GRI [102-56]

À l'Assemblée générale des actionnaires,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Technicolor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

Fondement de l'opinion

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Note annexe aux comptes annuels 7.

RISQUE IDENTIFIÉ

Les titres de participation, figurent au bilan du 31 décembre 2018 pour un montant net de 2 752 millions d'euros, soit 75% du total de l'actif. Ces titres sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et sont dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la note 7 de l'annexe, la valeur d'utilité des titres de participation est définie selon les cas en fonction de leur quote-part de capitaux propres ou de leur valeur recouvrable. Si la valeur comptable est supérieure à la valeur d'utilité, une dépréciation est constituée pour la différence.

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.

Comme indiqué dans la note 1.1 de l'annexe, Technicolor a finalisé en juillet 2018 la vente à InterDigital de son activité Licence de brevets et a annoncé, en février 2019, être en négociation exclusive avec InterDigital pour la cession de son activité Recherche & Innovation. Cette transaction modifierait le complément de prix éventuel à recevoir de la vente de l'activité de Licence de brevets en réduisant de 50% environ les flux de trésorerie attendus. Ainsi, au 31 décembre 2018, la valeur d'utilité des titres de participation de Thomson Licensing SAS a été déterminée sur la base de leur valeur recouvrable en tenant compte de ces deux derniers événements impactant l'estimation du complément de prix lié à la cession de l'activité de Licence de brevets.

Dans ce contexte et compte tenu de l'importance significative des titres de participation dans les comptes de la société, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de notre audit.

NOTRE RÉPONSE

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- Vérifier que les titres de participation acquis sur la période sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition ;
- Prendre connaissance des processus mis en place par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation, examiner les modalités de mise en œuvre de ces tests et vérifier le bienfondé des méthodes utilisées selon la ligne de titres testée ;
- Pour les titres valorisés en fonction de la quote-part de capitaux propres de l'entité concernée, vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes de cette entité et qu'ils ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante ;
- Pour les titres validés à la valeur recouvrable, obtenir les prévisions de flux de trésorerie établis par la direction et apprécier leur cohérence avec les données prévisionnelles, ou vérifier la concordance des hypothèses retenues par la Direction avec les rapports d'experts ;
- 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 adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du Code de commerce.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la Société par les Assemblées générales du 20 juin 2012 pour Deloitte & Associés et du 29 mai 1985 pour Mazars.

Au 31 décembre 2018, Deloitte & Associés était dans la 7^e année de sa mission sans interruption et Mazars dans la 34^e année dont 20 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au Comité d'Audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport. Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux comptes

Paris - La Défense, le 25 mars 2019
Deloitte et Associés
Bertrand Boisselier
Associé

Courbevoie, le 25 mars 2019
Mazars
Jean-Luc Barlet
Associé
Guillaume Devaux
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 des Comptes consolidés du Groupe.

6.8.2 Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés 6 place de la Pyramide 92908 Paris - La Défense représenté par M. Bertrand Boisselier

Mazars 61, rue Henri-Régnault – Tour Exaltis 92400 Courbevoie représenté par MM. Jean-Luc Barlet et Guillaume Devaux

DATE DE DÉBUT DU PREMIER MANDAT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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.

Conformément à l'article L. 823-1 du Code de commerce, BEAS, Commissaire aux comptes suppléant de Deloitte & Associés n'a pas été renouvelé ni remplacé par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2018.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1	PRÉSENTATION GÉNÉRALE	284	7.7	ORGANISATION DU GROUPE	289
7.2	OFFRE ET COTATION	284	7.7.1	Organigramme juridique simplifié du Groupe au 31 décembre 2018	289
7.2.1	Marchés des titres de la Société	284	7.7.2	Organisation opérationnelle du Groupe	291
7.2.2	Cotation sur Euronext Paris	285	7.8	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET OUTIL INDUSTRIEL	292
7.3	PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2018 ET 2017	286		Principaux sites et localisations	292
7.3.1	Prise de participation en France en 2018	286	7.9	INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT FOURNISSEURS ET CLIENTS	296
7.3.2	Prise de participation en France en 2017	286	7.10	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	296
7.4	ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS	286	7.11	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	297
7.4.1	Objet social	286	7.12	ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES	297
7.4.2	Organes d'administration et de direction	287	7.12.1	Attestation du responsable du document de référence intégrant le Rapport financier annuel	297
7.4.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	287	7.12.2	Responsable de l'information	297
7.4.4	Modification des droits des actionnaires	287			
7.4.5	Assemblées d'actionnaires	287			
7.4.6	Franchissements de seuils statutaires	288			
7.5	CONTRATS IMPORTANTS	288			
7.6	INFORMATIONS FISCALES COMPLÉMENTAIRES	288			

Un changement
du siège social et une
installation nouvelle
au cœur de Paris

Des actions figurant
dans l'indice SBF 120
et Next 150

115 filiales consolidées
et sociétés mises
en équivalence

7.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

GRI [102-1][102-3][102-5][102-7][102-50][102-52]

Dénomination sociale : Technicolor

Siège social :

8-10, rue du Renard

75004 Paris, France

Tél. : + 33 (0)1 88 24 30 00

E-mail : shareholder@technicolor.com

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 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

Bourse : Technicolor est cotée sur le marché Euronext Paris (symbole : TCH). Technicolor a également un programme d'*American Depositary Shares* (« ADS ») qui se négocient sur le marché hors cote OTCQX international *premium*, un service *premium* de cotation des titres de gré à gré (symbole : TCLRY).

Pour de plus amples informations, voir le chapitre 1 « Présentation du Groupe », section 1.4.1 « Capital social et actionnariat » du présent document de référence.

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 deux segments : Services Entertainment 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 & Description des activités du Groupe ». Au cours de l'exercice fiscal 2018, Technicolor a réalisé un chiffre d'affaires des activités poursuivies de 3 988 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, le Groupe comptait 17 745 employés répartis dans 27 pays.

7.2 OFFRE ET COTATION

7.2.1 Marchés des titres de la Société

Les actions Technicolor sont cotées sur Euronext Paris (Compartiment B) sous la désignation « Technicolor », sous le Code ISIN FR0010918292 et le symbole TCH.

Les actions 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 encore 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 transactions sur valeurs cotées sur Euronext Paris sont compensées par le biais de LCH Clearnet et réglées-livrées par l'intermédiaire d'Euroclear France SA grâce à un système de règlement-livraison en continu.

En France, les actions ordinaires de Technicolor figurent dans l'indice SBF 120 et Next 150 ainsi que dans les indices CAC Media, CAC Consumer Services, CAC MID&SMALL et CAC Mid 60.

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
2014	1 231,30	248 831 865	975 811	4,99	6,18	3,52
2015	1 375,13	227 934 940	890 371	6,03	7,57	4,27
2016	1 473,64	263 351 060	1 024 712	5,62	7,46	4,55
2017	1 141,00	319 022 476	1 251 069	3,71	5,28	2,60
2018	1 230,75	894 859 813	3 509 254	1,50	3,33	0,81

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
2016						
Premier trimestre	473,97	81 604 784	1 316 206	5,89	7,46	4,76
Deuxième trimestre	392,48	69 505 908	1 069 322	5,63	6,30	4,85
Troisième trimestre	268,66	46 054 451	697 795	5,85	6,25	5,35
Quatrième trimestre	338,53	66 185 917	1 034 155	5,14	6,05	4,55
2017						
Premier trimestre	391,12	96 909 544	1 490 916	4,14	5,28	3,48
Deuxième trimestre	219,88	49 827 649	803 672	4,49	4,80	3,57
Troisième trimestre	238,70	72 984 964	1 122 846	3,30	4,09	2,84
Quatrième trimestre	291,30	99 300 319	1 576 196	2,92	3,28	2,60
2018						
Premier trimestre	406,51	214 238 008	3 400 603	2,45	3,33	1,33
Deuxième trimestre	432,31	325 587 952	5 168 063	1,36	1,61	0,99
Troisième trimestre	182,32	164 649 914	2 533 075	1,11	1,29	0,99
Quatrième trimestre	209,62	190 383 939	2 974 749	1,09	1,36	0,81

Source : Euronext.

Euronext Paris

Six derniers mois	Volume des transactions			Prix (en euros)		
	(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Volume moyen	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas
2018						
Septembre	49,03	45 819 418	2 290 974	1,06	1,21	1,01
Octobre	84,48	75 337 375	3 275 538	1,11	1,26	1,02
Novembre	78,77	70 060 944	3 184 588	1,12	1,36	0,90
Décembre	46,37	44 985 620	2 367 664	1,04	1,22	0,81
2019						
Janvier	33,76	34 715 299	1 577 968	0,97	1,06	0,87
Février	26,38	26 704 225	1 335 211	0,98	1,09	0,90

Source : Euronext.

7.3 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2018 ET 2017

7.3.1 Prise de participation en France en 2018

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, le Groupe déclare n'avoir pris aucune participation en France en 2018.

7.3.2 Prise de participation en France en 2017

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, le Groupe déclare n'avoir pris aucune participation en France en 2017.

7.4 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

La présente section présente les informations requises par le paragraphe 21.2 : « Acte constitutif et statuts » du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004.

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 figurent à la section 4.1 « Gouvernement d'entreprise » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et rémunération » du présent document de référence.

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 l'assemblée générale » (article 9 des statuts).

7.4.4 Modification 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

CONVOCACTION 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 (...) 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 des titres 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 de référence.

7.6 INFORMATIONS FISCALES COMPLÉMENTAIRES

Montants globaux, par catégories des 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

Non applicable.

Montant global de certaines charges non déductibles fiscalement en application des articles 39-4 et 223 *quater* du Code général des impôts

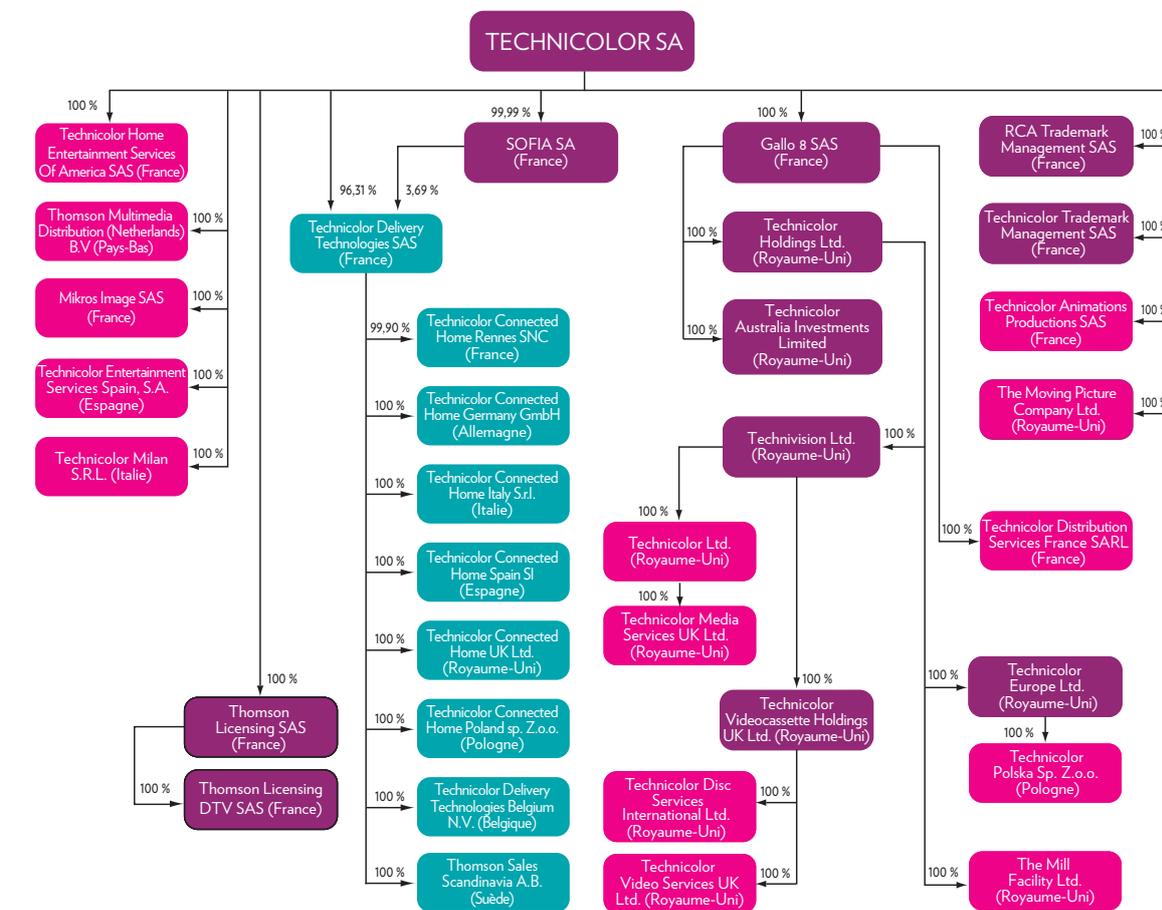
Les charges non déductibles fiscalement visées à l'article 39-4 du Code général des impôts se sont élevées en 2018 à 134 861,78 euros pour la Société et correspondent aux loyers non déductibles sur véhicules de tourisme.

7.7 ORGANISATION DU GROUPE

7.7.1 Organigramme juridique simplifié du Groupe au 31 décembre 2018

GRI [102-45]

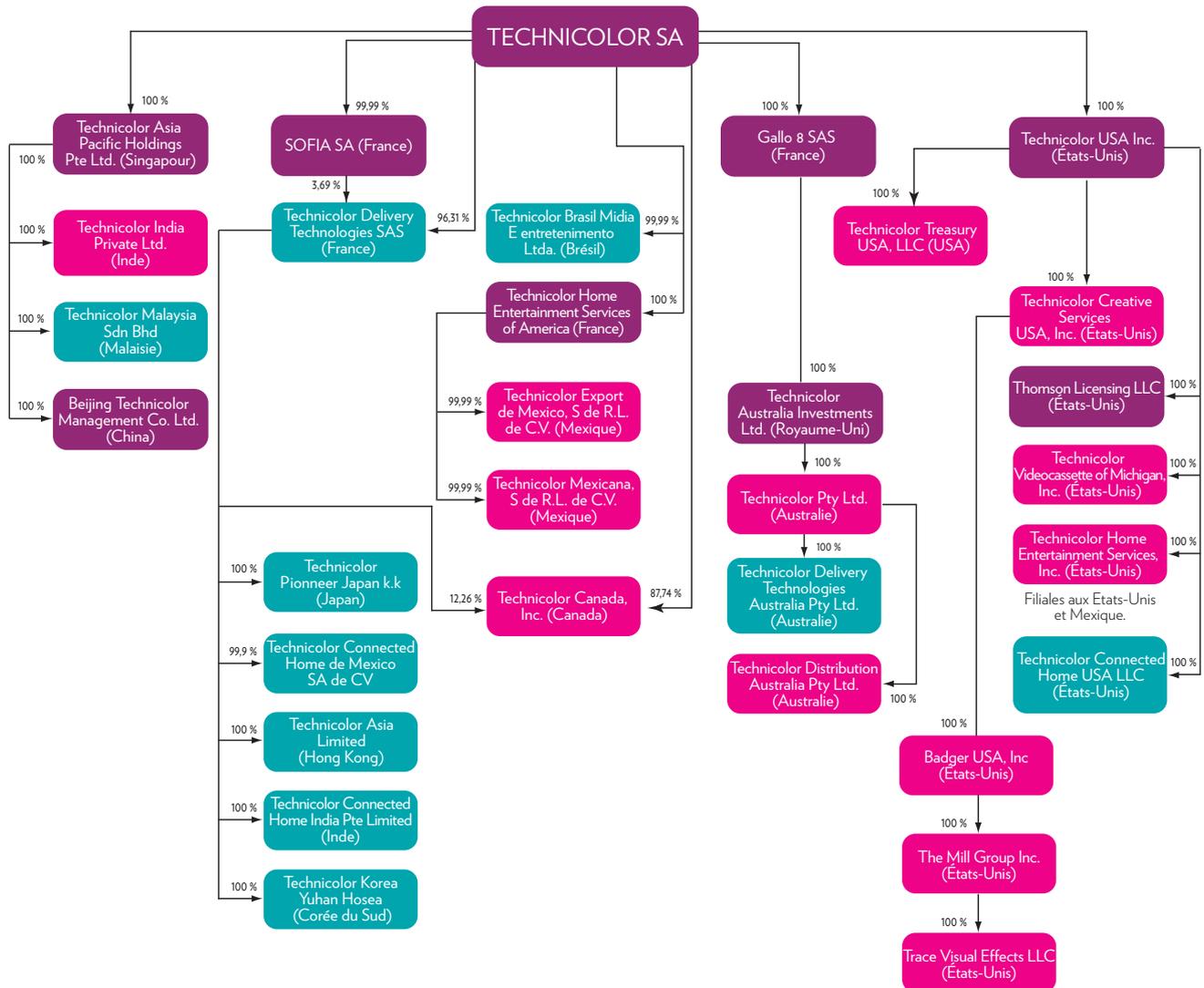
PRINCIPALES ENTITÉS DU GROUPE - EUROPE



SEGMENTS :



PRINCIPALES ENTITÉS DU GROUPE - ASIE ET AMÉRIQUE



SEGMENTS :

Maison Connectée

Services
EntertainmentFonctions centrales & autres
et Activités discontinuées

7.7.2 Organisation opérationnelle du Groupe

GRI [102-45]

L'organigramme ci-après présente les principales sociétés opérationnelles classées par segment, détenues par Technicolor directement ou par l'intermédiaire de sociétés holdings au 31 décembre 2018. 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 2018.

La liste des principales sociétés intégrées dans les états financiers consolidés figure au chapitre 6, note 15 des états financiers consolidés et

un tableau récapitulatif du nombre de filiales par zone géographique est fourni au chapitre 6, note 2.1 des états financiers consolidés.

Les principales informations financières (chiffre d'affaires, résultat opérationnel, actifs et passifs sectoriels) d'une part et les écarts d'acquisition et les marques d'autre part sont présentés pour chaque segment au sein des états financiers consolidés du Groupe, dans les notes 3, 4.1 et 4.2 respectivement.

	Services Entertainment	Maison Connectée	Autres
France	Technicolor Distribution Services France SARL Mikros Image SAS Technicolor Animation Productions SAS	Technicolor Delivery Technologies SAS	RCA Trademark Management SAS
Europe sauf France	Technicolor Polska s.p. Z.o.o. The Moving Picture Company Ltd. Technicolor Video Services (UK) Ltd. Technicolor Ltd. The Mill (Facility) Ltd.		
Amériques	Technicolor Global Logistics, LLC Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. Technicolor Home Entertainment Services Inc. Technicolor Creative Services USA Inc. Technicolor Canada Inc. ⁽¹⁾ Technicolor Home Entertainment Services de Mexico S. de R.L. de C.V. Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC The Mill Group Inc.	Technicolor Brasil Midia E Entretenimento Ltda Technicolor Connected Home USA LLC Thomson Telecom Mexico, S.A. de C.V. Technicolor Canada Inc. ⁽¹⁾	Technicolor USA Inc
Asie	Technicolor, Pty, Ltd.	Technicolor Delivery Technologies Australia Pty, Ltd Technicolor Pioneer Japan KK Technicolor Korea Yuhan Hoesa	

(1) Cette entité regroupe les opérations des deux segments Services Entertainment et Maison Connectée.

SOCIÉTÉ MÈRE

Au 31 décembre 2018, Technicolor SA comprenait 110 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 un bénéfice net de 153 millions d'euros

en 2018 (contre une perte nette de 1 343 millions d'euros en 2017) (pour davantage d'informations comptables relatives à la société mère, voir les comptes sociaux de Technicolor SA et les notes annexes aux comptes figurant aux sections 6.4 « Comptes sociaux de Technicolor SA » et 6.5 « Notes annexes aux comptes sociaux » du chapitre 6 « États financiers » du présent document de référence).

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 488 millions d'euros avant dépréciation au 31 décembre 2018) et en fonds propres et a perçu en conséquence 39 millions d'euros de dividendes en 2018 (contre 265 millions d'euros en 2017). 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'informations, 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 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET OUTIL INDUSTRIEL

Principaux sites et localisations

GRI [102-4]

Le Groupe occupe, en tant que propriétaire ou locataire, un grand nombre d'immeubles de bureaux, de sites de fabrication, de distribution et de stockage, dans le monde. Il revoit régulièrement ses besoins immobiliers afin d'améliorer son efficacité et minimiser ses coûts.

En 2018, Technicolor a mené un certain nombre d'actions clés afin d'optimiser son empreinte immobilière mondiale.

Les réductions menées dans ce domaine en 2018 portent sur les sites suivants :

Sites des opérations	Type d'activité	Nature de l'action
Broomfield CH (CO, États-Unis)	Bureaux/Laboratoires	Fermeture
Burbank PS (CA, États-Unis – 100 W. Alameda) ⁽¹⁾	Production	Fermeture
Burbank PS (CA, États-Unis – 1109 Flower St.) ⁽¹⁾	Production	Fermeture
Burbank CORP (CA, États-Unis – 2801 Thornton)	Stockage	Fermeture
Chiswick HES/CORP (Royaume-Uni)	Bureaux	Fermeture
Culver City PS (CA, États-Unis – 10200 Culver Blvd.)	Production	Fermeture
Indianapolis CORP (IN, États-Unis – Regus Temp Space)	Bureaux	Fermeture
Issy-les-Moulineaux CORP (France) ⁽²⁾	Bureaux	Fermeture
Iver Heath PS (Royaume-Uni – Render Farm)	Production	Fermeture
Leiden CH (Pays-Bas)	Bureaux	Fermeture
Livonia HES (MI, États-Unis)	Bureaux	Fermeture
Mexico City CH (Mexique – Moliere)	Bureaux	Fermeture
Miami CH (FL, États-Unis)	Bureaux	Fermeture
Milan CH (Italie)	Bureaux	Fermeture
Montréal PS (Canada – 2101 Ste Catherine)	Bureaux/Production	Fermeture/Réduction
Montréal PS (Canada – 2107 Ste Catherine)	Bureaux/Production	Fermeture
Mumbai PS (Inde – Ujugar Silk Mills – Bien immobilier n° 3)	Production	Fermeture
Mumbai PS (Inde – Ujugar Silk Mills – Bien immobilier n° 6)	Production	Fermeture
Netanya CH (Israël)	Bureaux	Fermeture
Nouvelle-Orléans PS (LA, États-Unis)	Production	Réduction
New York PS (NY, États-Unis – 214 Sullivan St.)	Production	Fermeture
Olyphant HES (PA, États-Unis)	Entrepôts/Distribution	Réduction
Princeton TECH (NJ, États-Unis)	Bureaux	Fermeture

Sites des opérations	Type d'activité	Nature de l'action
Scarborough HES (Canada)	Bureaux	Fermeture
Shenzhen CH (Chine)	Bureaux/Laboratoires	Fermeture
Singapour CH (Singapour)	Bureaux/Laboratoires	Fermeture
Tokyo TECH (Japon)	Bureaux	Fermeture
Vancouver PS (Canada – 916 Davie)	Stockage	Fermeture

(1) 100 W. Alameda et 1109 Flower St. – Bail devant être cédé le 28 février 2019.

(2) Issy-les-Moulineaux – Bail devant être cédé le 14 janvier 2019.

En 2018, Technicolor a ajouté les sites suivants (dans certains cas, en les relocalisant à partir d'autres sites, comme indiqué dans les notes de bas de page), en augmentant l'empreinte totale :

Nouveaux sites	Type d'activité	Surface totale en m ²
LaVergne HES (TN, États-Unis)	Entrepôts/Distribution	9 364
Bangalore PS (Inde)	Production	8 612
Paris PS (France – Rue du Renard) ⁽¹⁾	Production	8 300
Montréal PS (Canada) ⁽²⁾	Production	7 737
Mexicali HES (Maran 5 – Mexique)	Entrepôts	4 645
Adelaide/Kidman Park PS (Temp Space – Australie)	Production	641
Culver City PS (CA, États-Unis)	Production	794
Shenzhen CH (Chine) ⁽³⁾	Bureaux/Laboratoires	527
Guadalajara CH (Mexique)	Bureaux	278
Burnaby PS (Canada) ⁽⁴⁾	Entrepôts	234
Mexico City CH (Mexique) ⁽⁵⁾	Bureaux	166
Munich HES (Allemagne) ⁽⁶⁾	Bureaux	69
Milan CH (Italie) ⁽⁷⁾	Bureaux	58
Princeton CORP (NJ, États-Unis) ⁽⁸⁾	Bureaux	33

(1) Remplacement du site d'Issy-les-Moulineaux (18 156 m²)

(2) Inclut 3 phases (espaces) au 740 St. Maurice (4 330 m²) ; Phase 1 – 1 750 m² en 2018 ; Phases 2 et 3 devant être livrées en 2019 et 2020.

(3) Remplacement du site de Shenzhen (290 m²).

(4) Remplacement du site de Mexico City (600 m²).

(5) Remplacement du site de Vancouver (160 m²).

(6) Remplacement du site de Munich (232 m²).

(7) Remplacement du site de Milan (270 m²).

(8) Remplacement du site de Princeton (1 575 m²).

En 2018, Technicolor a connu une période de croissance continue dans le secteur des Services de Production, lui permettant de développer les implantations existantes ci-dessous et d'augmenter l'empreinte totale.

Sites développés	Type d'activité
Canada-Montréal-MPC	Production
Inde-Bangalore-MPC	Production

Fin 2018, l'empreinte immobilière globale représente une surface de 1,12 million m², contre 1,13 million m² fin 2017, soit une diminution de 1,77 %. Cette diminution est due à la fermeture et à la réduction de la taille de nombreux sites.

Technicolor opère sur différents sites de fabrication, production et distribution afin de délivrer les produits et services à ses clients. De plus, le Groupe compte sur ses partenaires externes pour fabriquer certains de ses produits finis, en particulier pour le segment Maison Connectée.

L'objectif du Groupe est d'optimiser la localisation et l'organisation de ses opérations afin de réduire les coûts de production et les besoins en fonds de roulement, de maximiser la qualité, flexibilité et réactivité de ses produits et services, tout en minimisant les impacts négatifs sur l'environnement, la santé et la sécurité des employés et des sous-traitants.

Les principaux sites dont Technicolor est propriétaire ou locataire à fin 2018 sont listés ci-dessous :

Principaux sites des opérations	Type d'activité	Propriétaire/Locataire	Surface en m ²
Memphis-HES (TN, États-Unis)	Entrepôts/Distribution/Fabrication	Locataire	338 483
Huntsville-HES (TN, États-Unis)	Entrepôts/Distribution/Fabrication	Locataire	154 695
Toronto-HES (Canada)	Entrepôts/Distribution	Locataire	73 726
LaVergne-HES (TN, États-Unis)	Entrepôts/Distribution	Locataire	74 396
Mexicali-HES (Mexique)	Entrepôts/Distribution/Fabrication	Locataire	61 672
Bangalore-PS (Inde)	Production	Locataire	26 484
Rugby-HES (Royaume-Uni)	Entrepôts/Distribution	Locataire	26 261
Guadalajara-HES (Mexique)	Fabrication	Propriétaire	25 348
Jozefoslaw-HES (Pologne)	Fabrication	Propriétaire	24 483
Cesson-Sévigné-CH (France)	Laboratoires	Locataire	18 574
Montréal-PS (Canada)	Production/Bureaux	Locataire	18 321
Lawrenceville-CH (GA, États-Unis)	Laboratoires/Bureaux	Locataire	16 101
Tultitlan-HES (Mexique)	Entrepôts/Distribution	Locataire	13 942
Paris/Boulogne-PS (France)	Production/Bureaux	Locataire	13 067
Prestons-HES/CH (Australie)	Entrepôts/Distribution	Locataire	12 729
Hollywood/SGS-PS (CA, États-Unis)	Production/Bureaux	Locataire	10 854
Londres-PS (Royaume-Uni)	Production/Bureaux	Locataire	10 198
Toronto-PS (Canada)	Production	Locataire	9 860
Hollywood/LA-PS (CA, États-Unis)	Production/Bureaux	Locataire	8 067
Sydney-HES (Australie)	Distribution	Locataire	6 973
Pékin-CH (Chine)	Bureaux	Locataire	6 797
Culver City/LA-PS (CA, États-Unis)	Production/Bureaux	Locataire	6 464
New York-PS (NY, États-Unis)	Production	Locataire	5 312
Burbank-PS/CORP (CA, États-Unis)	Production/Bureaux	Locataire	4 881
Manaus-CH (Brésil)	Fabrication	Propriétaire	4 645
Murfreesboro-HES (TN, États-Unis)	Distribution	Locataire	4 645
Camarillo-HES (CA, États-Unis)	Bureaux	Locataire	4 598
Vancouver-PS (Canada)	Production	Locataire	4 560
Melbourne-HES (Australie)	Fabrication/Distribution	Locataire	4 383
Chennai-CH (Inde)	Laboratoires/Bureaux	Locataire	4 181
Edegem-CH (Belgique)	Bureaux	Locataire	3 578
Calexico-HES (CA, États-Unis)	Distribution	Locataire	3 451

Sites opérationnels	Surface en m ²	Pourcentage en termes de surface
Bureaux	77 416	6,89 %
Laboratoires	17 539	1,56 %
Fabrication	407 346	36,27 %
Production	93 725	8,35 %
Entrepôts/Distribution	527 070	46,93 %
TOUS LES BIENS IMMOBILIERS	1 123 096	100 %

Bureaux : sites dédiés aux fonctions centrales et de support et au développement de produits.

Laboratoires : sites de recherche.

Fabrication : sites dédiés à la fabrication de DVD/Blu-ray™, Décodeurs et passerelles.

Production : sites dédiés au travail numérique pour les Services de Production (post-production, effets visuels, animation...).

Entrepôts/Distribution : sites dédiés à la distribution/stockage des DVD/Blu-ray™.

FABRICATION, PRODUCTION ET DISTRIBUTION

GRI [102-7]

Les sites de fabrication, production, et distribution de Technicolor représentent 91,55 % de l'espace total des sites à la fin de l'année 2018. La localisation de chaque site est indiquée dans le tableau ci-dessous.

Chaque segment a des approches variées pour l'exécution de ses activités. Ces approches sont détaillées ci-dessous.

Fabrication et distribution de DVD

Les activités globales de distribution et de chaîne d'approvisionnement sont fournies en interne et par un réseau de prestataires de logistique. Sur les marchés où les volumes le justifient, le Groupe réalise toutes les activités de distribution et de logistique en interne. Sur les marchés plus petits, ou si d'autres considérations prévalent, ces activités sont réalisées par les prestataires de logistique agissant sous le contrôle du Groupe. En Amérique du Nord et en Australie, 100 % de la distribution est assurée en interne ; en Europe, environ 62 % est réalisée en interne et environ 38 % par un réseau de prestataires de logistique.

Le nombre d'unités de production interne, de fabrication et de duplication en 2018 figure dans le tableau ci-dessous :

Fabrication et duplication en interne

Nombre d'unités

Services Entertainment

Réplication de DVD	787 millions de DVD
Réplication de Blu-ray™	342 millions de disques Blu-ray™
Post-production pour le cinéma & le streaming (image & son)	Plus de 300 films
Post-production pour la diffusion (image & son)	Plus de 470 séries, pilotes et autres projets non-cinématographique
Scènes d'effets visuels pour le cinéma	12 000 scènes
Scènes d'effets visuels pour la télévision & le streaming	3 100 scènes
Effets visuels pour la publicité	Plus de 5 750 spots publicitaires
Animation pour le cinéma, la télévision et le streaming	Plus de 2 600 minutes livrées
Services de création d'actif pour le cinéma, la télévision et le streaming	Plus 5 200 actifs <i>computer generated</i>
Production de jeux (services de création d'Animation)	Plus de 1 600 minutes livrées
Production de jeux (services de création d'actif)	Plus de 9 750 actifs <i>computer generated</i>

Maison Connectée

Modems, Décodeurs, Passerelles d'accès et autres terminaux connectés	3,77 millions d'unités
--	------------------------

Post production, effets visuels et animation

Suite au passage rapide au Cinéma Numérique depuis 2010, la Société a réduit ou cédé ses activités de Distribution Numérique, de services de médias et de films photochimiques. Les activités au cours de 2018 ont principalement été centrées sur les services de Post Production d'image et de son, d'Effets Visuels et d'Animation. Pour de plus amples informations, voir la section 1.2.1.1 « Services de Production » du présent document de référence.

Modems, Décodeurs, passerelles et produits connectés

En 2018, Technicolor a livré environ 39,1 millions de modems, décodeurs, passerelles et autres terminaux connectés. Au total, environ 9,6 % du volume total a été fabriqué en interne, le reste des volumes étant sous-traité à des partenaires en Asie, au Mexique et en Argentine.

7.9 INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT 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.

(en euros)	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					
	0 jour (indicatif) 31 décembre 2018	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 2018	1 à 30 à 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	25					81	2					13
Montant TTC total des factures concernées	3 155 612,37	1 143 505,78	202 527,49	0	227 648,75	1 573 682,02	18 951,50	427 584,05	0	0	27 282,50	454 866,55
Pourcentage du montant HT des achats de l'exercice	5,40 %	2 %	0,3 %	0,0 %	0,4 %	2,7 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							0,0 %	0,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues						-						7
Montant total TTC des factures exclues						-						2 209 901,41
(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 utilisés pour le calcul des retards de paiement (préciser)						Délais contractuels						Délais contractuels

7.10 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts et autres documents sociaux de la Société, toute évaluation ou déclaration établie par un expert à la demande de la Société dont une partie est incluse ou visée dans le présent document de référence 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.

Des exemplaires de ce document sont disponibles sans frais auprès de Technicolor. Le présent document de référence peut également être consulté sur le site Internet de Technicolor.

7.11 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Le présent document de référence 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 répllication 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.

7.12 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

GRI [102-53]

7.12.1 Attestation du responsable du document de référence intégrant le Rapport financier annuel

Monsieur Frédéric Rose, Directeur Général de Technicolor.

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion 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.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du présent document.

Paris, le 29 mars 2019

Le Directeur Général de Technicolor,
Frédéric Rose

7.12.2 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

TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE



Tableau de concordance avec les rubriques
de l'annexe I du règlement européen
n° 809/2004 300

Tableau de concordance du Rapport
financier annuel 304

Tableau de concordance du rapport de
gestion 304

Tableau de concordance du rapport sur
le gouvernement d'entreprise 306

Tableau de concordance sur les informations
requis par l'article L. 225-102-1 et
l'article R. 225-105
(déclaration de performance
extra-financière)
et l'article L. 225-102-4 (plan de vigilance)
du Code de commerce 307



En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les états financiers consolidés de l'exercice 2017 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 6 « États financiers » du document de référence de l'exercice 2017 (pages 176 à 251) ; et
- les états financiers consolidés de l'exercice 2016 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 8 « États financiers » du document de référence de l'exercice 2016 (pages 178 à 255) ; et
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2017, ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 6 « États financiers » du document de référence de l'exercice 2017 (pages 252 à 284) ; et
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2016, ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 8 « États financiers » du document de référence de l'exercice 2016 (pages 258 à 281).

Le document de référence de l'exercice 2017 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 mars 2018 sous le n° D.18-0160.

Le document de référence de l'exercice 2016 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2017 sous le n° D.17-0276.

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, les tableaux de concordance ci-après renvoient aux principales rubriques exigées par l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004 prise 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 de référence ; 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 avec les rubriques de l'annexe I du règlement européen n° 809/2004

GRI [102-46]

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004		Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
1.	PERSONNES RESPONSABLES		
1.1	Identité des personnes responsables de l'information	Chapitre 7, section 7.12.2	297
1.2	Déclaration des personnes physiques responsables	Chapitre 7, section 7.12.1	297
2.	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES		
2.1	Nom et adresse	Chapitre 6, section 6.8	281
2.2	Détails concernant une éventuelle démission ou absence de renouvellement de mandat	Chapitre 6, section 6.8.3	281
3.	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES		
3.1	Informations financières historiques	Chapitre 1, chapitre 2 et chapitre 6	7 ; 29 ; 17
3.2	Informations financières intermédiaires		N/A
4.	FACTEURS DE RISQUES	Chapitre 3	43
5.	INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR		
5.1	Histoire et évolution de la Société		
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	Chapitre 7, section 7.1	284
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	Chapitre 7, section 7.1	284
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	Chapitre 7, section 7.1	284
5.1.4	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	284
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de la Société	Chapitre 1, section 1.1.2	10
5.2	Investissements		
5.2.1	Principaux investissements réalisés durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques, jusqu'à la date du document d'enregistrement	Chapitre 6, section 6.2 notes 2, 4.1, 4.2, 4.3, et 11 des « États financiers consolidés »	187 ; 195 ; 196 ; 198 ; 238
5.2.2	Principaux investissements en cours, y compris la distribution géographique de ces investissements et leur méthode de financement		N/A
5.2.3	Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser la Société à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes		N/A

TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

TABLEAU DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
6. APERÇU DES ACTIVITÉS		
6.1 Principales activités		
6.1.1 Nature des opérations effectuées par la Société et ses principales activités	Chapitre 1, section 1.2	11
6.1.2 Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché	Chapitre 1, section 1.2	11
6.2 Principaux marchés	Chapitre 1, section 1.2	11
6.3 Événements exceptionnels	N/A	
6.4 Dépendance éventuelle de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	Chapitre 2, section 2.3.3 et chapitre 3, section 3.1.1	39 ; 44
6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	Chapitre 7, section 7.11	297
7. ORGANIGRAMME		
7.1 Description sommaire du Groupe	Chapitre 7, sections 7.7.1 et 7.7.2	289 ; 291
7.2 Liste des filiales importantes	Chapitre 7, sections 7.7.2 et chapitre 6, section 6.2 note 15 des « États financiers consolidés »	291 ; 245
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS		
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	Chapitre 7, section 7.8 et chapitre 6, section 6.2 note 4.3 des « États financiers consolidés »	292 ; 198
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	Chapitre 5, section 5.5.4 Chapitre 6, note 10	156 ; 235
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT		
9.1 Situation financière	Chapitre 2 et chapitre 6	30 ; 172
9.2 Résultat d'exploitation	Chapitre 2, section 2.2.2	33
9.2.1 Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	Chapitre 2, sections 2.2, 2.4 et 2.5	30 ; 41 ; 41
9.2.2 Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net et des produits nets	Chapitre 2, section 2.2	30
9.2.3 Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	N/A	
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX		
10.1 Capitaux de la Société (à court et à long terme)	Chapitre 6, section 6.2 note 7 des « États financiers consolidés », section 6.5 note 8 des « États financiers statutaires »	209 ; 263
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	Chapitre 2, section 2.3 et chapitre 6, section 6.1.4	37 ; 176
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	Chapitre 2, section 2.3 et chapitre 6, section 6.2 notes 8.3 et 8.5 des « États financiers consolidés »	37 ; 217 ; 220
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	Chapitre 2, section 2.3.3 et chapitre 3, section 3.1.3	39 ; 51
10.5 Sources de financement attendues	N/A	
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	Chapitre 1, section 1.2, chapitre 2, section 2.2.3 et chapitre 6, section 6.2 note 3.3.1 des « États financiers consolidés »	11 ; 30 ; 194

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004		Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
12.	INFORMATION SUR LES TENDANCES		
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	N/A	
12.2	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 et chapitre 2, section 2.4	20 ; 41
13.	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE		N/A
14.	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE		
14.1	Organes d'administration et de direction – liste des mandats exercés au cours des cinq derniers exercices, et autres informations	Chapitre 4, sections 4.1.1.2 et 4.1.1.3	68 ; 75
14.2	Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	Chapitre 4, section 4.1.3	96
15.	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES		
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	Chapitre 4, section 4.2	103
15.2	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 des « États financiers consolidés »	103 ; 224
16.	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	Chapitre 4, section 4.1.1.2	68
16.2	Contrat de service liant les membres des organes d'Administration	Chapitre 4, section 4.1.1.7	87
16.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	Chapitre 4, section 4.1.2.5	93
16.4	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	87
17.	SALARIÉS		
17.1	Nombre de salariés	Chapitre 5, section 5.2.1.7 et chapitre 6, section 6.2, note 9.1	134 ; 224
17.2	Participations et stock-options	Chapitre 4, section 4.2.3, chapitre 5, section 5.2.1.5 et chapitre 6, section 6.2 note 9.3 des « États financiers consolidés »	115 ; 134 ; 231
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de la Société	Chapitre 5, section 5.2.1.6	134
18.	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	Chapitre 1, section 1.4.1	21
18.2	Existence de droits de vote différents	Chapitre 7, section 7.4.3	287
18.3	Contrôle de la Société	Chapitre 1, section 1.4.1	21
18.4	Accord connu de la Société dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A	
19.	OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	Chapitre 6, section 6.2 note 5.2 des « États financiers consolidés »	205
20.	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR		
20.1	Informations financières historiques	Chapitre 1, chapitre 2 et chapitre 6	8 ; 30 ; 172
20.2	Informations financières <i>pro forma</i>	N/A	
20.3	États financiers	Chapitre 6	172
20.4	Vérification des informations historiques annuelles		
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	Chapitre 6, sections 6.3, 6.7 et chapitre 7, section 7.12	247 ; 277 ; 297
20.4.2	Autres informations contenues dans le document d'enregistrement ayant été vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A	
20.4.3	Informations financières n'étant pas tirées des états financiers	N/A	
20.5	Date des dernières informations financières	Chapitre 6, section 6.1	172

TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

TABLEAU DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
20.6 Informations financières intermédiaires et autres		
20.6.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles publiées depuis la date des derniers états financiers vérifiés	N/A	
20.6.2 Informations financières intermédiaires dans l'hypothèse où le document de référence a été établi plus de 9 mois après la fin du dernier exercice vérifié	N/A	
20.7 Politique de distribution des dividendes	Chapitre 1, section 1.4.4	27
20.7.1 Montant du dividende par action pour chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	Chapitre 1, section 1.4.4	27
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Chapitre 3, section 3.2 et chapitre 6, section 6.2 note 10.2 des « États financiers consolidés »	56 ; 236
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A	
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	Chapitre 7	284
21.1 Capital social		
21.1.1 Montant du capital souscrit	Chapitre 1, section 1.4.1	21
21.1.2 Actions non représentatives du capital	N/A	
21.1.3 Actions autodétenues	Chapitre 1, section 1.4.1 et chapitre 6, section 6.5 note 8.2	21 ; 263
21.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	Chapitre 1, section 1.4.1	21
21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit mais non libéré	N/A	
21.1.6 Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord (conditionnel ou inconditionnel) prévoyant de le placer sous option	N/A	
21.1.7 Historique du capital social	Chapitre 1, section 1.4.1	21
21.2 Acte constitutif et statuts		
21.2.1 Objet social	Chapitre 7, section 7.4.1	286
21.2.2 Disposition contenue dans l'acte constitutif, les statuts, une Charte ou un règlement de la Société concernant les membres des organes d'administration et de direction	Chapitre 4, section 4.1.1.1	68
21.2.3 Droits privilèges et restrictions attachés aux actions	Chapitre 7, section 7.4.3	287
21.2.4 Modification des droits des actionnaires	Chapitre 7, section 7.4.4	287
21.2.5 Convocation et conditions d'admission des assemblées générales annuelles et des assemblées générales extraordinaires des actionnaires	Chapitre 7, section 7.4.5	287
21.2.6 Dispositions pouvant avoir effet de retarder ou empêcher un changement de contrôle	N/A	
21.2.7 Franchissements de seuil	Chapitre 1, section 1.4.1	21
21.2.8 Modifications du capital	Chapitre 1, section 1.4	21
22. CONTRATS IMPORTANTS	Chapitre 7, section 7.5	288
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS		
23.1 Informations sur toute déclaration ou rapport inclus dans le document	N/A	
23.2 Attestation portant sur les informations provenant de tierces parties	Chapitre 7, section 7.11	297
24. Documents accessibles au public	Chapitre 7, section 7.10	296
25. INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS	N/A	

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 de référence :

Rapport financier annuel	Chapitre et section du document de référence correspondants	Numéro de page
ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT	Chapitre 7, section 7.12.1	297
RAPPORT DE GESTION		
<ul style="list-style-type: none"> Analyse des résultats, de la situation financière, des indicateurs clés de performance (financière et non financière), des risques de la société mère et de l'ensemble consolidé, des risques liés au changement climatique, des procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour la société mère et l'ensemble consolidé (C. com. art. L. 225-100-1) 	Chapitre 2 et chapitre 3 Chapitre 5, Chapitre 6, note 10.2 des « États financiers consolidés »	30 ; 44 ; 124 ; 236
<ul style="list-style-type: none"> Informations relatives aux rachats d'actions (C. com. art. L. 225-211, al. 2) 	Chapitre 1, section 1.4.2	25
ÉTATS FINANCIERS		
<ul style="list-style-type: none"> Comptes annuels 	Chapitre 6, sections 6.4 et 6.5	252 ; 255
<ul style="list-style-type: none"> Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 	Chapitre 6, section 6.7	277
<ul style="list-style-type: none"> Comptes consolidés 	Chapitre 6, sections 6.1 et 6.2	172 ; 178
<ul style="list-style-type: none"> Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 	Chapitre 6, section 6.3	247

Tableau de concordance du rapport de gestion

GRI [102-46]

Rapport de gestion	Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires et des résultats du Groupe pendant l'exercice écoulé (C. com. art. L. 225-100-1 et L. 233-6)	Chapitre 2, section 2.2	30
Rapport d'activité et des résultats des filiales (C. com. art. L. 233-6 al. 2)	Chapitre 2, section 2.2	30
Analyse de la situation de la Société durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible et les événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi (C. com. art. L. 232-1-II)	Chapitre 1, section 1.3 et chapitre 2, sections 2.5	20 ; 41
Activités en matière de recherche et développement (C. com. art. L. 233-26 et L. 232-1-II)	Chapitre 1, section 1.2.2 et Chapitre 2, section 2.2.3	16 ; 33
Indicateurs clés de performance de nature non financière : informations environnementales (C. com. art. L. 225-100-1, L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-105)	Chapitre 5, sections 5.4 et 5.5	147 ; 152
Indicateurs clés de performance de nature non financière (informations sociales – notamment des informations relatives aux questions de personnel et les conséquences sociales de l'activité) (C. com. art. L. 225-100-1, L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-104)	Chapitre 5, sections 5.2 et 5.3	128 ; 145
Indicateurs clés de performance financière (C. com. art. L. 225-100-1)	Chapitre 2, section 2.2	30
Risques financiers liés au changement climatique et procédures mises en place pour les limiter (C. com. art. L. 225-100-1)	Chapitre 3, section 3.1.4, chapitre 5, section 5.4 et chapitre 6, note 10.2 aux « Comptes consolidés »	53 ; 147 ; 236
Caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques (C. com. art. L. 225-100-1)	Chapitre 3, sections 3.1 et 3.3	44 ; 57

Rapport de gestion	Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
Principaux risques et incertitudes (C. com. art. L. 225-100-1)	Chapitre 3	44
Information sur les risques de fluctuation des taux d'intérêts, des taux de change et des prix de marché (C. com. art. L. 225-100-1)	Chapitre 3, section 3.1.2	50
Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société (CMF art. L. 621-18-2)	Chapitre 4, section 4.1.1.5	85
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	85
Option d'achat ou de souscription d'actions attribuées aux salariés et aux dirigeants (C. com. art. L. 225-197-1 et L. 225-185)	Chapitre 4, sections 4.1.1.5, 4.2.1 et 4.2.3	85 ; 103 ; 115
État de la participation des salariés au capital social (C. com. art. L. 225-102)	Chapitre 5, section 5.2.1.6	134
Éléments de calcul et résultats des ajustements en cas d'émission de titres donnant accès au capital (C. com. art. R. 228-91)	Chapitre 1, section 1.4.1	21
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	21
Montant des dividendes et distributions au titre des trois derniers exercices (CGI art. 243 bis)	Chapitre 1, section 1.4.4	27
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices (C. com. art. R. 225-102 al. 2) et commentaires sur les résultats de l'exercice (cf. annexe 2-2 du livre II du Code de commerce)	Chapitre 6, section 6.6	276
Informations sur les délais de paiement (C. com. art. L. 441-6-1)	Chapitre 7, section 7.9	296
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	25
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	286
Liste des principales filiales consolidées (C. com. art. L. 233-13)	Chapitre 6, section 6.2 note 15 aux « Comptes consolidés »	245
Informations fiscales complémentaires (CGI art. 34-9 et 223 quater et art. 223 quinquies)	Chapitre 7, section 7.6	288
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 de référence	Numéro de page
Rémunération totale et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social (C. com art. L. 225-37-3)	Chapitre 4, section 4.2.1	103
Listes des mandats ou fonctions exercées par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice écoulé (C. com art. L. 225-37-4)	Chapitre 4, section 4.1.1.3	75
Conventions réglementées (C. com. art. L. 225-37-4)	Chapitre 4, section 4.1.3	96
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice (C. com. art. L. 225-37-4)	Chapitre 1, section 1.4.3	26
Distinction des fonctions entre le Directeur Général et le Président du Conseil d'administration (C. com. art. L. 225-37-4)	Chapitre 4, section 4.1.1.1	68
Composition du Conseil d'administration, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (C. com art. L. 225-37-4)	Chapitre 4, section 4.1.2	87
Application de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au Conseil d'administration (C. com art. L. 225-37-4)	Chapitre 4, section 4.1.1.2	68
Limites aux pouvoirs du Directeur Général (C. com. art. L. 225-37-4)	Chapitre 4, section 4.1.2.2	88
Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère, incluant le détail des dispositions écartées (C. com. art. L. 225-37-4)	Chapitre 4, section 4.1.2.1	87
Modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale (C. com. art. L. 225-37-4)	Chapitre 7, section 7.4.5	287
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (C. com. art. L. 225-37-5)	Chapitre 1, section 1.4.1	21

Tableau de concordance sur les informations requises par l'article L. 225-102-1 et 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 de référence	Numéro de page
ARTICLES L. 225-102-1 ET R. 225-105		
Modèle d'affaires de la Société	Chapitre 1, sections 1.2 et 1.3 Chapitre 5, section 5.1.1	11 ; 20 124
Principaux risques RSE liés à l'activité de la Société	Chapitre 5, sections 5.1.2 et 5.1.3 Chapitre 3, section 3.1.4	125 ; 126 53
INFORMATIONS SOCIALES		
• Emploi		
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zones géographiques	Chapitre 5, section 5.2.1.7	134 ; 135
Embauches et licenciements	Chapitre 5, section 5.2.1.7	135
Rémunérations et leur évolution	Chapitre 5, section 5.2.1.3	129
• Organisation du travail		
Organisation du temps de travail	Chapitre 5, section 5.2.2	136
Absentéisme	Chapitre 5, section 5.2.6	142
• 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	138
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, section 5.2.4 et 5.2.5	139 ; 140
• Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	Chapitre 5, section 5.2.5	140
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Chapitre 5, section 5.2.5	140
• Formation		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	Chapitre 5, sections 5.2.1.4, 5.2.5 et 5.2.7.1	131 ; 140 ; 143
Nombre total d'heures de formation	Chapitre 5, section 5.2.1.4	132
• Égalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Chapitre 5, section 5.2.3	137
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Chapitre 5, section 5.2.3	138
Politique de lutte contre les discriminations	Chapitre 5, section 5.3.2	146
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	147 ; 152 ; 156
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	152 ; 156
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Chapitre 5, section 5.5.4	156

	Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
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 3.2.2 Chapitre 6, note 10	157 56 235
• 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	148 ; 155 ; 156
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	157
• 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	153
- 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	155
- Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Chapitre 5, sections 5.5.1 et 5.5.2	153 ; 155
- 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	148 ; 150 ; 151
- Utilisation des sols	Chapitre 5, section 5.5.4	157
• Changement climatique		
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés	Chapitre 5, section 5.4.1	148
Adaptation aux conséquences du changement climatique	Chapitre 5, sections 5.4.2 et 5.4.3	150 ; 151
Objectif de réduction d'émission de gaz à effet de serre	Chapitre 5, section 5.4	147
• Protection de la biodiversité		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Chapitre 5, section 5.5.4	157
INFORMATIONS SOCIETALES		
• Engagements sociétaux en faveur du Développement Durable		
Impact en matière d'emploi et de développement local	Chapitre 5, section 5.2.7	142
Impact sur les populations riveraines ou locales	Chapitre 5, section 5.2.8	144

TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

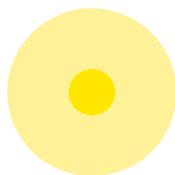
TABLEAU DE CONCORDANCE SUR LES INFORMATIONS REQUISES PAR LES ARTICLES L. 225-102-1, R. 225-105 ET L. 225-102-4 DU CODE DE COMMERCE

	Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
Relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	Chapitre 5, section 5.2.8	144
Actions de partenariat ou de mécénat	Chapitre 5, sections 5.2.7 et 5.2.8	142 ; 144
• Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Chapitre 5, section 5.3.1	145
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	145
• Loyauté des pratiques		
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Chapitre 5, section 5.6.1	161
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
• Actions engagées pour prévenir la corruption		
	Chapitre 3, sections 3.1.4 et 3.3.2 Chapitre 5, section 5.7.1	54 ; 57 163
• 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	145 ; 139
- à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Chapitre 5, sections 5.3.2 et 5.2.3	146 ; 137
- à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Chapitre 5, section 5.3	145
- à l'abolition effective du travail des enfants	Chapitre 5, section 5.3	145
Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	Chapitre 3, section 3.1.4 et Chapitre 5, section 5.3	54 145
• Actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale		
	Chapitre 5, section 5.7.2	163
• 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	168





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	IFRS : <i>International Financial Reporting Standards</i>
£/GBP : livre sterling	IoT : Internet des objets
\$/USD : dollar américain	KPI : indicateurs clés de performance
ADR : <i>American Depositary Receipt</i>	LSF : loi de sécurisation financière
ADS : <i>American Depositary Shares</i> (représentant une action d'une société)	LTIP : <i>Long-Term Incentive Plan</i> ou plan d'incitation à long terme
AGOA : assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires	MIP : Plans d'intéressement du management
AMF : Autorité des marchés financiers	MXN : peso mexicain
APE : activité principale exercée	MPC : <i>The Moving Picture Company</i>
AR : réalité augmentée	NTD : nouveau dollar de Taïwan
BEI : Banque européenne d'investissement	NYSE : <i>New York Stock Exchange</i>
BFR : besoin en fonds de roulement	PEG : plan épargne Groupe
BRL : réal brésilien	RCF : ligne de crédit revolving
CAD : dollar canadien	RH : Ressources Humaines
CADE : Autorité brésilienne de la concurrence	R&D : Recherche & Développement
CD : <i>compact disc</i> ou disque compact	R&I : Recherche & Innovation
CDM : écrans d'ordinateurs	RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou responsabilité sociétale de l'entreprise
CGI : imagerie générée par ordinateur	SA : société par action
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)	SAS : société par action simplifiée
CPE : équipement des locaux d'abonnés	SBI : <i>significant business incident</i> , soit incident d'activité important
CRT : tubes cathodiques	SD : <i>standard definition</i> , soit définition standard
DOCSIS : <i>Data Over Cable Service Interface Specification</i>	Services de Production : services relatifs aux effets visuels, à l'animation et à la post-production vidéo et audio
DPS : dividende par action	Services DVD : services de réplication, d'emballage et de distribution de CD, de DVD et de disques Blu-ray™
DTV : TV numérique	SME : système de management environnemental
DVB : diffusion vidéo numérique	TEG : taux effectif global
EBIT : <i>Earnings before interest and tax</i>	TRM : <i>Technicolor Risk Management</i>
EBITDA : <i>Earnings before interest, tax, depreciation and amortization</i>	TSO : <i>Technicolor Security Office</i>
ECP : écart de conversion passif	TSS : Titres Super Subordonnés
EHS : environnement, hygiène et sécurité	UE : Union Européenne
ERG : état du résultat global	UGT : unité génératrice de trésorerie
GE : General Electric	UHD : ultra haute définition
GRC : Gouvernance, risque et conformité	UK : Royaume-Uni
GRI : <i>Global Reporting Initiative</i>	US/USA : États-Unis d'Amérique
HD : haute définition	VFX : effets visuels
HES : <i>Home Entertainment Services</i> devenu Services DVD	VNC : valeur nette comptable
OTT : <i>Over-The-Top</i>	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 incluses 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, dépréciation et amortissement. 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'exploitations 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.

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

www.technicolor.com

Siège social

8-10 rue du Renard

75004 Paris – France

E-mail : webmaster@technicolor.com

Tél. : +33 (0)1 88 23 30 00

Technicolor S.A. au capital social de 414 461 178 euros – 333 773 174 R.C.S. Paris

technicolor

