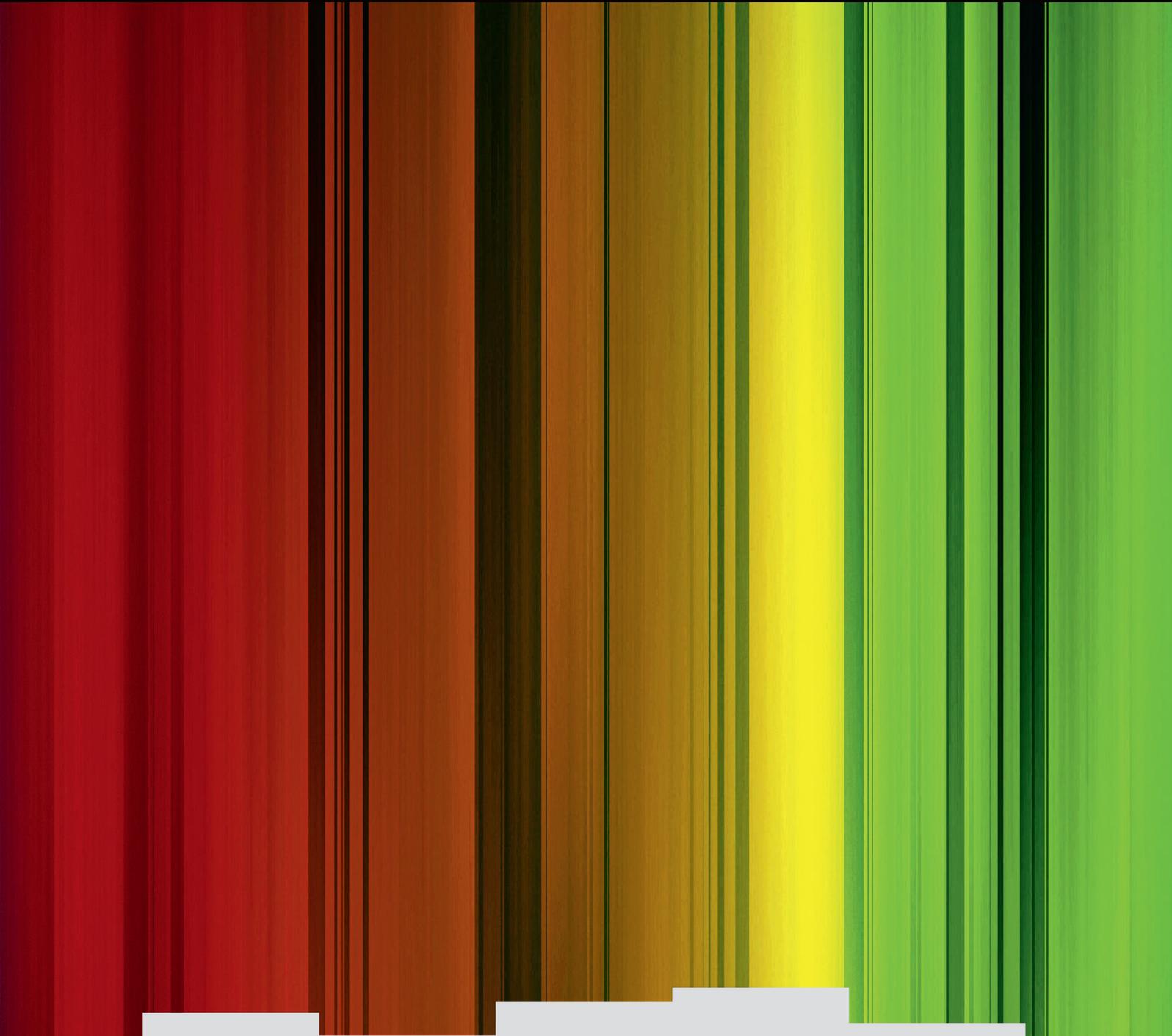


technicolor



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE **2015**
incluant le Rapport Financier Annuel

Commentaires préliminaires	2
Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	3

1 INFORMATIONS SUR LE GROUPE ET SES ACTIVITÉS

1.1 Données financières sélectionnées	6
1.2 Présentation générale et stratégie du Groupe	8
1.3 Description des activités du Groupe	14

2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT ET PERSPECTIVES

2.1 Vue d'ensemble	30
2.2 Tendances dans les écosystèmes de Technicolor	30
2.3 Synthèse des résultats	32
2.4 Saisonnalité	33
2.5 Répartition géographique du chiffre d'affaires et impact des effets de change	33
2.6 Événements postérieurs au 31 décembre 2015	35
2.7 Prise de participation en France en 2015	35
2.8 Prise de participation en France en 2014	35
2.9 Résultats des opérations 2014 et 2015	36
2.10 Trésorerie et capitaux	44
2.11 Priorités et objectifs pour 2016	49

3 FACTEURS DE RISQUES

3.1 Risques liés à la structure financière	52
3.2 Risques de marché	54
3.3 Risques liés à l'activité	55
3.4 Autres risques	62
3.5 Assurance	66

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE

4.1 Conseil d'administration	68
4.2 Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	79
4.3 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration	91
4.4 Rémunération et avantages des mandataires sociaux	92
4.5 Comité Exécutif	103

5 TECHNIColor ET SES ACTIONNAIRES

5.1 Capital social	108
5.2 Offre et cotation	116

6 INFORMATIONS SOCIALES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

6.1 Informations sociales	120
6.2 Environnement	136
6.3 Relations avec les parties prenantes et impact sur les activités de la Société	147
6.4 Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	149
6.5 Initiatives éducatives	150
6.6 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes titulaires, nommé en qualité de tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le rapport de gestion	152

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 Propriétés immobilières et outil industriel	156
7.2 Acte constitutif et statuts	159
7.3 Contrats importants	161
7.4 Informations fiscales complémentaires	161
7.5 Organisation du Groupe	162
7.6 Documents accessibles au public	165
7.7 Responsables du contrôle des comptes	165
7.8 Tableau des honoraires des Commissaires aux comptes	166
7.9 Attestation des personnes responsables	167

8 ÉTATS FINANCIERS

8.1 Comptes consolidés 2015 de Technicolor	170
8.2 Notes annexes aux comptes consolidés	176
8.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	254
8.4 Comptes sociaux de Technicolor SA	256
8.5 Notes annexes aux comptes sociaux	260
8.6 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)	281
8.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels au 31 décembre 2015	282
8.8 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	284

9 TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

287



technicolor



Société Anonyme au capital de 411 977 199 euros
Siège social : 1-5, rue Jeanne d'Arc
92130 Issy-Les-Moulineaux
333 773 174 RCS Nanterre

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE **2015** incluant le Rapport Financier Annuel



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 24 mars 2016, 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).

COMMENTAIRES PRÉLIMINAIRES

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-I et II du Code monétaire et financier et mentionné à l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF (un tableau de concordance entre les documents mentionnés à l'article 222-3 du Règlement Général et les rubriques correspondantes du Document de Référence figure en page 292) ;
- (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 293 mentionne les éléments de ce rapport) ; et
- (iii) le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques émis en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce (ce rapport figure à la section 4.2 « Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » aux pages 79 et suivantes).

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.



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, PricewaterhouseCoopers, Wilkofsky 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 câble et DSL.



1 INFORMATIONS SUR LE GROUPE ET SES ACTIVITÉS

1.1	DONNÉES FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	6	1.3	DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE	14
1.2	PRÉSENTATION GÉNÉRALE ET STRATÉGIE DU GROUPE	8	1.3.1	Maison Connectée	14
1.2.1	Présentation générale	8	1.3.2	Services Entertainment	19
1.2.2	Historique	8	1.3.3	Technologie	22
1.2.3	Organisation	10	1.3.4	Autres	27
1.2.4	La stratégie du Groupe	12	1.3.5	Activités non poursuivies	28

1.1 DONNÉES FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Les données financières sélectionnées présentées ci-dessous sont issues des états financiers consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2015, 2014 et 2013. Les états financiers consolidés du Groupe ont été établis conformément à l'ensemble des normes comptables internationales (« IFRS ») approuvées par l'Union européenne. Les informations financières présentées ci-après doivent être lues et considérées conjointement avec les informations contenues dans le chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives » du présent Document de

Référence. La préparation des états financiers consolidés et les principes comptables du Groupe sont décrits dans les notes aux états financiers consolidés du Groupe. Les données financières sélectionnées ne constituent qu'un résumé et doivent être lues conjointement avec les états financiers consolidés et les notes auxquelles il est fait référence dans le présent Document de Référence. L'évolution du périmètre de consolidation et les activités arrêtées ou en cours de cession sont respectivement présentées en note 4 et en note 11 aux états financiers consolidés du Groupe.

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Éléments du compte de résultat⁽¹⁾			
Chiffre d'affaires des activités poursuivies	3 652	3 332	3 450
EBITDA ajusté ⁽²⁾	565	550	537
Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	264	302	224
Charges financières nettes ⁽³⁾	(87)	(117)	(288)
Impôt sur les résultats	(55)	(48)	(41)
Résultat net des activités poursuivies	121	137	(111)
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession ⁽¹⁾	(43)	(9)	19
Résultat net de l'exercice	78	128	(92)
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession ⁽¹⁾			
■ Résultat net lié aux activités Grass Valley	-	(1)	18
■ Résultat net lié aux autres activités arrêtées	(43)	(8)	1
Résultat par action ordinaire			
Nombre moyen pondéré d'actions de base – (hors actions autodétenues) ⁽⁴⁾	357 355 262	347 817 962	347 598 670
Résultat net des activités poursuivies (part du Groupe) par action (en euros)			
■ Base	0,35	0,41	(0,31)
■ Dilué ⁽⁴⁾	0,34	0,41	(0,31)
Résultat net total (part du Groupe) par action (en euros)			
■ Base	0,23	0,38	(0,25)
■ Dilué ⁽⁴⁾	0,22	0,38	(0,25)
Éléments du bilan			
Total actif immobilisé	2 497	1 674	1 624
Total actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	1 419	1 063	1 031
Trésorerie et équivalents	385	328	307
TOTAL ACTIF	4 301	3 065	2 962
Total dettes non courantes	1 885	1 589	1 606
Total dettes d'exploitation	1 750	1 257	1 237
Capitaux propres	662	223	119
Dont capital social	411	336	335
Participations ne donnant pas le contrôle	4	(4)	-
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	4 301	3 065	2 962
Dividendes / distribution			
Dividendes / distributions par action (en euros)	0,05	-	-

(1) Les résultats de 2015, 2014 et 2013 sont présentés conformément à la norme IFRS 5 ; les activités abandonnées ou cédées sont donc présentées séparément des activités poursuivies. En 2015, le périmètre des activités arrêtées ou en cours de cession n'a pas été modifié par rapport à 2014 et 2013. Il comprenait principalement les activités de tubes cathodiques vendues en 2004 et 2005, et les activités TV (voir la section 2.9.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » pour plus de détails sur le sujet).

(2) Voir la définition dans la section 2.9.9 « Indicateurs ajustés » du chapitre 2 « Examen de la situation financière et du résultat et perspectives » du présent Document de Référence.

(3) Comprend les produits (charges) d'intérêt nets et les autres produits (charges) financiers nets. Voir la note 9 des états financiers consolidés du Groupe.

(4) Voir la note 29 des états financiers consolidés du Groupe pour plus d'informations sur les éléments dilutifs affectant le résultat par action sur une base diluée.

1.2 PRÉSENTATION GÉNÉRALE ET STRATÉGIE DU GROUPE

1.2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Dénomination sociale :
TECHNICOLOR

Siège social :
1-5, rue Jeanne d'Arc
92130 Issy-les-Moulineaux, France
Tél. : +33 (0)1 41 86 50 00
Fax : +33 (0)1 41 86 58 59
E-mail : shareholder@technicolor.com
Twitter : twitter.com/technicolor

Siège social, forme juridique et législation applicable : Technicolor est une société anonyme soumise aux dispositions du Livre II du Code de commerce applicables aux sociétés commerciales, ainsi qu'à toutes autres dispositions légales applicables aux sociétés commerciales, et à ses statuts.

Technicolor est immatriculé au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le n° 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 (anciennement Thomson) 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 : Le Groupe est coté sur le marché Euronext Paris (symbole : TCH). En mars 2011, Technicolor s'est volontairement retirée de la cote de la Bourse de New York (New York Stock Exchange). Les *American Depositary Shares* (« ADS ») se négociaient alors sur le marché hors cote (*Over-the-Counter* ou « OTC ») Pink jusqu'à 2014. Depuis, les ADS se négocient sur OTCQX International Premier, un service premium de cotation des titres de gré à gré (symbole : TCLRY).

Pour de plus amples informations, voir le chapitre 5 « Technicolor et ses actionnaires », section 5.2.1 « Marchés des titres de la Société » 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 trois segments opérationnels : Maison Connectée, Services Entertainment, et Technologie. L'ensemble des autres activités résiduelles et les fonctions centrales (non allouées) sont présentés au sein d'un segment « Autres ». Pour une description détaillée des segments, voir la section 1.2.3 « Organisation ». Au cours de l'exercice fiscal 2015, Technicolor a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de

3 652 millions d'euros. Au 31 décembre 2015, le Groupe comptait 16 720 employés répartis dans 32 pays.

1.2.2 HISTORIQUE

Depuis plus d'un siècle, Technicolor contribue au développement des technologies, produits et services audiovisuels. Le Groupe est un leader mondial dans le développement de technologies et la fourniture de solutions et services de production numérique (effets visuels et animation), de postproduction vidéo et audio et de distribution à destination d'un grand nombre de créateurs de contenu, d'opérateurs de télévision payante et de réseaux et de fournisseurs de services *Over-The-Top* de premier plan.

Recentrage des Activités

Au cours des dix dernières années, le périmètre des activités du Groupe a évolué vers les technologies, produits et services dédiés à la création et la distribution de contenu pour l'industrie *Media & Entertainment* à travers une série d'acquisitions et de cessions.

En 2012, Technicolor a vendu ses activités de Diffuseurs de Contenu et a utilisé le produit de cette vente pour réduire son endettement. Fin 2012, le Groupe a également vendu son activité SmartVision (télévision sur IP) et a conclu un accord pour la vente des activités de commutateurs de logiciels de Cirpack (voix sur IP), qui a été finalisée en 2013.

En 2014, Technicolor a consolidé ses activités de Production Numérique, de Postproduction et de Distribution Numérique au sein d'une même division, nommée Services de Production, afin d'accroître l'efficacité opérationnelle globale tout en proposant une gamme de services élargie à ses clients créateurs de contenu. Au cours de l'année, le Groupe a également finalisé l'acquisition de Mr. X, studio d'effets visuels haut de gamme leader en Amérique du Nord, dont les clients comptent notamment les grandes chaînes de télévision et les producteurs de films internationaux.

En 2015, Technicolor a présenté sa nouvelle stratégie visant à recentrer sa division Services de Production sur les activités d'Effets Visuels, d'Animation et de Services de Postproduction et a procédé à plusieurs améliorations structurelles, au travers notamment de la fermeture de la plupart de ses activités de Distribution Numérique, de la déconsolidation de ses activités de Cinéma Numérique au travers d'un accord de *joint-venture* avec Deluxe, et de la sortie de ses activités en fin d'exploitation. Le Groupe a également finalisé la cession de IZ-ON Media. Durant l'année, Technicolor a renforcé ses positions de marché dans les Effets Visuels et l'Animation au travers des acquisitions de OuiDO Productions, société d'animation française spécialisée dans les séries animées pour la télévision, et de Mikros Image, société française de production et de postproduction, spécialisée dans les films

d'animation et les effets visuels pour la publicité, avec des implantations à Paris (France) et Montréal (Canada). Le Groupe a également renforcé les activités de sa division Services DVD avec la reprise de la gestion des activités de répllication et de distribution de DVD et de disques Blu-ray™ de deux nouveaux grands clients en Amérique du Nord. Afin d'honorer ces contrats, le Groupe a acquis les actifs nord-américains de Cinram Group, Inc. relatifs à la fabrication et la distribution de DVD et de disques Blu-ray™.

Refinancement de la dette

La dette de Technicolor a été restructurée conformément à un Plan de Sauvegarde approuvé par le Tribunal de Commerce de Nanterre en février 2010. Les emprunts à terme et les obligations en résultant (la « Dette Restructurée »), arrivant à échéance en 2016 et 2017, ont en partie été refinancés en juillet 2013 avec la souscription de nouveaux emprunts à terme (l'« Emprunt à Terme »), bénéficiant d'un taux d'intérêt moins élevé et arrivant à échéance en 2020, par Tech Finance & Co. SCA (« Tech Finance »), fonds spécialisé enregistré au Luxembourg consolidé par Technicolor, mais dans lequel Technicolor ne détient aucune participation.

Ce processus de refinancement a été finalisé au premier semestre 2014 : en février 2014, Technicolor a conclu avec certains prêteurs un échange sans transfert de numéraire d'un montant supplémentaire de sa Dette Restructurée contre l'émission d'une nouvelle tranche de l'Emprunt à Terme par Tech Finance et, en mai 2014, le Groupe a totalement remboursé le solde de sa Dette Restructurée en utilisant sa propre trésorerie. En conséquence, le Tribunal de Commerce de Nanterre a déclaré, en juin 2014, que le Plan de Sauvegarde prenait fin avant la date initialement prévue.

En avril 2014 et juin 2015, Technicolor a réalisé avec succès deux opérations de renégociation du coût de la dette, permettant ainsi au Groupe de réduire de manière importante le taux d'intérêt relatif à son Emprunt à Terme tout en bénéficiant d'une plus grande flexibilité opérationnelle suite à la révision de certaines restrictions relatives aux modalités de l'Emprunt à Terme.

Les opérations de refinancement et de renégociation du coût de la dette réalisées précédemment ont permis à Technicolor de simplifier sa structure d'endettement, de générer une économie de charges d'intérêts, d'étendre le profil de maturité de la dette du Groupe et d'accroître sa flexibilité financière et opérationnelle.

Pour plus d'informations sur le refinancement et les clauses restrictives du Groupe, voir la section 2.10 « Trésorerie et capitaux », et le chapitre 8 « États financiers », section 8.2 « Principaux événements de la période ».

Acquisitions stratégiques

Au cours du second semestre 2015, Technicolor a finalisé deux importantes acquisitions stratégiques relatives à son segment Maison Connectée et à sa division Services de Production. Ces acquisitions

sont en ligne avec les objectifs fixés par le Groupe dans le cadre de son plan stratégique Drive 2020, qui vise notamment, pour le segment Maison Connectée, à accroître sa présence en saisissant toutes les opportunités de consolidation à valeur ajoutée et, pour la division Services de Production, à étendre son offre dans les segments de l'Animation, des Jeux, des Marques et de la Publicité au travers de la croissance organique de ses parts de marché, combinée à des initiatives de croissance externe.

- En septembre 2015, Technicolor a annoncé l'acquisition de la société londonienne The Mill, plus grand studio au monde d'effets visuels et de création de contenu pour les marchés de la Publicité et des Marques, pour un montant total de 253 millions d'euros. Cette acquisition procure immédiatement au Groupe une envergure à l'échelle mondiale dans les Effets Visuels pour les Marques et la Publicité et complète parfaitement le portefeuille de marques de Technicolor, tout en renforçant son expertise et ses talents en matière de technologies émergentes comme la Réalité Virtuelle.
- En novembre 2015, Technicolor a finalisé l'acquisition de Cisco Connected Devices, l'activité de terminaux domestiques et de solutions vidéo de Cisco, pour un montant initial de 600 millions de dollars, réduit après ajustements de prix à 532 millions de dollars (soit l'équivalent de 498 millions d'euros), dans une transaction en numéraire et en actions. La complémentarité du portefeuille de produits de Cisco et son expertise dans les technologies câble et IP permettent à Technicolor de renforcer ses positions de leader sur le marché des terminaux domestiques et des solutions vidéo et d'accroître immédiatement son poids industriel et technologique sur tous ses grands marchés, notamment en Amérique du Nord, marché le plus important en valeur et en volume. En parallèle, Technicolor et Cisco ont formé un partenariat stratégique visant au développement et à la fourniture de solutions en matière de technologies vidéo et très haut débit de nouvelle génération.

Financement

En septembre 2015, Technicolor a annoncé que les acquisitions de Cisco Connected Devices et The Mill seraient financées via un emprunt à terme complémentaire, une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription et l'utilisation de sa trésorerie disponible. De plus, l'acquisition de Cisco Connected Devices a été en partie financée par l'émission d'actions nouvelles Technicolor au profit de Cisco à la date de finalisation de la transaction :

- le 7 octobre 2015, Technicolor a finalisé la syndication de 200 millions de dollars et 197 millions d'euros (soit l'équivalent d'environ 374 millions d'euros) d'emprunt à terme complémentaire à échéance 2020, émis par Tech Finance & Co. SCA, à un taux de LIBOR/EURIBOR + 400 points de base, avec un taux plancher LIBOR/EURIBOR de 1 % ;
- le 13 novembre 2015, Technicolor a finalisé une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, générant un produit brut de 227 369 479,50 d'euros, au travers de l'émission de 48 376 485 actions nouvelles ;

- le 20 novembre 2015, suite à la finalisation de l'acquisition de Cisco Connected Devices, Technicolor a procédé à l'émission de 21 418 140 actions nouvelles au profit de Cisco, équivalent à 150 millions de dollars au moment de l'annonce de cette acquisition.

Suite à ces acquisitions, Moody's et S&P ont confirmé leurs notations au regard de l'Emprunt à Terme de Technicolor. Moody's a maintenu la cote de crédit à long terme du Groupe à B1, avec une perspective positive, et S&P à B+, avec une perspective stable.

1.2.3 ORGANISATION

Technicolor est un leader mondial dans les technologies destinées au secteur *Media & Entertainment* (« M&E »). Le Groupe développe des technologies qui constituent le fondement des solutions et des services offerts aujourd'hui à ses clients (créateurs et distributeurs de contenu, opérateurs de télévision payante et de réseaux et fournisseurs de services *Over-The-Top*) et qui sont utilisées dans les services, les équipements et les plateformes destinés au marché grand public. L'innovation dont fait preuve le Groupe a donc une influence qui dépasse largement ses propres catégories de produits. Le portefeuille de Propriété Intellectuelle du Groupe est particulièrement riche en technologies de compression et de traitement de l'image et de la vidéo, de mise en réseaux et de communication, de gestion du contenu, d'interactivité, d'interaction entre utilisateurs, de sécurité, d'écrans, de stockage et optiques. La division Recherche & Innovation tend à favoriser la croissance organique, en étroite collaboration avec

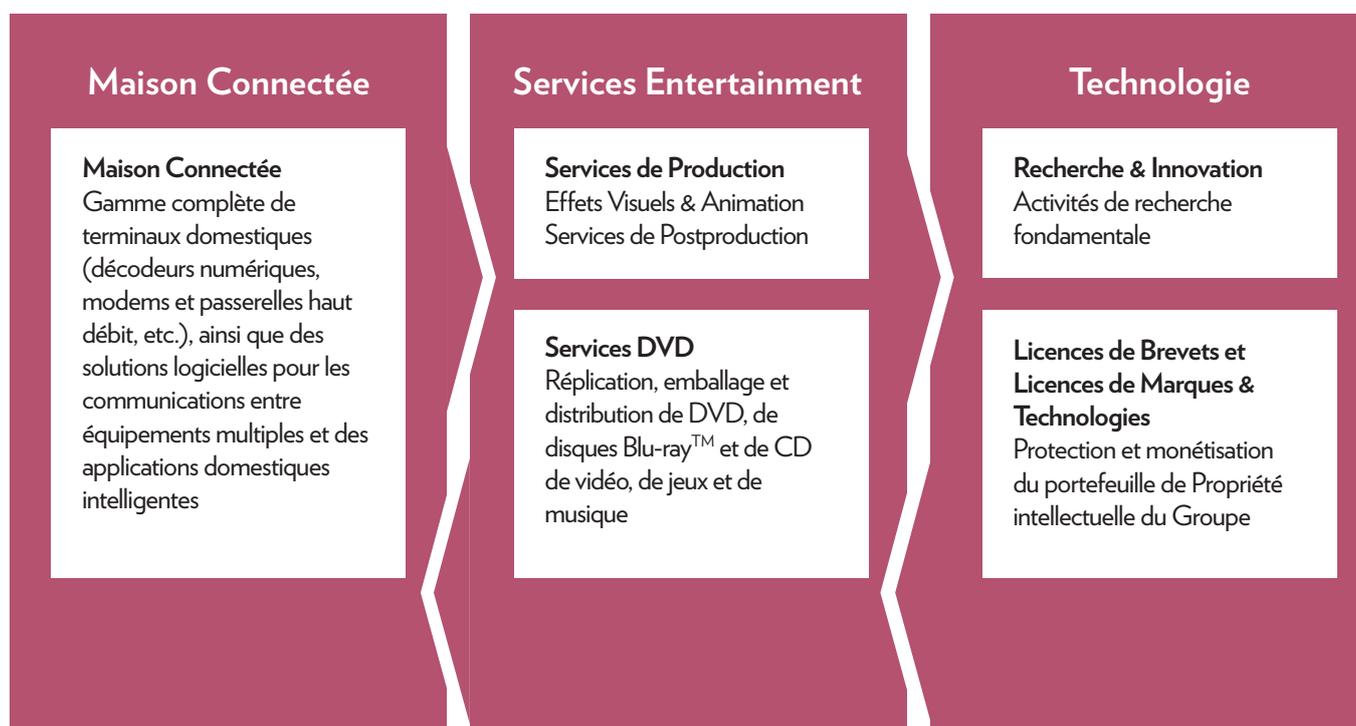
les différentes activités opérationnelles du Groupe, en innovant dans les technologies et expériences vidéo de nouvelle génération.

Dans le segment Maison Connectée, Technicolor est un leader dans la conception et la fourniture de solutions pour la transmission de contenus de divertissement vidéo numériques, de voix, de données et de services liés à la domotique à destination des opérateurs de télévision payante et de réseaux.

Dans le segment Services Entertainment, Technicolor est l'un des principaux fournisseurs de services auprès des créateurs et distributeurs de contenu, incluant des services relatifs aux Effets Visuels et à l'Animation et à la postproduction vidéo et audio numérique (« Services de Production »), ainsi que des services de réplique, d'emballage et de distribution de DVD, de disques Blu-ray™ et de CD (« Services DVD »).

Dans le segment Technologie, Technicolor a regroupé ses activités de recherche fondamentale (« Recherche & Innovation ») et deux divisions de Licences de Brevets et de Licences de Marques & Technologies de rang mondial. Technicolor fait preuve d'une expertise unique pour faire breveter les innovations du Groupe et monétiser son portefeuille de Propriété intellectuelle, qui comprend l'ensemble des brevets, logiciels, équipements, contenus et marques déposées sur lesquels reposent une technologie, un produit ou un service.

Les trois segments d'activités du Groupe (Maison Connectée, Services Entertainment et Technologie) sont présentés ci-dessous :



L'ensemble des autres activités poursuivies et les fonctions centrales non allouées sont présentées au sein du segment « Autres ».

Maison Connectée (40 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015)

Le segment Maison Connectée, dont le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 1 451 millions d'euros en 2015 (soit 40 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe), conçoit et fournit des solutions permettant la transmission de contenus de divertissement vidéo numériques, de voix, de données et de services liés à la domotique sur les marchés du Câble, du Satellite, des Télécoms et des services *Over-The-Top* (« OTT »). Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques et de solutions vidéo de pointe aux opérateurs de télévision payante et de réseaux, y compris des décodeurs numériques, des modems et des passerelles haut débit, des tablettes sans fil gérées par les opérateurs, ainsi que d'autres appareils connectés. Le segment développe également des solutions logicielles permettant des communications multi-dispositifs dans le domaine de l'Internet des Objets, ainsi que des applications domestiques intelligentes (automatisation et sécurité de la maison, gestion de la consommation énergétique, etc.) et des services professionnels associés. En 2015, le segment Maison Connectée a livré un total de 31,8 millions de produits, en baisse par rapport à un record historique de 34,5 millions d'unités vendues en 2014.

Pour plus d'informations sur le segment Maison Connectée, voir la section 1.3.1 « Maison Connectée ».

Services Entertainment (46 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015)

Le segment Services Entertainment, qui a généré un chiffre d'affaires consolidé de 1 676 millions d'euros en 2015 (46 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe), accompagne les créateurs de contenu, de la création à la postproduction (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 de vidéo, de jeux et de musique (Services DVD).

Le segment Services Entertainment s'organise autour des divisions suivantes :

- Services de Production : gamme complète de solutions primées dans le domaine des Effets Visuels et de l'Animation, ainsi que des Services de Postproduction vidéo et audio numérique ;
- Services DVD : réplique, emballage et distribution de DVD, de disques Blu-ray™ et de CD de vidéo, de jeux et de musique.

Pour plus d'informations sur le segment Services Entertainment, voir la section 1.3.2 « Services Entertainment ».

Technologie (14 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015)

Le segment Technologie, qui a généré un chiffre d'affaires consolidé de 511 millions d'euros en 2015 (soit 14 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe), est chargé d'amener les développements technologiques au stade de la commercialisation dans un certain nombre de domaines, dont la vidéo, l'audio, l'interopérabilité, les réseaux locaux, et les technologies d'apprentissage automatique et de personnalisation du contenu.

Technicolor génère son chiffre d'affaires par l'octroi de licences pour l'utilisation de sa Propriété intellectuelle, qui touchent les éléments les plus évolutifs du marché, comme l'électronique grand public et les services liés aux médias. Selon les estimations du Groupe, plus de 50 % des fabricants de produits d'électronique dans le monde intègrent des éléments relevant de la Propriété intellectuelle de Technicolor.

Le segment Technologie s'organise autour des divisions suivantes :

- Recherche & Innovation ;
- Licences de Brevets ;
- Licences de Marques & Technologies.

La division Recherche & Innovation, qui inclut les activités de recherche fondamentale du Groupe, est traitée comme un centre de coûts au sein du segment Technologie. Les divisions Licences de Brevets et Licences de Marques et de Technologies génèrent des revenus via l'octroi de licences pour l'utilisation de la Propriété intellectuelle du Groupe.

Pour plus d'informations sur le segment Technologie, voir la section 1.3.3 « Technologie ».

Autres

Le segment « Autres » comprend toutes les autres activités poursuivies et les fonctions centrales non allouées.

Pour de plus amples informations, voir la section 1.3.4 « Autres ».

1.2.4 LA STRATÉGIE DU GROUPE

Technicolor est un leader mondial dans les technologies, produits et services destinés au secteur *Media & Entertainment*. Le Groupe s'appuie sur des activités opérationnelles de premier plan, qui favorisent l'adoption par le marché des technologies développées par Technicolor.

Technicolor s'appuie sur un modèle économique dual :

■ **activités opérationnelles** : chacune des activités opérationnelles de Technicolor, y compris les divisions Services de Production et Services DVD et le segment Maison Connectée, est leader sur son marché. Les activités opérationnelles du Groupe bénéficient d'une réputation de longue date et d'une solide expertise, de l'excellence de leur efficacité opérationnelle et de leur structure de coûts, ainsi que de leur expérience en matière de développement de nouvelles technologies conjointement avec les laboratoires de Recherche & Innovation du Groupe. Au travers de ces activités opérationnelles, Technicolor propose des services et des produits aux acteurs les plus influents du secteur *Media & Entertainment*, incluant les studios, les chaînes de télévision, les agences de publicité, les éditeurs de jeux vidéo, les opérateurs de télévision payante et de réseaux, et les fournisseurs de services *Over-The-Top* ;

■ **développer et octroyer des licences pour l'utilisation des technologies innovantes et de la Propriété intellectuelle du Groupe** : l'innovation est le pivot de la stratégie de Technicolor. Grâce à ses centres de Recherche & Innovation et à ses activités opérationnelles, le Groupe peut développer des innovations de pointe et pertinentes pour le secteur. Technicolor a la capacité d'influencer les marchés sur lesquels il opère et de favoriser l'adoption et la monétisation de ses technologies, grâce à son expertise reconnue dans les technologies vidéo de nouvelle génération et à la position de leader de ses activités opérationnelles sur leurs marchés dans le secteur *Media & Entertainment*. En outre, le Groupe bénéficie de nombreuses opportunités pour octroyer des licences et de la demande accrue pour des technologies innovantes, en raison de l'essor des appareils connectés et des services *Over-the-Top* sur ses segments de marché clés *Media & Entertainment*. Ces activités opérationnelles jouent un rôle essentiel dans la promotion et l'adoption par le marché des technologies développées par le Groupe. De plus, par leur biais, les laboratoires de Recherche & Innovation de Technicolor peuvent saisir des opportunités d'innovation pertinentes pour le secteur, et ainsi se concentrer sur le développement des technologies offrant le potentiel d'adoption et de monétisation le plus élevé.

En février 2015, Technicolor a annoncé le lancement du plan stratégique Drive 2020, avec pour objectif de conforter et d'étendre la position de leader du Groupe dans les technologies vidéo et audio de nouvelle génération, en capitalisant sur la force de ses activités opérationnelles. Au terme de la première année de mise en œuvre de ce plan, Technicolor a décidé de se concentrer sur les technologies vidéo, domaine dans lequel le Groupe bénéficie d'une solide expertise

et d'antécédents remarquables, et qui offre les perspectives de rendement les plus intéressantes.

Dans le cadre du plan Drive 2020, Technicolor a mis en place une stratégie pour l'ensemble de son portefeuille, qui s'articule autour de trois axes :

1. favoriser la croissance des activités opérationnelles du Groupe au travers d'une innovation constante et de l'augmentation de ses parts de marché ;
2. renforcer la position de leader du Groupe dans les activités de Licences de Brevets et développer les activités de Licences de Technologies ;
3. étendre la position de leader du Groupe pour servir des marchés adjacents dans le secteur *Media & Entertainment*.

Favoriser la croissance des activités opérationnelles du Groupe au travers d'une innovation constante et de l'augmentation de ses parts de marché

Technicolor mène une stratégie visant à renforcer ses positions de leader dans le segment Maison Connectée et les divisions Services de Production et Services DVD.

Dans le segment Maison Connectée, le Groupe a mis en œuvre sa stratégie visant à saisir les opportunités de consolidation via l'acquisition de Cisco Connected Devices, l'activité de terminaux domestiques et solutions vidéo de Cisco. Grâce à l'acquisition de Cisco Connected Devices, Technicolor renforce significativement son poids industriel, sa part de marché, ainsi que sa couverture clients et produits. Cette acquisition permet également au segment Maison Connectée de se positionner en tant que leader sur le marché des terminaux domestiques à destination des opérateurs de réseaux, notamment aux États-Unis où le Groupe avait besoin de renforcer sa présence. De plus, cette opération étend les positions du Groupe en Amérique Latine et en Europe, permettant au segment Maison Connectée de s'affirmer en tant que leader commercial et technologique et de jouer un rôle significatif dans l'évolution du marché des terminaux domestiques à l'échelle mondiale. Par ailleurs, le segment Maison Connectée continue de fournir des produits innovants, comme l'illustre le premier contrat majeur dans l'industrie pour la fourniture de décodeurs 4K (signé en 2014 avec Tata Sky, principal opérateur de services de diffusion directe par satellite en Inde) et l'annonce du lancement des premiers décodeurs à plage dynamique étendue (*High Dynamic Range* ou « HDR ») au monde. L'objectif de Technicolor est de développer des solutions offrant une expérience unique, tout en gérant la complexité technologique au travers d'un ensemble de solutions simples d'utilisation.

Dans la division Services de Production, Technicolor entend développer sa part de marché dans le domaine des services créatifs par le biais d'une croissance aussi bien organique qu'externe. En septembre 2015, Technicolor a racheté The Mill, plus grand studio au monde d'effets visuels pour les marchés de la Publicité et des

Marques. Cette acquisition est très complémentaire au regard de la position prédominante qu'occupe Technicolor dans le domaine des services créatifs et l'industrie *Media & Entertainment* au travers de sa division Services de Production et ses marques de premier plan MPC, Mr. X et Mikros Image. Le rachat de The Mill renforce la couverture du marché, l'expertise et les talents sur le plan artistique et technologique de la division Services de Production du Groupe, lui conférant une position de leader dans le domaine des services créatifs sur plusieurs marchés verticaux, tout en favorisant la poursuite de la croissance organique de ses parts de marché. La stratégie de croissance organique des parts de marché de la division Services de Production repose sur une poursuite de l'innovation, soutenue par la forte croissance des services de création de contenu de nouvelle génération, notamment la Réalité Virtuelle et la Réalité Augmentée, ainsi que des plateformes vidéo *Over-The-Top*, des segments qui seront les principaux moteurs de l'innovation et du comportement des consommateurs dans un avenir prévisible. De plus, la division Services de Production étudie la création d'une plateforme de production basée sur le *cloud*, avec pour objectifs d'accroître l'efficacité des processus de travail, de favoriser une collaboration à l'échelle mondiale et d'améliorer les services aux clients, tout en optimisant l'utilisation des talents et des ressources et en réduisant les coûts.

Dans la division Services DVD, le Groupe entend maintenir sa position de leader au travers de gains de nouveaux clients sur ses marchés de base, tout en préservant l'excellence de son efficacité opérationnelle afin de générer un niveau soutenu de trésorerie. Technicolor a, par exemple, annoncé en novembre 2015 la reprise de la gestion des activités de réplique et de distribution de DVD et de disques Blu-ray™ de deux grands clients en Amérique du Nord, qui viennent renforcer la base de clients du Groupe dans cette région. Les volumes supplémentaires de DVD et de disques Blu-ray™ générés par ces clients entraîneront une hausse importante du chiffre d'affaires de la division Services DVD de Technicolor. Afin d'honorer ces contrats, Technicolor a acquis les actifs nord-américains de Cinram Group, Inc. relatifs à la fabrication et la distribution de DVD et de disques Blu-ray™. Cette opération permettra également à Technicolor de servir de nouveaux clients nord-américains et d'offrir ainsi ses services de haute qualité à une base de clientèle élargie, tout en assurant également la continuité et l'efficacité sur le long terme de la chaîne d'approvisionnement de DVD et de disques Blu-ray™ pour Technicolor et ses clients en Amérique du Nord.

Renforcer la position de leader du Groupe dans les activités de Licences de Brevets et développer les activités de Licences de Technologies

Depuis sa création, Technicolor est à la pointe de l'innovation technologique au service du secteur *Media & Entertainment*. Le Groupe continuera à consacrer une grande partie de ses efforts au développement et à la commercialisation d'innovations pratiques,

pertinentes, et qui améliorent l'expérience utilisateur au travers des médias et du divertissement.

Grâce à sa participation active au sein d'organismes de standardisation et d'alliances industrielles, Technicolor favorise l'adoption de ses technologies dans les standards de l'industrie, ce qui permet au Groupe de générer des revenus à partir d'un grand nombre de licenciés. À titre d'exemple, Technicolor est membre du consortium « UHD Alliance », créé en janvier 2015, dont l'objectif est de favoriser l'adoption par les consommateurs de la vidéo Ultra Haute Définition et des technologies liées comme celles de plage dynamique étendue (*High Dynamic Range* ou « HDR ») et de large gamme de couleurs (*Wide Color Gamut* ou « WCG »). De plus, le Groupe s'emploie à compléter son portefeuille de brevets par le biais de partenariats. Le Groupe est très actif dans le dépôt de demandes de brevets et gère et optimise ses activités de Recherche & Innovation et de dépôt de brevets afin de veiller à ce que son portefeuille demeure centré sur des technologies prometteuses, avec un potentiel de monétisation élevé.

Les activités de Licences de Technologies constituent pour Technicolor une nouvelle source de croissance. A travers ces activités, le Groupe crée, commercialise et octroie des licences pour des solutions technologiques dans le domaine de la vidéo, destinées aux appareils, services et applications pour l'électronique grand public. L'objectif de Technicolor est de développer des activités de Licences de Technologies à une échelle significative, en se concentrant sur des solutions vidéo de base et de nouvelle génération destinées au secteur *Media & Entertainment*, tout en enrichissant les programmes de Licences de Marques du Groupe, et en proposant des solutions pratiques et centrées sur les attentes du marché. Les activités de Licences de Technologies s'appuient également sur le vaste réseau et l'influence dans son secteur dont bénéficie Technicolor à travers ses activités opérationnelles et ses activités de Licences de Brevets, afin de nouer des partenariats et des alliances industrielles qui favoriseront globalement l'adoption des technologies du Groupe.

Étendre la position de leader du Groupe pour servir des marchés adjacents dans le secteur Media & Entertainment

Technicolor s'appuiera sur son leadership commercial dans ses activités traditionnelles afin de pénétrer des marchés adjacents et de s'y développer.

Dans le segment Maison Connectée, Technicolor entend poursuivre sa croissance en s'appuyant sur ses relations clients et son expertise dans le développement de produits afin de proposer une plus large gamme de produits et services, y compris des appareils *Over-The-Top*, qui pourraient être potentiellement couplés avec les technologies *Over-The-Top* existantes du Groupe, et de fournir une gamme de solutions de base pour les réseaux, en diversifiant les services déjà offerts par le Groupe et en élargissant le périmètre de ses activités.

Au cours des cinq prochaines années, la division Services de Production s'appuiera sur ses relations clients et son expertise technique pour étendre son offre dans les segments de l'Animation, des Jeux, des Marques et de la Publicité, tout en élargissant sa couverture géographique. De plus, la division Services de Production capitalisera sur sa réputation de fournisseur majeur dans les Effets Visuels, l'Animation et la Postproduction, en se développant sur le marché en plein essor des produits *Over-The-Top* et celui de la

production de contenus originaux basés sur la Réalité Virtuelle et la Réalité Augmentée.

Dans la division Services DVD, Technicolor a pour objectif de diversifier ses activités de réplique et de distribution de DVD et de disques Blu-ray™ en s'appuyant sur sa position de leader dans les services de logistiques, de gestion des commandes et de gestion du fret.

1.3 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Le tableau ci-dessous présente la contribution de chaque segment opérationnel au chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour les exercices 2014 et 2015. Conformément aux normes IFRS, le chiffre d'affaires des activités poursuivies exclut la contribution des activités arrêtées ou en cours de cession.

en millions d'euros (sauf %)	2015	% du total	2014	% du total
Chiffre d'affaires des activités poursuivies				
Maison Connectée	1 451	40 %	1 382	41 %
Services Entertainment	1 676	46 %	1 432	43 %
Technologie	511	14 %	490	15 %
Autres variations	14	0 %	28	1 %
TOTAL	3 652	100 %	3 332	100 %

Se référer au chapitre 2 « Examen de la situation financière et du résultat et perspectives », section 2.5 « Répartition géographique du chiffre d'affaires et impacts des effets de change » du présent Document de Référence pour une répartition du chiffre d'affaires par zone géographique.

Se référer au chapitre 2 « Examen de la situation financière et du résultat et perspectives », section 2.4 « Saisonnalité » du présent Document de Référence, pour une description des tendances saisonnières dans les activités du Groupe.

1.3.1 MAISON CONNECTÉE

Technicolor est une société leader en matière de conception et de fourniture de solutions pour la transmission de contenus de divertissement vidéo numériques, de voix, de données et de services liés à la domotique sur les marchés du Câble, du Satellite, des Télécoms et des services *Over-The-Top*. Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques et de solutions vidéo de pointe aux opérateurs de télévision payante et de réseaux, incluant des décodeurs numériques, des modems et des passerelles haut débit, des tablettes sans fil gérées par les opérateurs, ainsi que d'autres appareils connectés. Le segment développe également des solutions logicielles permettant des communications multi-dispositifs dans le domaine de l'Internet des Objets, ainsi que des applications domestiques intelligentes (automatisation et sécurité de la maison, gestion de la consommation énergétique, etc.) et des services professionnels associés.

Le segment Maison Connectée comptait approximativement 2 250 employés à fin décembre 2015, dont environ 450 sur le site de fabrication du Groupe situé à Manaus (Brésil).

En 2015, le chiffre d'affaires consolidé du segment Maison Connectée a atteint à 1 451 millions d'euros, soit 40 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Par région, l'Amérique du Nord et l'Amérique Latine sont restées les principaux marchés de Maison Connectée en 2015, représentant respectivement 32 % et 30 % du chiffre d'affaires du segment, tandis que les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique et Asie-Pacifique ont représenté respectivement 23 % et 16 % du chiffre d'affaires du segment. En 2015, le segment Maison Connectée a livré un total de 31,8 millions de produits, comparé à un niveau record de 34,5 millions d'unités vendues en 2014. Par catégorie de produit, les décodeurs numériques ont représenté 57 % des volumes totaux en 2015 (2014 : 59 %), tandis que les modems et passerelles haut débit et autres appareils connectés en ont représenté 43 % (2014 : 41 %). Les produits Haute Définition ont représenté 79 % du chiffre d'affaires total généré par les décodeurs numériques en 2015 (2014 : 79 %). Technicolor a été la première société à livrer des décodeurs Ultra Haute Définition au début de l'année 2015. Les produits Ultra Haute Définition ont représenté moins de 1 % des volumes totaux de décodeurs numériques vendus par le Groupe en 2015. En incluant les livraisons de produits effectuées par Cisco Connected Devices dans le passé, le segment Maison Connectée a livré à ce jour plus de 500 millions de terminaux domestiques à ses clients à travers le monde, dont plus de 300 millions de décodeurs numériques et 200 millions de modems et passerelles.

En novembre 2015, Technicolor a finalisé l'acquisition de Cisco Connected Devices, l'activité de terminaux domestiques et de solutions vidéo de Cisco, pour un montant initial de 600 millions de dollars, réduit après ajustements de prix à 532 millions de dollars (soit l'équivalent de 498 millions d'euros), dans une transaction en numéraire et en actions. La complémentarité du portefeuille de produits de Cisco et son expertise dans les technologies câble et IP permettent à Technicolor de renforcer ses positions de leader sur le marché des terminaux domestiques et des solutions vidéo et d'accroître immédiatement son poids industriel et technologique sur tous ses grands marchés, notamment en Amérique du Nord, marché le plus important à la fois en valeur et en volume. En parallèle, Technicolor et Cisco ont formé un partenariat stratégique visant au développement et à la fourniture de solutions en matière de technologies vidéo et très haut débit de nouvelle génération, avec une coopération dans le domaine des solutions et services pour l'Internet des Objets. Grâce à la mise en commun de leurs forces et de leur expertise de pointe dans le domaine de la vidéo, de la création à la distribution, les deux sociétés accéléreront le rythme des innovations et formeront un leader sur lequel les opérateurs de télévision payante et de réseaux pourront s'appuyer pour offrir des services de nouvelle génération pour la maison connectée.

Solutions

Le segment Maison Connectée offre quatre types de solutions aux opérateurs de télévision payante et de réseaux :

- des modems et des passerelles haut débit, qui sont des produits d'accès conçus pour les opérateurs Câble et Télécom 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, 4G LTE). Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques et solutions vidéo qui comprend des passerelles haut de gamme de type triple-play associant voix, données et vidéo et permettant la fourniture d'applications multimédias avancées, des passerelles professionnelles pour les petites et moyennes entreprises, des produits d'accès intégrés, des passerelles sans fil double-play associant voix sur IP et données, ainsi que des passerelles Wi-Fi ;
- des décodeurs numériques, qui sont conçus pour les opérateurs Satellite, Câble et Télécom 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 (IP / terrestres). Le segment Maison Connectée offre une large gamme de produits qui comprend des décodeurs en Définition Standard (« SD »), en Haute Définition (« HD ») et en Ultra Haute Définition (« UHD »), des décodeurs hybrides, qui

permettent aux opérateurs de télévision payante et de réseaux d'offrir un accès à la télévision via les réseaux numériques terrestres/IP et des services *Over-The-Top*, des serveurs média, qui peuvent diffuser le contenu sur plusieurs appareils/écrans à domicile, ainsi que des passerelles média, qui conjuguent les fonctionnalités d'un serveur média et d'une passerelle haut débit comme point d'accès unique pour tous les services de vidéo, de voix et de données dans la maison. La gamme de produits s'appuie sur une architecture système modulaire et flexible pour couvrir les différentes voies d'accès au réseau (câble, satellite, terrestre, IP) et les différents formats des contenus (SD, HD, UHD, MPEG-2, H.264, HEVC, etc.) ;

- d'autres appareils connectés, développés autour de nouveaux services liés à la domotique, et qui couvrent notamment la distribution vidéo haute qualité par Wi-Fi, ainsi que des écrans de contrôle dédiés à la sécurité, à la surveillance et à l'automatisation à domicile ;
- des services, qui sont généralement constitués de logiciels intégrés à la fois dans les terminaux domestiques et dans le réseau ; ceux-ci permettent aux opérateurs de la télévision payante et de réseaux de réduire les coûts d'exploitation via des services de diagnostic qui peuvent, par exemple, aider à résoudre les problèmes de Wi-Fi rencontrés par leurs abonnés résidentiels, et qui contribuent à augmenter le revenu par abonné grâce à des applications domestiques intelligentes telle que « IZE », le bouquet de services pour la Maison Numérique de Technicolor.

Les tendances de l'industrie

Le trafic Internet mondial progresse, alimenté par l'accroissement de la consommation vidéo, en particulier via les plateformes de services *Over-The-Top*, et par l'introduction de formats vidéo améliorés de nouvelle génération comme la 4K/Ultra HD. La consommation vidéo via les réseaux IP devrait atteindre 1 zettaoctet par an d'ici 2017 et représenter 80 % du trafic IP mondial, ce qui devrait alimenter la demande de terminaux domestiques et solutions vidéo. Avec le nombre croissant de contenus vidéo distribués via les réseaux IP au cours des prochaines années, le besoin de recommandation et de personnalisation du contenu sera crucial et les foyers auront besoin de connexions internet plus rapides, ce qui favorisera la transition vers de nouvelles normes et technologies (HEVC, DOCSIS 3.1, fibre, etc.). 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 le marché actuel pousse les opérateurs à aller au-delà des offres *triple- / quad-play* et à s'appuyer de plus en plus sur la domotique pour ajouter de nouveaux services et augmenter le chiffre d'affaires moyen par utilisateur.

Innovation

À mesure que l'industrie des terminaux domestiques évolue vers des équipements plus puissants, plus ouverts et plus sophistiqués, le marché s'oriente également vers le partage de valeurs entre les solutions locales et celles basées sur le *cloud*. Ce phénomène est déjà engagé avec la virtualisation et devrait, à terme, entraîner l'émergence de terminaux domestiques virtuels, vraisemblablement sous la forme d'un modèle hybride avec une intelligence intégrée dans les appareils et hébergée sur les réseaux. Cette tendance reflète une transformation des réseaux des opérateurs plutôt qu'une révolution. Technicolor, en sa qualité de leader dans le domaine des terminaux domestiques et des solutions vidéo, confirmera sans aucun doute son rôle incontournable durant la phase de conception de ces nouveaux réseaux, qui nécessiteront une intégration parfaite avec les terminaux domestiques et une expertise reconnue. Technicolor sait, par exemple, mieux que quiconque quel logiciel dédié aux terminaux domestiques (à savoir un service ou une fonctionnalité) fonctionnerait le mieux dans une configuration locale ou basée sur le *cloud*. Afin de s'assurer une position de leader pendant et après cette phase de transformation, le Groupe investit dans l'innovation et lance de nouveaux produits et solutions pour ses clients, en mettant l'accent sur :

- l'amélioration continue, en termes de vitesse et de qualité perçue, de l'expérience utilisateur avec les technologies sans fil et haut débit de nouvelle génération (802.11ac, DOCSIS 3.1, G.fast, 10G-PON, LTE-Advanced) ;
- la position de marché de Technicolor pour la norme DOCSIS 3.1 a été considérablement renforcée par l'acquisition de Cisco Connected Devices. Lors du salon professionnel *INTX*, le Groupe a présenté un modem câble compatible avec la norme DOCSIS 3.1, actuellement en phase de test avec des câblo-opérateurs majeurs, qui permettra aux opérateurs de réseaux d'atteindre simultanément des vitesses d'envoi et de réception de données de plusieurs gigabits, tout en conservant de la bande passante et en maintenant l'efficacité énergétique ;
- lors du salon professionnel *Broadband World Forum*, Technicolor a dévoilé ses nouvelles solutions innovantes pour l'Ultra Haut Débit, dont une passerelle compatible avec la norme « G.fast » offrant un débit de 1 Gbps sur des réseaux traditionnels en cuivre, une solution de fibre optique jusqu'au point de distribution « FTTP » (*Fiber-to-the-Distribution-Point*), ainsi qu'une passerelle modulable révolutionnaire ;
- des solutions avancées de nouvelle génération, ouvrant la voie aux terminaux domestiques et solutions vidéo de type virtuel, avec une plateforme bout-en-bout fonctionnant à la fois localement et dans le *cloud*, intégrant des fonctionnalités liées à l'Internet des Objets dans les terminaux domestiques et dotée d'une interface avancée API/SDK logée dans le *cloud* afin de permettre à des tiers de développer leurs propres services ;
- des nouveaux services verticaux (sur la base de dispositifs complémentaires liés à l'Internet des Objets ou bien directement intégrés dans les terminaux domestiques), comme l'application

Wi-Fi Doctor, présentée lors du *Broadband World Forum*, dotée d'une intelligence de service fonctionnant dans le *cloud* au travers d'une plateforme bout-en-bout et réutilisable dans un environnement de terminaux domestiques et solutions vidéo de type virtuel ;

- le développement d'un écosystème de terminaux domestiques et solutions vidéo entièrement virtuels et le futur déploiement sur le marché des premières fonctions virtuelles de réseaux (VNF) à destination des entreprises et des particuliers.

En parallèle, Technicolor continuera de s'appuyer sur son leadership dans les technologies vidéo de nouvelle génération pour apporter des solutions novatrices sur le marché et offrir des produits et services différenciés à ses clients opérateurs de réseaux et de télévision payante. Le Groupe estime que des tendances comme l'émergence des services *Over-The-Top* (« OTT ») dans l'univers de la télévision payante et le passage aux contenus 4K / Ultra HD, à plage dynamique étendue (*High Dynamic Range* ou « HDR ») et à large gamme de couleur (*Wide Color Gamut* ou « WCG ») constituent des défis auxquels l'industrie devra faire face dans les cinq prochaines années. Pour se préparer à ces changements technologiques, Technicolor a investi dans l'innovation et a lancé de nouveaux produits et solutions pour ses clients, centrés notamment sur les technologies immersives (4K / UHD, HEVC, HDR, WCG) et les services OTT :

- dans le domaine de l'Ultra Haute Définition, Technicolor a démontré son leadership sur le marché de la 4K en réussissant, lors du salon professionnel *IBC*, la toute première diffusion en direct d'un flux vidéo au format 4K HDR, avec rétrocompatibilité, et en ayant déjà réalisé plusieurs déploiements de décodeurs 4K ;
- dans les services OTT, Technicolor est un précurseur dans le transfert des technologies liées au mobile vers l'univers de la télévision payante, avec la conception de décodeurs fonctionnant sous système d'exploitation Android, grâce à l'expérience acquise par le Groupe dans les tablettes et à ses premiers essais dans les services OTT. Lors du salon professionnel *IBC*, le Groupe a dévoilé une nouvelle gamme de décodeurs OTT fonctionnant sous Android, de petite taille et avec un design innovant. Technicolor a également annoncé une collaboration avec le Groupe Canal+ pour créer des expériences de contenu de nouvelle génération, avec pour première réalisation le lancement du *Cube S*, un décodeur TV hybride (numérique terrestre/IP) qui tire pleinement avantage de la distribution en OTT pour donner accès à plus de 150 chaînes ainsi qu'à des services de télévision à la demande et de télévision de rattrapage. Le *Cube S* est un exemple du nouveau design convivial que Technicolor entend introduire sur le marché.

Technicolor travaille déjà sur la prochaine grande étape, qui consiste à offrir une expérience vidéo encore plus saisissante aux consommateurs *via* des solutions audio immersives d'une part (au travers d'innovations pour la norme MPEG-H), et l'adoption de la Réalité Virtuelle d'autre part, avec des démonstrations de solutions effectuées lors du salon professionnel *IBC*.

Technicolor a également poursuivi ses efforts en matière de développement de solutions et services innovants pour la domotique. Le Groupe a rejoint en tant que membre de premier plan le consortium *AllSeen Alliance*, qui est le plus vaste consortium du secteur dédié à l'innovation et à l'adoption d'un système logiciel *open source* pour l'Internet des Objets. Technicolor est Président de l'Alliance et co-préside le Comité Marketing.

Position sur le marché

Suite à la finalisation de l'acquisition de Cisco Connected Devices par Technicolor et au rachat de Pace par Arris, le Groupe se positionne en numéro deux mondial du marché des terminaux domestiques et des solutions vidéo, avec une part de marché d'environ 15 % en 2015 (*sources : Dell'Oro, Infonetics, estimations Technicolor*). Le numéro trois du marché ayant moins de la moitié de la part de marché du Groupe, Technicolor est ainsi le seul véritable concurrent d'Arris sur le marché des terminaux domestiques et des solutions vidéo. La position de marché de Technicolor varie en fonction des segments et des régions. Par catégorie de produits, le Groupe était en 2015 numéro un mondial en valeur pour les modems et passerelles haut débit, avec un leadership reconnu par l'industrie dans les technologies sans fil et haut débit pour les opérateurs Câble et Télécom, tout en se classant numéro deux mondial en volume pour les décodeurs numériques, avec des positions dominantes sur le segment du Satellite et dans les marchés émergents, en particulier en Amérique latine.

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

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 45 % du marché mondial, et Technicolor détient une part de marché importante chez chacun d'entre eux. L'acquisition de Cisco Connected Devices permet au Groupe d'étendre sa couverture géographique et le met en bonne position pour de futurs succès, de nombreux clients se trouvant également confrontés à la vague de consolidation que connaît l'industrie, à la fois entre et au sein des différentes zones géographiques. Les principaux clients de Technicolor incluent DirecTV, Comcast, Charter, Time Warner Cable, Cox, Rogers, Shaw, CenturyLink, America Movil, Televisa, Liberty Global, Canal+, Telecom Italia, Telefonica, Vodafone, Telstra et China Telecom.

Segmentation régionale

Amérique du Nord

Le chiffre d'affaires consolidé de la région Amérique du Nord a atteint 463 millions d'euros en 2015, soit 32 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée (2014 : 34 %). En 2015, le segment Maison Connectée a livré un total de 6,7 millions de produits dans la région (2014 : 9,5 millions). Les livraisons de produits ont été principalement dominées par les décodeurs numériques, qui ont représenté 63 % des volumes totaux (2014 : 63 %), tandis que les

modems et passerelles haut débit et les autres appareils connectés en ont représenté 37 % (2014 : 37 %).

Le marché nord-américain est le plus important au monde, représentant plus de 40 % en valeur du marché mondial des terminaux domestiques et des solutions vidéo. Le marché nord-américain, en sa qualité de faiseur de tendances, est le plus avancé en matière de technologies et fait figure de pionnier dans les serveurs média et l'architecture IP à domicile, ayant été le premier à introduire le RDK (*Reference Design Kit*), un ensemble de logiciels pré-intégré qui offre un cadre commun pour faire fonctionner les terminaux domestiques et solutions vidéo des opérateurs de réseaux. Il est également un leader pour la prochaine génération de technologies ultra haut débit fixes et sans fil.

Technicolor est acteur reconnu en Amérique du Nord grâce à ses solutions pour les opérateurs Câble, Satellite et Télécom. Dans le domaine des décodeurs, Technicolor fournit une gamme complète de solutions allant des appareils entrée de gamme comme les adaptateurs numériques-analogiques aux produits plus haut de gamme comme les décodeurs Haute Définition, ainsi que différents types de périphériques clients et de serveurs pour la consommation de média. Technicolor occupe une position de leader technologique pour les passerelles haut débit haut de gamme, ce qui se traduit par des livraisons élevées de produits de ce type dans la région. Le Groupe gagne également du terrain sur d'autres solutions, comme les tablettes pour la sécurité à domicile, élargissant ainsi son marché potentiel pour les appareils haut de gamme.

Suite à l'acquisition réussie de Cisco Connected Devices, la part du chiffre d'affaires généré par Technicolor en Amérique du Nord est désormais plus représentative du marché mondial des terminaux domestiques et des solutions vidéo, avec notamment une exposition plus forte du Groupe aux câblo-opérateurs.

Amérique latine

Le chiffre d'affaires consolidé de la région Amérique Latine a atteint 430 millions d'euros en 2015, soit 30 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée (2014 : 32 %). En 2015, le segment Maison Connectée a livré un total de 10,9 millions de produits dans la région (2014 : 11,3 millions). Les livraisons de produits ont été principalement dominées par les décodeurs numériques, qui ont représenté 70 % des volumes totaux (2014 : 71 %), tandis que les modems et passerelles haut débit et les autres appareils connectés en ont représenté 30 % (2014 : 29 %).

L'Amérique latine est un marché en croissance, où le développement continu de la classe moyenne stimule la demande pour les services haut débit et de télévision payante. Alors que les décodeurs satellite représentent toujours, selon nos estimations, 43 % du marché en valeur, les modems et passerelles haut débit pour les opérateurs Télécom et Câble sont également des segments très dynamiques, du fait de la généralisation de l'accès Internet haut débit en Amérique latine. L'évolution vers le haut de gamme est maintenant une tendance bien établie dans cette région, comme le démontre le

mouvement massif vers le Wi-Fi entamé à la mi-2011 et qui s'est poursuivi sur la période 2012-2015, et la transition en cours vers les services de très haut débit, en particulier avec la norme DOCSIS 3.0 dans le Câble. Dans les décodeurs, les produits haute définition dominent le marché.

Technicolor est un acteur reconnu dans la région et détient une part de marché élevée, tant en valeur qu'en volume. Le Groupe est un acteur important du marché des décodeurs Satellite et il est leader du marché haut débit en Amérique Latine.

Europe, Moyen-Orient et Afrique

Le chiffre d'affaires consolidé de la région Europe, Moyen-Orient et Afrique a atteint 330 millions d'euros en 2015, soit 23 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée (2014 : 20 %). En 2015, le segment Maison Connectée a livré un total de 6,9 millions de produits dans la région (2014 : 7,3 millions). Les livraisons de produits sont restées dominées par les modems et passerelles haut débit pour les opérateurs Câble et Télécom, qui ont représenté 73 % des volumes totaux (2014 : 80 %), tandis que les livraisons de décodeurs numériques ont fortement augmenté par rapport à 2014 et ont représenté 27 % des volumes totaux (2014 : 20 %).

Le marché Europe, Moyen-Orient et Afrique est bien équilibré entre toutes les catégories de produits. Ce marché a été et demeure un marché difficile, en raison de la conjoncture macroéconomique, les opérateurs de télévision payante et de réseaux restant prudents dans leurs dépenses d'investissement.

Asie-Pacifique

Le chiffre d'affaires consolidé de la région Asie-Pacifique a atteint 228 millions d'euros en 2015, soit 16 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée (2014 : 14 %). En 2015, le segment Maison Connectée a livré un total de 7,2 millions de produits dans la région (2014 : 6,4 millions). Les livraisons de produits ont été principalement dominées par les décodeurs numériques, qui ont représenté 70 % des volumes totaux (2014 : 76 %), tandis que les modems et passerelles haut débit et les autres appareils connectés en ont représenté 30 % (2014 : 24 %).

Le marché Asie-Pacifique est étendu et affiche une croissance soutenue. Les principaux segments sur ce marché sont les décodeurs numériques Câble et les passerelles haut débit Télécom. La transition vers le numérique est un moteur de croissance important dans la région, certains grands marchés comme l'Inde étant encore aux premières phases de cette tendance.

Intégration de Cisco Connected Devices

L'acquisition de Cisco Connected Devices, annoncée en juillet 2015, a été accueillie favorablement par les clients du Groupe, qui se sont félicités de pouvoir compter sur un fournisseur clé de taille plus importante et doté de capacités renforcées en termes d'investissement et d'innovation.

Technicolor prévoit de réaliser des économies d'échelle significatives suite à cette acquisition et a annoncé un objectif de synergies de coûts au niveau de l'EBITDA de plus de 130 millions d'euros par an sur une base pondérée, qui devraient être pleinement réalisées en 2018. Les synergies attendues devraient principalement refléter :

- une réduction du coût des ventes, car le doublement de la taille du segment permettra au Groupe de bénéficier de meilleures conditions d'achat auprès de ses fournisseurs. Technicolor est convaincu que, au-delà de conditions plus avantageuses en termes d'achats de composants, d'importantes économies de coûts peuvent être réalisées au travers d'une plus grande efficacité dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, car celle-ci n'était pas configurée de manière optimale pour une activité basée à forts volumes chez Cisco. Cela devrait avoir un impact positif sur la rentabilité ainsi que sur le besoin en fonds de roulement ;
- une réduction des frais généraux et administratifs, avec un effet immédiat en 2016, aucune des fonctions support de Cisco n'ayant été transférée à Technicolor dans le cadre de la transaction ; le ratio global des frais généraux et administratifs sur le chiffre d'affaires devrait donc s'améliorer de façon significative car l'activité est pleinement intégrée au segment Maison Connectée ;
- une meilleure efficacité en R&D, grâce à une rationalisation des lignes de produits.

Bien que des synergies soient également attendues au niveau des ventes, le Groupe a, par prudence, décidé de ne pas les intégrer dans son objectif de 130 millions d'euros, mais a néanmoins commencé à renforcer son équipe commerciale à l'échelle mondiale, et tout particulièrement en Amérique du Nord.

Afin que les équipes soient pleinement opérationnelles et efficaces à la date de finalisation de l'acquisition, Technicolor a mis en place un groupe de travail dédié à l'intégration de Cisco Connected Devices à la fin du mois de juillet. Début octobre, le Groupe a soumis des offres d'emploi aux employés de Cisco dans le cadre de la transaction. Au total, 714 employés ont décidé de rejoindre Technicolor, ce qui correspond à un taux d'acceptation satisfaisant de 96,5 %, dont l'intégralité de l'équipe de direction.

La transaction a été finalisée en novembre et la mise en œuvre du partenariat stratégique entre Technicolor et Cisco a débuté ; celui-ci couvre les produits vidéo et haut débit existants, ainsi que des nouvelles initiatives autour de l'Internet des Objets et de la virtualisation des terminaux domestiques et des solutions vidéo.

Suite à la finalisation de l'acquisition, une nouvelle organisation, pleinement intégrée, a été annoncée et mise en œuvre. Le nouveau segment Maison Connectée fonctionne comme une entité unique post-acquisition et fait l'objet d'une consolidation financière totale.

Afin d'assurer une transition harmonieuse vers une situation stable en termes de chaîne d'approvisionnement et d'infrastructure informatique, Technicolor et Cisco ont signé des Conventions de Services de Transition (*Transition Services Agreements* ou « TSA »), selon lesquelles Cisco continuera à fournir certains services à

Technicolor de façon à garantir la continuité de l'activité durant la phase de migration des systèmes. Technicolor a la possibilité de résilier chacune de ces conventions sous réserve d'un préavis d'un mois. Le Groupe prévoit que la majorité de ces conventions prendront fin d'ici le quatrième trimestre 2016.

1.3.2 SERVICES ENTERTAINMENT

Le segment Services Entertainment accompagne les créateurs de contenu, de la création à la postproduction (Services de Production), tout en offrant des solutions de distribution physique à l'échelle mondiale par le biais de ses services de réplique et de distribution de DVD et de disques Blu-ray™. En 2015, Technicolor a annoncé sa stratégie visant à recentrer sa division Services de Production sur les activités d'Effets Visuels, d'Animation et de Services de Postproduction, et a procédé à plusieurs améliorations structurelles impactant le segment Services Entertainment, notamment la fermeture de la plupart des activités de Distribution Numérique, la déconsolidation des activités Cinéma Numérique suite à la conclusion d'un accord de joint-venture avec Deluxe, et la sortie des activités en fin d'exploitation (Services de Film). Le Groupe a également finalisé la cession d'IZ-ON Media, qui avait été transféré à du segment Services Entertainment au segment Autres durant l'année.

La clientèle du segment Services Entertainment est composée de différents acteurs du secteur *Media & Entertainment*, avec une large couverture géographique. Technicolor a des liens très étroits avec un certain nombre de studios clés installés sur la côte ouest des États-Unis, ce qui entraîne une concentration géographique importante pour ce segment, particulièrement dans la division Services DVD. Au cours des dernières années, Technicolor a stratégiquement renforcé son exposition à d'autres catégories de clients que les studios pour sa division Services de Production, en particulier les chaînes de télévision, les agences de publicité et les sociétés de production, les éditeurs de jeux vidéo, ainsi que les opérateurs de services de Vidéo-à-la-Demande et *Over-the-Top*, tout en développant ses activités dans certains marchés ciblés.

En 2015, le chiffre d'affaires consolidé du segment Services Entertainment a atteint 1 676 millions d'euros, soit 46 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Le segment comptait environ 12 515 employés à fin décembre 2015.

Services de Production

La division Services de Production de Technicolor offre un ensemble complet de services de pointe dans les Effets Visuels et l'Animation, ainsi que des services de Postproduction numérique vidéo et son.

Technicolor offre des services d'Animation et d'Effets Visuels pour les longs métrages, les séries télévisées, la publicité et les jeux vidéo. Son principal actif est une équipe d'artistes et de superviseurs talentueux

dans le domaine des Effets Visuels, qui s'appuient sur des technologies et des outils créatifs de pointe. Les studios d'Effets Visuels du Groupe offrent des services de construction et de prévisualisation de personnages, objets et scènes, en jouant notamment sur leur animation, position, éclairage, mouvement et composition. Dans l'Animation, Technicolor offre des solutions de création d'animations « CGI » (*Computer-Generated Imagery* ou imagerie générée par ordinateur) de haute qualité et permet à ses clients de transformer leurs idées en réalité grâce aux talents de ses équipes expérimentées à Hollywood (Californie), Montréal (Canada), Paris (France) et Bangalore (Inde). En 2015, le Groupe a renforcé son offre dans l'Animation grâce à l'acquisition de OuiDo Productions, société d'animation française spécialisée dans les séries télévisées animées basées sur des franchises reconnues comme *Alvin et Les Chipmunks* et *Sonic Le Hérisson*. Au travers de ses activités de Postproduction, Technicolor accompagne ses clients depuis la capture d'image jusqu'à la création des masters finaux pour la distribution. Le Groupe offre des services sur le lieu de tournage et en studio, comme la correction des couleurs, l'intégration des effets visuels et le son. La division comptait approximativement 6 270 employés à fin décembre 2015, dont environ 3 200 artistes numériques.

Les clients de Technicolor sont les grands studios de cinéma et les studios indépendants, mais également d'autres clients non-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. Au cours des dernières années, le Groupe a stratégiquement renforcé sa position de marché avec les principaux studios, tout en augmentant également son exposition à d'autres catégories de clients non-studios.

Dans les Effets Visuels pour les films et les séries télévisées, les principaux clients de Technicolor incluent tous les grands studios hollywoodiens, des studios indépendants comme Legendary, MGM et Constantin Films, des chaînes de télévision comme Showtime, History Channel et FX Networks, ainsi que des fournisseurs de services *Over-The-Top* comme Amazon et Netflix. Dans les Effets Visuels pour la publicité, les principaux clients du Groupe incluent tous les grands réseaux publicitaires mondiaux tels que WPP, BBDO / Omnicom, Publicis, TBWA et Saatchi & Saatchi, des sociétés de production, ainsi que des plus petites agences et des marques. Dans l'Animation, les principaux clients de Technicolor sont DreamWorks Animation, Nickelodeon, Electronic Arts, Activision, Square-Enix et Rockstar Games. Dans la Postproduction, les principaux clients du Groupe incluent tous les grands studios hollywoodiens, des studios indépendants, des chaînes de télévision comme ABC, AMC, CW, FX Networks et HBO, ainsi que des fournisseurs de services OTT comme Amazon et Netflix. Les contrats signés avec les clients sont en général basés sur des projets spécifiques, ou bien à long terme lorsque cela est possible.

Dans les Effets Visuels, les principaux concurrents de Technicolor sont ILM, Weta, Double Negative / Prime Focus, Sony Imageworks et Framestore. Dans l'Animation, les principaux concurrents du Groupe sont Virtuos, Bardel Entertainment, CGCG, DQ Entertainment et Prana Studios. Dans la Postproduction, les principaux concurrents de Technicolor incluent Deluxe, de nombreuses sociétés spécialisées, ainsi que les services internes de certains grands studios, en fonction du segment et de la région.

Technicolor estime être le plus grand fournisseur d'Effets Visuels pour les longs métrages et pour la publicité dans le monde et faire partie des deux premiers acteurs du marché mondial de la Postproduction (*source : estimations Technicolor*), avec installations basées principalement en Amérique du Nord et en Europe. De manière générale, sur la base de sa clientèle actuelle et de sa clientèle cible, Technicolor estime que la transition vers le numérique offre d'importantes opportunités. Le Groupe peut s'appuyer sur son portefeuille unique d'activités complémentaires et sur son expertise dans les technologies vidéo et audio, y compris les technologies émergentes comme la Réalité Virtuelle, et peut générer des solutions novatrices afin de proposer des services de qualité supérieure à ses clients, tout en gagnant fortement en efficacité.

La demande pour les services d'Effets Visuels et d'Animation a fortement augmenté ces dernières années, en raison de l'important développement des contenus premium dans tous les segments. Technicolor a concentré ses investissements dans ces activités afin de bénéficier de la croissance du marché. En 2015, le Groupe a fourni plus de 9 000 plans d'effets visuels pour les longs métrages, 3 000 plans pour les séries télévisées et 150 000 plans pour la publicité. Le Groupe a également créé plus de 5 000 scènes pour les jeux vidéo et les séries télévisées les plus populaires, et a développé plus de 2 500 minutes d'animation pour des séries télévisées, long-métrages et jeux vidéo de premier plan. Le marché de la Postproduction numérique est relativement mature et la demande est principalement soutenue par les nouvelles productions de films et de séries télévisées et par la publicité. La stratégie du Groupe dans les Services de Postproduction est de se concentrer sur les localisations clés, d'augmenter ses parts de marché sur le segment des films à gros budgets et de consolider sa position de leader dans les séries télévisées haut de gamme pour les chaînes de télévision et les fournisseurs de services *Over-The-Top*.

Technicolor gère sa division Services de Production de façon à exploiter les opportunités de croissance et à se positionner parmi les leaders du marché dans chaque segment. Le Groupe s'est notamment fixé pour objectif de se développer sur les marchés des Effets Visuels et de l'Animation et entend continuer à diversifier les activités de sa division Services de Production dans les services créatifs pour les marques et la publicité, les jeux vidéo et les longs métrages d'animation.

Technicolor a développé un solide portefeuille de sociétés leaders dans la production vidéo, couvrant tous les segments du marché et supportant sa stratégie de croissance. Sous la marque Technicolor, le Groupe offre des services de Postproduction vidéo et audio de pointe pour le cinéma et la télévision, avec des installations à l'échelle mondiale. MPC, société basée à Londres, offre des services d'Effets

Visuels haut de gamme pour les productions cinématographiques à forts effets visuels des studios et ses clients dans la Publicité. MPC a rejoint le Groupe en 2005 et a enregistré une croissance organique soutenue au cours des cinq dernières années. La société exploite aujourd'hui des studios d'Effets Visuels basés à Amsterdam, Bangalore, Londres, Los Angeles, Mexico, Montréal, New York, Paris, Shanghai et Vancouver. MPC a développé une franchise solide dans les Effets Visuels pour les longs métrages et est devenu l'un des leaders du secteur, tout en développant fortement son activité dans Effets Visuels pour la Publicité. La société a également réalisé récemment ses premières productions de contenu en Réalité Virtuelle. Sous la marque Mr. X, studio d'effets visuels leader en Amérique du Nord acquis au second semestre 2014, avec des installations à Toronto et à New York, Technicolor fournit des Effets Visuels pour les grandes chaînes de télévision et les producteurs de films internationaux. Cette acquisition a permis d'élargir les services proposés par le Groupe dans le domaine des Effets Visuels aux marchés haut de gamme de la télévision et du cinéma international. MPC continue de collaborer avec ses clients sur des projets de premier plan à la fois pour le cinéma et pour la publicité, tandis que Mr. X se concentre sur la production de programmes télévisés haut de gamme, les films de genre et les coproductions cinématographiques internationales.

Technicolor a accéléré son expansion dans la production vidéo avec l'acquisition de Mikros Image en juin 2015, qui renforce sa position sur le marché de l'Animation, avec un pipeline de production éprouvé pour les films d'animation. Mikros Images offre également au Groupe une position de leader sur le marché de la Publicité en France. En septembre 2015, Technicolor a acquis la société londonienne The Mill, qui offre au Groupe une envergure à l'échelle mondiale dans les Effets Visuels pour la Publicité et les marques, et complète parfaitement le portefeuille de marques de Technicolor. The Mill est la plus grande société au monde d'Effets Visuels pour le marché de la Publicité, avec une offre et une expertise dédiées pour les technologies émergentes comme la Réalité Virtuelle. La société est présente sur les principaux marchés publicitaires (New York, Los Angeles, Chicago, Londres) et sa clientèle comprend des agences de publicité (ex. TBWA, Saatchi & Saatchi), des marques internationales (ex. Unilever, Coca-Cola, Nike), ainsi que des sociétés de production et de divertissement (ex. BBC, Sky). The Mill détient et exploite Beam, un réseau de gestion de flux et de Distribution Numérique pour les contenus publicitaires.

Tout en renforçant son portefeuille de marques, Technicolor optimise la portée et l'étendue de son offre de produits et services et développe de nouvelles solutions technologiques pour accompagner ses clients dans leur transition vers le numérique. Le Groupe travaille également sur l'amélioration de son efficacité par la numérisation et l'automatisation des processus de travail. Technicolor offre à ses clients des technologies de pointe et des outils créatifs reconnus, et est régulièrement primé par ses pairs.

L'excellence des services offerts par Technicolor à ses clients, et à l'industrie *Media & Entertainment* de manière générale, a été récompensée par plusieurs prix et nominations.

En 2015, les équipes d'Effets Visuels pour les films de Technicolor, sous la marque MPC, ont été nominées lors de la cérémonie des *Hollywood Post Alliance Awards* dans la catégorie Meilleurs Effets Visuels pour leurs travaux sur le film *Promenons-nous dans les Bois* (Disney). Elles ont également reçu une nomination aux Oscars dans la catégorie Meilleurs Effets Visuels pour leurs travaux sur *Seul sur Mars* (Fox). Les équipes d'Effets Visuels pour les séries télévisées, sous la marque MPC, ont remporté le prix de la Meilleure Composition lors de la cérémonie des *Visual Effects Society Awards* pour leurs travaux sur *Games of Thrones : Les Veilleurs au Rempart* (HBO). Elles ont été également nominées, sous la marque Mr. X, dans les catégories Meilleurs Effets Visuels de Support, Meilleur Environnement Créé et Meilleure Composition pour leurs travaux sur *Penny Dreadful* (Showtime) et *Vikings* (History). Les équipes d'Effets Visuels pour la publicité, sous les marques MPC et The Mill, ont reçu plusieurs récompenses lors de la cérémonie des *British Arrows Awards*, remportant notamment le premier prix dans trois catégories différentes (Meilleurs Effets Visuels, Meilleure Animation, Meilleure CGI) pour la création d'un orang-outan entièrement réalisé en images de synthèse pour le spot publicitaire *Maya* de la société d'électricité britannique SSE. Les équipes de postproduction ont reçu de nombreuses récompenses et nominations, dont un *Academy Award* dans la catégorie Meilleur Mixage Son pour leurs travaux sur *Whiplash* (Sony) et un *Emmy Award* dans la catégorie Meilleur Montage Son pour l'émission TV spéciale *Houdini : Night 1*. Lors de la cérémonie des *Hollywood Post Alliance Awards*, elles ont également remporté, pour la deuxième année consécutive, le prix de la Meilleure Colorimétrie dans la catégorie Films pour leurs travaux sur *Birdman* (Fox).

En 2015, les équipes d'Effets Visuels de Technicolor ont, sous la marque MPC, finalisé leurs travaux sur des projets cinématographiques comme *Furious 7* (Universal), *Seul sur Mars* (Fox), *007 Spectre* (Sony), *Terminator Genisys* (Paramount), *Batman v Superman : L'aube de la Justice* (Warner), *Monster Trucks* (Paramount), *Hunger Games – La Révolte : Partie 2* (Lionsgate), *Chair de Poule* (Sony) et *Les Quatre Fantastiques* (Fox). Au cours de l'année, les équipes d'Effets Visuels ont poursuivi leurs travaux sur *Le Livre de la Jungle* (Disney), tout en débutant également de nouveaux projets cinématographiques comme *X-Men : Apocalypse* (Fox), *Pirates des Caraïbes 5* (Disney), *Tarzan* (Warner), *S.O.S Fantômes 3* (Sony), *The Finest Hours* (Disney), *Independence Day : Resurgence* (Fox) et *Suicide Squad* (Warner). Sous la marque Mr. X, les équipes d'Effets Visuels de Technicolor ont finalisé leurs travaux sur les nouvelles saisons de séries télévisées premium comme *Penny Dreadful* (Showtime), *The Strain* (FX), *Vikings* (History) et *Marco Polo* (Netflix). Dans la Postproduction, les équipes de Technicolor ont confirmé leur rôle de partenaire clé pour les films à gros budget, finalisant leurs travaux sur des projets cinématographiques comme *Avengers : L'ère d'Ultron* (Disney/Marvel), *Divergente* (Lionsgate), *Terminator Genisys* (Paramount), *Les Quatre Fantastiques* (Fox) et *Ant-Man* (Disney/Marvel). Les équipes de Postproduction du Groupe ont également confirmé leur position de leader sur les séries télévisées premium, travaillant sur les nouvelles saisons de séries populaires comme *Esprits Criminels* (CBS), *Vampire Diaries* (CW),

Scandal (ABC) et *Banshee* (HBO) pour des grandes chaînes de télévision, ainsi que sur des productions originales à succès pour des fournisseurs de services *Over-The-Top* comme Amazon (*Bosh*, *Mozart in the Jungle*) et Netflix (*Daredevil*, *Narcos*, *Sense8*). Dans l'Animation et les Jeux, les équipes de Technicolor ont collaboré à des jeux vidéo à succès comme *Call of Duty : Black Ops III* (Activision), *NBA 2K16* (Take-Two), *Rise of the Tomb Raider* (Square Enix) et *FIFA 16* (Electronics Arts), toute en poursuivant ses travaux sur des projets de séries d'animation télévisées produites par DreamWorks et distribuées par Netflix comme *Roi Julien ! L'Élu des Lémurs*, *Dinotrux* et *Les Aventures du Chat Potté*. Durant l'année, Mikros Image a également finalisé ses travaux sur des longs métrages d'animation comme *Mune : Le Gardien de la Lune* et *Le Petit Prince* (Onyx Films), ce dernier étant devenu le plus grand succès de tous les temps au box-office international pour un film d'animation français.

Services DVD

Technicolor est un leader mondial dans la réplique, l'emballage et la distribution de DVD, de disques Blu-ray™ et de CD de vidéo, de jeux et de musique pour les producteurs mondiaux de contenu. Le Groupe offre des solutions clé en main d'approvisionnement et de services, incluant le mastering, la réplique, l'emballage et la distribution directe sur les lieux de vente 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. Le Groupe bénéficie d'atouts importants, avec de solides relations et une intégration avancée avec ses clients, ainsi qu'une plateforme opérationnelle à faible coût et très modulable.

En novembre 2015, Technicolor a renforcé sa position de leader sur le marché via la reprise de la gestion des activités de réplique et de distribution de DVD et de disques Blu-ray™ de deux nouveaux grands clients en Amérique du Nord. Afin d'honorer ces contrats, le Groupe a acquis les actifs nord-américains de Cinram Group, Inc. Relatifs à la fabrication et la distribution de DVD et de disques Blu-ray™ pour un montant d'environ 40 millions d'euros. Cette opération permet à Technicolor de servir de nouveaux clients nord-américains et d'offrir ainsi ses services de haute qualité à une base de clientèle élargie, tout en assurant également la continuité et l'efficacité sur le long terme de la chaîne d'approvisionnement de DVD et de disques Blu-ray™ pour le Groupe et ses clients en Amérique du Nord.

En 2015, Technicolor a vendu un total de 1 308 millions de DVD, de disques Blu-ray™ et de CD, contre 1 315 millions en 2014. Technicolor a une capacité de production annuelle d'environ 3 milliards de DVD, de disques Blu-ray™ et de CD, lui permettant de faire face aux variations saisonnières de la demande en supports physiques. Ces opérations s'appuient sur des installations dédiées de réplique et de distribution d'une superficie de plus de 1,1 million de m², disposant d'une capacité unique de livraison dans les délais à plus de 40 000 sites.

Technicolor exploite des installations de répllication clés stratégiquement positionnées à Guadalajara (Mexique) et à Piaseczno (Pologne), tandis que l'emballage et la distribution aux États-Unis et en Europe sont réalisés à partir d'une plateforme multi-régions et multi-sites. Aux États-Unis, le Groupe travaille surtout à partir de son installation à Memphis (Tennessee), tout en continuant à agrandir sa plateforme actuelle d'emballage et de distribution à faible coût à Mexicali (Mexique), sur la frontière avec les États-Unis. Avec la reprise des actifs nord-américains de Cinram, Technicolor a augmenté le nombre de ses installations en Amérique du Nord, avec en particulier une usine de répllication et de distribution intégrée, basée à Huntsville (Alabama). La division Services DVD comptait plus de 6 200 employés à fin décembre 2015.

Grâce à ses sites de répllication essentiellement situés dans des pays à faibles coûts, à la flexibilité de ses effectifs et à la grande variabilité de sa structure de coûts, notamment pour les matières premières et des coûts de transport, Technicolor estime bénéficier de la base de coûts la plus efficace de l'industrie des supports physiques. Cependant, le Groupe est toujours en quête d'améliorations opérationnelles. En 2015, Technicolor a poursuivi une politique d'investissements sélectifs, avec des investissements supplémentaires principalement dédiés à l'amélioration continue de la productivité et de l'efficacité des équipements de répllication et de distribution et des processus existants, ainsi qu'à d'autres projets de réductions des coûts.

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.

Les principaux clients de Technicolor sont les grands studios basés à Hollywood tels que Warner Bros., The Walt Disney Company, Paramount, Universal, Fox et Lionsgate, les studios indépendants, les éditeurs de logiciels et de jeux vidéo et les principaux éditeurs de musique, y compris Universal Music Group et Warner Music Group. 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 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 précises.

Les principaux concurrents de Technicolor sont Sony DADC, Arvato et le reste des opérations européennes de Cinram, ainsi que des sociétés de répllication indépendantes, avec un positionnement plus local.

En 2015, les principaux titres de films produits par Technicolor ont inclus *Jurassic World* (Universal), *Avengers : L'Ère d'Ultron* (Disney/Marvel), *Le Hobbit : La Bataille des Cinq Armées* (Warner), *Vice Versa* (Disney), *Furious 7* (Universal), *Interstellar* (Paramount), *American Sniper* (Warner), *Les Nouveaux Héros* (Disney), *Mission Impossible : Rogue Nation* (Paramount), *Les Minions* (Universal) et

Ant-Man (Disney/Marvel). Les principaux titres de Jeux Vidéo produits par le Groupe durant l'année ont inclus *Call of Duty : Black Ops III* (Activision), *Star Wars : Battlefront* (Electronic Arts), *Rise of the Tomb Raider* (Square Enix), *Halo 5* (Microsoft) et *FIFA 16* (Electronic Arts).

1.3.3 TECHNOLOGIE

Le segment Technologie regroupe principalement les activités de Recherche & Innovation (« R&I ») de Technicolor, ainsi que la division Licences du Groupe, qui comprend les activités de Licences de Brevets et de Licences de Marques & Technologies. La division R&I est traitée comme un centre de coûts au sein du segment Technologie.

Technicolor génère son chiffre d'affaires par l'octroi de licences pour l'utilisation de sa propriété intellectuelle dans les produits d'électronique grand public et les services liés aux médias. Selon les estimations du Groupe, plus de 50 % des fabricants de produits d'électronique dans le monde intègrent des éléments relevant de la propriété intellectuelle du Groupe.

La présence commerciale de Technicolor est importante car de plus en plus d'appareils intègrent des technologies vidéo. Cela permet au Groupe d'élargir ses programmes de licences à des catégories de produit telles que les smartphones et les tablettes. Technicolor voit croître la pertinence de sa position par rapport à ces appareils, qui ont besoin d'être équipés des meilleures technologies de compression vidéo, ceux-ci fonctionnant souvent sur une bande passante limitée. Le Groupe continue aussi à promouvoir l'adoption de ses technologies en concluant des partenariats avec d'autres acteurs clés du secteur et en intégrant sa recherche dans les standards de l'industrie comme AVC, HEVC, ATSC et DVB afin de renforcer la valeur de ses portefeuilles.

En 2015, le chiffre d'affaires consolidé du segment Technologie a atteint 511 millions d'euros, soit 14 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Le segment Technologie comptait environ 500 employés dans ses activités de Recherche & Innovation et de Licences à fin décembre 2015.

Recherche & Innovation

Stratégie et Vision

La division Recherche & Innovation (« R&I ») tend à favoriser la croissance organique, en étroite collaboration avec les différentes activités opérationnelles 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. La division collabore également avec les équipes de propriété intellectuelle du Groupe afin de créer des actifs

à fort potentiel destinés à alimenter les programmes de licences existants et à venir. Au 31 décembre 2015, R&I employait plus de 250 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 appareils et capteurs pour l'Internet des Objets et l'apprentissage automatique.

En termes d'organisation, et dans le cadre d'un processus de transformation initié il y a deux ans, la division R&I a un rôle central au sein du Groupe et collabore étroitement avec les différentes activités opérationnelles, qui sont parties prenantes du processus d'innovation. Selon ce modèle, R&I et les activités opérationnelles du Groupe alimentent un portefeuille de projets commun en vue d'en maximiser la portée, avec un plan d'action clair pour le déploiement.

Technicolor concentre ses priorités en matière de recherche sur trois domaines stratégiques :

- dans le domaine des *Formats de Média*, le Groupe a pour objectif d'améliorer l'expérience utilisateur en offrant des solutions basées sur les technologies à plage dynamique étendue (*High Dynamic Range* ou « HDR ») et à large gamme de couleur (*Wide Color Gamut* ou « WCG »), que ce soit pour permettre l'émergence de nouvelles méthodes de correction de la couleur des contenus artistiques lors du processus de postproduction ou pour créer une chaîne complète de distribution de contenu vidéo HDR, avec rétrocompatibilité, un élément de différenciation vis-à-vis de la concurrence. Ces efforts s'appuient sur l'expérience de longue date de Technicolor dans la science des couleurs et la compression vidéo, ainsi que dans toutes les activités liées à la standardisation des formats vidéo. Cette démarche a permis d'offrir des solutions commercialement viables pour les Services de Production, les Licences de Technologies et le segment Maison connectée, ainsi que des inventions utiles pour soutenir la division Licences de Brevets ;
- dans le domaine des *Médias Immersifs*, le Groupe se positionne sur la tendance émergente qui connaît la plus forte croissance dans l'industrie, avec un effort soutenu de recherche autour de la Réalité Virtuelle et de la Réalité Augmentée. Ces technologies révolutionnaires ont la capacité de transformer non seulement la façon dont les utilisateurs consomment les contenus, mais également la façon dont ils interagissent avec eux, faisant ainsi la passerelle entre le secteur *Media & Entertainment* et l'industrie des Jeux Vidéo. La Réalité Virtuelle contribuera à redéfinir les règles de la narration en se basant sur des technologies allant de la capture à 360° et du traitement des contenus à leur rendu en temps réel dans les appareils afin d'offrir une expérience immersive totale. Dans un horizon plus lointain, mais parfaitement complémentaire de la Réalité Virtuelle, la Réalité Augmentée améliorera l'expérience de divertissement en permettant à des éléments générés par ordinateur d'interagir avec le milieu environnant de l'utilisateur ;

- dans le domaine des *Expériences pour la Vie Numérique*, le Groupe explore un large éventail d'opportunités commerciales visant à améliorer les fonctionnalités et services offerts par le segment Maison Connectée en tirant parti des technologies émergentes liées à l'Internet des Objets. Dans ce domaine, la division R&I développe des technologies de pointe en matière d'apprentissage automatique permettant d'analyser les données enregistrées par des capteurs et/ou sur le réseau afin de déduire le comportement de l'utilisateur. Ces applications peuvent aller des services d'assistance aux personnes âgées aux fonctions de contrôle du réseau afin d'offrir une expérience utilisateur personnalisée. Les travaux de R&I couvrent également la virtualisation des terminaux domestiques en prévision des solutions de type passerelle de nouvelle génération, pour lesquelles une grande partie de l'intelligence logicielle sera transférée dans les réseaux.

Parallèlement à ces domaines de recherche fondamentaux, Technicolor pilote un certain nombre de programmes agiles ou exploratoires avec pour ambition de favoriser le développement de nouvelles innovations pour le marché, qui permettront de créer un avantage concurrentiel important. Cela n'est possible que grâce à l'engagement à long terme pris par le Groupe dans le domaine de la recherche et sa capacité à réunir des équipes créatives dotées de compétences techniques variées. Il est important de mentionner, par exemple, les travaux approfondis menés par la division R&I dans le domaine des technologies plénoptiques (*Light Field*). Des recherches dans ce domaine ont permis de générer de nombreuses inventions, notamment un nouveau format de représentation des champs lumineux, basé sur des faisceaux plutôt que sur des rayons, ainsi qu'une solution pour transporter et compacter les informations des scènes. Ce format permet une meilleure représentation, indépendante du système d'acquisition, et offre de nouvelles perspectives pour un rendu de haute qualité des images. L'émergence de processus basés sur ces technologies dans le futur sera probablement à la base du développement de solutions de Réalité Augmentée, permettant ainsi de modifier la profondeur ou le point de vue, à la fois au niveau de la postproduction ou des appareils de Réalité Augmentée en temps réel destinés au grand public.

Les travaux novateurs de la division R&I contribuent toujours largement au portefeuille de brevets du Groupe et aux découvertes technologiques qui peuvent renforcer les activités actuelles et créer de nouvelles opportunités pour Technicolor. Il est important pour le Groupe de rendre ses travaux de recherche concrets et de développer les technologies jusqu'à leur commercialisation dans les domaines les plus importants pour ses clients et ses intérêts commerciaux.

Les délais de commercialisation des innovations diminuant au fil des ans, les équipes de R&I observent attentivement les tendances émergentes afin de mieux comprendre l'orientation du secteur *Media & Entertainment*. En 2015, Technicolor a présenté 63 publications lors de prestigieuses conférences scientifiques reconnues dans le secteur. Le Groupe investit dans des programmes de recherche pour le futur, visionnaires et ambitieux, promouvant une approche collaborative

avec des partenaires industriels et des universitaires afin de transformer les écosystèmes actuels.

Standards de l'Industrie

Technicolor est un participant actif au sein de plusieurs organismes de standardisation, afin de favoriser l'adoption des technologies audiovisuelles immersives et innovantes du Groupe dans l'électronique grand public, les réseaux de distribution et la connectivité à domicile, y compris les technologies HDR et Audio 3D. Cela renforce ainsi les activités commerciales des segments Services Entertainment, Maison Connectée et Technologie. Les standards de l'industrie sont adoptés par un processus formel de négociation par lequel les organismes gouvernementaux, les comités de standardisation du secteur, les associations professionnelles et autres entités évaluent une technologie et prescrivent son usage. La participation et la contribution de Technicolor à l'élaboration des standards de l'industrie découlent de la conviction du Groupe que promouvoir l'adoption de ses technologies, qui offrent des solutions commerciales avantageuses et efficaces, dans plusieurs normes sectorielles clés, servira à appuyer leur lancement sur le marché et leur adoption par les consommateurs. Dans le cadre de ce processus, Technicolor développe des relations avec ses partenaires, favorisant ainsi une approche collaborative au sein de l'écosystème de l'industrie, afin de promouvoir les technologies innovantes et la recherche liée à leur transfert sur le marché.

Technicolor continue toujours activement à promouvoir les technologies de codage vidéo du Groupe pour les standards de codage vidéo à haute efficacité (*High Efficiency Video Coding* ou « HEVC ») et modulable (*Scalable High Efficiency Video Coding* ou « SHVC »), développés par les organismes de standardisation MPEG (ISO) et ITU. Ce rôle actif s'avère également essentiel afin de suivre le développement des futurs standards de codage vidéo. Technicolor est un participant de la première heure, le Groupe ayant présidé ou co-présidé des expérimentations fondamentales pendant les phases de développement de ces standards et ayant contribué à la mise au point de technologies innovantes. Technicolor continue aussi à participer et contribuer activement à la standardisation du DVB, en occupant là encore des fonctions stratégiques, dans le but de faciliter la cohérence entre les différents organismes au regard des objectifs. Ces technologies étendent le périmètre du spectre standard afin de supporter une gamme plus large de couleurs et différentes générations d'écrans, deux domaines qui peuvent avoir un impact significatif sur le marché de l'électronique grand public. Technicolor a également joué un rôle majeur dans le développement des technologies à plage dynamique étendue HDR, en proposant par exemple des schémas d'encodage haute performance permettant d'utiliser la bande passante de façon optimisée. Outre la résolution 4K, la gamme de couleur étendue et la fréquence d'image plus élevée, le HDR est un facteur clé pour percevoir les images TV en qualité Ultra Haute Définition (« UHD »). Ces facteurs constituent le principal attrait pour les consommateurs en ce qui concerne les futures fonctionnalités des

écrans. Dans le cadre de ses efforts pour promouvoir la technologie HDR dans tous les aspects de la création et de la diffusion de contenu, Technicolor a mis à disposition une solution HDR à monocouche afin de la faire tester par les principaux partenaires de l'écosystème. La solution, qui est compatible avec les standards MPEG HEVC, crée une vidéo bénéficiant d'une efficacité de compression améliorée par rapport aux fichiers HDR non traités. Elle est également rétro-compatible avec les écrans traditionnels à plage étendue standard (*Standard Dynamic Range* ou « SDR »). Technicolor a soumis la solution au *Motion Picture Experts Group* (« MPEG ») et à l'*Advanced Television Systems Committee* (« ATSC ») en vue de sa standardisation.

En 2014 et en 2015, les investissements soutenus de Technicolor dans le cadre de l'ASTC 3.0 se sont traduits par une forte augmentation des contributions techniques et une présence plus marquée du Groupe au sein de la communauté ATSC. Plus de quarante contributions techniques ont été soumises aux groupes de travail, prônant les normes de compression vidéo HEVC et SHVC, le standard d'audio immersif MPEG-H et les normes ouvertes de transport MPEG-MMT. Pour enrichir davantage les travaux de l'ATSC, le Groupe a également soumis ses innovations offrant un changement de chaîne plus rapide et une meilleure fiabilité audio. En mars 2015 et à l'occasion du salon professionnel *NAB* qui a suivi, une démonstration intégrée de ces technologies a permis de souligner la maturité de Technicolor en la matière. Celle-ci a été suivie en novembre 2015 par un premier test de transmission en direct par l'ATSC de la technologie de Technicolor, en partenariat avec Sinclair Broadcast Group. L'adoption de ces contributions techniques contribuera au futur programme de licences de Télévision Numérique du Groupe. Les normes HEVC, SHVC et MMT ont été adoptées pour le standard ATSC 3.0 dans le cadre des propositions de normes A/341 et A/331.

Technicolor a continué de développer et de promouvoir des technologies révolutionnaires pour l'audio numérique, visant une expérience audio immersive qui intègre le contrôle interactif du son par l'utilisateur et d'autres fonctionnalités demandées par les diffuseurs et les fournisseurs de contenus. Le Groupe est leader dans ce domaine depuis son origine, grâce à l'introduction d'une technologie révolutionnaire pour l'audio 3D au format MPEG-H et à la co-élaboration de la version préliminaire de la norme internationale pour la Phase 1 de l'Audio 3D MPEG-H. Afin d'accélérer l'adoption de cette norme par le marché, Technicolor, Fraunhofer et Qualcomm ont poursuivi leur collaboration au sein du consortium *MPEG-H Audio Alliance*, qui présente des démonstrations technologiques intégrées pour promouvoir le déploiement opérationnel. L'audio MPEG-H a été sélectionnée par les organismes gouvernementaux de la Corée du Sud comme codec pour le futur système de diffusion du pays (basés sur la norme ATSC 3.0) ; les informations inhérentes au système ATSC 3.0 sont en cours de collecte et des essais devraient être réalisés en Corée du Sud au cours de l'année 2016.

En janvier 2015, Technicolor a rejoint le consortium *Ultra High Definition* (« UHD ») *Alliance*, une coalition de studios, de fabricants d'électronique grand public et de sociétés technologiques afin d'instaurer un programme de certification qualité et un logo UHD pour les contenus et les appareils. L'UHD Alliance a ainsi défini le niveau de qualité devant être atteint par les divertissements vidéo étiquetés « Premium UHD » en ciblant et en combinant les normes relatives aux technologies vidéo, y compris la 4K, le HDR, le WCG et l'Audio 3D immersive. Ces initiatives orienteront vraisemblablement les activités de monétisation dans le futur dans les Licences de Technologies.

L'évolution des technologies audiovisuelles immersives ouvre la voie à la dynamisation des plateformes existantes comme le Blu-ray™ de la BDA (*Blu-ray Disc Association*). Celle-ci a influencé la prochaine génération de format des disques optiques, avec un nombre de pixels plus élevé et une amélioration de l'interactivité, impliquant une meilleure performance des disques optiques pour une densité d'enregistrement et des taux de transfert plus élevés. Les échantillons de disques Blu-ray™ haute densité de Technicolor ont contribué à définir les paramètres physiques de la nouvelle génération de disques Blu-ray™ offrant une capacité d'enregistrement accrue et à poursuivre le développement de la technologie Blu-ray™. Concernant le contenu, l'enrichissement de la qualité d'image avec les technologies WCG et HDR ouvre de nouvelles opportunités commerciales, indépendamment de la résolution 4K. Le Groupe a proposé une nouvelle cartographie des métadonnées afin de garantir une vision identique aussi bien sur les écrans traditionnels que sur les écrans de nouvelle génération. Les propriétaires de contenus, comme les studios par exemple, peuvent ainsi préserver l'intention artistique. Cette proposition soumise au BDA est une application de la contribution de Technicolor approuvée par MPEG LA (extension du HEVC) en 2014. La commercialisation de ces technologies immersives sera en partie exploitée grâce à l'octroi de licences.

Technicolor a progressivement intensifié son engagement auprès d'autres organismes de standardisation travaillant sur les dispositifs permettant d'offrir de nouvelles expériences audiovisuelles immersives. Cette volonté du Groupe s'est notamment vérifiée au sein du SMPTE (*Society of Motion Pictures and Television Engineers*) qui se consacre en grande partie aux technologies HDR et WCG et au futur écosystème HDR, pour lesquels Technicolor fait la promotion de sa vision d'un écosystème ouvert. Le rôle joué par les métadonnées fait partie intégrante de la contribution de Technicolor visant à obtenir la meilleure qualité possible au niveau de l'expérience utilisateur à travers les éléments de diversification de l'écosystème. À cet effet, Technicolor intervient en qualité de chef de file dans le développement de la norme SMPTE concernée. Le Groupe a renouvelé ses activités techniques au sein de la *Consumer Technology Association* (« CTA »), auparavant connue sous le nom de *Consumer Electronics Association* (« CEA »). Technicolor est également impliqué dans le HDMI Forum car il aborde actuellement le thème de la technologie HDR, qui s'avère essentielle pour transmettre des signaux de très haute qualité depuis un lecteur Blu-ray™ ou un décodeur vers un écran.

Technicolor a commencé à explorer de nouvelles voies pour étendre les fonctionnalités traditionnelles de ces technologies au bénéfice des consommateurs. L'une d'entre elles consiste à explorer les opportunités liées à ces technologies dans un écosystème de « voitures connectées » en développant des applications dédiées à l'intégration transparente des contenus et à la multiplication des expériences utilisateur. Une autre vise à développer des technologies offrant un environnement de Réalité Virtuelle et Augmentée pour la nouvelle génération d'applications de recherche et de reconnaissance.

Licences de Brevets et Licences de Marques & Technologies

En 2015, la division Licences de Technicolor a généré un chiffre d'affaires consolidé de 490 millions d'euros, soit 13 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Au 31 décembre 2015, la division employait environ 230 personnes, principalement basées en France et aux États-Unis. Technicolor dispose d'un important portefeuille de brevets au niveau mondial qui représente un avantage concurrentiel important.

Technicolor génère une partie de son chiffre d'affaires par l'octroi de licences pour l'utilisation de sa Propriété intellectuelle. Le chiffre d'affaires de la division Licences se compose de droits de licences fixes (payables en un ou plusieurs versements) et/ou des redevances régulières sur les produits vendus par les titulaires de licences, dans le cadre de contrats qui leur confèrent le droit d'intégrer les technologies brevetées du Groupe. En 2015, une part importante du chiffre d'affaires de la division Licences de Technicolor a été générée par le pool de brevets MPEG-2, géré par le consortium MPEG LA.

Licences de Brevets

Au 31 décembre 2015, Technicolor détenait environ 40 000 brevets et demandes de brevets dans le monde, principalement dans les domaines de la compression vidéo et du traitement de l'image, des communications, de l'expérience utilisateur, de la sécurité et des écrans. En 2015, Technicolor a déposé 572 demandes prioritaires de brevets correspondant à de nouvelles inventions, contre environ 700 en 2014. Le Groupe a également obtenu environ 1 500 brevets en 2015, contre plus de 1 700 en 2014. Fin 2015, environ 56 % des brevets du Groupe avaient une durée de vie supérieure à dix ans. Les équipes de Licences de Brevets travaillent en étroite collaboration avec la division Recherche & Innovation de Technicolor, ainsi qu'avec les centres de développement au sein des autres divisions opérationnelles du Groupe, identifiant ainsi de précieuses inventions susceptibles de générer des brevets. Technicolor a réorganisé sa division Licences de Brevets autour de quatre principaux domaines : la Télévision Numérique, le Codage Vidéo, les Communications Mobiles et la Maison Connectée, domaines dans lesquels le Groupe vise à maximiser ses efforts pour développer ses programmes de licences. De plus, Technicolor entend également protéger ses activités opérationnelles en constituant un solide portefeuille de brevets, à la fois exclusif et défensif.

Dans le cadre de sa décision de réorganiser la division Licences de Brevets autour de quatre domaines principaux, Technicolor a

reconsidéré sa politique de dépôts de brevets au niveau mondial pour se concentrer sur les brevets à fort potentiel relatifs à ces domaines clés, et ce dans des zones géographiques ciblées et stratégiques pour l'avenir de ces activités. Cette nouvelle politique de dépôts de brevets sera mise en œuvre à partir de 2016.

Au cours des dernières années, Technicolor a renforcé la politique de gestion de son portefeuille de brevets afin d'améliorer la pertinence et la qualité de son large portefeuille, tout en optimisant sa gestion des coûts. Ce travail accompli, Technicolor peut désormais rationaliser son portefeuille de brevets en ligne avec la stratégie de monétisation basée sur les quatre domaines principaux mentionnés précédemment. Technicolor pourrait céder des brevets non stratégiques afin de faciliter la diffusion de ses dernières technologies. Le principal objectif de cette démarche est de se concentrer sur les brevets à fort potentiel et de générer des actifs valorisables dans les domaines dans lesquels Technicolor est confronté à des concurrents.

Les équipes de Licences de Brevets détectent les utilisations de brevets de Technicolor dans des produits de tiers au travers d'opérations d'ingénierie inverse. Une fois ces utilisations détectées, les équipes négocient avec les tiers et leur accordent le droit d'utiliser les brevets du Groupe pour fabriquer et vendre leurs propres produits de façon appropriée. Plutôt que d'octroyer une licence correspondant à un seul brevet, la politique de licence de Technicolor consiste à accorder le droit d'utiliser la totalité du portefeuille de brevets considérés comme applicables à une catégorie donnée de produit sous licence, ce qui permet ainsi aux titulaires de licences d'avoir une meilleure compréhension de leurs droits pour chaque type de produit. Ces accords de licence sont généralement renouvelables et ont une durée moyenne de cinq ans. Les redevances sont principalement basées sur les volumes vendus.

En 2015, le programme de licences le plus important en termes de chiffre d'affaires a été le programme MPEG-2, dont la monétisation est assurée par le consortium MPEG LA, dans lequel Technicolor est un membre important. Ce programme a représenté 59 % du chiffre d'affaires de la division Licences en 2015. Le Groupe estime que ce programme continuera de contribuer au chiffre d'affaires jusqu'à mi-2016, date à laquelle Technicolor recevra les dernières recettes du pool de brevets conformément aux termes des contrats actuellement en vigueur.

Technicolor génère également des revenus de licences en intégrant d'autres pools de brevets comme Premier BD pour les technologies Blu-ray™, Uldage pour la télévision au Japon et le pool HDMI. Une partie du chiffre d'affaires est aussi générée via des accords bilatéraux relatifs aux programmes de licences gérés directement par le Groupe, incluant le codage vidéo, les téléviseurs numériques, les décodeurs numériques, les téléphones mobiles et les tablettes. Les équipes de Licences de Brevets travaillent constamment à l'étude de nouvelles opportunités de licences, ainsi qu'aux renouvellements des contrats existants le cas échéant.

Outre les licences de brevets générées par la recherche et le développement en interne, le Groupe exploite également son expertise en octroyant des licences pour des brevets détenus ou créés par des tiers. En 2015, Technicolor et Sony ont annoncé un programme commun de licences pour la Télévision Numérique (*Digital Television* ou « DTV ») et les Écrans d'ordinateurs (*Computer Display Monitor* ou « CDM »). Technicolor agira en qualité d'agent exclusif pour l'octroi de licences du portefeuille de brevets combiné couvrant la télévision numérique et les écrans de moniteurs. Ce programme de licences de brevets est proposé aux licenciés actuels et à de nouveaux licenciés, leur permettant ainsi d'obtenir un accord de licences de brevets unifié plutôt que de négocier deux accords distincts. Au travers de cet accord, le Groupe garantit non seulement ses revenus à long terme dans le cadre du programme pour la télévision numérique et génère des revenus via le programme pour les écrans de moniteurs, mais il démontre également sa capacité à créer des partenariats ad-hoc en matière de propriété intellectuelle et de licences de brevets.

Technicolor travaille sur les standards avancés comme HEVC, ATSC 3.0 et DVB, qui sont intégrés dans les produits existants et seront intégrés dans les produits futurs, et contribue à l'amélioration des standards et technologies dans le domaine du codage vidéo, y compris les technologies HDR (*high Dynamic Range*), au travers de contributions techniques majeures. Technicolor a investi dans les technologies de compression depuis des années et a constitué un important portefeuille de propriété intellectuelle dans ce domaine. Début 2016, Technicolor a signé un accord de licences significatif avec un acteur majeur de l'industrie pour l'utilisation de ses brevets relatifs aux technologies HEVC. Avec ce premier accord, Technicolor démontre sa capacité à créer de la valeur plus efficacement qu'au travers de sa participation à des consortiums de brevets destinés à monétiser le standard HEVC (comme MPEG LA et HEVC Advance). Au travers de cet accord, le Groupe cherche également à favoriser l'adoption du standard HEVC par l'industrie. Dans cette optique, Technicolor a décidé de licencier ses brevets uniquement pour les produits électroniques.

Grâce à son solide portefeuille de propriété intellectuelle dans le domaine des smartphones et des tablettes, Technicolor a lancé un programme dans ce domaine et a signé en 2013 avec Sony son premier accord de licences pour les smartphones. Cet accord a été mis en place sous forme d'accord de collaboration de propriété intellectuelle, renforçant ainsi l'initiative de licences de brevets de Technicolor dans le domaine des smartphones. Dans le cadre de cet accord, le Groupe est le concédant exclusif d'un portefeuille combiné de technologies, incluant les actifs de Sony, qui englobe le LTE, le WCDMA, l'UMTS, le Wi-Fi, l'haptique, la compression vidéo, les logiciels, les interfaces utilisateurs, le LCD et l'AMOLED. En 2014, Technicolor a signé avec LG un deuxième accord de licences dans ce domaine, portant sur l'utilisation des brevets et technologies du Groupe sur tous les appareils mobiles de LG, dont les smartphones et les tablettes.

Licences de Marques & Technologies

En plus de ses activités de Licences de Brevets, Technicolor a développé une activité Licences de Marques, monétisant 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. Ces marques ont un patrimoine historique et un ancrage fort dans leurs domaines respectifs. Elles ont démontré leur capacité à dépasser leur périmètre traditionnel, ce qui permet de générer des revenus récurrents au-delà de leurs marchés classiques. Technicolor a mis en place une stratégie adaptée pour permettre à son activité de Licences de Marques de continuer à se développer dans le contexte du passage au numérique.

Technicolor développe également une offre de Licences de Technologies comprenant des algorithmes, des bibliothèques de logiciels et des services, ainsi que des solutions matérielles pour les fabricants d'électronique grand public et d'autres partenaires. Le développement de cette approche de Licences de Technologies vise à créer une nouvelle source de revenus pour le Groupe et à raccourcir les cycles de licences. L'approche de Technicolor dans ses activités de Licences de Brevets consiste essentiellement à accorder des licences pour une application précise après l'adoption par le marché de la gamme correspondante de produits et services, tandis que les Licences de Technologies visent à mettre sur le marché des innovations pouvant immédiatement être adoptées au-delà des brevets, permettant aux bénéficiaires de ces licences d'améliorer et d'optimiser leurs solutions, d'ouvrir de nouveaux marchés et de lancer de nouvelles activités. Le lancement rapide d'une technologie sur le marché offre également de nouvelles opportunités futures de licences de brevets pour les produits et les services utilisant celle-ci.

Technicolor a été précurseur dans la création d'une activité de Licences de Marques, aidant ainsi le Groupe à se forger une solide expertise et à imposer son leadership incontesté dans ce domaine. En complément de l'activité classique de Licences de Marques, le Groupe permet à ses partenaires de bénéficier de sa capacité d'innovation pour le secteur *Media & Entertainment*, en offrant aux titulaires de licences des technologies, des logiciels et des services de conception industrielle, et en exploitant son vaste portefeuille de propriété intellectuelle centré sur les technologies vidéo, ainsi que ses capacités éprouvées en matière de conception de produits. En 2014, Technicolor a signé des contrats à long terme avec la plupart des bénéficiaires actuels de licences de marques. Le Groupe a également étendu sa couverture du marché à un certain nombre de nouvelles catégories de produits, comme les appareils électroménagers, les tablettes et les équipements informatiques, et entend continuer à se développer dans les smartphones, les réseaux domestiques et les solutions d'automatisation. Technicolor a de plus étendu ses programmes de licences de marques à de nouvelles zones géographiques, et tout particulièrement aux pays émergents.

Les nouvelles initiatives de Technicolor autour des Licences de Technologies ont vu le jour en 2013 dans le domaine de la fidélité et de l'optimisation de l'image, avec les programmes de Certification de la Couleur et de Certification de l'Image. Les programmes de certification du Groupe se sont développés en 2015 avec la signature de nouveaux contrats de licences relatifs à la Certification de la Couleur avec Asus, MSI et HP All-in-One. Au second semestre 2015, BenQ a lui aussi rejoint le programme de Certification de la Couleur du Groupe. Au premier trimestre 2015, Technicolor a signé le premier accord de licences de technologies du Groupe dans l'industrie de la téléphonie mobile, s'associant au fabricant chinois d'appareils mobiles TCL pour le lancement de son dernier smartphone haut de gamme, *IDOL 3*, qui intègre la technologie d'amélioration de la couleur de Technicolor. Au premier semestre 2015, Technicolor a continué ses avancées autour de son offre HDR en soutenant le développement et la distribution de contenus HDR dans tout l'écosystème de l'industrie du divertissement et en mettant également à disposition sa nouvelle solution HDR monocouche afin de la faire tester par ses partenaires clés dans l'industrie et les services d'étalonnage HDR. Fin 2015, Technicolor et Philips ont uni leurs forces pour collaborer sur le développement et la commercialisation de solutions basées sur la technologie HDR. Technicolor sera à la tête du partenariat et les deux sociétés offriront une solution unique de pointe permettant la diffusion de contenu HDR, avec une rétrocompatibilité totale avec les écrans SDR actuels. Technicolor et Philips ont développé leurs relations avec les fabricants de puces électroniques et ce partenariat permettra de renforcer leur solution conjointe sur le marché et d'ajouter de nouvelles fonctionnalités innovantes.

1.3.4 AUTRES

Le segment « Autres » regroupe :

- les fonctions centrales non allouées qui comprennent l'exploitation et la gestion du siège du Groupe, ainsi que plusieurs autres fonctions gérées centralement, comme l'approvisionnement, les ressources humaines, l'informatique, la finance, le marketing et la communication, les affaires juridiques et la gestion de l'immobilier, et qui ne peuvent pas être clairement attribuées à une activité particulière au sein des trois segments ;
- des activités de services liées à des activités vendues, ainsi que des engagements provenant des anciennes activités d'électronique grand public, majoritairement des engagements de retraite et des coûts juridiques ;
- IZ-ON Media, qui a été transféré du segment Services Entertainment vers le segment Autres au premier trimestre 2015. Technicolor a finalisé la cession de IZ-ON Media au deuxième trimestre 2015.

1.3.5 **ACTIVITÉS NON POURSUIVIES**

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 conséquences financières des activités non poursuivies sur les résultats du Groupe, voir le chapitre 2 « Examen de la situation financière et du résultat et perspectives », section 2.9.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession ».

2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT ET PERSPECTIVES

2.1	VUE D'ENSEMBLE	30	2.9	RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2014 ET 2015	36
2.2	TENDANCES DANS LES ÉCOSYSTÈMES DE TECHNICOLOR	30	2.9.1	Analyse du chiffre d'affaires	36
2.3	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	32	2.9.2	Analyse de l'EBITDA ajusté	38
2.4	SAISONNALITÉ	33	2.9.3	Analyse des charges d'exploitation et du résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	39
2.5	RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET IMPACT DES EFFETS DE CHANGE	33	2.9.4	Charges financières nettes	40
2.6	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 31 DÉCEMBRE 2015	35	2.9.5	Impôt sur les résultats	41
2.7	PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2015	35	2.9.6	Résultat net total des activités poursuivies	41
2.8	PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2014	35	2.9.7	Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	41
			2.9.8	Résultat net du Groupe	41
			2.9.9	Indicateurs ajustés	41
			2.10	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	44
			2.10.1	Vue d'ensemble	44
			2.10.2	Flux de trésorerie	45
			2.10.3	Ressources financières	48
			2.11	PRIORITÉS ET OBJECTIFS POUR 2016	49

2.1 VUE D'ENSEMBLE

Technicolor est un leader mondial dans les technologies destinées au secteur *Media & Entertainment* (« M&E »). Le Groupe développe des technologies qui constituent le fondement des solutions et des services offerts aujourd'hui à ses clients (créateurs et distributeurs de contenu, opérateurs de télévision payante et de réseaux et fournisseurs de services *Over-The-Top*) et qui sont utilisées dans les services, les équipements et les plateformes destinés au marché grand public. L'innovation dont fait preuve le Groupe a donc une influence qui dépasse largement ses propres catégories de produits. Le portefeuille de Propriété Intellectuelle du Groupe est particulièrement riche en technologies de compression et de traitement de l'image et de la vidéo, de mise en réseaux et de communication, de gestion du contenu, d'interactivité, d'interaction entre utilisateurs, de sécurité, d'écrans, de stockage et optiques. La division Recherche & Innovation tend à favoriser la croissance organique, en étroite collaboration avec les différentes activités opérationnelles du Groupe, en innovant dans les technologies et expériences vidéo de nouvelle génération.

Dans le segment Maison Connectée, Technicolor est un leader dans la conception et la fourniture de solutions pour la transmission de contenus de divertissement vidéo numériques, de voix, de données et

de services liés à la domotique à destination des opérateurs de télévision payante et de réseaux.

Dans le segment Services Entertainment, Technicolor est l'un des principaux fournisseurs de services auprès des créateurs et distributeurs de contenu, incluant des services relatifs aux Effets Visuels et à l'Animation et à la postproduction vidéo et audio numérique (« Services de Production »), ainsi que des services de réplique, d'emballage et de distribution de DVD, de disques Blu-ray™ et de CD (« Services DVD »).

Dans le segment Technologie, Technicolor a regroupé ses activités de recherche fondamentale (« Recherche & Innovation ») et deux divisions de Licences de Brevets et de Licences de Marques & Technologies de rang mondial. Technicolor fait preuve d'une expertise unique pour faire breveter les innovations du Groupe et monétiser son portefeuille de propriété intellectuelle, qui comprend l'ensemble des brevets, logiciels, équipements, contenus et marques déposées sur lesquels reposent une technologie, un produit ou un service.

Pour de plus amples informations, voir la section 1.2.3 « Organisation ».

2.2 TENDANCES DANS LES ÉCOSYSTÈMES DE TECHNICALOR

L'évolution récente et rapide, portée par les progrès technologiques, de l'interactivité des consommateurs avec les contenus, équipements et services numériques a entraîné une profonde transformation de l'écosystème numérique connecté tel qu'il apparaît aujourd'hui. En raison de l'évolution de l'univers numérique, Technicolor prévoit que les tendances majeures suivantes auront un impact significatif sur ses activités et celles de ses clients, ainsi que sur l'évolution du comportement des consommateurs :

- l'essor des services, appareils et outils *Over-The-Top* (« OTT ») ;
- la démocratisation de la création et de la distribution de contenu, du fait de la diversité croissante des créateurs de contenu et de la plus grande accessibilité des outils de création ;
- l'importance de la communication narrative et de la qualité du contenu au travers de nouvelles technologies émergentes ;
- l'évolution rapide des fenêtres de diffusion et des modèles économiques spécifiques aux contenus ;
- l'affaiblissement progressif du modèle économique et de l'écosystème traditionnel de la télévision payante ;

- la démocratisation de la technologie : les modèles d'infrastructure *cloud* et de logiciels *open source* réduisent les freins au développement technologique ;
- le développement de l'Internet des Objets ;
- la prolifération des services d'aide à la décision et de mégadonnées (*Big Data*) ;
- le développement des activités de Licences de Technologies comme un modèle de monétisation technologique majeur.

Au cours des cinq prochaines années, les équipements et services OTT vont continuer à se généraliser dans le monde, ce qui entraînera une profonde transformation du marché et une démocratisation accrue de la production et de la distribution de contenu. De plus, l'augmentation de la bande passante nécessaire aux fournisseurs d'accès à Internet pour leurs réseaux sera inévitable. Les appareils OTT utilisant les réseaux à protocole Internet faciliteront la poursuite de l'évolution des spécificités et fonctionnalités des équipements domestiques, fusionnant les rôles des décodeurs traditionnels et des passerelles résidentielles, ce qui aura probablement des répercussions profondes et bénéfiques sur le rôle des produits et services à la maison.

La distribution de contenu numérique via les canaux OTT et les réseaux sociaux a démocratisé les marchés de la création, de l'agrégation et de la distribution de contenu. Les contenus sont ainsi accessibles plus largement et à moindres coûts, ce qui peut potentiellement en accroître la portée et la pénétration de façon importante. Les médias numériques représentent une part grandissante en termes d'audience, au travers de l'utilisation d'outils d'analyse de données, de moteurs de recommandation de contenu, de technologies d'optimisation du marketing social et viral, et de segmentation et de traitement de l'audience, afin de favoriser la consommation de contenu et d'optimiser la portée, le positionnement et la pénétration des publicités. Au cours des cinq prochaines années, de nouveaux « studios » émergeront au sein des distributeurs de contenu numérique actuels, qui développent désormais leurs propres activités de création de contenus originaux. Alors que ces tendances se traduiront par une fragmentation des audiences, des types de contenu et des services créatifs, le volume de contenu de qualité consommé et disponible ne fera qu'augmenter.

Une communication narrative originale et une meilleure qualité du contenu feront toujours partie des attentes des consommateurs, indépendamment de l'évolution des canaux de distribution, des technologies et des formats. Nous estimons que la croissance de la consommation de contenus courts, de jeux vidéo et de contenus viraux formatés pour les médias sociaux compléteront, mais ne supplanteront pas, les formats de contenu de longue durée.

Au-delà de l'émergence actuelle de technologies liées aux écrans comme le *High Dynamic Range* (« HDR ») et le *Wide Color Gamut* (« WCG »), la prochaine évolution majeure en matière de création de contenu concernera les domaines de la Réalité Augmentée et de la Réalité Virtuelle. Nous estimons que la Réalité Augmentée et la Réalité Virtuelle auront un impact considérable et changeront de manière fondamentale la façon dont les consommateurs apprécient et interagissent avec le contenu, que ce soit dans le domaine des médias et du divertissement ou dans celui de la publicité. La Réalité Augmentée a le potentiel de modifier la nature de l'environnement micro-informatique, voire même d'influer sur la relation que nous entretenons avec le monde réel.

Dans un futur proche, les contenus produits pour ces technologies seront, pour la plupart, proposés sous la forme d'expériences interactives plus courtes et accessibles via certains marchés de niche qui, quoique globalement importants, resteront plutôt limités au départ à certains types d'appareils récemment lancés sur le marché ou devant être bientôt commercialisés, ou à certaines audiences. À plus long terme, ces technologies de rupture seront source de nombreuses opportunités pour l'industrie.

Au cours des cinq prochaines années, les fenêtres traditionnelles payantes d'accès aux contenus que sont le cinéma, les médias physiques et la télévision payante vont continuer à décliner face à la pression et la concurrence croissantes des médias numériques. Cette tendance va permettre aux fournisseurs de contenu d'élargir leur choix en termes d'offres, d'accès et d'utilisation du contenu, et de proposer ainsi de nouvelles fenêtres de diffusion et d'expérimentation.

Alors que le modèle économique et l'écosystème traditionnels de la télévision payante seront de plus en plus remis en question sur de nombreux marchés clés, nous ne pensons pas pour autant qu'ils disparaîtront dans les cinq années à venir, en raison des obstacles réglementaires et des contraintes de droits d'exclusivité sur les contenus qui existent sur les grands marchés comme les États-Unis.

Nous tablons sur une démocratisation du développement technologique, en raison d'une baisse importante des coûts matériels et financiers liés au développement et à l'exploitation de technologies au cours des cinq prochaines années. L'évolution de l'offre d'infrastructure *cloud* réduira de façon significative les coûts et les délais relatifs au développement et au déploiement d'applications et de services. En raison de cette tendance, nous prévoyons une généralisation des modèles de licences de logiciels *open source* dans l'ensemble de l'industrie, en particulier dans les offres OTT, voire même dans les protocoles traditionnels de certains opérateurs de réseaux.

Nous estimons que, d'ici trois ans, les appareils connectés aux réseaux serviront de passerelles pour les contenus et que les offres de services et de divertissements contextualisés se développeront rapidement. Bien que nous pensions que l'adoption par les consommateurs de capteurs, d'objets portables et d'autres produits liés à l'Internet des Objets restera une tendance majeure, les besoins des entreprises et les solutions dédiées, tout particulièrement dans le secteur industriel, stimuleront, et seront de plus en plus liés, aux services de mégadonnées (*Big Data*) et aux modèles d'analyse de données. L'émergence de l'Internet des Objets et de services de données influencera, dans un premier temps, le secteur industriel, mais pourrait avoir également des répercussions sur le comportement et l'implication des utilisateurs, et offrira des opportunités pour proposer de nouveaux services de divertissements contextualisés, améliorer et personnaliser l'expérience utilisateur, et réinventer ou améliorer les fonctionnalités.

Dans le domaine des Licences de Brevets, l'essor des fournisseurs de services OTT et des canaux de distribution numériques accélère le cycle d'adoption des technologies dédiées au divertissement, qui ont été historiquement influencées par les studios hollywoodiens et les groupes audiovisuels, ainsi que par les principaux fabricants de produits d'Électroniques Grand Public, au travers des organismes de standardisation et les consortiums. À l'avenir, les activités de Licences de Technologies, qui visent à promouvoir et commercialiser des technologies et solutions de façon proactive auprès de clients potentiels, s'imposeront de plus en plus comme un modèle de monétisation majeur pour les technologies du Groupe.

Ces tendances ont, et auront, un impact global positif sur la demande de technologies, produits et services de Technicolor, ce qui favorisera la croissance :

- du segment Maison Connectée, sous l'effet d'une demande croissante de produits plus intelligents et innovants, dotés de capacités étendues ;

- du segment Services Entertainment, en raison des relations de long terme de Technicolor avec les principaux créateurs de contenu, d'un volume plus important de contenus créés et consommés, ainsi que du rôle de leader que tient le Groupe dans le domaine de la création d'expériences narratives basées sur la Réalité Augmentée et la Réalité Virtuelle ;
- du segment Technologie, grâce à l'adoption plus rapide des technologies de nouvelle génération de Technicolor dans un nombre grandissant de produits d'Électronique Grand Public et de services.

2.3 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe a atteint 3 652 millions d'euros en 2015, en hausse de 9,6 % à taux de change courants et de 2,4 % à taux de change constants comparé à 2014. Hors activités abandonnées, le chiffre d'affaires s'est élevé à 3 601 millions d'euros en 2015, en hausse de 12,0 % à taux de change courants et de 4,7 % à taux de change constants par rapport à 2014, en raison d'une solide croissance du chiffre d'affaires des segments Services Entertainment et Technologie, et d'une quasi stabilité du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée. Dans le segment Maison Connectée, malgré des conditions de marché difficiles à la fois en Amérique du Nord et en Amérique Latine, le chiffre d'affaires est resté quasiment stable comparé à 2014, grâce à une forte amélioration du mix produit global dans la plupart des régions et à l'inclusion du chiffre d'affaires relatif à l'acquisition de Cisco Connected Devices. Dans le segment Services Entertainment, le chiffre d'affaires a enregistré une hausse à deux chiffres à taux de change constants par rapport à 2014, reflétant une forte croissance organique et la contribution des acquisitions récentes dans les Services de Production, ainsi qu'une bonne résistance des volumes dans les Services DVD liée à un calendrier plus important de sorties de titres au second semestre et à des gains de nouveaux clients tant en Europe qu'en Amérique du Nord. Dans le segment Technologie, le chiffre d'affaires a bénéficié principalement d'une contribution plus forte du consortium MPEG LA sur l'ensemble de l'année, ainsi que d'une solide performance des programmes de licences directement gérés par le Groupe au premier semestre.

Pour de plus amples informations voir la section 2.9.1 « Analyse du chiffre d'affaires » du présent chapitre.

L'EBITDA ajusté des activités poursuivies s'est élevé à 565 millions d'euros en 2015, en hausse de 3,1 % à taux de change constants par rapport à 2014, représentant une marge d'EBITDA ajusté de 15,5 %, en baisse de 1 point par rapport à 2014. L'augmentation de l'EBITDA ajusté a résulté d'une solide performance de chiffre d'affaires dans la division Licences et d'une forte croissance organique dans les Services de Production, ayant en partie compensé une faible performance dans les Services DVD au premier semestre, un impact négatif sur les

approvisionnements relatif à l'évolution défavorable du taux de change du dollar US par rapport à l'euro au second semestre dans le segment Maison Connectée, ainsi qu'une moindre contribution des activités abandonnées.

Pour de plus amples informations voir les sections 2.9.2 « Analyse de l'EBITDA ajusté », et 2.9.9 « Indicateurs ajustés » du présent chapitre.

Le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts s'est élevé à 264 millions d'euros en 2015 comparé à 302 millions d'euros en 2014. Pour de plus amples informations, voir la section 2.9.3 « 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 87 millions d'euros en 2015 comparé à une charge de 117 millions d'euros en 2014. Pour de plus amples informations, voir la section 2.9.4 « Charges financières nettes » du présent chapitre.

La charge d'impôt totale du Groupe s'est élevée à 55 millions d'euros en 2015 comparé à une charge de 48 millions d'euros en 2014. Pour de plus amples informations, voir la section 2.9.5 « Impôts sur les résultats » du présent chapitre.

Le résultat net total des activités poursuivies était un profit de 121 millions d'euros en 2015 comparé à un profit de 137 millions d'euros en 2014. Pour de plus amples informations, voir la section 2.9.6 « Résultat net total des activités poursuivies » du présent chapitre.

La perte des activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevée à 43 millions d'euros en 2015, contre une perte de 9 millions d'euros en 2014. Pour de plus amples informations voir la section 2.9.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » du présent chapitre.

Le résultat net consolidé du Groupe était un profit de 78 millions d'euros en 2015 comparé à un profit de 128 millions d'euros en 2014. Pour de plus amples informations, voir la section 2.9.8 « Résultat net du Groupe » du présent chapitre.

2.4 SAISONNALITÉ

Historiquement, le chiffre d'affaires du Groupe avait tendance à être plus important au second semestre qu'au premier, le niveau d'activité des clients de Technicolor étant supérieur vers la fin de l'année, en particulier dans le segment Services Entertainment. Au second

semestre 2015, le chiffre d'affaires des activités poursuivies s'est élevé à 2 031 millions d'euros, soit 56 % du chiffre d'affaires du Groupe pour l'année 2015, comparé à 1 827 millions d'euros au second semestre 2014, soit 55 % du chiffre d'affaires du Groupe pour l'année 2014.

2.5 RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET IMPACT DES EFFETS DE CHANGE

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe en 2014 et 2015 par destination, en fonction de la situation géographique des clients de Technicolor. Comme indiqué

ci-dessous, les marchés les plus importants du Groupe en 2015 ont été les États-Unis et l'Europe, qui ont représenté respectivement 46,7 % et 23,1 % du chiffre d'affaires.

Chiffre d'affaires des activités poursuivies par destination

(en pourcentage)	2015	2014
États-Unis	46,7 %	44,1 %
Amérique (hors États-Unis)	16,5 %	18,7 %
Europe	23,1 %	21,7 %
Asie-Pacifique	12,3 %	13,9 %
Autres	1,4 %	1,6 %

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe par origine, en fonction du lieu de l'entité ayant émis la facture de Technicolor pour les exercices 2014 et 2015.

Comme indiqué ci-dessous, les marchés les plus importants du Groupe en 2015 ont été l'Europe et les États-Unis, qui ont représenté respectivement 42,9 % et 38,2 % du chiffre d'affaires.

Chiffre d'affaires des activités poursuivies par origine

(en pourcentage)	2015	2014
États-Unis	38,2 %	39,1 %
Amérique (hors États-Unis)	13,7 %	15,2 %
Europe	42,9 %	40,5 %
Asie-Pacifique	5,2 %	5,2 %

Chiffre d'affaires des activités poursuivies et effets de change

(en millions d'euros sauf mention contraire)	CA 2014 au taux de change 2014	CA 2015 au taux de change 2014	Impact du taux de change	CA 2015 au taux de change 2015	Variations à taux de change constant (%)	Variations à taux de change courant (%)
Activités poursuivies	3 332	3 412	240	3 652	+ 2,4 %	+ 9,6 %
Dont :						
Maison Connectée	1 382	1 378	73	1 451	(0,3) %	+ 5,0 %
Services Entertainment	1 432	1 510	166	1 676	+ 5,4 %	+ 17,1 %
Technologie	490	512	(1)	511	+ 4,5 %	+ 4,2 %
Autres	28	12	2	14	(57,6) %	(49,5) %

Pour les comparaisons d'un exercice à l'autre, le chiffre d'affaires de l'exercice le plus récent est aussi calculé en utilisant le taux de change utilisé dans les résultats consolidés de l'exercice précédent. Le Groupe estime qu'une telle présentation des variations de chiffre d'affaires corrigée des variations de change est utile pour analyser la performance du Groupe.

Une partie importante des activités du Groupe étant située aux États-Unis ou dans d'autres pays dont la devise est étroitement liée au dollar US, la principale exposition du Groupe aux fluctuations des devises étrangères est relative à la parité du dollar US contre l'euro. De manière générale, une hausse du dollar US par rapport à l'euro a

un effet positif sur le chiffre d'affaires du Groupe, tandis qu'une baisse du dollar US a l'effet inverse. Les autres devises étrangères ayant un impact sur le chiffre d'affaires du Groupe sont principalement la livre sterling, le dollar canadien et le réal brésilien. En 2015, par rapport à 2014, les fluctuations des taux de change ont eu un impact positif global de 240 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe, l'effet positif relatif à l'appréciation du taux de change moyen du dollar US et de la livre sterling contre l'euro en 2015 par rapport à 2014 ayant plus que compensé l'impact négatif lié à la dépréciation du taux de change moyen d'un certain nombre de devises contre l'euro au cours de la même période, incluant en particulier le réal brésilien.

Le tableau ci-après présente le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe par devises en 2015. Comme indiqué ci-dessous, l'exposition devise la plus importante du Groupe concerne le dollar US, qui a représenté 54 % du chiffre d'affaires en 2015.

	2015
USD	54 %
EUR	25 %
Autres	21 %

Pour de plus amples informations sur les taux de change moyens, voir la note 2.4 « Conversion » des états financiers consolidés du Groupe.

Pour de plus amples informations sur les effets de change, y compris une analyse de l'impact d'une hausse de 10 % du dollar US par rapport

à l'euro sur le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts, voir la note 21.2 (a) des états financiers consolidés du Groupe.

2.6 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 31 DÉCEMBRE 2015

La cession de M-GO a été finalisée le 29 janvier 2016 pour un produit net de 12 millions de dollars US (11 millions d'euros).

2.7 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2015

Conformément à l'Article L. 233-6 du Code de commerce, Technicolor constate que le Groupe a acquis le contrôle des sociétés françaises listées ci-dessous au cours de l'année 2015 :

S'agissant de OuiDo Production :

- OuiDo Productions – 797 830 106 RCS PARIS ;

S'agissant du Groupe Mikros :

- MTC – 407 754 613 RCS NANTERRE,
- Mikros Image – 333 987 659 RCS NANTERRE,
- Domove – 399 641 562 RCS NANTERRE,

Au sein du Groupe Mikros, Technicolor a également acquis des intérêts minoritaires dans:

- L'Étude et la Supervision des Trucages (L'EST) 414 222 406 RCS PARIS,
- Orfeo – 539 867 093 RCS PARIS.

2.8 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2014

Conformément à l'Article L. 233-6 du Code de commerce, Technicolor constate que le Groupe n'a acquis aucun intérêt dans aucune société française en 2014.

2.9 RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2014 ET 2015

Le chiffre d'affaires du Groupe, l'EBITDA ajusté, les charges d'exploitation et le résultat des activités poursuivies avant charges financières et impôts pour les années 2014 et 2015 sont présentés ci-dessous pour chacun des segments opérationnels du Groupe – Maison Connectée, Services Entertainment, Technologie – ainsi que pour le segment « Autres ».

Les résultats du Groupe sont présentés conformément à la norme comptable IFRS 5. Par conséquent, la contribution des activités non poursuivies aux résultats du Groupe est présentée sur une seule ligne du compte de résultat consolidé, dénommée « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » et est présentée séparément sous la section 2.9.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » du présent chapitre.

2.9.1 ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe a atteint 3 652 millions d'euros en 2015, en hausse de 9,6 % à taux de change courants et de 2,4 % à taux de change constants comparé à 2014. Hors activités abandonnées, le chiffre d'affaires s'est élevé à 3 601 millions d'euros en 2015, en progression de 4,7 % à taux de change constants par rapport à 2014, reflétant une solide croissance du chiffre d'affaires des segments Services Entertainment et Technologie, et une quasi stabilité des ventes dans le segment Maison Connectée. Dans le segment Maison Connectée, malgré des conditions de marché difficiles à la fois en Amérique du Nord et en Amérique Latine, le chiffre d'affaires est resté quasiment stable comparé à 2014, grâce à une forte amélioration du mix produit global dans la plupart des régions et à l'inclusion du chiffre d'affaires relatif à l'acquisition de Cisco Connected Devices. Dans le segment Services Entertainment, le chiffre d'affaires a enregistré une hausse à deux chiffres à taux de change constants comparé à 2014, reflétant une forte croissance organique et la contribution des acquisitions récentes dans les Services de Production, ainsi qu'une bonne résistance des volumes dans les Services DVD liée à un calendrier plus important de sorties de titres au second semestre et à des gains de nouveaux clients tant en Europe qu'en Amérique du Nord. Dans le segment Technologie, le chiffre d'affaires a bénéficié principalement d'une contribution plus forte du consortium MPEG LA sur l'ensemble de l'année, ainsi que d'une solide performance des programmes de licences directement gérés par le Groupe au premier semestre.

Maison Connectée

Le segment Maison Connectée a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 1 451 millions d'euros en 2015, en hausse de 5,0 % à taux de change courants et quasiment stable à taux de change constants par rapport à 2014, y compris la contribution de l'acquisition de Cisco Connected Devices, finalisée en novembre 2015. Hors Cisco

Connected Devices, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 365 millions d'euros, en baisse de 5,7 % à taux de change constants par rapport à 2014, en raison d'une baisse des volumes totaux de produits livrés à 30,6 millions d'unités en 2015 en comparaison de leur niveau record de 2014, en partie compensée par une forte amélioration du mix produit global dans la plupart des régions, y compris en Amérique du Nord.

Même sans la contribution de Cisco Connected Devices, le segment Maison Connectée a continué de surperformer le marché mondial des terminaux domestiques, malgré des conditions de marché difficiles dans certaines régions, du fait notamment de plusieurs gains de clients et de nouveaux contrats, incluant des produits haut de gamme. Le segment a affiché en particulier une performance soutenue en Europe, Moyen-Orient & Afrique et en Asie-Pacifique, ces deux régions enregistrant une hausse à deux chiffres de leur chiffre d'affaires par rapport à 2014, bénéficiant notamment d'une amélioration du mix produit liée à l'introduction de nouveaux produits et à la poursuite de la montée en gamme dans la chaîne de valeur. Le segment Maison Connectée a cependant fait face à un moindre niveau d'activité à la fois en Amérique du Nord et en Amérique Latine, du fait principalement de l'approche prudente des clients du Groupe en termes de commandes de produits et de gestion des inventaires, du fait de la consolidation en cours de l'industrie aux États-Unis et d'un environnement macroéconomique défavorable au Brésil.

- En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires du segment Maison Connectée a fortement baissé en 2015 par rapport à 2014, reflétant principalement l'impact sur les volumes de produits de la gestion prudente des commandes de produits et des inventaires de la part des clients du Groupe en raison de la consolidation en cours de l'industrie, ainsi que le retrait au premier trimestre 2015 d'un produit Câble qui avait été livré en quantités importantes en 2014. Le mix produit global s'est fortement amélioré en 2015 comparé à 2014, bénéficiant principalement d'une plus forte contribution au chiffre d'affaires de produits Câble haut de gamme.
- En Amérique Latine, le chiffre d'affaires du segment Maison Connectée a baissé en 2015 comparé à 2014, du fait principalement de l'impact sur les livraisons de produits de conditions macroéconomiques défavorables au Brésil, reflétées par la dévaluation du real brésilien face au dollar US, ayant entraîné des niveaux d'inventaires élevés chez certains clients majeurs du Groupe. Hors Brésil, le niveau d'activité a été bon dans d'autres parties de la région, en particulier au premier semestre dans des pays comme le Mexique, le Chili et l'Argentine, grâce principalement à une forte demande de passerelles haut débit de la part des clients Câble et Télécom du Groupe.
- En Europe, Moyen-Orient et Afrique, le chiffre d'affaires du segment Maison Connectée a fortement augmenté en 2015 par rapport à 2014, en raison principalement d'un niveau d'activité

soutenu dans la région au second semestre, ainsi que d'une amélioration significative du mix produit global sur l'ensemble de l'année. Au second semestre, le segment Maison Connectée a principalement bénéficié de la montée en puissance d'un nouveau décodeur *Over-The-Top* (« OTT ») introduit auprès d'un client français clé au troisième trimestre 2015. Le niveau d'activité de la région a également été soutenu par une demande toujours solide de produits OTT et haut débit de la part des clients du Groupe, ainsi que par une hausse des livraisons de passerelles Câble, notamment en Europe de l'Ouest.

■ En Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires du segment Maison Connectée a fortement augmenté en 2015 par rapport à 2014, reflétant une forte hausse des volumes de produits enregistrée au second semestre et une amélioration importante du mix produit global sur l'ensemble de l'année, liée notamment à l'introduction de nouveaux produits, incluant des appareils haut de gamme. Au second semestre, le segment Maison Connectée a principalement bénéficié d'une forte demande de décodeurs de la part des clients du Groupe en Inde, ainsi que de livraisons plus importantes de produits haut débit Câble et Télécom, notamment en Chine.

Volumes de produits Maison Connectée

(en millions d'unités)		2015	2014	Variation
Volumes totaux		31,8	34,5	(7,8) %
Dont	Cisco Connected Devices	1,2	-	ns
Volumes totaux hors Cisco Connected Devices*		30,6	34,5	(11,2) %
Dont	Amérique du Nord	6,0	9,5	(36,6) %
	Amérique Latine	11,0	11,3	(2,8) %
	Europe, Moyen-Orient et Afrique	6,7	7,3	(7,5) %
	Asie-Pacifique	6,9	6,4	+ 7,5 %

* Incluant les tablettes et les autres produits connectés.

Services Entertainment

Le segment Services Entertainment a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 1 676 millions d'euros en 2015, en hausse de 17,1 % à taux de change courants et de 5,4 % à taux de change constants par rapport à 2014. Hors activités abandonnées, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 639 millions d'euros en 2015, en hausse de 10 % à taux de change constants par rapport à 2014, reflétant une forte croissance organique et la contribution des acquisitions récentes dans les Services de Production, ainsi qu'un chiffre d'affaires solide enregistré dans les Services DVD.

■ Le chiffre d'affaires des Services de Production a enregistré une forte croissance à deux chiffres en 2015, avec une progression de presque 40 % à taux de change constants comparé à 2014. Cette performance a reflété une croissance organique soutenue, en raison principalement d'un niveau d'activité record dans les activités d'Effets Spéciaux pour les films, ainsi que de la contribution de Mr. X, OuiDo Productions, Mikros Images et The Mill sur la période.

En 2015, Technicolor a continué d'afficher un niveau d'activité record dans les Effets Visuels pour les films, tous les sites du Groupe travaillant simultanément sur de nombreux projets et ayant enregistré plusieurs nouveaux contrats durant l'année. Ce fort niveau d'activité a également reflété la contribution additionnelle de Mr. X, dont la performance a été soutenue sur la période, grâce à ses travaux sur de nombreux projets, et en particulier dans les séries TV. Les activités d'Effets Visuels pour la Publicité et d'Animation ont aussi enregistré un chiffre d'affaires en hausse,

avec un niveau d'activité plus soutenu sur tous les sites, tandis que le chiffre d'affaires des activités de Postproduction s'est amélioré par rapport à 2014.

■ Le chiffre d'affaires des Services DVD est resté globalement stable à taux de change constants en 2015 comparé à 2014, grâce à de solides volumes totaux de DVD en Définition Standard, Blu-ray™ et CD, avec une baisse de moins de 1 % en 2015, soulignant une amélioration significative par rapport au recul d'environ 11 % enregistré en 2014. Cette performance a résulté d'un calendrier plus important de sorties de nouveaux titres de la part des principaux Studios clients du Groupe, ainsi que de l'apport de gains et acquisitions de nouveaux clients sécurisés au cours de l'année, incluant notamment deux clients majeurs qui sont venus renforcer la base de clients du Groupe en Amérique du Nord fin novembre.

Les volumes de disques Blu-ray™ ont augmenté de plus de 8 % en 2015 par rapport à 2014, en raison des facteurs mentionnés précédemment et de la poursuite de la croissance des volumes de jeux vidéo au format Blu-ray™ pour la console Xbox One, tandis que les volumes de DVD en Définition Standard ont baissé d'environ 5 %. La tendance générale au niveau des volumes a continué d'être meilleure en Europe qu'aux États-Unis durant l'année, en raison principalement d'offres promotionnelles régionales spécifiques de la part de certains studios, ainsi que de la poursuite de l'adoption du format Blu-ray™ dans cette région (comparativement à un marché du Blu-ray™ plus mature et stable aux États-Unis). Les volumes de Jeux Vidéo ont baissé d'environ 11 % par rapport à 2014, la hausse des volumes pour la console

Xbox One n'ayant que partiellement compensé la poursuite de la baisse de la demande de jeux pour la génération précédente de consoles Xbox. Ces derniers ayant désormais atteint un niveau non

significatif, ils ne devraient pas impacter les tendances futures dans les mêmes proportions.

Volumes de DVD, Blu-ray™ et CD

(en millions d'unités)

		2015	2014	Variation
Volumes totaux		1 307,7	1 314,7	(0,5) %
Par format	DVD en Définition Standard	1 002,3	1 053,1	(4,8) %
	Blu-ray™	276,4	255,3	+ 8,3 %
	CD	28,9	6,2	ns
Par segment	Studio / Vidéo	1 179,3	1 196,2	(1,4) %
	Jeux	65,7	74,2	(11,4) %
	Logiciels et kiosques	33,7	38,1	(11,4) %
	Musique & Audio	28,9	6,2	ns

Technologie

Le segment Technologie a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 511 millions d'euros en 2015, en hausse de 4,2 % à taux de change courants et de 4,5 % à taux de change constants par rapport à 2014. Hors M-GO, cédée début janvier 2016 à Fandango, une société du groupe NBC Universal, le chiffre d'affaires s'est élevé à 490 millions d'euros en 2015, en hausse de 3,3 % à taux de change constants par rapport à 2014, reflétant principalement une hausse du chiffre d'affaires généré par le consortium MPEG LA, qui a représenté 59 % du chiffre d'affaires de la division Licences en 2015, contre 45 % en 2014. Les programmes de licences directement gérés par le Groupe ont enregistré une solide performance au premier semestre, en particulier dans la télévision numérique, en raison du niveau important de signature de nouveaux contrats et de renouvellements en 2014. Sur le second semestre, les programmes de licences directement gérés par le Groupe ont enregistré une moins bonne performance, le Groupe n'ayant signé aucun nouveau contrat ni renouvellement majeur sur la période, les discussions en cours avec des fabricants ayant été retardées afin de tirer profit du programme de licences commun avec Sony dans la télévision numérique et les écrans de moniteurs, annoncé en septembre 2015.

Le chiffre d'affaires de la division Licences comporte des estimations fondées sur les accords de licences. Pour l'exercice clos au 31 décembre 2015, et mesuré en pourcentage du total du chiffre d'affaires de la division Licences, le chiffre d'affaires réel est en dessous des estimations de 0,9 %, comparé à un dépassement de 2,9 % pour l'exercice clos au 31 décembre 2014, à la date de publication du document de référence.

La division Recherche & Innovation n'a eu d'impact sur le chiffre d'affaires du segment en 2015.

Autres

Le chiffre d'affaires du segment « Autres » comprend le chiffre d'affaires des fonctions centrales et d'autres activités pour 14 millions d'euros en 2015, contre 28 millions d'euros en 2014, reflétant principalement le chiffre d'affaires de IZ-ON Media, activité ayant été cédée par le Groupe au deuxième trimestre 2015.

2.9.2 ANALYSE DE L'EBITDA AJUSTÉ

Pour faciliter l'analyse de la performance du Groupe et en complément des résultats publiés, présentés conformément aux normes IFRS, Technicolor publie un EBITDA Ajusté. Cet indicateur exclut des facteurs considérés comme non représentatifs de la performance opérationnelle courante de Technicolor. Pour une définition détaillée des indicateurs ajustés et une description de leurs limites en tant qu'indicateurs de performance, voir la section 2.9.9 « Indicateurs ajustés » du présent chapitre.

L'EBITDA ajusté des activités poursuivies s'est élevé à 565 millions d'euros en 2015, en hausse de 2,6 % à taux de change courants et de 3,1 % à taux de change constants par rapport à 2014, représentant une marge d'EBITDA ajusté de 15,5 %. L'augmentation de l'EBITDA ajusté a résulté d'une solide performance de chiffre d'affaires dans la division Licences et d'une forte croissance organique dans les Services de Production, ayant en partie compensé une faible performance dans les Services DVD au premier semestre, un impact négatif sur les approvisionnements relatif à l'évolution défavorable du taux de change du dollar US par rapport à l'euro au second semestre dans le segment Maison Connectée, ainsi qu'une moindre contribution des activités abandonnées.

Maison Connectée

L'EBITDA ajusté du segment Maison Connectée a atteint 76 millions d'euros en 2015 comparé à 77 millions d'euros en 2014, incluant un effet de change négatif de 6 millions d'euros. A taux de change constants, l'EBITDA ajusté a atteint 82 millions d'euros, en hausse de 5,8 % par rapport à 2014. La marge d'EBITDA ajusté s'est élevée à 5,9 % à taux de change constant, en progression de 0,3 point comparé à 2014, reflétant une hausse de la marge brute, liée à une solide exécution opérationnelle et une amélioration des coûts de production dans le segment, ainsi qu'à une amélioration du mix produit global.

Hors Cisco Connected Devices, la marge d'EBITDA ajusté du segment Maison Connectée a atteint 6,1 % à taux de change constants, en hausse de 0,5 point par rapport à 2014. La performance du segment Maison Connectée pour l'ensemble de l'année 2015 inclue la contribution de Cisco Connected Devices depuis le 21 novembre 2015 (soit un chiffre d'affaires de 86 millions d'euros et un EBITDA ajusté de 2 millions d'euros). En raison du calendrier de l'opération, le processus de transition n'avait démarré qu'en décembre 2015 et, de ce fait, la contribution de Cisco Connected Devices depuis le 21 novembre 2015 n'est pas représentative du niveau d'activité récurrent attendu sur cette activité.

Services Entertainment

L'EBITDA ajusté du segment Services Entertainment a atteint 192 millions d'euros en 2015 comparé à 191 millions d'euros en 2014. Hors activités abandonnées, l'EBITDA ajusté s'est élevé à 190 millions d'euros en 2015, en baisse de 2,1 % à taux de change constants comparé à 2014, la plus forte contribution des Services de Production ayant presque entièrement compensé la moindre performance des Services DVD. Malgré la baisse de son EBITDA ajusté, l'activité DVD Services a généré un flux de trésorerie disponible stable comparé à 2014.

- L'EBITDA ajusté des Services de Production a fortement augmenté en 2015 comparé à 2014, du fait d'un fort niveau d'activité dans les Effets Visuels et l'Animation et de la contribution des acquisitions ;
- Dans les Services DVD, malgré un chiffre d'affaires globalement stable à taux de change constants, l'EBITDA ajusté a été affecté par la décision du Groupe au premier semestre de maintenir les coûts de sa plateforme opérationnelle en prévision du très fort niveau d'activité attendu au second semestre. L'EBITDA ajusté du second semestre 2015 a été proche de son niveau du second semestre 2014, mais n'a pas permis de compenser totalement la baisse enregistrée au premier semestre.

Technologie

L'EBITDA ajusté du segment Technologie s'est élevé à 377 millions d'euros en 2015, en hausse de 5,0 % à taux de change courants et de 5,8 % à taux de change constants par rapport à 2014. Hors M-GO, l'EBITDA ajusté a atteint 389 millions d'euros en 2015, en hausse de 3,4 % à taux de change constants par rapport à 2014, reflétant la forte contribution du chiffre d'affaires du consortium MPEG LA. De plus, le Groupe a maintenu un niveau soutenu d'investissement dans sa division Recherche & Innovation, avec des dépenses nettes de 30 millions d'euros pour le segment Technologie en 2015. Hors M-GO, la marge d'EBITDA ajusté a atteint 79,4 % en 2015, contre 78,7 % en 2014.

Autres

L'EBITDA ajusté pour le segment « Autres » était une charge de 80 millions d'euros en 2015, contre une charge de 77 millions d'euros en 2014.

2.9.3 ANALYSE DES CHARGES D'EXPLOITATION ET DU RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES AVANT CHARGES FINANCIÈRES NETTES ET IMPÔTS

Coût des ventes

Le coût des ventes s'est élevé à 2 818 millions d'euros en 2015, soit 77,2 %, du chiffre d'affaires, contre 2 513 millions d'euros en 2014, soit 75,4 % du chiffre d'affaires.

En valeur absolue, le coût des ventes a augmenté de 306 millions d'euros en 2015 comparé à 2014, en raison de l'impact des acquisitions réalisées en 2015 dans les segments Maison Connectée et Services Entertainment et, dans la division Services DVD, de la décision prise par le Groupe au cours du premier semestre de ne pas réduire les coûts liés à la plateforme opérationnelle en prévision du très fort niveau d'activité attendu au second semestre.

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 dans la division Services DVD du segment Services Entertainment), 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 834 millions d'euros en 2015, soit 22,8 % du chiffre d'affaires, comparé à 819 millions d'euros en 2014, soit 24,6 % du chiffre d'affaires.

Frais commerciaux et administratifs

Les frais commerciaux et de marketing se sont élevés à 105 millions d'euros en 2015, soit 2,9 % du chiffre d'affaires, contre 98 millions d'euros en 2014, soit 2,9 % du chiffre d'affaires, en raison de l'impact de l'acquisition de Cisco Connected Devices dans le segment Maison Connectée et de coûts additionnels liés au développement des activités de Licences de Marques et de Technologies dans le segment Technologie.

Les frais généraux et administratifs se sont élevés à 226 millions d'euros en 2015, soit 6,2 % du chiffre d'affaires, contre 217 millions d'euros en 2014, soit 6,5 % du chiffre d'affaires, reflétant principalement l'impact des acquisitions réalisées en 2015 dans les segments Maison Connectée et Services Entertainment, en partie compensé par l'impact en année pleine des mesures de réduction des coûts mises en œuvre en 2014 au niveau du siège.

Pour de plus amples informations, voir la note 6 des états financiers consolidés du Groupe.

Frais de recherche et développement nets

Les frais de recherche et développement nets (R&D) se sont élevés à 128 millions d'euros en 2015, soit 3,5 % du chiffre d'affaires, contre 136 millions d'euros en 2014, soit 4,1 % du chiffre d'affaires. En 2015, 28,1 % des dépenses totales de R&D ont concerné le segment Technologie, qui comprend la division Recherche & Innovation du Groupe. Les autres frais de recherche et développement ont reflété principalement les coûts de développement et l'amortissement des projets de recherche et développement capitalisés dans le segment Maison Connectée.

Pour de plus amples informations, voir la note 7 des états financiers consolidés du Groupe.

Restructurations

En 2015, le Groupe a poursuivi ses efforts de baisse des coûts par la fermeture et la réduction des effectifs, générant des coûts de restructuration.

Les coûts de restructuration des activités poursuivies se sont élevés à 39 millions d'euros en 2015, soit 1,1 % du chiffre d'affaires, contre 25 millions d'euros en 2014, soit 0,8 % du chiffre d'affaires, liés principalement aux activités abandonnées dans le segment Services Entertainment.

Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels

En 2015, Technicolor a enregistré des pertes de valeur nettes de 27 millions d'euros, dont 23 millions d'euros liés à des dépréciations d'actifs incorporels dans les segments Maison Connectée et

Technologie, contre des pertes de valeurs nettes de 48 millions d'euros en 2014, principalement liées à une dépréciation sur écart d'acquisition de 47 millions d'euros relative à la division Services DVD au sein du segment Services Entertainment.

Pour de plus amples informations, voir les notes 8, 12 et 13 des états financiers consolidés du Groupe.

Autres produits (charges)

Les autres produits (et charges) ont représenté une perte de 45 millions d'euros en 2015, dont 32 millions d'euros de coûts liés aux acquisitions, contre un produit de 7 millions d'euros en 2014.

Pour des informations plus détaillées, voir la note 6 des états financiers consolidés du Groupe.

Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts

Le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts s'est élevé à 264 millions d'euros en 2015, soit 7,2 % du chiffre d'affaires, contre 302 millions d'euros en 2014, soit 9,1 % du chiffre d'affaires, en raison principalement de l'impact d'éléments non-courants, y compris notamment des coûts liés aux acquisitions.

Pour de plus amples informations, voir la note 5 des états financiers consolidés du Groupe.

2.9.4 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Le résultat financier net des activités poursuivies du Groupe était une charge de 87 millions d'euros en 2015, contre une charge de 117 millions d'euros en 2014.

Charges d'intérêts nettes

Les charges d'intérêt nettes liées aux activités poursuivies se sont élevées à 63 millions d'euros en 2015, en légère amélioration par rapport aux 65 millions d'euros de 2014. La réduction des coûts d'emprunts relative aux opérations de refinancement et de renégociation du coût de la dette du Groupe réalisées en 2014 et en 2015 a été en partie compensée par de plus fortes charges d'intérêts au second semestre 2015 relatives à l'émission d'un nouvel Emprunt à Terme pour financer les acquisitions de Cisco Connected Devices et de The Mill.

Pour des informations plus détaillées, voir les notes 1 et 9 des états financiers consolidés du Groupe. Les charges d'intérêts ont été calculées au taux d'intérêt effectif de l'Emprunt à Terme.

Autres produits (charges) financiers

Les autres charges financières liées aux activités poursuivies ont atteint 24 millions d'euros en 2015, en baisse significative par rapport à 52 millions d'euros en 2014, qui incluait une reprise de l'ajustement

IFRS de la dette pour 20 millions d'euros comptabilisée comme une charge sans contrepartie de trésorerie, relative principalement à des remboursements anticipés de la Dette Restructurée réalisés durant l'année.

2.9.5 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Les activités poursuivies du Groupe ont supporté une charge d'impôts courants et différés totalisant 55 millions d'euros en 2015, contre une charge de 48 millions d'euros en 2014.

La charge effective d'impôt courant traduit notamment le montant des taxes dues en France, au Mexique et en Australie. 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 et à la taxe locale « CVAE ».

En 2015, en tenant compte de la mise à jour des prévisions de bénéfice au sein du groupe fiscal français, et de l'utilisation des pertes reportables, les actifs d'impôt différé de la France sont restés stables par rapport aux actifs reconnus à la fin de l'année précédente. Les actifs d'impôt différé restants correspondent à une utilisation jusqu'en 2029, laquelle représente le revenu taxable prévisible estimé des activités de la division Licences, basé sur les programmes de licences existants et futurs.

Pour de plus amples informations, voir la note 10 des états financiers consolidés du Groupe.

2.9.6 RÉSULTAT NET TOTAL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Le résultat net total des activités poursuivies a atteint 121 millions d'euros en 2015, contre 137 millions d'euros en 2014, reflétant principalement l'impact d'éléments non-courants.

2.9.7 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION

Le résultat net total des activités arrêtées ou en cours de cession a été une perte de 43 millions d'euro en 2015, principalement liée à des règlements de litiges. En 2014, la perte relative aux activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevée à 9 millions d'euros et correspondait principalement à des frais juridiques ainsi qu'à des provisions pour risques et litiges.

2.9.8 RÉSULTAT NET DU GROUPE

Le résultat net consolidé du Groupe a atteint 78 millions d'euros en 2015, contre 128 millions d'euros en 2014. La perte nette attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle était de 4 millions

d'euros en 2015, stable par rapport à 2014. Le résultat net attribuable aux actionnaires de Technicolor SA s'est par conséquent établi à 82 millions d'euros en 2015, contre 132 millions d'euros en 2014.

Le gain net par action sur une base non diluée s'est élevé à 0,23 euro en 2015, comparé à un gain net par action de 0,38 euro en 2014.

2.9.9 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'il 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 2015 et 2014 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 (110) millions d'euros en 2015, 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 (66) millions d'euros en 2014.

Réconciliation des indicateurs ajustés

(en millions d'euros sauf mention contraire)	2015	2014	Variation
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts / EBIT (a)	264	302	(38)
Total des ajustements de l'EBIT (b)	(110)	(66)	(44)
Dont coûts de restructuration, nets	(39)	(25)	(14)
Dont pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(27)	(48)	+ 21
Dont autres produits/(charges)	(45)	7	(52)
EBIT Ajusté des activités poursuivies (a)-(b)	374	368	+ 6
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	10,2 %	11,0 %	(0,8) pt
Dépréciations et amortissements ⁽¹⁾	190	183	+ 7
EBITDA Ajusté des activités poursuivies	565	550	+ 15
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	15,5 %	16,5 %	(1,0) pt
EBITDA Ajusté des activités non poursuivies	(6)	(4)	(2)
EBITDA retenu pour les clauses conventionnelles	559	546	+ 13

(1) Incluent l'impact des provisions pour risques, garanties et litiges.

Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts, et indicateurs ajustés par segments

(en millions d'euros sauf mention contraire)

	2015	2014	Variation
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	264	302	(38)
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	7,2 %	9,1 %	(1,9) pt
Dont :			
Maison Connectée :	(10)	34	(44)
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	(0,7) %	2,5 %	(3,2) pt
Services Entertainment	25	9	+ 16
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	1,5 %	0,6 %	+ 0,9 pt
Technologie	339	340	(1)
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	66,4 %	69,3 %	(2,9) pt
Autres	(90)	(81)	(9)
EBIT Ajusté des activités poursuivies	374	368	+ 6
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	10,2 %	11,0 %	(0,8) pt
Dont :			
Maison Connectée :	47	38	+ 9
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	3,2 %	2,7 %	+ 0,5 pt
Services Entertainment	58	73	(15)
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	3,5 %	5,1 %	(1,6) pt
Technologie	356	342	+ 14
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	69,7 %	69,8 %	(0,1) pt
Autres	(86)	(85)	(1)
EBITDA Ajusté des activités poursuivies	565	550	+ 15
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	15,5 %	16,5 %	(1,0) pt
Dont :			
Maison Connectée :	76	77	(1)
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	5,2 %	5,6 %	(0,4) pt
Services Entertainment	192	191	+ 1
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	11,5 %	13,4 %	(1,9) pt
Technologie	377	359	18
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	73,9 %	73,3 %	+ 0,6 pt
Autres	(80)	(77)	(3)

2.10 TRÉSORERIE ET CAPITAUX

Cette section doit être lue en conjonction avec le chapitre 3 « Facteurs de risques », section 3.2 « Risques de marché » de ce Document de Référence et les notes 21, 22 et 23 des états financiers consolidés.

2.10.1 VUE D'ENSEMBLE

2.10.1.1 Principales catégories de besoins en trésorerie

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

- **besoins en fonds de roulement des activités poursuivies** : les besoins en fonds de roulement 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 en trésorerie 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 « Facteurs de risques », section 3.4 « Autres risques » du présent Document de Référence ;
- **investissements** : le Groupe doit régulièrement investir dans des biens d'équipement pour l'exploitation de 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** : un dividende de 17 millions d'euros a été versé en 2015 au titre de l'exercice 2014. Les contrats de financement de la dette mis en place imposent des restrictions sur la capacité du Groupe à payer des dividendes. Pour de plus amples informations, voir les notes 20.4 et 23.3 des états financiers consolidés du Groupe.

2.10.1.2 Principales ressources en liquidité

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

- **trésorerie et équivalents trésorerie** : le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie était de 385 millions d'euros au 31 décembre 2015. En plus de la trésorerie et équivalents de trésorerie, 38 millions d'euros de trésorerie étaient mis en nantissement au 31 décembre 2015 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 23 des états financiers consolidés du Groupe ;
- **produits des cessions d'actifs** : conformément à la documentation relative à la dette du Groupe, les produits de la vente d'actifs doivent être utilisés dans certains cas pour rembourser la dette ;
- **lignes de crédit confirmées** : au 31 décembre 2015, le Groupe possédait deux lignes de crédit sécurisées pour un montant total de 214 millions d'euros. L'une des lignes de crédit, totalisant 114 millions d'euros, est garantie par des créances clients et la disponibilité de cette ligne varie en fonction du montant des créances. En janvier 2016, le Groupe a souscrit une nouvelle ligne de crédit sécurisée d'un montant de 125 millions d'euros. Pour plus d'information sur les lignes de crédit du Groupe, voir la note 23.3 (d).

2.10.2 FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions euros)

	2015	2014
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1^{er} janvier	328	307
Variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies	385	352
Variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités arrêtées ou en cours de cession	(23)	(15)
Variation nette de la trésorerie d'exploitation (I)	362	337
Variation nette de la trésorerie d'investissement des activités poursuivies	(791)	(106)
Variation nette de la trésorerie d'investissement des activités arrêtées ou en cours de cession	-	(3)
Variation nette de la trésorerie d'investissement (II)	(791)	(109)
Variation nette de la trésorerie de financement des activités poursuivies	492	(221)
Variation nette de la trésorerie de financement des activités arrêtées ou en cours de cession	-	-
Variation nette de la trésorerie de financement (III)	492	(221)
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (I+II+III)	63	7
Effet des variations de change sur la trésorerie	(6)	14
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE	385	328

Variation nette de la trésorerie d'exploitation

La variation nette de la trésorerie d'exploitation s'est élevée à 362 millions d'euros en 2015, contre 337 millions d'euros en 2014.

Activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies a été un profit de 121 millions d'euros en 2015 comparé à un profit de 137 millions d'euros en 2014. La variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies a atteint 385 millions d'euros en 2015, en hausse par rapport à 352 millions d'euros générés en 2014.

Les variations entre 2014 et 2015 sont analysées dans le tableau ci-dessous :

(en millions euros)	2015	2014	Variation	Commentaire sur les variations
Résultat des activités poursuivies	121	137	(16)	Principalement lié à l'impact d'éléments non-courants, incluant notamment des coûts liés aux acquisitions.
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation :				
Amortissements et dépréciations d'actifs sans contrepartie de trésorerie	217	224	(7)	
Résultat des activités poursuivies avant dépréciation, amortissement et pertes de valeur d'actifs	338	361	(23)	
Décaissements liés aux provisions sur la période	(93)	(87)	(6)	Essentiellement lié à la hausse des paiements inhérents à la provision pour garantie en 2015.
Impact des provisions sur le compte de résultat hors trésorerie pour la période	45	48	(3)	
Autres ajustements divers	195	129	+ 66	Les ajustements divers comprennent les charges d'intérêts nettes, la variation du fonds de roulement et d'autres éléments sans contrepartie de trésorerie. En 2015, l'amélioration a reflété une meilleure gestion du fond de roulement des divisions Services de Production et Services DVD, et d'un séquençage favorable des contrats de licences.
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	485	451	+ 34	
Intérêts nets payés et reçus	(48)	(56)	+ 8	
Impôts payés sur les résultats	(52)	(43)	(9)	
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	385	352	+ 33	

Activités arrêtées ou en cours de cession

Le montant des flux de trésorerie d'exploitation nets utilisés par les activités non poursuivies s'est élevé à 23 millions d'euros en 2015, contre 15 millions d'euros en 2014.

Variation nette de la trésorerie d'investissement

Le montant des flux de trésorerie nets utilisés pour les investissements s'est élevé à 791 millions d'euros en 2015, contre 109 millions d'euros en 2014.

Activités poursuivies

Les sorties de trésorerie destinées aux investissements effectués dans le cadre des activités poursuivies ont atteint 791 millions d'euros en 2015, contre 106 millions d'euros en 2014, comprenant :

- les investissements corporels et incorporels nets, qui se sont élevés à 106 millions d'euros en 2015 (contre 107 millions d'euros en 2014), du fait des sorties de trésorerie liées aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 107 millions d'euros en 2015 (contre 110 millions d'euros en 2014), nettes des encaissements de 1 million d'euros en 2015 (contre 3 millions d'euros en 2014) lié à des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles. En 2015, les investissements corporels et incorporels nets ont été de 44 millions d'euros dans le segment Maison Connectée, liés principalement aux projets de R&D capitalisés, de 52 millions d'euros dans le segment Services Entertainment, du fait des investissements dans les centres de production de Services de Production et dans les sites de réplique de Services DVD, et de 9 millions d'euros dans le segment Technologie, reflétant le développement de projets et d'autres initiatives ;

- les décaissements liés aux acquisitions de différentes activités (nets de la trésorerie acquise) pour 688 millions d'euros en 2015, contre 14 millions d'euros en 2014. En 2015, ils correspondaient principalement à l'acquisition de Cisco Connected Devices pour un montant de 357 millions d'euros, à l'acquisition de The Mill pour un montant de 251 millions d'euros, à l'acquisition des actifs nord-américains de Cinram Group Inc. relatifs à la fabrication et la distribution de DVD et disques Blu-ray™ pour un montant de 44 millions d'euros (paiement partiel), à l'acquisition de Mikros Image en France pour un montant de 14 millions d'euros, au complément de prix de 2 millions d'euros lié à l'acquisition de Mr. X Inc., et à l'acquisition de titres disponibles à la vente. En 2014, ils correspondaient principalement à l'acquisition de Mr. X, Inc. pour un montant de 6 millions d'euros, à l'échéance de paiement de 2 millions d'euros pour l'acquisition de la branche de distribution Village Roadshow, et à l'acquisition de titres disponibles à la vente ;
- les encaissements provenant de la cession de titres de participation de 2 millions d'euros en 2015, contre un encaissement de 10 millions d'euros en 2014, nets de la trésorerie des sociétés cédées ;
- la réduction ou augmentation nette de la trésorerie mise en nantissement (pour sécuriser les obligations du Groupe) et des emprunts, qui a généré 1 million d'euros de trésorerie nette en 2015, contre 6 millions d'euros en 2014.

Activités arrêtées ou en cours de cession

Les sorties de trésorerie des activités arrêtées ou en cours de cession sont nulles en 2015, contre 3 millions d'euros de décaissements en 2014.

Variation nette de la trésorerie de financement

La trésorerie nette provenant des activités de financement s'est élevée à 492 millions d'euros en 2015, contre 221 millions d'euros absorbés en 2014.

Activités poursuivies

La trésorerie de financement nette des activités poursuivies s'est élevée à 492 millions d'euros en 2015, contre une utilisation de 221 millions d'euros en 2014.

La trésorerie nette reçue en 2015 provenait essentiellement de l'émission d'une nouvelle dette pour 377 millions d'euros, dont le nouvel Emprunt à Terme souscrit en septembre et novembre 2015 pour 374 millions d'euros et l'augmentation nette du capital social intervenue en date du 17 novembre 2015 pour 227 millions d'euros, en partie compensée par les remboursements programmés de la dette pour un montant de 55 millions d'euros et d'autres remboursements pour un montant de 7 millions d'euros. Par ailleurs, la trésorerie de financement nette comprenait les coûts liés à l'opération de renégociation et l'émission du nouvel Emprunt à Terme pour 24 millions d'euros. Pour de plus amples informations, voir la note 31 des états financiers consolidés du Groupe.

La trésorerie nette utilisée en 2014 correspondait principalement au remboursement de dettes financières pour un montant net de 194 millions d'euros, comprenant le remboursement anticipé de l'Emprunt à Terme d'un montant de 50 millions d'euros et de la Dette Restructurée pour un montant de 81 millions d'euros, les remboursements programmés s'élevant à 51 millions d'euros et d'autres remboursements pour un montant de 12 millions d'euros. Par ailleurs, la trésorerie de financement nette comprenait les coûts liés à l'opération de renégociation pour 26 millions d'euros.

Activités arrêtées ou en cours de cession

Aucune trésorerie de financement n'a été utilisée au titre des activités non poursuivies en 2015 et en 2014.

2.10.3 RESSOURCES FINANCIÈRES

La dette financière brute du Groupe s'élève à 1 293 millions d'euros (valeur en IFRS) au 31 décembre 2015, contre 911 millions d'euros au 31 décembre 2014. Au 31 décembre 2015, la dette financière consistait principalement en 1 274 millions d'euros d'emprunts à terme émis en 2013 et en 2014, auxquels s'ajoutent les emprunts à terme complémentaires émis en 2015 afin de financer l'acquisition de The Mill et de Cisco Connected Devices. Au 31 décembre 2014, la dette financière consistait principalement en 892 millions d'euros d'emprunts à terme émis en 2013 et en 2014 en vue de refinancer la dette financière émise dans le cadre du plan de restructuration de la

dette de 2010, laquelle a été complètement remboursée en 2014. Au 31 décembre 2015, les dettes dont les échéances de paiements sont inférieures à un an sont de 86 millions d'euros, contre 59 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2015, le Groupe possédait 385 millions d'euros de disponibilités et dépôts, par rapport à 328 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Voir la note 23 des états financiers 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 2015.

	Type de taux d'intérêt	Montant au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Première échéance ⁽¹⁾	Existence de couverture
Emprunts à terme	Variable	1 274	2016	Non
Autre dette non courante	Divers	2	2017	Non
Autre dette courante	Divers	17	2016	Non
TOTAL DETTE		1 293		
Disponibilités et dépôts	Variable	385	0 à 1 mois	Non
Lignes de crédit confirmées ⁽²⁾	Variable	214		
LIQUIDITÉ TOTALE		599		

(1) Voir les notes 21.3 et 23.3 (a) pour l'échéancier de la dette du Groupe.

(2) Le montant disponible de ces lignes dépend de l'en-cours des créances (voir note 23.3 (d)).

Émissions liées aux Emprunts à Terme en septembre et novembre 2015

En septembre 2015, Technicolor a souscrit un nouvel Emprunt à Terme d'un montant de 200 millions de dollars US et 84 millions d'euros afin de financer l'acquisition de The Mill. En novembre 2015, le Groupe a souscrit un Emprunt à Terme complémentaire d'un montant de 113 millions d'euros afin de financer en partie l'acquisition de Cisco Connected Devices.

Refinancement de juillet 2013 et opération d'échange de février 2014

La dette de Technicolor a été restructurée conformément à un Plan de Sauvegarde approuvé par le Tribunal de Commerce de Nanterre en février 2010. Les emprunts à terme et les obligations en résultant (la « Dette Restructurée »), arrivant à échéance en 2016 et 2017, ont été refinancés en juillet 2013 avec la souscription de nouveaux emprunts à terme qui ont été clôturés le 11 juillet 2013. Dans le cadre de ce refinancement, Tech Finance & Co. SCA, un véhicule d'investissement spécifique constitué à Luxembourg, consolidé par Technicolor (« Tech Finance ») mais dans lequel Technicolor n'a aucune participation, a lancé des Offres de Rachat de la Dette Restructurée (les « Offres de Rachat »). Suite à ces Offres de Rachat, Tech Finance a acquis 61 % du total des participations au titre des

emprunts à terme et plus de 99 % des obligations émises au titre de placements privés pour des valeurs nominales de 358 millions d'euros, 689 millions de dollars US et 14 millions de livres sterling respectivement (905 millions d'euros au taux de 1,30 \$ US/1,00 € et 0,85 £/1,00 €). Le montant nominal de 905 millions d'euros représentait un montant IFRS de 829 millions d'euros net de l'ajustement IFRS de 76 millions d'euros (ajustement IFRS de la dette en valeur de marché qui avait été reconnu lorsque la Dette Restructurée avait été initialement comptabilisée en 2010). Ce montant de 905 millions d'euros a été éliminé dans le processus de consolidation de Technicolor.

Dans le cadre du refinancement de juillet 2013, Tech Finance a contracté une nouvelle ligne d'emprunt et emprunté 830 millions de dollars US et 200 millions d'euros en valeur nominale (l'« Emprunt à Terme » s'élevant à 838 millions d'euros au taux de 1,30 \$ US / 1,00 €). La Dette Restructurée non apportée aux Offres de Rachat s'élève à 192 millions d'euros et 116 millions de dollars US à la valeur nominale (environ 282 millions d'euros au taux de 1,30 \$ US / 1,00 €).

De plus, simultanément au refinancement de juillet 2013, Technicolor avait mis en place une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 100 millions d'euros (le *revolving credit facility*, « RCF ») au niveau de sa filiale Thomson Licensing SAS détenue à 100 %, et qui arrive à échéance en 2018.

En février 2014, Technicolor a refinancé 181 millions d'euros (75 millions de dollars US et 126 millions d'euros) de sa Dette Restructurée arrivant à échéance en 2016 et 2017 au moyen d'un échange sans transfert de numéraire pour l'Emprunt à Terme arrivant à échéance en 2020, à des conditions identiques à celles de l'Emprunt à Terme émis en juillet 2013.

Le 30 mai 2014, Technicolor a remboursé le solde de la Dette Restructurée par prélèvement sur sa trésorerie et, en conséquence, par jugement du 25 juin 2014, le Tribunal de Commerce de Nanterre a constaté que l'exécution du Plan de Sauvegarde était achevée et y a mis fin.

Description de l'endettement du Groupe

Pour une description de l'Emprunt à Terme et du RCF du Groupe, voir la note 23 des états financiers consolidés du Groupe.

Titres Super Subordonnés

Le montant de la dette financière du Groupe de 1 293 millions d'euros (valeur en IFRS) au 31 décembre 2015 ne tient pas compte des Titres de créance Super Subordonnés (TSS), émis en septembre 2005, pour un montant de 500 millions d'euros. En raison de leur caractère à durée indéterminée et subordonné, ces titres sont enregistrés dans les capitaux propres, conformément aux IFRS, pour leur valeur nette reçue de 492 millions d'euros (soit le prix d'émission minoré des frais de transaction).

Les titres peuvent faire l'objet d'un remboursement anticipé à la seule discrétion du Groupe, sous certaines conditions, en particulier (i) à compter du 25 septembre 2015 ou (ii) à tout moment en cas de changement de contrôle de Technicolor combiné à un abaissement de sa notation financière. Les TSS sont remboursables en cas de liquidation du Groupe.

Dans le cadre du Plan de Sauvegarde, Technicolor a versé 25 millions d'euros aux détenteurs de ces Titres Super Subordonnés en remboursement définitif de leurs créances d'intérêts, ce versement éteignant lesdites créances. Les TSS ne produisent donc plus d'intérêts.

Provisions sur retraites et avantages assimilés

En plus de la situation de la dette décrite ci-dessus, le Groupe a aussi des provisions pour retraites et avantages assimilés accordés aux employés qui s'élèvent à 382 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 414 millions d'euros au 31 décembre 2014. Pour plus d'information sur les provisions pour retraites et avantages assimilés, voir la note 25 des états financiers consolidés du Groupe.

Risque de liquidité

Pour plus d'information sur le risque de liquidité de la Société, voir la note 21.3 des états financiers 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.

Standard & Poor's (S&P) attribue la note B+ avec une perspective stable à Technicolor SA, Thomson Licensing SAS et la dette émise par Tech Finance & Co. SCA (l'Emprunt à Terme).

Moody's attribue la note B1 avec une perspective positive à Technicolor SA et à la dette émise par Tech Finance & Co. SCA (l'Emprunt à Terme).

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

2.11 PRIORITÉS ET OBJECTIFS POUR 2016

- Flux de trésorerie disponible du Groupe supérieur à 240 millions d'euros ;
- EBITDA ajusté compris entre 600 millions d'euros et 630 millions d'euros, reflétant :
 - EBITDA ajusté supérieur à 475 millions d'euros pour les activités Opérationnelles du Groupe contre 266 millions d'euros en 2015,
 - EBITDA ajusté supérieur à 200 millions d'euros pour le segment Technologie contre 389 millions d'euros en 2015, sur la base de la contribution des accords de licences déjà signés par le Groupe et incluant un EBITDA ajusté généré par le consortium de brevets MPEG LA de 60 millions d'euros, qui s'était élevé à 288 millions d'euros en 2015,
 - EBITDA ajusté du segment Autres et des fonctions centrales d'environ (80) millions d'euros ;
- Ratio de dette nette / EBITDA ajusté inférieur à 1,4x à fin décembre 2016 contre 1,74x à fin 2015.



3 FACTEURS DE RISQUES

3.1 RISQUES LIÉS À LA STRUCTURE FINANCIÈRE	52	3.4 AUTRES RISQUES	62
Risques liés à l'endettement	52	3.4.1 Risques liés aux procédures en matière d'entente	62
3.2 RISQUES DE MARCHÉ	54	3.4.2 Risques liés au procès en instance pour exposition à des substances toxiques à Taïwan	63
3.2.1 Risque de variation des taux d'intérêt	54	3.4.3 Risques en matière de Ressources Humaines	63
3.2.2 Risque de fluctuation des taux de change	54	3.4.4 Risques liés à l'environnement économique et social	63
3.2.3 Risque de liquidité	55	3.4.5 Risques environnementaux	64
3.2.4 Risque lié à l'évaluation d'instruments financiers	55	3.4.6 Risques liés aux pertes de valeurs sur certains actifs corporels et incorporels dont les écarts d'acquisition	65
3.3 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ	55	3.4.7 Risques juridiques	65
3.3.1 Risques liés à l'activité commerciale	55	3.5 ASSURANCE	66
3.3.2 Risques liés à la capacité du Groupe de développer les produits et services répondant aux choix technologiques des clients du Groupe	56		
3.3.3 Risques liés à l'évolution de l'activité Licences	57		
3.3.4 Concurrence	58		
3.3.5 Risques associés à la chaîne d'approvisionnement, la fabrication et la dépendance envers les fournisseurs	58		
3.3.6 Risques liés aux produits défectueux et aux problèmes de qualité des produits et services	59		
3.3.7 Risques relatifs aux acquisitions et aux partenariats	59		
3.3.8 Risques liés à l'évolution des marchés, des technologies et de la demande des consommateurs	61		
3.3.9 Risques liés à la sécurité des actifs, dont la Cybersécurité	62		

Sont présentés ci-dessous les principaux risques identifiés par le Groupe et qui pourraient affecter l'activité, la situation financière et les perspectives de celui-ci. D'autres risques, identifiés ou considérés comme non significatifs, pourraient aussi avoir un effet significatif sur le Groupe.

La présente section doit être lue en conjonction avec le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques (voir le chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne », section 4.2 « Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques » du présent Document de Référence) et les notes 3.2, 12, 13, 17, 23, 24, 25, 26 et 33 des états financiers consolidés du Groupe.

3.1 RISQUES LIÉS À LA STRUCTURE FINANCIÈRE

RISQUES LIÉS À L'ENDETTEMENT

Les risques liés à l'endettement de Technicolor ont principalement trait :

- à l'importance de la dette du Groupe ;
- aux restrictions financières (une clause financière unique) ;
- et opérationnelles résultant des clauses conventionnelles (*covenants*) figurant dans la documentation régissant la dette ; et
- aux autres stipulations des contrats régissant l'Emprunt à Terme imposant au Groupe d'affecter une grande partie de sa trésorerie excédentaire au remboursement anticipé de l'Emprunt à Terme.

L'importance de la dette du Groupe pourrait affecter sa santé financière, du fait de versements requis conséquents en principal et intérêts, et empêcher le Groupe de remplir ses obligations au titre de l'Emprunt à Terme, des lignes de crédit revolving et des programmes de mobilisation de créances, tels que définis ci-après.

Le Groupe est endetté de manière importante et doit remplir un certain nombre d'engagements significatifs du fait de cet endettement.

Au 31 décembre 2015, la dette brute nominale totale du Groupe s'élevait à 1 370 millions d'euros (correspondant à 1 293 millions d'euros au bilan en prenant en compte l'ajustement IFRS à la juste valeur et sur la base des taux de change en vigueur au 31 décembre 2015) composée principalement de l'Emprunt à Terme s'élevant à un total de 1 351 millions d'euros (correspondant à 1 274 millions d'euros au bilan).

Le Groupe dispose d'une ligne de crédit revolving (le RCF) d'un montant de 100 millions d'euros mise en place en juillet 2013 par sa filiale détenue à 100 % Thomson Licensing, ainsi que d'un programme de mobilisation de créances (le « programme de mobilisation de créances ») au titre duquel il peut bénéficier d'une liquidité supplémentaire pouvant atteindre 114 millions d'euros en fonction du montant des créances disponibles. De plus, en janvier 2016,

Technicolor SA a contracté une nouvelle ligne de crédit confirmée revolving auprès de banques pour un montant de 125 millions d'euros (le « nouveau RCF »). 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 23 des états financiers consolidés.

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 grande partie de la trésorerie excédentaire au remboursement de l'Emprunt à Terme, et réduit ainsi la trésorerie disponible pour financer le besoin en fonds de roulement du Groupe (sur ce point, voir en particulier le facteur de risque ci-dessous « Les dispositions de l'Emprunt à Terme imposent au Groupe d'affecter une grande partie de la trésorerie excédentaire ainsi que les produits de certaines cessions au remboursement de l'Emprunt à Terme ») ;
- 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.

L'Emprunt à Terme, le RCF et le nouveau RCF prévoient des clauses conventionnelles (covenants) aux termes desquelles le Groupe doit satisfaire certains critères financiers et se voit imposer certaines limitations et restrictions sur sa capacité à exercer son activité.

Des amendements à l'Emprunt à Terme souscrits en 2014 et le 5 juin 2015 ont amélioré la flexibilité stratégique du Groupe par rapport aux dispositions de l'Emprunt à Terme antérieures aux amendements ; pour le détail de ces clauses conventionnelles (covenants), 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 23.3 (e) des états financiers consolidés.

- **Clause conventionnelle sur le ratio d'endettement :** l'Emprunt à Terme et le nouveau RCF contiennent une seule clause conventionnelle financière prévoyant que la dette brute nominale totale ne doit pas être supérieure à 4 fois l'EBITDA sur une base de 12 mois glissants au 30 juin et 31 décembre de chaque exercice.
- **Clause conventionnelle sur le RCF :** le RCF contient une seule clause conventionnelle (*covenant*) financière selon laquelle la dette nette nominale totale ne doit pas être supérieure à 2,25 fois l'EBITDA sur une période de 12 mois glissants. Cette clause conventionnelle est uniquement applicable en cas de tirage sur la ligne au 30 juin ou au 31 décembre de chaque année.

Un nombre important de facteurs, dont beaucoup échappent au contrôle du Groupe (y compris un ralentissement des secteurs d'activités dans lesquels il opère, une dégradation générale de l'environnement économique ou tout autre risque identifié dans ce Document de Référence), pourrait empêcher le Groupe de respecter ces clauses conventionnelles (*covenants*).

Par ailleurs, l'Emprunt à Terme, le RCF et le nouveau RCF d'une part, ainsi que le programme de mobilisation de créances d'autre part, contiennent certaines dispositions qui limitent la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités. 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 pendant la durée de l'Emprunt à Terme, dont le versement de dividendes, les distributions, les achats ou les remboursements d'actions, les investissements autres que les investissements autorisés et le remboursement de la 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 du Groupe est en deçà d'un seuil qui diminue au fil du temps et dans la limite d'un certain montant cumulé pendant la durée de l'Emprunt à Terme avec certaines dérogations.

Tout manquement à l'un des engagements décrits dans ce facteur de risque pourrait (dans certains cas, au terme d'une période de grâce) constituer un cas de défaut au titre de l'Emprunt à Terme, du RCF et du nouveau RCF. En l'absence de renonciation des créanciers, un tel cas de défaut leur conférerait le droit de déclarer l'exigibilité anticipée des montants restant dus au moment de la survenance du cas de défaut au titre de l'Emprunt à Terme, du RCF et du nouveau RCF (majorés des intérêts courus, frais et autres montants dus à ce titre).

Le non-respect des obligations prévues par le programme de mobilisation de créances pourrait (dans certains cas, au terme d'une période de grâce) constituer un cas de défaut au titre de ce programme.

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 au titre de l'Emprunt à Terme, du RCF et du nouveau RCF 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 au titre de l'Emprunt à Terme, du RCF, du nouveau RCF et/ou des programmes de mobilisation de créances s'ils devenaient exigibles suite à la survenance d'un cas de défaut.

Les dispositions de l'Emprunt à Terme imposent au Groupe d'affecter une grande partie de la trésorerie excédentaire, ainsi que les produits de certaines opérations, au remboursement de l'Emprunt à Terme.

Au titre des modalités de remboursement anticipé obligatoire prévues par la documentation relative à l'Emprunt à Terme, le Groupe a l'obligation d'allouer des fonds au remboursement de l'Emprunt à Terme 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 de l'Emprunt 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 de l'Emprunt 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 de l'Emprunt 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 de l'Emprunt à Terme au cours de l'année ;

- *changement de contrôle* : 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 »), l’Emprunt à Terme sera immédiatement exigible ; et
- *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 de l’Emprunt à Terme, du RCF et du nouveau RCF, sous réserve de certains seuils et avec certaines dérogations.

Le respect de ces engagements réduit significativement le montant des fonds disponibles pour financer le besoin en fonds de roulement du Groupe, et avec les clauses conventionnelles (*covenants*) susvisées, limite la capacité d’investissement du Groupe.

3.2 RISQUES DE MARCHÉ

3.2.1 RISQUE DE VARIATION DES TAUX D’INTÉRÊT

Les fluctuations de taux d’intérêt pourraient conduire à une baisse du résultat financier du Groupe.

Le Groupe est exposé aux variations de taux d’intérêt principalement au titre de son endettement et de sa trésorerie. 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. Voir la note 21.2 (b) des états financiers consolidés du Groupe du présent Document de Référence pour plus d’informations concernant ce risque.

3.2.2 RISQUE DE FLUCTUATION DES TAUX DE CHANGE

Une part significative du chiffre d’affaires du Groupe étant réalisée dans des devises autres que l’euro, les fluctuations des taux de change sont susceptibles d’affecter son résultat d’exploitation.

Une part significative du chiffre d’affaires consolidé du Groupe 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. Ceci résulte de la solide implantation du Groupe aux États-Unis, en particulier dans les segments opérationnels Services Entertainment et Maison Connectée. En 2015, 47 % du chiffre d’affaires consolidé du Groupe ont été réalisés aux États-Unis. La majorité des ventes des filiales sont libellées dans les devises locales. À l’exception d’un nombre de cas limité, les filiales établissent leurs comptes de résultat dans leur devise nationale avant conversion en euros à un taux de change mensuel moyen, car les états financiers

consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les fluctuations des taux de change, en particulier celui du dollar US par rapport à l’euro, peuvent donc avoir un impact de conversion significatif sur le chiffre d’affaires du Groupe. En 2015, le taux de change moyen du dollar US par rapport à l’euro était supérieur de 20 % comparé à 2014 et les fluctuations de taux de change, toutes devises confondues, ont eu un impact négatif de 35 millions d’euros sur les résultats des activités poursuivies par le Groupe avant charges financières nettes et impôts. 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.

Le chiffre d’affaires du Groupe étant généré dans des devises différentes de celles de ses charges, en particulier le dollar US, les fluctuations de taux de change sont susceptibles d’affecter son résultat d’exploitation.

Lorsque les charges et les ventes du Groupe sont libellées dans des devises différentes, un risque de transaction apparaît et les marges de profit 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. Certaines ventes libellées en dollars US et en euros sont notamment associées à des dépenses en pesos mexicains et en zlotys polonais respectivement du fait de la présence de sites de fabrication au Mexique et en Pologne. Certaines ventes du Groupe réalisées en Europe et libellées en euros pour lesquelles une partie des dépenses engagées, liées à des achats effectués auprès de fournisseurs asiatiques le sont en dollars US. Pour certaines de leurs opérations, les filiales du Groupe situées au Royaume-Uni sont également exposées au dollar US et à l’euro.

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. La volatilité des taux de change peut engendrer des pertes potentiellement préjudiciables pour sa situation financière ou son résultat d'exploitation.

Voir également la note 21.2 (a) des états financiers consolidés du Groupe.

3.2.3 RISQUE DE LIQUIDITÉ

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

La capacité de Technicolor à accéder aux marchés financiers pourrait se restreindre si sa situation financière ou les conditions générales du marché se détérioraient. Pour davantage d'informations, voir la note 21.3 des états financiers consolidés du Groupe.

Pour d'autres informations sur la situation de liquidité du Groupe et certains risques afférents, voir le chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives », section 2.10 « Trésorerie et capitaux », les notes 21, 22 et 23 des états financiers consolidés du Groupe et la section 3.1 « Risques liés à la structure financière » du présent chapitre.

3.3 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

3.3.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ COMMERCIALE

Les activités du Groupe dépendent du maintien sur le long terme de relations et d'arrangements contractuels avec un nombre limité de clients majeurs du secteur Media & Entertainment, faute de quoi des conséquences particulièrement préjudiciables pourraient être à craindre pour son résultat d'exploitation.

Le Groupe opère dans le secteur Media & Entertainment, un marché caractérisé par une certaine concentration, dominé par un nombre restreint de clients d'envergure, et sur lequel les relations avec les clients ont toujours eu un caractère déterminant. Plusieurs activités du Groupe sont par conséquent tributaires de quelques clients majeurs, ainsi que de l'instauration de relations et de la conclusion d'arrangements contractuels durables avec eux.

Par exemple, dans le segment Services Entertainment, la génération de chiffre d'affaires dépend en grande partie des relations du Groupe avec un certain nombre de studios de cinéma, chaînes de télévision ou éditeurs de jeux vidéo majeurs, sur la base de projets spécifiques ou de contrats pluriannuels lorsque cela est possible. Le chiffre d'affaires

3.2.4 RISQUE LIÉ À L'ÉVALUATION D'INSTRUMENTS FINANCIERS

La juste valeur des contrats de change à terme est calculée par actualisation de la différence entre le taux à terme du contrat et celui du marché et multipliée par la valeur nominale. La juste valeur de l'ensemble des actifs et passifs courants (créances clients, dettes fournisseurs, prêts et dettes à court terme, trésorerie et découverts bancaires) est considérée comme équivalente à la valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme. Pour la portion à long terme de l'Emprunt à Terme, le Groupe utilise la valeur observée de marché de cette dette pour en déterminer la juste valeur.

Pour toute information complémentaire relative à la juste valeur des instruments financiers dérivés au 31 décembre 2015, voir la note 24.1 (b) des états financiers consolidés. Voir aussi la note 24.1 (a) des états financiers consolidés pour la juste valeur des actifs et passifs financiers. Pour toute autre information concernant les emprunts, les instruments financiers et l'exposition liée aux marchés financiers, voir les notes 21, 22 et 23 des états financiers consolidés.

réalisé avec les cinq principaux clients du segment Services Entertainment a représenté 55 % du chiffre d'affaires de ce segment et 25 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015. Une grande partie du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée est générée avec les grands opérateurs de télévision payante et de réseaux. Les ventes aux cinq principaux clients du segment Maison Connectée ont généré environ 51 % du chiffre d'affaires de ce segment et environ 20 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015. Globalement, les 10 principaux clients du Groupe ont été à l'origine de 52 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015. Les principaux clients du Groupe, si celui-ci ne parvient pas à maintenir et renforcer ces relations, seront moins enclins à acheter et à utiliser ses technologies, ses produits et ses services, ce qui pourrait porter sérieusement préjudice à ses activités et à ses perspectives.

Bien que le Groupe ait signé des contrats pluriannuels avec un grand nombre de ses clients, la plus grande partie des relations avec ses clients majeurs consiste en de multiples arrangements contractuels dont les clauses, les conditions et les dates d'expiration varient, et la question de la reconduction de certains contrats se pose fréquemment dans chacun des secteurs d'activité.

Si les clients du Groupe décident de résilier ces arrangements contractuels conformément à leurs clauses, si le Groupe n'est pas en mesure de les reconduire à leur expiration, ou s'il n'est en mesure de le faire qu'à des conditions nettement moins favorables, des effets largement préjudiciables seront à craindre pour son résultat d'exploitation.

Les résultats du Groupe dépendent de la demande des clients en faveur de ses technologies, de ses produits et de ses services. Une diminution de la demande pourrait sérieusement affecter son résultat d'exploitation.

La demande des clients du Groupe vis-à-vis de ses technologies, de ses produits et de ses services peut dépendre de tout un ensemble de facteurs, parmi lesquels les préférences des clients, les tendances macroéconomiques ou l'adoption de technologies en tant que technologies incontournables du secteur d'activité. Le résultat d'exploitation du Groupe dépend en partie de l'adoption des technologies, des produits et des services du Groupe plutôt que de ceux de ses concurrents par les acteurs du secteur d'activité concerné.

Afin d'anticiper et de prévenir une dégradation des relations avec les clients principaux, le Groupe suit, de manière étroite et permanente, l'évolution de son activité commerciale, et, en particulier, le renouvellement et la négociation des contrats clés. Chaque division établit une stratégie commerciale et de gestion de comptes pour ses clients majeurs ainsi que 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. Le Groupe a mis en place 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.

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 (voir chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne », section 4.2.2 « Procédures de contrôle interne » du présent Document de Référence). 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.

3.3.2 RISQUES LIÉS À LA CAPACITÉ DU GROUPE DE DÉVELOPPER LES PRODUITS ET SERVICES RÉPONDANT AUX CHOIX TECHNOLOGIQUES DES CLIENTS DU GROUPE

Si le Groupe ne poursuit pas ses efforts de développement de produits, de services et de technologies innovants en réponse aux évolutions des secteurs d'activité concernés ou s'il ne sait pas correctement anticiper les évolutions futures, son activité pourrait être sérieusement affectée.

Le secteur *Media & Entertainment* se caractérise par des changements et des évolutions technologiques rapides. Les marchés du Groupe sont alimentés par des technologies et des produits en permanence améliorés et renouvelés, des préférences des consommateurs et des normes industrielles en constante évolution, jusqu'à l'obsolescence desdites technologies et produits.

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, au regard notamment des critères suivants : l'intégration de technologies d'écrans Ultra-Haute Définition et HDR (*High Dynamic Range*) dans le secteur de l'électronique grand public ; la place de plus en plus prépondérante des technologies numériques dans la production et la postproduction des contenus de divertissement dont, entre autres, l'animation, les effets visuels et audio et l'enrichissement des couleurs ; et le développement de la consommation de médias OTT (*over-the-top*), à la demande et multi-écrans. Ces tendances auront une influence sur le rythme de la transition de certaines des activités existantes et/ou matures vers de nouvelles activités. Les attentes et les hypothèses du Groupe peuvent ne pas être exactes, ce qui pourra nécessiter des ajustements de sa stratégie, de ses relations avec les fournisseurs et les clients et du développement de ses produits, de ses services et de ses technologies. Dans la mesure où la croissance future de l'activité du Groupe dépendra en partie de celle des marchés – actuels et futurs – par lesquels ses technologies, ses produits et ses services sont utilisés, et de la réussite de sa participation à ces marchés (marchés de la création de contenus numériques, de la consommation de divertissement numériques, applications liées à la vie du consommateur et à l'Internet des objets), si son offre de produits, de services et de technologies ne répond pas correctement aux demandes des consommateurs et de ses clients, l'engouement des marchés pour cette offre pourrait être nul ou limité.

De l'anticipation des évolutions du secteur d'activité par le Groupe dépendra également la manière dont celui-ci adaptera ses activités, sa politique d'investissement et sa structure de coûts, plus particulièrement pour certaines de ses activités qui devraient connaître une baisse de la demande. Les activités, le résultat d'exploitation et la situation financière du Groupe pourraient gravement pâtir d'hypothèses de tendances erronées ou de son incapacité à développer au moment opportun les nouveaux produits, services et technologies susceptibles de répondre de manière adéquate ou compétitive aux besoins d'un marché en constante évolution.

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 à intervalles réguliers ses prévisions de marché et ses hypothèses à moyen terme. Par ailleurs, le Groupe investit et fait partie d'organismes de standardisation en matière de technologies. Enfin, le Groupe se concentre également sur la qualité de la relation client, entre autres choses, comme moyen de réduire ce risque.

3.3.3 RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ LICENCES

Le Groupe dépend des ventes de produits intégrant ses technologies, réalisées par ses clients titulaires de licences. Toute baisse de ces ventes pourrait avoir un impact significatif sur le chiffre d'affaires généré par la division Licences du Groupe.

La concession de licences de brevets à des fabricants qui intègrent les technologies brevetées du Groupe dans leurs produits permet au Groupe de générer un chiffre d'affaires et des bénéfices significatifs. En 2015, le chiffre d'affaires de la division Licences a représenté 13 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe et le segment Technologie, qui inclut principalement la division Licences, a contribué à hauteur de 67 % à l'EBITDA ajusté des activités poursuivies du Groupe.

Dans la mesure où le Groupe n'exerce aucun contrôle sur le volume des ventes de produits sous licence, si les titulaires de licences voient leurs ventes de ces produits diminuer en raison d'efforts marketing moindres, de problèmes économiques, de changements dans les préférences ou les habitudes des consommateurs ou de tout autre facteur, cela pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires de la division Licences, affectant de façon significative le résultat opérationnel et la situation financière du Groupe.

De plus, les accords de licence courent généralement sur une période de cinq ans en moyenne. Si le Groupe ne parvient pas à renouveler les accords de licence ou de les renouveler dans des conditions aussi favorables que précédemment, le chiffre d'affaires de la division Licences du Groupe pourrait en être affecté de façon négative.

Si le Groupe est dans l'impossibilité de remplacer le chiffre d'affaires généré par les brevets arrivés à expiration ou par les consortiums de brevets arrivés à leur terme, le chiffre d'affaires et les profits de la division Licences seraient en baisse substantielle.

Le chiffre d'affaires de la division Licences du Groupe provient de l'octroi à des tiers de licences sur les brevets du Groupe ou un portefeuille de brevets appartenant à un ensemble de titulaires de licences. Le chiffre d'affaires dégagé par ces licences dépend pour une large part de la durée de ces brevets. Au 31 décembre 2015, Technicolor détenait environ 40 000 brevets et applications dans le monde et, pour 56 % de ce portefeuille, leur validité était encore de plus de dix ans.

Le chiffre d'affaires réalisé via le consortium Motion Picture Experts Group (MPEG) LA pour la technologie MPEG 2 représentait 59 % du chiffre d'affaires de la division Licences en 2015, contre 45 % en 2014. Le chiffre d'affaires généré par ce consortium est comptabilisé au sein du segment Technologie. Le Groupe s'attend à recevoir en 2016 les ultimes redevances du consortium MPEG LA. Si le Groupe ne parvient pas à conclure de nouveaux accords de licence afin de remplacer les sources de revenus existantes provenant des brevets proches de leur date d'expiration, y compris ceux faisant partie de regroupements de brevets arrivant à leur terme, le résultat opérationnel du Groupe sera affecté de façon significative.

Les modifications apportées aux lois et réglementations sur les brevets aux États-Unis et dans d'autres pays pourraient avoir un impact négatif sur la capacité du Groupe à breveter ses innovations, à licencier ses brevets et à en faire appliquer les droits.

Les activités de la division Licences du Groupe dépendent en partie de l'application uniforme et constante des droits de Propriété intellectuelle aux États-Unis, en Europe et dans les autres régions du monde. Les modifications apportées à ces lois et réglementations sur les brevets pourraient limiter la capacité du Groupe à breveter ses innovations, licencier et protéger ses brevets. Par ailleurs, l'interprétation des lois et réglementations sur les brevets adoptée dans les décisions de justice et administratives pourrait avoir un impact négatif sur la capacité du Groupe à breveter ses innovations, céder sous contrat de licence et protéger ses brevets.

À titre d'exemple, de récents jugements de la Cour suprême des États-Unis concernant certaines injonctions pourraient compliquer davantage, dans certains cas, la procédure d'obtention par le Groupe de mesures injonctives contre un tiers reconnu avoir contrefait un ou plusieurs de ses brevets. Les jugements concernant les contestations de brevets par les titulaires de licences pourraient éventuellement faciliter la contestation par ces derniers des brevets du Groupe, même s'ils ont déjà conclu un accord de licence avec le Groupe pour l'un de ses brevets. Si le Groupe se retrouve dans l'impossibilité de breveter ses innovations ou de protéger ses brevets, cela pourrait avoir un impact négatif important sur le chiffre d'affaires de la division Licences du Groupe, et par conséquent sur le résultat opérationnel et la situation financière du Groupe.

Les décisions des organismes fixant les normes et les standards applicables au secteur pourraient avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires de la division Licences du Groupe.

À l'avenir, les organismes fixant les normes et standards applicables au secteur *Media & Entertainment* pourraient exiger l'utilisation de normes dites « ouvertes », c'est-à-dire que les technologies nécessaires au respect de ces normes seraient librement disponibles sans avoir besoin de verser des redevances. L'utilisation de « normes ouvertes » pourrait ainsi réduire le chiffre d'affaires potentiel généré par la division Licences du Groupe, ce qui affecterait de façon négative la situation financière ou les perspectives du Groupe.

3.3.4 CONCURRENCE

Le Groupe doit faire face à une concurrence intense dans de nombreuses activités et si le Groupe est dans l'incapacité d'y faire face, les activités concernées pourraient être affectées.

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 ses 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 leur avantage 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 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. Même si Technicolor investit dans l'innovation, cherche à différencier ses produits et services, et met en œuvre une politique de conception, d'élaboration et d'approvisionnement pour minimiser les effets de tels risques, le Groupe ne peut toutefois pas assurer qu'il ne sera pas affecté par ses concurrents existants ou futurs.

Afin d'identifier ces ruptures de conditions de marché et de limiter l'exposition du Groupe à ces incertitudes, le Groupe construit des modèles identifier les tendances des indicateurs clés et les risques afin de cartographier l'industrie ainsi que la place de Technicolor dans ces

scénarios, pour créer des options pour chaque scénario et pour gérer et adapter la stratégie et les priorités du Groupe.

3.3.5 RISQUES ASSOCIÉS À LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT, LA FABRICATION ET LA DÉPENDANCE ENVERS LES FOURNISSEURS

Le Groupe court des risques en matière de qualité, d'opérations et de réputation parce qu'il dépend de fournisseurs et fabricants tiers.

Le Groupe sous-traite à ses fournisseurs extérieurs un nombre important d'activités, notamment dans les domaines de l'approvisionnement, la fabrication et la logistique, ainsi que dans le domaine de la recherche et du développement. Ainsi, le Groupe compte sur ses partenaires externes pour fabriquer certains de ses produits finis, en particulier pour le segment Maison Connectée. Cette dépendance envers les fournisseurs extérieurs et les partenaires de fabrication restreint l'aptitude du Groupe à éviter que des technologies ou des composants déficients soient incorporés dans les produits ; le Groupe est exposé aux répercussions des retards de production ou à d'autres échecs de la performance de ses fournisseurs. Tout produit défectueux ou défaut de production, de livraison ou de qualité du produit pourrait nuire au chiffre d'affaires du Groupe ainsi qu'à sa réputation. Cette dépendance du Groupe à l'égard de fournisseurs et fabricants extérieurs pourrait également exposer Technicolor aux conséquences résultant de violations par ces fournisseurs et fabricants des réglementations applicables et des droits de Propriété intellectuelle de tiers.

Concernant les achats de matières premières, de composants et de produits finis, le Groupe s'approvisionne à plus de 80 % auprès de ses dix premiers fournisseurs. En outre, certaines matières premières, comme les boîtiers des DVD ou les éléments des boîtiers décodeurs proviennent d'un nombre limité de fournisseurs importants. Toute modification, tout retard ou toute interruption par un fournisseur important pourrait retarder matériellement la production ou les opérations du Groupe, et accroître ses frais de production. Le Groupe pratique également 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. En conséquence, au-delà des retards et des autres défauts d'exécution imputables à ses fournisseurs, les activités du Groupe pourraient être interrompues par des facteurs extérieurs, échappant à son contrôle. Les résultats du Groupe pourraient être défavorablement affectés en cas d'interruption grave ou prolongée.

L'inaptitude du Groupe à faire en sorte que les produits ou les sous-composants principaux d'une qualité acceptable soient livrés en temps opportun pourrait créer des retards matériels, faire augmenter les charges et réduire les expéditions de ses produits, 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 du Groupe.

Pour atténuer les risques relevant de ses fournisseurs, le département des achats a établi des procédures détaillées pour le suivi opérationnel et contractuel 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, ainsi que les fournisseurs de matières premières utilisées dans la production des DVD et des disques Blu-ray™.

Les opérations des centres de production et de distribution du Groupe sont susceptibles d'être perturbées.

Le Groupe fait fonctionner diverses installations de production et de distribution 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 du Groupe due à ces événements ou pour d'autres raisons pourrait perturber les activités du Groupe, ce qui aurait un effet négatif sur l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

3.3.6 RISQUES LIÉS AUX PRODUITS DÉFECTUEUX ET AUX PROBLÈMES DE QUALITÉ DES PRODUITS ET SERVICES

Les produits et services du Groupe peuvent rencontrer des problèmes de qualité susceptibles d'entraîner une diminution des ventes et une augmentation des charges d'exploitation.

Les produits et services du Groupe sont généralement techniquement complexes et susceptibles de contenir des erreurs non détectées (de matériel et de logiciel notamment), en particulier au moment de leur première mise sur le marché ou de la sortie de nouvelles versions. Le Groupe, en outre, s'il engage des fabricants sous contrat pour des produits finis, comme c'est le cas pour le segment Maison Connectée et la division Services DVD, a une moindre capacité à exercer des contrôles de qualité. Le Groupe peut par conséquent se trouver confronté à des problèmes de qualité de ses produits ou de ses services, à des rappels de produits à grande échelle, ou à une diminution des achats d'un client majeur à la suite de problèmes de qualité ou d'un défaut de performance, qui à leur tour peuvent entraîner un impact négatif sur sa réputation et son chiffre d'affaires.

En cas d'erreurs dans les produits, il peut être exigé du Groupe au titre d'une réclamation en garantie, qu'il remplace les produits en question, ce qui aurait pour effet d'augmenter ses charges d'exploitation. Si, de surcroît, des conséquences imprévues sont provoquées par les erreurs en question, le Groupe peut alors encourir des coûts substantiels pour se défendre face à des réclamations en responsabilité civile, ou pour conclure un accord. Le Groupe est globalement détenteur d'une assurance en responsabilité civile eu égard à la prestation de ses services et à la fourniture de ses produits, et ses états financiers sont pourvus de provisions au titre des garanties ; mais si ces dispositions contractuelles s'avèrent inapplicables et si ses provisions sont insuffisantes, s'il ne parvient pas à se doter d'une assurance adéquate ou à la maintenir ou bien encore si les limitations de sa responsabilité civile s'avèrent inopérantes, le Groupe pourrait encourir des coûts importants.

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 Groupe, et leur efficacité est évaluée au moyen d'audits qualité.

3.3.7 RISQUES RELATIFS AUX ACQUISITIONS ET AUX PARTENARIATS

Les acquisitions, les coentreprises et les partenariats conclus par le Groupe sont susceptibles de se traduire par des risques liés aux processus d'intégration, des difficultés d'exploitation, des risques liés à la Propriété intellectuelle ou d'autres conséquences préjudiciables.

Le Groupe opère sur un marché dynamique nécessitant de procéder à des évaluations régulières quant aux éventuelles opérations stratégiques à envisager, en matière notamment d'investissements, d'acquisitions, de coentreprises et de partenariats commerciaux, pour l'extension de son offre de produits, de technologies et de services ou de la portée géographique de ses activités. Les actions spécifiques pouvant être menées dans ce domaine incluent notamment l'élargissement du portefeuille de brevets et de licences de technologie du segment Technologie, le développement d'opportunités ciblées, complémentaires ou génératrices de synergies dans le segment *Services Entertainment*, la participation à la consolidation du secteur du segment Maison Connectée, et la recherche d'opportunités dans les services, produits et technologies liés aux divertissements numériques et à la vie numérique. Un temps significatif peut s'avérer nécessaire pour qu'une acquisition, un investissement ou une coentreprise commence à porter ses fruits, et le Groupe ne peut jamais être certain qu'une opération donnée produira les bénéfices escomptés.

Technicolor a finalisé plusieurs acquisitions durant l'année 2015, notamment Mikros Image au mois de juin, The Mill au mois de septembre, certains actifs nord-américains de Cinram et la branche Connected Devices de Cisco au mois de novembre. Le Groupe pourrait ne pas avoir identifié l'ensemble des risques liés aux cibles ou aux acquisitions et les indemnités éventuellement dues par les vendeurs pourraient s'avérer insuffisantes.

Même si la Société a engagé d'importantes ressources dans le cadre de l'examen et de l'analyse de Cisco Connected Devices et de The Mill et que l'acquisition de la branche Connected Devices de Cisco a pris la forme d'une acquisition d'actifs, il se peut que tous les risques et passifs associés à ces cibles n'aient pas été identifiés. L'existence de risques et passifs non identifiés pourrait avoir d'importantes répercussions inattendues et négatives sur le Groupe, en particulier sur les plans comptable, financier, juridique et fiscal.

Si la Société venait à identifier des risques, des passifs ou des éléments factuels de nature à engager la responsabilité contractuelle des vendeurs en vertu des accords conclus avec ces derniers, les indemnités éventuellement dues par les vendeurs pourraient ne pas suffire au regard des préjudices subis ou pourraient ne pas être versées par ces derniers.

Suite à la finalisation de l'acquisition de Cisco Connected Devices, Cisco fournit certaines prestations de services au Groupe.

Le Groupe a passé des accords avec Cisco aux termes desquels l'entité fournit au Groupe des services de transition en matière de logistique, achats, recherche et développement, systèmes informatiques et fonctions transverses. Certains de ces services s'avèrent essentiels à la continuité des opérations jusqu'à la complète intégration des processus et des systèmes au sein du segment Maison Connectée. Ces services sont fournis sur des périodes allant de 6 à 18 mois, sous réserve de l'exercice par Technicolor de droits de résiliation anticipée, conformément aux préavis prévus aux accords.

L'intégration des activités acquises présente des risques pour la Société.

Aucune garantie ne peut être donnée quant à la réussite de l'intégration, au sein de la Société, des activités reprises dans le cadre de ces acquisitions *via* la réalisation des synergies attendues. La Société a notamment identifié les risques suivants :

- l'intégration de Cisco Connected Devices et de The Mill pourrait générer des coûts importants imprévus ainsi que des retards, des difficultés financières ou des problèmes d'exploitation ;
- les systèmes de comptabilité de Cisco Connected Devices et de The Mill étant différents de ceux de la Société, la coordination et le regroupement des fonctions administratives et de gestion

pourraient se montrer plus complexes que prévu (y compris au regard du contrôle interne et des Ressources Humaines) ;

- l'intégration est susceptible de détourner les ressources et de focaliser l'attention de l'équipe de direction au détriment de la conduite des affaires du Groupe ;
- il est possible que certains clients de Cisco Connected Devices et/ou The Mill mettent un terme à leurs relations commerciales avec le Groupe suite aux acquisitions ;
- le Groupe peut éprouver des difficultés à conserver ou à embaucher le personnel nécessaire à l'exploitation optimale des activités cibles ;
- les synergies financières et opérationnelles envisagées pourraient demander plus de temps que prévu, voire même ne pas être réalisées, totalement ou en partie ;
- la répartition du prix d'acquisition conformément à la norme IFRS 3 pourrait contraindre la Société à réduire la valeur des actifs acquis, ou reconnaître des nouveaux actifs amortissables significatifs ;
- les acquisitions pourraient amener la Société à supporter des passifs plus importants que ceux évalués durant les audits d'acquisition ; et
- le Groupe pourrait être confronté à d'autres événements ou circonstances imprévu(e)s.

Si ces risques devaient se concrétiser, ils pourraient avoir un impact défavorable significatif sur les résultats et la situation financière du Groupe, ainsi que sur le prix de l'action de la Société.

Les hypothèses avancées dans le plan d'affaires des activités acquises pourraient s'avérer incorrectes, notamment en matière de synergies et de performance financière.

Les synergies et les réductions de coûts attendues ont été évaluées en se basant sur la capacité supposée du Groupe à prendre les mesures appropriées au bon moment et sont susceptibles de donner lieu à des dépenses de mise en œuvre. La capacité du Groupe à réaliser les synergies attendues dépend de plusieurs facteurs qui sont indépendants de sa volonté.

Si l'une ou plusieurs des hypothèses relatives aux mesures devant être mises en œuvre s'avéraient incorrectes, les coûts associés pourraient être plus importants que prévu et le Groupe pourrait ne pas tirer pleinement profit de ces réductions de coûts, du moins selon le calendrier prévu à l'origine. En outre, les réductions de coûts consécutives à l'amélioration attendue en termes de performance pourraient ne pas durer si le Groupe rencontrait des difficultés au niveau de l'intégration des acquisitions ou devrait faire face à d'autres problèmes sur les plans opérationnel, juridique, réglementaire, contractuel ou des Ressources Humaines, ou tout autre type d'événements imprévus.

3.3.8 RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS, DES TECHNOLOGIES ET DE LA DEMANDE DES CONSOMMATEURS

Le Groupe court des risques liés à la baisse des ventes de supports physiques.

Historiquement, les disques optiques, comme les DVD et, plus récemment, les disques Blu-ray™, constituent un support de distribution majeur pour les contenus de divertissement vidéo. Au mois de novembre 2015, le Groupe a procédé à l'acquisition des actifs nord-américains de Cinram Group Inc. se rapportant aux services DVD, confirmant ainsi sa position de leader et renforçant son chiffre d'affaires dans ce domaine. Cependant, l'utilisation croissante des télévisions connectées, des dispositifs de visionnage en streaming, des tablettes, des Smartphones et autres appareils, ainsi que la croissance rapide de la livraison du contenu en ligne et mobile, ont donné lieu au mouvement actuel vers les services de téléchargement et de visionnement en continu. Bien que le Groupe anticipe un maintien à court terme des hausses de ventes de Blu-ray™, ce qui compensera en partie la baisse anticipée des ventes de DVD en Définition Standard, une accélération du basculement vers l'utilisation du contenu média en ligne et mobile pourrait conduire à une baisse significative des revenus DVD du Groupe générés par les ventes de supports physiques. En outre, les ventes annuelles de supports physiques pourraient être affectées par le nombre de films produits par les studios clients du Groupe et la réussite de ces films au box-office. Toute baisse du nombre de films produits ou de leur performance au box-office pourrait avoir un effet négatif sur le chiffre d'affaires de la division Services DVD du Groupe et sur le résultat d'exploitation du Groupe.

L'état de l'industrie du film pourrait avoir un effet négatif sur l'activité commerciale du segment Services Entertainment.

En 2015, le segment Services Entertainment représentait 46 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Même si le Groupe compte parmi ses clients des diffuseurs, des publicitaires, des sociétés de jeux vidéo et des OTT (*over-the-top*), une part significative de son chiffre d'affaires vient des grands studios et des producteurs de films indépendants. Le chiffre d'affaires du segment Services Entertainment varie en fonction des tendances sous-jacentes de l'industrie du film. Toutes les évolutions défavorables du secteur cinématographique pourraient affecter le chiffre d'affaires du segment Services Entertainment, ce qui aurait un effet négatif sur le résultat d'exploitation et la situation financière du Groupe. Par exemple, le Groupe juge que les grands studios cinématographiques concentreront de plus en plus leurs ressources sur un nombre restreint de films à grand budget, ce qui intensifiera la concurrence entre les

prestataires de services média comme Technicolor sur un nombre de projets plus restreints.

Un mouvement de consolidation parmi nos clients pourrait avoir un effet négatif sur l'activité commerciale des segments Services Entertainment et Maison Connectée.

Le secteur des médias et du divertissement connaît une forte phase de consolidation, les fournisseurs et les distributeurs de contenus cherchant à réaliser davantage d'économies d'échelle et à renforcer leur pouvoir de négociation, ce qui pourrait se traduire par un mouvement de consolidation au niveau de leurs fournisseurs et entraîner des pertes de parts de marché pour le Groupe si un fournisseur concurrent était préféré. Même si nous estimons bénéficier de partenariats solidement ancrés avec nos clients et que nous n'anticipons aucune baisse significative d'activité ni aucun impact sur notre chiffre d'affaires ou notre résultat d'exploitation suite à ces opérations de consolidation, il n'est pas garanti que le Groupe ne subira pas d'impact négatif suite à ces opérations de consolidation, ou à d'autres opérations similaires à l'avenir.

Le Groupe pourrait avoir à engager des ressources significatives pour continuer à satisfaire la demande de sa clientèle.

Pour conserver sa position dans un secteur caractérisé par une évolution technologique constante et rapide, le Groupe pourrait avoir à engager des dépenses significatives dans la recherche et le développement pour continuer à concevoir et livrer des produits, des services et des technologies novateurs à sa clientèle, notamment pour les technologies dont le Groupe pourrait céder la licence à des fabricants d'électronique grand public et à d'autres tierces parties.

Les nouveaux produits, services et technologies peuvent faire l'objet de retards de développement et pourraient ne pas fonctionner de la manière voulue. Le rendement des investissements du Groupe dans les nouveaux projets de développement pourrait être inférieur aux prévisions et le Groupe pourrait perdre tout ou partie de ses investissements dans ces projets. Les concurrents pourraient être plus rapides et plus efficaces que le Groupe en matière d'innovation, ce qui entraverait la capacité du Groupe à commercialiser, en temps opportun, des technologies, produits et services nouveaux et compétitifs. De plus, si de nouvelles technologies devaient voir le jour plus rapidement que prévu, le Groupe pourrait ne pas disposer de ressources financières suffisantes pour procéder à de tels investissements. Par ailleurs, si certaines technologies générant une portion significative du chiffre d'affaires du Groupe devenaient obsolètes plus rapidement que prévu, le Groupe aurait des difficultés à engager des ressources pour financer l'élaboration de technologies et produits nouveaux.

L'inaptitude du Groupe à engager les ressources nécessaires pour élaborer de nouveaux produits, services et technologies pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités commerciales et les résultats du Groupe.

3.3.9 RISQUES LIÉS À LA SÉCURITÉ DES ACTIFS, DONT LA CYBERSÉCURITÉ

La réputation et l'activité du Groupe pourraient souffrir du manque de protection de ses actifs. Cela pourrait donner lieu à des fuites ou à un accès non autorisé aux informations de sa clientèle, de ses partenaires commerciaux ou de ses propres informations ou droits de Propriété intellectuelle, ou à la perte d'intégrité ou de disponibilité des services et produits fournis par le Groupe.

L'entretien et la transmission sécurisés des informations relatives aux clients sont un élément essentiel des opérations du Groupe, car la création et la distribution de contenu très sensible lui sont confiées pour le compte de sa clientèle et de ses partenaires commerciaux. Le Groupe utilise des systèmes internes et externes d'information et de technologie (gérés par le Groupe et des tiers) servant à conserver et transmettre les informations. 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) et d'interruptions des opérations. De tels événements pourraient entraîner une violation des protocoles de sécurité du Groupe et par conséquent les données sensibles ou les droits de Propriété intellectuelle, appartenant au Groupe ou à ses clients, pourraient être perdus, divulgués, détournés, altérés ou consultés sans autorisation.

Une grande partie de l'activité de Technicolor consiste à fournir des services en temps et en heure. La qualité de ces prestations est primordiale afin de garantir la réputation de Technicolor et tout retard peut donner lieu à des pénalités de la part de nos clients. De plus, certains de nos services et de nos produits sont fournis à nos clients mais sont destinés aux utilisateurs finaux, qui sont les clients de nos clients. La perte de disponibilité ou d'intégrité de ces produits ou

services pourrait ainsi impacter les clients de nos clients, ce qui pourrait entraîner des conséquences imprévisibles.

Bien que le Groupe assure un suivi régulier en matière de conformité au regard des normes de sécurité qui lui sont imposées, il ne peut garantir qu'aucun manquement à la sécurité ne se produira. Une telle violation de la sûreté des informations détenues par le Groupe, y compris celles portant sur ses technologies, ses produits et ses services, pourrait avoir des conséquences juridiques, notamment la réalisation d'enquêtes réglementaires, donner lieu à une perte de chiffre d'affaires ou ternir la réputation du Groupe, ce qui aurait un effet matériel négatif sur les résultats et la situation financière de ce dernier.

La plupart des actions de sécurité liées aux systèmes informatiques sont pilotées par les équipes de sécurité internes du Groupe et sont destinées à réduire de tels risques. Ces actions de sécurité sont menées de façon continue, à mesure que de nouvelles filiales sont acquises et que de nouvelles technologies apparaissent. Les politiques de sécurité et le recours à des fournisseurs qualifiés, associés à des évaluations de sécurité régulières, visent à atténuer les risques à un niveau acceptable.

Les normes de sécurité de Technicolor sont régulièrement examinées et actualisées pour rester à la pointe du secteur. Des audits internes et externes sont effectués pour surveiller le respect de ces normes et pour améliorer en permanence les processus afin de renforcer la sécurité des flux de production. Technicolor organise des audits avec différentes associations sectorielles, parmi lesquelles l'ISO, la MPAA, la FACT et la CDSA, ainsi qu'avec les départements sécurité des principaux clients du Groupe afin de surpasser leurs normes. Ces audits sont utilisés non seulement pour vérifier le respect des normes de sécurité mais aussi pour garantir que ces normes répondent et vont au-delà des attentes des clients.

3.4 AUTRES RISQUES

3.4.1 RISQUES LIÉS AUX PROCÉDURES EN MATIÈRE D'ENTENTE

Les poursuites, réclamations et enquêtes liées au droit de la concurrence pourraient avoir un impact négatif conséquent sur la performance du Groupe.

Le Groupe fait l'objet de certaines poursuites, réclamations et enquêtes pour de prétendus comportements anticoncurrentiels de Technicolor et de certaines de ses filiales concernant l'ancienne activité du Groupe dans le domaine des tubes cathodiques. Certaines

des poursuites engagées à l'encontre de Technicolor et de certaines de ses filiales ont été initiées aux États-Unis.

Si le Groupe ou l'une de ses filiales devait voir finalement sa responsabilité engagée vis-à-vis de tiers, faire l'objet d'amendes ou de pénalités au regard d'un tel comportement présumé et régler des indemnités et frais de procédure associés, le montant de ces indemnités, amendes ou pénalités pourrait s'avérer important. À ce jour, trop d'incertitudes demeurent pour pouvoir évaluer les responsabilités réelles dont devrait répondre Technicolor du fait de ces poursuites.

Le Groupe se défend vigoureusement face à ces poursuites et réclamations.

3.4.2 RISQUES LIÉS AU PROCÈS EN INSTANCE POUR EXPOSITION À DES SUBSTANCES TOXIQUES À TAIWAN

Procès lancé par d'anciens salariés supposés (ou leurs héritiers) pour obtenir une indemnisation suite à une prétendue exposition à divers produits polluants alors qu'ils vivaient et travaillaient sur le site.

Technicolor et certaines de ses filiales sont poursuivis par une association d'anciens salariés (ou leurs héritiers) qui prétendent avoir travaillé sur un ancien site de fabrication à Taïwan et avoir été exposés à divers produits polluants alors qu'ils vivaient et travaillaient sur le site, ce qui aurait provoqué chez eux l'apparition de pathologies, dont des cancers, ou qui aurait provoqué une angoisse émotionnelle liée à la peur d'être plus exposés au risque de contracter ces pathologies après avoir vécu et travaillé sur ce site. Le tribunal de Taïwan a fait part de sa décision au mois d'avril 2015 et a rendu un jugement à l'encontre de TCETVT, Technicolor SA et TCE Bermuda pour un montant d'environ 564 millions de NTD (soit 16 millions d'euros au taux de change du 31 décembre 2015), plus intérêts. TCETVT, Technicolor SA et TCE Bermuda ont fait appel de la décision. L'association a également déposé un recours. Pour davantage d'informations, voir la note 33 des états financiers consolidés du Groupe.

Si le Groupe ou l'une de ses filiales voyait sa responsabilité engagée ou devait régler des indemnités, le montant de cette responsabilité ou de ce règlement pourrait s'avérer plus important que celui fixé en première instance. 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, comme les indemnités contractuelles qui lui sont dues par General Electric et d'autres entités.

3.4.3 RISQUES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

Technicolor compte sur son personnel clé et la perte de ses collaborateurs essentiels pourrait affecter de façon significative le Groupe.

Le succès du Groupe dépend de l'implication continue de ses principaux cadres dans la gestion des activités, ainsi que des compétences, des connaissances techniques et de la familiarisation avec les spécificités du secteur de ses collaborateurs clés dans de nombreux domaines où le Groupe opère. La responsabilité de gérer les différents aspects de l'activité du Groupe, y compris les relations avec les clients et les titulaires de licences revient à un nombre limité de personnes. La perte d'un membre essentiel de la Direction du Groupe ou d'un collaborateur clé, que ce soit à la suite d'un départ à

la retraite, d'un débauchage par un concurrent ou pour toute autre raison, pourrait empêcher le Groupe de mener à bien sa stratégie commerciale, faire perdre au Groupe des clients et des titulaires de licences importants ou affecter négativement les activités, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Afin de limiter l'impact que ces risques pourraient avoir, le Groupe met en place un ensemble de programmes de gestion des Ressources Humaines tels qu'une revue annuelle des talents, des plans de succession pour les postes clés de chaque division ainsi que des programmes de développement pour les profils à haut potentiel. En outre, des plans d'intéressement ont été mis en place pour le management dans un but de rétention et d'engagement vis-à-vis de la performance du Groupe. Ces différents programmes sont suivis régulièrement au niveau du Comité Exécutif.

Les interruptions de travail pourraient affecter les résultats du Groupe.

Dans certains pays où le Groupe opère, un nombre significatif de ses employés adhère à des conventions collectives avec les syndicats. Il n'est pas certain qu'un ralentissement ou un arrêt du travail, ou qu'une grève aux motifs politiques ou économiques ou pour toute autre raison, n'aient pas lieu avant ou à l'expiration des conventions collectives du Groupe ; le Groupe n'est pas en mesure d'estimer l'effet défavorable sur les ventes d'un ralentissement/arrêt de travail ou d'une grève. De façon plus générale, les ralentissements et arrêts de travail, ou les autres évolutions liées au travail, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité commerciale, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe. Afin de prévenir ces risques, des scénarios de crise sont développés et des relations durables sont instaurées avec les syndicats.

3.4.4 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

L'environnement économique général peut avoir un effet défavorable sur le chiffre d'affaires et la situation financière du Groupe.

Le chiffre d'affaires du Groupe dépend en partie de l'environnement économique général où celui-ci opère, car les circonstances économiques affectent la demande pour ses technologies, produits et services. L'activité du Groupe pourrait être affectée par une baisse de la demande de la clientèle, car un grand nombre de produits du Groupe, comme les DVD et les disques Blu-ray™ ou les boîtiers décodeurs et les passerelles (y compris les modems et les routeurs), ainsi que les produits incorporant ses brevets, particulièrement ceux des fabricants de produits électroniques grand public, notamment les téléviseurs, les Smartphones et les autres appareils portables, sont des marchandises dont l'utilisateur final peut se passer. 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. Par ailleurs, en raison de la faiblesse de l'activité économique générale, le risque existe qu'un nombre accru de détenteurs de licence ou 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.

Le Groupe pourrait être vulnérable dans certains milieux politiques, macroéconomiques, réglementaires ou dans des circonstances propres aux pays où le Groupe opère et où ses technologies, produits et services sont vendus.

Le Groupe obtient et produit un volume significatif de marchandises dans les marchés émergents et y vend ses technologies, produits et services. En 2015, environ 21 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été réalisé dans les marchés émergents, surtout en Amérique latine et dans la région Asie-Pacifique. De ce fait, le Groupe court les risques associés aux activités commerciales menées sur le plan international. Il s'agit, entre autres, des risques associés à des éléments tels que : l'instabilité politique et sociale, les contrôles des capitaux et des échanges, l'expropriation ou la nationalisation des actifs, la conformité aux exigences juridiques et réglementaires et aux régimes fiscaux, la volatilité du PIB, l'inflation, la fluctuation et la dévaluation des devises, les restrictions imposées au rapatriement des fonds, les exigences liées aux retenues à la source sur les envois de fonds et les autres paiements versés par les filiales, ainsi que les conséquences potentiellement défavorables des modifications apportées aux lois fiscales ou à leur interprétation. Ces risques pourraient interrompre la production dans les pays en question et avoir un effet négatif sur la capacité du Groupe de produire et d'acheter des produits avant leur revente sur ses marchés d'Amérique du Nord et d'Europe. Les résultats futurs du Groupe pourraient ainsi être défavorablement affectés par un ou plusieurs de ces facteurs. En outre, le Groupe pourrait éprouver de plus en plus de difficultés à protéger ses droits de Propriété intellectuelle dans les pays des marchés émergents.

Aux États-Unis, des modifications sur la réglementation applicable au secteur de la télévision payante sont en cours d'examen. Elles pourraient avoir un impact significatif sur les clients du Groupe, notamment ceux du segment Maison Connectée. Les modifications proposées pourraient provoquer une baisse du nombre d'abonnés pour les clients du Groupe, au profit de fournisseurs de services vidéo OTT, réduisant ainsi la demande de décodeurs traditionnels. L'approbation et, le cas échéant, l'application de ces modifications sont encore incertaines, mais elles pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du Groupe.

Les activités de la division Services de Production sont concernées par les incitations fiscales régionales visant à attirer des projets de production de films et de programmes de télévision. Toute

modification de ces incitations fiscales pourrait accroître ou réduire de façon significative les activités de production dans certaines régions. Même si 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 poursuivre ainsi, le Groupe ne peut toutefois pas assurer qu'il ne sera pas affecté par des modifications apportées aux incitations fiscales régionales.

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.

3.4.5 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Les charges encourues pour se conformer aux lois relatives à la protection de l'environnement, de la santé et de la sûreté, et toutes les responsabilités en découlant, pourraient augmenter et avoir un effet négatif sur l'activité du Groupe ou sa situation financière.

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'assainissement, 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. Les émissions industrielles sur des sites que le Groupe a construits ou acquis risquent de lui faire encourir des charges d'assainissement, et le Groupe a identifié certains sites où la contamination chimique a exigé ou exigera des mesures correctives.

Les lois environnementales sont complexes, changent fréquemment et ont tendance à devenir plus strictes avec le temps. Bien que souhaitant rester conforme à ces lois et réglementations et étant convaincu que les dispositions prévues et les garanties contractuelles dont il bénéficie couvrent raisonnablement ses obligations environnementales, le Groupe pourrait faire l'objet d'amendes, de fermetures de sites ou se voir imposer d'autres restrictions sur son aptitude à opérer ; les réserves prévues à cet effet s'avéreraient alors insuffisantes. L'occurrence d'un quelconque événement ou d'une quelconque circonstance de ce type aurait un effet défavorable sur la situation financière du Groupe. De plus, des événements futurs, tels que des modifications des lois sur la sécurité, l'environnement ou la santé, ou la découverte de nouveaux risques pourraient générer des coûts et des passifs susceptibles d'avoir des effets défavorables sur la situation financière ou le résultat du Groupe.

Pour plus d'informations sur les actions environnementales menées par Technicolor, se reporter au chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable », section 6.2 « Environnement » du présent Document de Référence. Voir également la note 33 des états financiers consolidés du Groupe.

3.4.6 RISQUES LIÉS AUX PERTES DE VALEURS SUR CERTAINS ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS DONT LES ÉCARTS D'ACQUISITION

Des changements défavorables dans les estimations de la Direction ou des conditions de marché pourraient entraîner une perte de valeur des actifs et avoir un impact négatif sur les résultats opérationnels ou la situation financière du Groupe.

Le Groupe passe régulièrement en revue les actifs corporels et incorporels sur la base de certaines hypothèses clés incluant des projections budgétaires, de trésorerie et de taux de croissance. Si les estimations de la Direction venaient à changer ou les conditions de marché évoluaient défavorablement, l'évaluation de la valeur recouvrable de ces actifs pourrait baisser de manière significative et conduire à une perte de valeur qui nécessiterait l'enregistrement d'une charge dans le compte de résultat consolidé du Groupe, sans impact sur le flux de trésorerie de l'année, et cette charge pourrait avoir un impact significatif sur le résultat opérationnel et la situation financière du Groupe. Au 31 décembre 2015, les écarts d'acquisition s'élevaient à 1 221 millions d'euros, les immobilisations incorporelles à 454 millions d'euros et les immobilisations corporelles à 302 millions d'euros. L'écart d'acquisition sur les activités acquises fin 2015 est provisoire et doit faire l'objet d'une affectation définitive avec l'aide des experts en évaluation courant 2016. Sur la base des tests de perte de valeur de 2015 du Groupe, Technicolor a enregistré des pertes de valeur de 23 millions d'euros sur les actifs incorporels, de 2 millions d'euros sur les actifs corporels et aucune perte de valeur sur l'écart d'acquisition.

Sur un total d'écart d'acquisition de 1 221 millions d'euros au 31 décembre 2015 (écart d'acquisition préliminaire avant affectation du prix d'acquisition lié principalement au rachat de Cisco Connected Devices et de The Mill), 407 millions d'euros sont relatifs à la division Services DVD pour laquelle un changement significatif d'hypothèse

tel que décrit à la note 13 des états financiers 2015 pourrait avoir un effet immédiat sur sa valorisation. En conséquence, des conditions de marché dégradées par rapport aux anticipations conduiraient à l'enregistrement de charges de dépréciation supplémentaires dans le compte de résultat consolidé du Groupe. 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'information sur les tests de pertes de valeur, voir les notes 3.2, 12 et 13 des états financiers 2015.

3.4.7 RISQUES JURIDIQUES

Le Groupe est soumis, et pourra l'être à nouveau, à des procédures judiciaires et réglementaires.

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est impliqué, et pourra l'être à nouveau à l'avenir, dans des procédures juridiques et réglementaires, et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Le montant des amendes, des dommages et intérêts et des jugements ou tout autre montant normalement exigible au regard de ces procédures judiciaires pourraient être importants. 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, y compris supérieures aux montants provisionnées, et que ces charges n'auront pas d'impact significatif sur son résultat opérationnel et sa situation financière.

Les principales procédures judiciaires et les enquêtes gouvernementales en cours ou envisagées sont décrites dans la note 33 des états financiers consolidés du Groupe dans le présent Document de Référence. Voir également les sections 3.4.1 « Risques liés aux procédures en matière d'entente » et 3.4.2 « Risques liés au procès en instance pour exposition à des substances toxiques à Taïwan » du présent chapitre.

À l'exception des litiges visés dans la note 33 des états financiers consolidés, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

3.5 ASSURANCE

Le Groupe dispose d'un département *Corporate Insurance*, rattaché à la Gestion des actifs d'entreprise, qui englobe aussi l'Immobilier, afin de mieux optimiser la gestion des risques au sein du Groupe. À travers ce département, le Groupe met en place des programmes d'assurance mondiaux couvrant les principaux risques liés à ses activités, souscrits auprès d'assureurs reconnus du marché, par l'intermédiaire de courtiers d'assurance de renommée mondiale. Ces programmes d'assurance Groupe, souscrits au nom de l'ensemble des filiales, 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 « Différences de Limites »).

Ces programmes couvrent des risques tels que les risques de responsabilité civile générale et professionnelle, de dommages aux biens et de pertes d'exploitation (le Groupe est présent dans des zones présentant un risque élevé de catastrophe naturelle et il a contracté une couverture d'assurance spécifique à cet égard). Ces programmes d'assurance couvrent également les risques de dommages aux biens en cours de transport, lorsqu'une telle assurance est requise, ainsi que les dommages causés à l'environnement par la pollution. En outre, Technicolor souscrit à des polices d'assurance couvrant les risques liés à l'engagement de la responsabilité de ses dirigeants et mandataires sociaux.

Pour les risques spécifiques pays, tels que la Responsabilité Civile Employeur au Royaume-Uni et la couverture *Workers' Compensation* aux États-Unis, des polices d'assurance spécifiques ont été souscrites.

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. Des polices d'assurance ont également été

souscrites chaque fois que cela était requis par la loi ou que des circonstances ou activités particulières le rendaient nécessaire.

Ainsi, le Groupe a mis en place des assurances couvrant les véhicules automobiles et la responsabilité personnelle des employés, dans les pays où de telles assurances sont requises. Pour les autres risques, les filiales peuvent souscrire des polices d'assurances additionnelles sur leur marché local.

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 du Groupe a défini des procédures et règles internes afin de maîtriser au mieux le risque contractuel. Elle veille, en liaison avec l'équipe *Corporate Insurance*, à ce que ces règles soient appliquées 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 prévoit pas de difficultés particulières pour la mise en place de polices d'assurance dans le futur. À ce jour, le Groupe ne dispose pas de société captive d'assurance ou de réassurance.

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE

4.1	CONSEIL D'ADMINISTRATION	68	4.4	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX	92
4.1.1	Mode de direction de la Société	68	4.4.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux	92
4.1.2	Composition et expertise du Conseil d'administration	68	4.4.2	Rémunération et avantages de M. Didier Lombard, Président du Conseil d'administration	92
4.1.3	Autres informations sur les membres du Conseil d'administration	73	4.4.3	Rémunération et avantages de M. Frédéric Rose, Directeur Général	93
4.2	RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES	79	4.4.4	Synthèse des rémunérations, avantages, options et actions de performance attribués aux dirigeants mandataires sociaux	98
4.2.1	Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	79	4.4.5	Éléments de rémunération de M. Didier Lombard, Président du Conseil, soumis à l'avis des actionnaires	99
4.2.2	Procédures de contrôle interne	85	4.4.6	Éléments de rémunération de M. Frédéric Rose, Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires	100
4.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	91	4.4.7	Jetons de présence et autres rémunérations	101
			4.5	COMITÉ EXÉCUTIF	103
			4.5.1	Membres du Comité Exécutif	103
			4.5.2	Rémunération et avantages sociaux des membres du Comité Exécutif	105

4.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.1.1 MODE DE DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

La Société est administrée par un Conseil d'administration et un Directeur Général. M. Didier Lombard est Président du Conseil d'administration depuis le 22 mai 2014 et administrateur depuis 2004. M. Frédéric Rose assure les fonctions de Directeur Général depuis le 1^{er} septembre 2008 ; il est également administrateur. La durée de son mandat de Directeur Général est indéterminée.

La décision de séparer les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général a été prise en 2009 afin de permettre à M. Rose de se concentrer sur ses missions d'exécution de la stratégie et de la gestion du Groupe.

Conformément à la loi, le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leurs missions.

Le Directeur Général est investi 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 et au Conseil d'administration. Ses pouvoirs font également l'objet de limitations prévues par le Règlement Intérieur du Conseil d'administration, qui sont décrites au paragraphe 4.2.1.2 ci-après.

4.1.2 COMPOSITION ET EXPERTISE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À la date du présent Document de Référence, le Conseil d'administration est composé de neuf administrateurs, incluant le Directeur Général, sept administrateurs indépendants (77 %) et un administrateur salarié. Deux administrateurs sont des femmes (20 %). Trois administrateurs sont de nationalité étrangère et un possède la double nationalité franco-américaine.

Le mandat de M. Lombard en tant qu'administrateur et Président du Conseil d'administration prendra fin lors de l'assemblée générale annuelle d'avril 2016. Le Conseil d'administration a convenu de soumettre à l'approbation des actionnaires une prolongation de son mandat d'un an lors de l'assemblée générale annuelle d'avril 2016, à

savoir jusqu'à l'assemblée générale annuelle qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016. Son mandat expirera en conséquence dès que M. Lombard atteindra l'âge de 75 ans.

M. Bruce Hack est administrateur référent depuis mai 2014 et Vice-Président du Conseil d'administration depuis février 2016. En tant qu'administrateur référent, son rôle consiste à présider le Conseil d'administration de la Société en cas d'empêchement du Président, à présider et mener les débats des séances du Conseil qui délibèrent au sujet du Président (sur sa rémunération, l'évaluation de sa performance ou encore le renouvellement de son mandat) et à gérer les risques de conflits d'intérêts potentiels. En tant que Vice-Président, son rôle au sein du Conseil est de se concentrer sur la mise en œuvre des plans d'intégration des activités acquises en 2015 et sur la mise en œuvre du plan stratégique Drive 2020.

Dans le cadre de l'acquisition de *Cisco Connected Devices*, le Conseil d'administration du 19 octobre 2015 a approuvé la nomination en tant qu'administrateur de M. Hilton Romanski, Directeur de la stratégie de Cisco Systems, Inc., en remplacement de M. Carney qui a démissionné de son mandat le 23 avril 2015, pour la durée du mandat de celui-ci restant à courir, à savoir jusqu'à l'assemblée générale d'avril 2016. Cette nomination a pris effet le 20 novembre 2015, et sera soumise à ratification des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle d'avril 2016. Le renouvellement de son mandat sera proposé à ladite assemblée générale.

À la suite de la souscription par Bpifrance Participations à l'augmentation de capital du 17 novembre 2015 (voir la section 1.2.2 : « Historique » du chapitre 1 : « Informations sur le Groupe et ses activités » du présent Document de Référence) amenant la participation de Bpifrance Participations, à 5,30 % du capital social à la date de l'augmentation de capital, M. Bertrand Finet a rejoint le Conseil d'administration le 8 janvier 2016 en tant que représentant de Bpifrance Participations, en remplacement de M. Fishman qui a démissionné le 1^{er} octobre 2015, pour la durée du mandat de celui-ci restant à courir, à savoir jusqu'à l'assemblée générale annuelle qui sera amenée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette nomination sera soumise à la ratification des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle d'avril 2016.

Le Conseil comprend également un administrateur représentant les salariés, M. Nicolas Grelier, désigné le 27 juin 2014 pour un mandat de trois ans, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et aux Statuts de la Société. Son mandat a pris effet le 24 juillet 2014.

Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2015 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 ayant quitté le Conseil d'administration en 2015	Alexander Slusky (expiration de mandat)	M	Américaine	Juin 2012	Avril 2015
	David Fishman (démission)	M	Américaine	Juin 2012	Octobre 2015
	Lloyd Carney (démission)	M	Américaine	Juin 2010	Avril 2015
Administrateurs dont le mandat a été renouvelé au cours de l'AGOA * 2015	Frédéric Rose	M	Franco-Américaine	Octobre 2008	AGOA * 2018
Administrateurs ayant rejoint le Conseil d'administration en 2015	Hilton Romanski	M	Américaine	Novembre 2015	AGOA * 2016
Administrateurs ayant rejoint le Conseil d'administration en 2016	Bertrand Finet (représentant de Bpifrance Participations)	M	Française	Janvier 2016	AGOA * 2018

* Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

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

Nom	Âge	Adresse professionnelle principale	Fonction actuelle au sein de la Société	Autres fonctions	Début du mandat	Échéance du mandat	Comité d'Audit	Comité Nominations et Gouvernance	Comité Rémunérations	Comité Stratégie
Didier Lombard ⁽¹⁾	74	Iris Capital 62, rue Pierre Charron, 75008 Paris	Administrateur Président du Conseil d'administration	Administrateur de sociétés	Mai 2004	AGOA * 2016		Président		Membre
Frédéric Rose	53	Technicolor 1-5, rue Jeanne-d'Arc, 92130 Issy-les-Moulineaux ⁽²⁾	Administrateur Directeur Général	-	Octobre 2008	AGOA * 2018				Membre
Bertrand Finet ⁽¹⁾	50	Bpifrance Participations SA 27-31, avenue du Général Leclerc, 94710 Maisons Alfort Cedex	Administrateur représentant Bpifrance Participations		Janvier 2016	AGOA 2018	Membre			
Virginie Calmels ⁽¹⁾	45	Mairie de Bordeaux Place Pey Berland 33000 Bordeaux	Administrateur	Présidente du Conseil de surveillance d'Euro Disney SCA et d'Euro Disney Associés SCA	Mai 2014	AGOA 2017	Membre	Membre		
Nicolas Grelier	39	Technicolor Connected Home France 975, av. des Champs-Blancs, 35576 Cesson-Sévigné	Administrateur Salaire	-	Juillet 2014	Juillet 2017			Membre	Membre
Bruce Hack ⁽¹⁾	67	151 Central Park West 10C, New York, NY 10023	Administrateur	Administrateur de sociétés	Février 2010	AGOA * 2016	Président	Membre	Président	Membre
Hugues Lepic ⁽¹⁾	51	Aleph Capital Partners LLP 14 St George Street, 3rd Floor, London W1S1FE	Administrateur	CEO d'Aleph Capital Partners LLP	Décembre 2012	AGOA * 2017				
Laura Quatela ⁽¹⁾	58	Quatela Lynch Intellectual Property, 973 East Avenue, Rochester, New York 14607	Administrateur	Fondatrice de Quatela Lynch Intellectual Property	Mai 2013	AGOA * 2016		Membre	Membre	Président
Hilton Romanski ⁽¹⁾	43	Cisco Systems, Inc. 170 West Tasman Drive San Jose, California 95134	Administrateur	Directeur de la Stratégie de Cisco Systems, Inc.	Novembre 2015	AGOA * 2016				

(1) Administrateur indépendant.

(2) Les autres adresses professionnelles de M. Rose sont : Technicolor Inc., 6040 Sunset Blvd Hollywood, CA 90 028, USA et Technicolor Limited (UK), 16 Great Queen Street Garden, Covent Garden, Londres, WC2B 5AH, Royaume-Uni.

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. Ainsi, au cours des dernières années, les administrateurs indépendants ont toujours représenté les deux tiers au moins des administrateurs nommés par l'assemblée générale.

Au cours de sa réunion du 18 février 2016, le Conseil d'administration a revu l'indépendance de ses 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 a déclaré se référer (voir paragraphe 4.2.1.1 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 ».

Sur les huit administrateurs (autres que l'administrateur représentant les salariés), sept sont considérés comme indépendants. Voir ci-dessous un résumé des évaluations faites par le Conseil d'administration du 18 février 2016.

Nom	Discussion	Indépendant
Didier Lombard	Sa nomination en qualité de Président du Conseil d'administration n'affecte pas son indépendance. Il n'y a pas de liens d'affaires significatifs entre la Société et STMicroelectronics, société dans laquelle M. Lombard est Vice-Président du Conseil de surveillance. M. Lombard ne perçoit aucune rémunération variable, sa rémunération au titre de ses fonctions se limitant à des jetons de présence. Il est membre du Conseil depuis moins de 12 ans.	Oui, jusqu'en mai 2016, la présence de M. Lombard au sein du Conseil dépassant alors 12 ans.
Frédéric Rose	M. Rose est Directeur Général de la Société.	Non
Bertrand Finet	Bpifrance Participations détient moins de 10 % du capital.	Oui
Virginie Calmels	Il n'y a aucun lien d'affaire entre la Société et les sociétés dans lesquelles Mme. Calmels est membre de la direction.	Oui
Bruce Hack	Le 12 juin 2014, M. Bruce Hack a été nommé <i>Chairman</i> de Maximum Play, Inc., société immatriculée en Californie. Technicolor USA Inc. détient 48 % de Maximum Play, Inc. et 32 % du capital sur une base entièrement diluée. Les investisseurs professionnels qui ont investi en 2015 détiennent le solde du capital. Cette société n'est ni contrôlée ni consolidée par Technicolor et l'ensemble des 4 membres du Conseil d'administration, autres que M. Hack, n'ont de relation ni de lien d'affaires avec Technicolor ou ses dirigeants. Maximum Play est une société active dans le secteur des jeux électroniques. Elle n'a jamais réalisé de chiffre d'affaires. Sur décision du Conseil d'administration de Maximum Play Inc. en juin 2014, M. Hack s'est vu accorder le droit d'acheter un maximum de 600 000 actions (stock-option), représentant 2,2 % du capital de la société sur une base entièrement diluée. Elles seront acquises sous réserve du respect d'une condition de présence. M. Hack n'a exercé aucune de ses stock-options.	Oui
Laura Quatela	En 2015, le Conseil d'administration a approuvé un contrat de prestation de services entre la Société et Quatela Lynch Intellectual Property LLC, une société de conseil dans laquelle Mme Quatela est associée. Cette convention concerne des prestations de conseil au profit de la division Technologie de Technicolor (voir paragraphe 4.1.3.3 Conventions réglementées – Conflit d'intérêts ci-dessous). Cette convention n'est en vigueur que pendant une courte durée et le montant des honoraires est raisonnable pour ce type de mission (250 000 euros). Elle ne remet pas en cause l'indépendance de Mme. Quatela pour 2015. Le Conseil considère également que le statut d'administrateur indépendant de Mme Quatela pourrait évoluer dans les prochains mois à la suite de la mise en œuvre d'un deuxième contrat de prestation de services approuvé par le Conseil et entré en vigueur le 8 janvier 2016 (voir paragraphe 4.1.3.3).	Oui, sous réserve d'un examen ultérieur
Hugues Lepic	La participation au capital de M. Lepic (voir la section 4.1.3.4 « Participation des mandataires sociaux dans le capital social de la Société » de ce chapitre) n'entrave pas sa liberté de jugement. Au contraire, la participation de M. Lepic, qui représente 1,23 % du capital social, démontre que ses intérêts sont alignés avec ceux des autres actionnaires à long terme et renforce son contrôle des décisions du Conseil. Sa vision en tant qu'actionnaire à long terme est d'une grande importance pour le fonctionnement du Conseil.	Oui
Hilton Romanski	Cisco Systems, Inc. détient moins de 10 % du capital. L'accord de partenariat entre Cisco Systems, Inc. et Technicolor, annoncé en juillet 2015, est un accord-cadre qui prévoit une coopération portant sur les activités futures. Cet accord est non contraignant, ne génère aucun revenu et aucun actif n'est partagé ou échangé. De ce fait, il ne crée aucun conflit d'intérêts.	Oui

Expertise des membres du Conseil

Les membres du Conseil d'administration ont été sélectionnés par le Comité Nominations et Gouvernance et par le Conseil en tenant compte non seulement de leur expertise propre, mais aussi de la complémentarité des compétences de chaque membre avec celles des autres membres, de telle sorte que l'expertise combinée des membres du Conseil couvre en permanence tous les secteurs d'activité de la Société et les compétences requises.

MM. Didier Lombard et Frédéric Rose ont acquis, par l'exercice de leurs fonctions dans des entreprises de haute technologie, une grande expérience dans les domaines de la technologie et de la recherche. MM. Rose et Lombard ont en outre une expérience à la tête d'entreprises de technologie en constante évolution. Les fonctions de

M. Hilton Romanski au sein de Cisco Systems, Inc. (Directeur de la Stratégie), groupe mondial de technologies de premier ordre, apportent au Conseil une vision stratégique dans le domaine de la technologie extrêmement utile pour l'accompagnement du développement futur de la Société.

Mme Virginie Calmels et M. Bruce Hack sont des professionnels reconnus des secteurs des médias et de l'*entertainment* avec une forte expertise dans le domaine télévisuel pour Mme Calmels et dans l'industrie du jeu vidéo pour M. Hack.

Mme Laura Quatela possède une forte expertise dans le domaine de la technologie et de la Propriété intellectuelle, en particulier en matière de stratégie.

MM. Hugues Lepic et Bertrand Finet bénéficient d'une expérience significative en financement d'entreprises acquise grâce à leurs expériences en *private equity* et en investissement.

M. Grelier, administrateur salarié, salarié du Groupe depuis 2006, bénéficie d'une longue expérience dans le domaine de la Maison Connectée.

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 dans l'activité du Conseil (voir ci-dessous à la

section 4.2.1.3 les taux de présence) est également une indication de son bon fonctionnement.

Les biographies des membres du Conseil d'administration sont détaillées au paragraphe 4.1.3.1 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 les membres du Conseil d'administration.

4.1.3 AUTRES INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.1.3.1 Biographie des membres du Conseil d'administration et mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

La présente section contient les biographies et informations sur les mandats des administrateurs au 18 février 2016.

Didier Lombard

M. Didier Lombard est Vice-Président du Conseil de surveillance de la société STMicroelectronics depuis juin 2014, après en avoir été Président pendant trois ans. Il a exercé les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de France Telecom de mars 2005 à mars 2010, puis de Président du Conseil d'administration jusqu'en février 2011. De 2003 à 2005, il était Vice-Président Exécutif chargé de la mission « Technologies, Partenariats Stratégiques et Nouveaux Usages » de France Telecom. De 1999 à début 2003, M. Lombard a exercé les fonctions d'Ambassadeur délégué aux investissements internationaux et de Président fondateur de l'Agence française pour les investissements internationaux. De 1991 à 1998, il a été Directeur Général des Stratégies Industrielles au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. De 1988 à 1990, il a occupé le poste de Directeur Scientifique et Technique au ministère de la Recherche et de la Technologie. M. Lombard est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École nationale supérieure des télécommunications.

Autres mandats en cours :

EN FRANCE :

Membre du Conseil de surveillance de Radiall *.

À L'ÉTRANGER :

Vice-Président du Conseil de surveillance de STMicroelectronics *

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

Président du Conseil de surveillance de STMicroelectronics * ;
Administrateur de Thales *.

* Sociétés cotées.

Frédéric Rose

M. Frédéric Rose est Directeur Général depuis le 1^{er} septembre 2008 et administrateur. 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 :

À L'ÉTRANGER :

Vice-Président et administrateur de Technicolor SFG Technology Co., Ltd. ** ;
Président de Technicolor Inc. ** ;
Chairman de Technicolor Limited (UK) **.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

Administrateur de MediaNaviCo LLC ** ;
Administrateur de Logica Plc * ;
Administrateur de The Weinstein Company Holding LLC.

* Sociétés cotées.

** Sociétés appartenant au groupe Technicolor.

Bertrand Finet

M. Bertrand Finet est Directeur Exécutif du département Mid & Large Caps de Bpifrance Investissement depuis 2015. Avant 2015, M. Finet a occupé plusieurs fonctions au sein de Bpifrance Investissement et du Fonds Stratégique d'Investissement (FSI). M. Finet a effectué sa carrière en capital-investissement, ayant travaillé successivement pour 3i Plc, CVC Capital Partners et Candover. M. Finet est diplômé d'un Master en Administration des affaires de l'Essec.

Autres mandats en cours :

EN FRANCE :

Administrateur de Verallia et Sequana *.

À L'ÉTRANGER :

Censeur de Constellium *.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

EN FRANCE :

Administrateur de TDF, Assystem * et Mersen *.

* Sociétés cotées.

Virginie Calmels

Depuis janvier 2013, Mme Virginie Calmels est Présidente du Conseil de surveillance d'Euro Disney SCA et d'Euro Disney Associés S.C.A. après en avoir été membre depuis mars 2011. Elle est également Présidente fondatrice de la société SHOWER Company. Mme Calmels est également, depuis, mars 2014, adjointe au Maire de Bordeaux en charge de l'Économie et de l'Emploi.

Elle a débuté sa carrière en 1993 au sein du cabinet Salustro Reydel en tant qu'Auditeur Financier puis Directeur de mission. En 1998, Virginie Calmels a rejoint le groupe Canal+ en tant que Directrice Financière de la société NC Numéricable. Puis elle devient Directrice Administrative et Financière de Sky Gate BV à Amsterdam (Pays-Bas). En 2000, elle est Directrice Financière de l'international et du Développement avant d'être nommée Directrice Financière de Canal+ SA (2000-2002), Directrice Générale Adjointe puis Directrice Générale Déléguée de la chaîne. En 2003, Mme Calmels intègre le

groupe Endemol France en tant que Directrice Générale France avant d'être nommée Président-Directeur Général en octobre 2007, puis *Chief Operating Officer* d'Endemol Monde en mai 2012, poste qu'elle a quitté en 2013.

Virginie Calmels est diplômée de l'École supérieure de commerce (ESC) de Toulouse, titulaire du Diplôme d'études supérieures comptables et financières, d'expertise comptable et commissariat aux comptes (DESCF), et de l'*Advanced Management Program* (AMP) de l'Institut européen d'administration des affaires (Insead). Par ailleurs, elle est chevalier de l'Ordre National du Mérite.

Autres mandats en cours :

EN FRANCE :

Présidente de SHOWer Company SAS ;
Présidente du Conseil de surveillance d'Euro Disney SCA * ;
Présidente du Conseil de surveillance d'Euro Disney Associés SCA * ;
Administrateur d'Iliad SA (Free) * ;
Présidente du Conseil d'administration de REGAZ SAEML ;
Administrateur de SBEPEC SAEML ;
Membre du Conseil de surveillance de SA Aéroport de Bordeaux Mérignac ;
Administrateur de Bordeaux Aeroparc SPL ;
Administrateur de Bordeaux Gironde Investissement ;
Administrateur de Gironde Développement ;
Administrateur de Cité des Civilisations du Vin ;
Administrateur d'Aerospace Valley.

Mandats échus

(exercés au cours des cinq dernières années) :

EN FRANCE :

Présidente d'Endemol France SAS, Endemol Fiction SAS, d'Endemol Productions SAS, Mark Burnett Productions France SAS, NAO SAS, de DV Prod, Endemol Jeux, Tête de Prod SAS et Orevi SAS ;
Administrateur de Formidooble SAS.

À L'ÉTRANGER :

Présidente du Conseil d'administration d'Endemol Nordic AB, Endemol Norway A/S et Endemol Sweden AB ;
Administrateur d'Endemol Holdings, Endemol Denmark A/S, Endemol Italia S.p.A, Endemol Espana S.L. ;
Membre du Conseil de surveillance de Nijenhuis & de Levita Holding B.V..

* Sociétés cotées.

Nicolas Grelier

M. Nicolas Grelier est *Program Manager* chez Technicolor depuis 2012. Au sein du Groupe depuis 2006, il y a exercé diverses responsabilités dans l'avant-vente et en tant que *Program Manager* sur le site R&D de Rennes (France). Il possède une vaste expérience dans le domaine de la relation client à l'international, ainsi que dans la gestion de projet dans le secteur de la haute-technologie.

Avant de rejoindre Technicolor, M. Grelier a travaillé en tant que *Program Manager* pour NAGRA France et pour CANAL+ Technologies.

M. Grelier est diplômé de l'École des Mines de Nantes (1999) et est titulaire d'un Certificat Professionnel de Gestion de Projet obtenu auprès du *Project Management Institute* (2009).

Dans le cadre de son entrée en fonction au sein du Conseil d'administration, M. Grelier a bénéficié d'une formation dispensée par un prestataire externe expert en gouvernement d'entreprise. Cette formation a porté sur les grands principes de la gouvernance d'entreprise et du cadre juridique régissant la fonction d'administrateurs salariés et la compréhension et l'interprétation des états financiers.

Autres mandats en cours :

Néant.

Mandats échus

(exercés au cours des cinq dernières années) :

Néant.

Bruce Hack

M. Bruce Hack est Président et administrateur de sociétés dans le domaine du divertissement, des services en ligne et de la téléphonie mobile ; il est actuellement Président du Comité d'Audit de Demerx, Inc. M. Bruce Hack a occupé le poste de Vice-Président du Conseil d'administration et *Chief Corporate Officer* de Activision Blizzard jusqu'en 2009. De 2004 à 2008, il a exercé les fonctions de Président-Directeur Général de Vivendi Games et de 2001 à 2003, il a été *Executive Vice-President*, Développement et Stratégie au sein de Vivendi Universal. De 1998 à 2001, il a exercé les fonctions de Vice-Président du Conseil d'administration d'Universal Music Group et entre 1995 et 1998, il a occupé les fonctions de Directeur Financier de Universal Studios. En 1982, M. Bruce Hack a rejoint Seagram, après avoir travaillé au service de l'US Treasury à Washington DC en qualité de négociateur. Au sein de Seagram, il a occupé les fonctions de Directeur Financier de Tropicana Products, Inc. et de Directeur Planning Stratégique de The Seagram Company Ltd. M. Bruce 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.

Autres mandats en cours :

À L'ÉTRANGER :

Administrateur de MiMedx Group *, Inc., de Demerx, Inc. de Overwolf et de Games for Change ;
Chairman de Apper Labs et de Maximum Play, Inc. **

* Sociétés cotées.

** Société dans laquelle Technicolor détient une participation.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

Néant.

Hugues Lepic

M. Hugues Lepic est Directeur Général d'Aleph Capital Partners LLP, une société d'investissement située à Londres qu'il a fondée en 2013. Auparavant, M. Lepic a passé l'essentiel de sa carrière au sein du groupe Goldman Sachs. Entre 2006 et 2012 il a été à la tête de la principale zone d'investissement (*private equity*) de la division The Merchant Banking de Goldman Sachs Europe et, de 2009 à 2012, chef de la division Merchant Banking en Europe. M. Lepic était spécialisé dans les activités d'investissement dans les secteurs des télécommunications, des médias et des technologies, principal secteur d'investissement de Goldman Sachs en Europe, entre 1998 et 2006. M. Lepic a également été membre du Comité de Direction européen de Goldman Sachs entre 2008 et 2012. Il a été promu *Managing Director* à Goldman Sachs en 1998 et, en 2000, *Partner*. M. Lepic a débuté sa carrière chez Goldman Sachs à New York en 1990. Il est diplômé de l'École Polytechnique et est titulaire d'un MBA de la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie.

Autres mandats en cours :

À L'ÉTRANGER :

CEO d'Aleph Capital Partners LLP ;

Administrateur de Interoute Communications Holdings S.A (Luxembourg).

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

Administrateur du Groupe Eurotunnel SA * ; *Participating Managing Director* du groupe Goldman Sachs *, Inc. ;

Administrateur d'Eutelsat Communications SA *, de Cablecom GmbH, de Cablecom Luxembourg GP SARL, de Prysmian SpA *, de Iliad SA *, de Mediannuaire Holding, de PagesJaunes Groupe *, de Edam Acquisition Holding I Cooperatief U.A. et censeur de Neuf Cegetel SA ;

Président du Conseil de surveillance d'Autodis SA et d'Autodistribution SA..

* Sociétés cotées.

Laura Quatela

Mme Laura Quatela est la fondatrice de Quatela Lynch Intellectual Property LLC, société de conseil en matière de valorisation de Propriété intellectuelle. Mme Quatela a été Présidente de la société Eastman Kodak Co. de janvier 2012 à février 2014. En janvier 2011, elle avait été nommée *General Counsel* et *Senior Vice-Président*. Elle

avait été nommée Directrice de la Propriété intellectuelle en janvier 2008 et avait conservé ce poste tout en exerçant des fonctions de Direction Juridique de la société. En tant que *Chief Intellectual Property Officer* de Eastman Kodak Co., elle a été responsable de la politique et de la stratégie en matière de Propriété intellectuelle, du Senior IP Strategy Council, et des affaires extérieures en matière de Propriété intellectuelle. Auparavant, Mme Quatela a exercé les fonctions de *Managing Director*, Intellectual Property Transactions.

Mme Laura Quatela a rejoint Kodak en 1999, occupant différents postes, notamment ceux de *Director of Corporate Commercial Affairs*, *Vice-President Legal* et *Assistant General Counsel*, *Director Finance Transformation* et *Vice-President, Finance & Administration*. Avant de rejoindre Kodak, Mme Laura Quatela a travaillé chez Clover Capital Management, Inc., SASIB Railway GRS, et Bausch & Lomb Inc. Elle a exercé des fonctions d'avocat spécialisé en matière de recours collectifs. Mme Laura Quatela est diplômée de la Denison University, BA, International Politics (1979) et Case Western Reserve University School of Law, J.D. (1982).

Autres mandats en cours :

Néant.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

Présidente d'Eastman Kodak Co *.

* Sociétés cotées.

Hilton Romanski

M. Hilton Romanski est Senior Vice-Président et Directeur de la Stratégie de Cisco Systems, Inc. où il dirige 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 lancé 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 :

Néant.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

Néant.

4.1.3.2 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

Dans le cadre de l'acquisition de Cisco Connected Devices, le Conseil d'administration du 19 octobre 2015 a approuvé la nomination en tant qu'administrateur de M. Hilton Romanski, en remplacement de M. Carney qui avait démissionné de son mandat le 23 avril 2015, pour la durée du mandat de celui-ci restant à courir, à savoir jusqu'à l'assemblée générale annuelle qui sera amenée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Cette nomination a pris effet le jour de la réalisation de l'acquisition de Cisco Connected Devices, le 20 novembre 2015, et sera soumise à ratification des actionnaires par l'assemblée générale annuelle d'avril 2016. Le renouvellement de son mandat sera proposé à ladite assemblée générale.

Par ailleurs, lors de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription de novembre 2015, Bpifrance Participations s'est engagée à exercer l'intégralité des droits préférentiels de souscription qu'elle détenait. Dans le même temps, la Société et Bpifrance Participations se sont mises d'accord pour que cette dernière soit nommée en qualité d'administrateur de la Société lors de la première réunion du Conseil d'administration postérieure à la réalisation de l'émission. Bpifrance Participations SA a été cooptée par le Conseil d'administration du 8 janvier 2016, en remplacement de M. David Fishman qui a démissionné le 1^{er} octobre 2015, pour la durée du mandat de celui-ci restant à courir, à savoir jusqu'à l'assemblée générale annuelle qui sera amenée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017, cooptation qui sera soumise à ratification des actionnaires par l'assemblée générale annuelle d'avril 2016.

À ce jour, il n'existe pas d'arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du Conseil d'administration ou un dirigeant de la Société a été sélectionné.

4.1.3.3 Conventions réglementées – Conflits d'intérêts

La loi française régit strictement les conventions dites « réglementées ». Cela vise tous les contrats et accords intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et son Directeur Général, ou l'un de ses administrateurs ou certains actionnaires (actionnaires détenant plus de 10 % des droits de vote ou,

s'il s'agit d'une société, la société qui la contrôle) qui ne portent pas sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Ces conventions doivent faire l'objet d'une procédure spécifique d'autorisation préalable et motivée par le Conseil d'administration, d'un rapport spécial des Commissaires aux comptes ainsi que d'une consultation de l'assemblée générale des actionnaires, conformément à l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce. Voir la section 8.8 « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du chapitre 8 « États financiers » du présent Document de Référence.

Le Conseil d'administration a autorisé la conclusion des contrats suivants entre la Société et la société Quatela Lynch Intellectual Property LLC, une société qui compte Mme Quatela parmi ses associés :

- le 19 octobre 2015, un contrat de prestations de conseil au profit de la division Propriété intellectuelle & Licences de Technicolor dans le contexte de la baisse programmée des revenus de la division en 2016 avec la fin du pool de brevets MPEG LA. Les honoraires payés à Quatela Lynch Intellectual Property se sont élevés à 250 000 \$;
- le 8 janvier 2016, un deuxième contrat de prestations de conseil prévoyant l'assistance du Directeur Général pour mener le plan de transformation dans les activités de Licences de Brevets et de Marques & Licences de Technologie. La rémunération négociée pour cette prestation est de 150 000 \$ par mois. Le contrat est entré en vigueur le 8 janvier 2016 et expirera le 31 décembre 2016 ; il pourra être résilié par Technicolor à tout moment.

Le Conseil d'administration a considéré que Quatela Lynch Intellectual Property était le prestataire idoine pour ces prestations dans la mesure où :

- M. Lynch, un autre associé de Quatela Lynch Intellectual Property affecté aux missions confiées, et Mme Quatela bénéficient d'une longue expérience à la tête d'organisations comparables, en particulier chez Kodak, Alcatel et chez General Electric. Leur équipe est composée de professionnels hautement expérimentés du secteur de la Propriété intellectuelle ;
- Mme Quatela a acquis au fil des ans une connaissance approfondie de l'organisation de la division Propriété intellectuelle & Licences et du portefeuille de brevets de la Société, ce qui lui a permis d'optimiser la mission qui a été confiée à sa société ; et
- la rémunération est raisonnable pour ce type de prestations.

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.

4.1.3.4 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 juillet 2015, 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 conservation 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 la connaissance de la Société, l'état de la participation des membres du Conseil d'administration dans le capital de la Société au 24 mars 2016 est le suivant :

Administrateurs présents au 24 mars 2016	Actions Technicolor
Didier Lombard	5 378
Frédéric Rose	672 751
Bpifrance Participations	21 823 622 ⁽¹⁾
Virginie Calmels	200
Nicolas Grelier	2 ⁽²⁾
Bruce Hack	18 000
Hugues Lepic	5 071 345
Laura Quatela	1 000
Hilton Romanski	200

(1) Basé sur une déclaration de franchissement de seuil faite par Bpifrance Participations le 23 novembre 2015.

(2) M. Grelier détient également 233 parts de Fonds commun de placement d'entreprise au titre du Plan d'Épargne Groupe.

L'augmentation de la participation de M. Rose dans le capital de la Société, de 117 721 actions le 28 février 2015 à 672 751 le 24 mars 2016, correspond à un investissement de 1 380 000 € résultant de :

- l'acquisition de 92 844 actions en novembre 2015 et février 2016 pour un prix moyen de 5,24 € par action ;

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. Le protocole intitulé *Corporate Policy on the Purchase and Sale of Company Shares, Insider Trading and Protection of Material Non-public Information* rappelle toutefois les règles applicables aux transactions sur les titres de Technicolor de la part des initiés dont font partie les membres du Conseil d'administration, et prévoit des fenêtres négatives pendant lesquelles ces transactions sont interdites. Ce protocole prévoit également que les mandataires sociaux titulaires d'options d'achat ou de souscription d'actions et/ou d'actions gratuites (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.

- la livraison à M. Rose de 182 186 actions de performance en juin 2015 en application d'un plan d'intéressement à long terme approuvé en 2011 et dont les droits ont été acquis en 2013 et 2014 ; et
- l'exercice de 280 000 options de souscription, et la conservation d'actions en résultant, pour un prix de 3,19 € par action.

Le tableau ci-après fait état des opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2015 par les dirigeants et les autres personnes visées par 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)
Hugues Lepic	29/10/2015	Cession	DPS*	162 461	0,22	35 741,60
Hugues Lepic	29/10/2015	Cession	DPS	200 000	0,2305	46 100
Hugues Lepic	29/10/2015	Cession	DPS	1 400 000	0,2583	361 620
Hugues Lepic	29/10/2015	Cession	DPS	1 311 544	0,2563	336 148,98
Hugues Lepic	29/10/2015	Cession	DPS	960 000	0,2737	262 752
Hugues Lepic	30/10/2015	Cession	DPS	200 000	0,2164	43 280
Hugues Lepic	02/11/2015	Cession	DPS	500 000	0,2501	125 050
Hugues Lepic	03/11/2015	Cession	DPS	337 540	0,2753	92 924,762
Frédéric Rose	17/11/2015	Acquisition	Actions	42 844	4,70	201 366,80
Didier Lombard	17/11/2015	Acquisition	Actions	86	4,70	404,20
Frédéric Rose	23/12/2015	Exercice	Options d'achat	346 316	3,19	1 104 748,04
Frédéric Rose	23/12/2015	Cession	Actions	346 316	7,46	2 583 517,36
Frédéric Rose	24/12/2015	Exercice	Options d'achat	112 403	3,19	446 600
Frédéric Rose	24/12/2015	Cession	Actions	112 403	7,3936	831 073,64
Frédéric Rose	24/12/2015	Exercice	Options d'achat	114 716	3,19	358 565,57
Frédéric Rose	24/12/2015	Cession	Actions	114 716	7,3920	847 981,47
Frédéric Rose	28/12/2015	Exercice	Options d'achat	47 000	3,19	149 930
Frédéric Rose	28/12/2015	Cession	Actions	47 000	7,4125	348 389,98
Frédéric Rose	28/12/2015	Exercice	Options d'achat	47 000	3,19	149 930
Frédéric Rose	28/12/2015	Cession	Actions	47 000	7,4118	348 357,86
Frédéric Rose	29/12/2015	Exercice	Options d'achat	50 997	3,19	162 680,43
Frédéric Rose	29/12/2015	Cession	Actions	50 997	7,4933	382 139
Frédéric Rose	29/12/2015	Exercice	Options d'achat	170 000	3,19	542 300
Frédéric Rose	29/12/2015	Cession	Actions	170 000	7,5126	1 277 142,39
Frédéric Rose	30/12/2015	Exercice	Options d'achat	225 000	3,19	446 600
Frédéric Rose	30/12/2015	Cession	Actions	225 000	7,54520	1 697 680,39
Frédéric Rose	30/12/2015	Exercice	Options d'achat	140 000	3,19	446 600
Frédéric Rose	30/12/2015	Exercice	Options d'achat	140 000	3,19	446 600
Laura Quatela	23/02/2016	Acquisition	Actions	800	5,77	4 619,76
Frédéric Rose	23/02/2016	Acquisition	Actions	50 000	5,705	285 245,96
Hilton Romanski	14/03/2016	Acquisition	Actions	200	5,565	1 113

* Droits préférentiels de souscription

Le détail des options de souscription ou d'achat attribuées aux dirigeants mandataires sociaux figure à la section 6.1.4 « Programme d'Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions gratuites » du chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable » du présent Document de Référence.

4.1.3.5 **Déclaration relative à l'absence de condamnation pour fraude, faillite, incrimination au cours des cinq dernières années**

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

4.1.3.6 **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.

4.1.3.7 **Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration**

Néant.

4.2 **RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES**

Ce rapport a été établi par M. Didier Lombard, Président du Conseil, en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Pour la rédaction de ce rapport, le Président a confié la partie Gouvernement d'entreprise à la Direction Juridique du Groupe et la partie Contrôle interne aux différents départements de la Direction Financière (contrôle de gestion, comptabilité, audit interne, contrôle interne) ainsi qu'à la Direction Juridique et à la Direction Informatique du Groupe. Il a été revu par le Comité d'Audit et le Comité Nominations et Gouvernance. Il a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 février 2016.

Les informations relatives à la composition du Conseil d'administration figurent à la section 4.1.2 « Composition et expertise du Conseil d'administration ».

Les informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique figurent à la section 5.1.10 « Autres informations sur le capital social » du chapitre 5 « Technicolor et ses actionnaires ».

4.2.1 **PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

4.2.1.1 **Adhésion au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF**

En application de la loi du 3 juillet 2008, la Société se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise, mis à jour en novembre 2015, pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, il est précisé que la Société ne se conforme pas aux recommandations suivantes du Code AFEP-MEDEF :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF non appliquées par la Société

L'examen des comptes par le Comité d'Audit peut avoir lieu moins de deux jours avant l'examen par le Conseil (paragraphe 16.2.1).

L'attribution d'options d'actions et d'actions gratuites ne se fait pas régulièrement (paragraphe 23.2.4).

Explications/Plan d'actions

Certains administrateurs membres du Comité d'Audit résidant à l'étranger, la réunion du Comité d'Audit peut avoir lieu la veille de la réunion du Conseil d'administration. Cependant, les documents préparatoires sont communiqués aux membres du Comité d'Audit plus de deux jours avant la tenue du Conseil.

Le Conseil d'administration proposera à l'assemblée générale d'avril 2016 une résolution l'autorisant à attribuer des actions gratuites. Le Conseil d'administration souhaite faire usage de ce pouvoir régulièrement.

4.2.1.2 Cadre des travaux du Conseil – Règlement Intérieur

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil sont précisées dans le Règlement Intérieur du Conseil d'administration, dont les principales dispositions sont résumées ci-après.

Le règlement intérieur a été revu et modifié par le Conseil d'administration du 22 juillet 2015, sur les principaux points suivants :

- suppression de la majorité des deux tiers des administrateurs applicable à certaines décisions du Conseil ;
- simplification de la liste des pouvoirs du Directeur Général nécessitant l'approbation préalable du Conseil ; et
- réduction de l'investissement minimal des administrateurs dans le capital de la société.

Pouvoirs et missions du Conseil

Le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société, sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires.

Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général

D'après la loi et les statuts, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs 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. Par ailleurs, le Règlement Intérieur du Conseil soumet les décisions suivantes, considérées comme stratégiques, à une autorisation du Conseil d'administration :

- (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 en cours 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.

En outre, conformément à l'article L. 225-35 du Code de commerce, les cautions, avals et garanties donnés par la Société pour garantir les engagements de tiers font l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration. Le Directeur Général dispose d'une autorisation annuelle pour accorder des cautions, avals et garanties au nom de la Société, pour un montant plafonné. Un compte-rendu est fait annuellement au Conseil d'administration au titre des garanties données.

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 et Gouvernance, le Comité Rémunérations et le Comité Stratégie.

Le Comité Technologie a été supprimé par décision du Conseil d'administration le 22 avril 2015. Ses missions ont été reprises par 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 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 ».

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 et Gouvernance.

4.2.1.3 Travaux du Conseil d'administration en 2015

En 2015, le Conseil s'est réuni à neuf reprises, avec un taux moyen de participation de 91 %.

En 2015, le Conseil d'administration a revu l'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle de la Société et le processus d'établissement de ces informations : budget annuel 2015, comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2014 et du premier semestre 2015, chiffres d'affaires trimestriels des premier et troisième trimestres 2015. Il a revu les principales questions comptables, notamment les tests de dépréciation de survaleurs. Chacune des réunions du Conseil appelées à arrêter les comptes trimestriels, semestriels et annuels, a été précédée d'une ou plusieurs réunions du Comité d'Audit, lequel a systématiquement fait un rapport au Conseil sur les questions examinées lors de ces réunions. Par ailleurs, le Conseil d'administration a revu les communiqués de presse émis à l'issue de chaque Conseil, ainsi que le Document de Référence, après examen par le Comité d'Audit et le Comité Nominations et Gouvernance pour les sections relevant de leur domaine de compétence. Il a également suivi le niveau d'endettement du Groupe.

Le Conseil a revu et approuvé le plan stratégique de la Société (Drive 2020) et les plans d'actions correspondants.

Dans le cadre de l'exécution du plan Drive 2020 et en application des stipulations du Règlement Intérieur du Conseil, le Conseil a été amené à revoir et approuver les projets d'acquisition suivants (voir la section 1.2.2 « Historique » du chapitre 1 « Information sur le Groupe et ses activités » du présent Document de Référence) :

- acquisition, le 15 septembre 2015, de The Mill, premier studio mondial de création d'effets visuels et de production de contenus pour le marché de la publicité ;
- acquisition des activités nord-américaines de réplique et de distribution du groupe Cinram, réalisée le 12 novembre 2015 ;
- acquisition de l'activité de Cisco Connected Devices, réalisée le 20 novembre 2015, venant renforcer le segment Connected Home et permettant au groupe de devenir le 2^e fournisseur mondial de terminaux domestiques et de solutions vidéo.

Le Conseil a également examiné et approuvé les opérations de financement nécessaires au financement de ces acquisitions. À ce titre, il a autorisé la souscription de deux nouvelles tranches d'emprunt en vertu de l'Emprunt à terme et la réalisation de deux augmentations de capital, l'une avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires existants, l'autre réservée à Cisco Systems, Inc. (voir la section 1.2.2 « Historique » du chapitre 1 « Information sur le Groupe et ses activités » du présent Document de Référence).

Dans le cadre de la revue des activités et de l'exécution du plan Drive 2020, le Conseil a également revu et approuvé le projet de cession des activités de Distribution Numérique (*Digital Cinema*) au groupe Deluxe.

Sur le plan de la gouvernance, le Conseil d'administration s'est penché sur les différends existant entre la Société et Vector Capital qui ont donné lieu à la conclusion d'un accord transactionnel en amont de l'Assemblée Générale Annuelle de 2015. Il a revu sa composition et celle de ses comités à la suite de la sortie du Conseil des représentants de Vector Capital.

Le Conseil a également statué sur la rémunération du Président, du Directeur Général et a approuvé la mise en œuvre d'un Plan d'incitation à moyen termes du management (MIP juin 2017 et MIP octobre 2017).

En février 2016, il a revu l'indépendance de chacun des membres du Conseil d'administration et a délibéré sur la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Enfin, le Conseil d'administration a procédé à l'évaluation de son fonctionnement et de celui de ses comités au titre de l'exercice 2015. Un questionnaire élaboré par le Comité Nominations et Gouvernance a été envoyé à tous les administrateurs. Le questionnaire d'évaluation comprenait une série de questions sur les thèmes suivants : composition, missions et fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités, et contribution des Comités aux activités du Conseil d'administration.

Les résultats de cette autoévaluation ont été examinés par le Comité Nominations et Gouvernance, puis revus par le Conseil d'administration le 18 février 2016. Le résultat de cette évaluation est positif : la qualité de l'information communiquée au Conseil et la transparence de la Direction sur les sujets traités font consensus, les débats durant les réunions du Conseil sont jugés constructifs.

Les administrateurs ont exprimé le souhait de recevoir davantage d'informations entre les réunions du Conseil (notamment des points d'actualités sur les clients, la concurrence, la performance des activités et les développements technologiques, etc.). S'agissant de ses missions, le Conseil a considéré que les objectifs clés pour 2016 tiennent à l'exécution du plan stratégique Drive 2020 et à l'intégration des activités acquises ainsi qu'à la détermination de la stratégie de la Société sur le long-terme.

4.2.1.4 Composition et travaux des comités du Conseil

La composition des comités du Conseil a été revue par le Conseil d'administration du 8 janvier 2016.

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.

Composition

Le Comité d'Audit est composé de M. Bruce Hack (Président), Mme Virginie Calmels et M. Bertrand Finet.

Le Conseil d'administration considère que cette composition est conforme aux exigences de l'article L. 823-19 du Code de commerce et du Code AFEP-MEDEF, tous les membres ayant une compétence en matière financière ou comptable.

Tous les membres du Comité sont considérés par le Conseil d'administration comme indépendants au regard du Code AFEP-MEDEF (voir la section 4.1.2 « Composition et expertise des membres du Conseil d'administration » du présent chapitre).

Mission

La mission et l'organisation des travaux du Comité d'Audit sont définies par la réglementation, sa Charte, ainsi que par le Règlement Intérieur du Conseil.

Le Comité d'Audit 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. Il examine notamment les projets de comptes sociaux et consolidés avant leur présentation au Conseil d'administration et vérifie que les procédures utilisées concourent à ce que les comptes reflètent avec exactitude et sincérité la réalité de l'entreprise et sont conformes aux règles comptables.

De même, le Comité 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. Dans le respect de la réglementation applicable, le Comité donne en outre son autorisation, ou adopte des procédures pour l'autorisation des missions autres que les missions d'audit effectuées par les Commissaires aux comptes.

Les travaux du Comité d'Audit portent également sur l'appréciation de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Enfin, le Comité d'Audit revoit les travaux menés par le Comité d'Éthique, ce qui inclut les cas soulevés dans le cadre de la procédure dite du « devoir d'alerte » (*whistleblowing procedure*). Le Comité d'Éthique rapporte au Comité d'Audit (voir section 4.2.2.2 « Cadre général de contrôle » ci-dessous).

Organisation des travaux du Comité

Le Comité d'Audit se réunit au moins quatre fois par an, et à chaque fois que cela est nécessaire avant une réunion du Conseil d'administration selon un plan de travail annuel établi. Dans le cadre de ses missions, le Comité peut échanger avec les Commissaires aux comptes, en l'absence des dirigeants ou des personnes participant à l'élaboration des états financiers. Il peut, sur simple demande, entendre les auditeurs internes en l'absence de la Direction Générale.

Le Comité d'Audit peut 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.

Le processus de revue des comptes annuels et semestriels par le Comité d'Audit comprend une première réunion pour la revue des premiers éléments de clôture et une 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 (voir le paragraphe 4.2.1.1. « Adhésion au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF » ci-dessus).

Rapport d'activité du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit s'est réuni à six reprises au cours de l'année 2015, avec un taux moyen de participation de 92 %.

Au cours de l'année 2015, le Comité d'Audit a examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2014 et du premier semestre 2015, et le chiffre d'affaires des premier et troisième trimestres 2015. Le Comité d'Audit s'est penché sur les questions comptables relatives à la clôture des comptes de l'exercice 2014, du premier semestre 2015 et de l'exercice 2015. Il a, en particulier, procédé à une revue approfondie des tests de dépréciations de survalueur et des questions comptables clés concernant la clôture des comptes. L'examen des comptes a fait l'objet de présentations du Directeur Financier de la Société et des Commissaires aux comptes.

Le Comité a procédé à la revue annuelle de l'évaluation des risques et à la revue approfondie de certains risques (*Technicolor Risk Management*). Il a revu l'organisation de l'audit interne, les plans d'audit interne semestriels et leurs résultats, les procédures de

contrôle interne et les procédures en matière de sécurité pour le Groupe.

Par ailleurs, les plans de retraite et la politique de la Société en matière d'assurance lui ont été présentés.

Enfin, le Comité d'Audit a examiné le plan d'audit des Commissaires aux comptes et a revu la question de leur indépendance.

Le Comité Nominations et Gouvernance

Composition

Le Comité Nominations et Gouvernance est composé de MM. Didier Lombard (Président) et Bruce Hack et de Mmes Laura Quatela et Virginie Calmels.

Tous les membres du Comité sont considérés par le Conseil d'administration comme indépendants au regard du Code AFEP-MEDEF.

M. Rose, Directeur Général, participe aux réunions du Comité.

Mission

Le Comité Nominations et Gouvernance émet des propositions relatives à la gouvernance de la Société, notamment concernant l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration. Il 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.

Rapport d'activité du Comité Nominations et Gouvernance

Le Comité Nominations et Gouvernance s'est réuni trois fois en 2015, avec un taux de participation de 87 %.

Le Comité a formulé des recommandations au Conseil d'administration en vue de modifier le règlement intérieur du Conseil, notamment pour réduire (i) les limitations de pouvoirs du Directeur Général, dont certaines étaient issues du Plan de Sauvegarde de la Société, exécuté par anticipation en juin 2014 et (ii) le montant de l'investissement minimum des administrateurs en actions de la Société.

Il a par ailleurs revu l'indépendance de chacun des membres du Conseil et s'est penché sur sa composition à deux reprises, en février 2015 en vue de la présentation des projets de résolution à l'Assemblée Générale Annuelle du 9 avril 2015 et en octobre 2015 au moment de nommer le représentant de Cisco Systems, Inc. au Conseil.

Enfin, le Comité a défini les modalités de l'autoévaluation du fonctionnement du Conseil et des comités au cours de l'exercice 2015.

Le Comité Rémunérations

Composition

Le Comité Rémunérations est composé de MM. Bruce Hack (Président), Mme Laura Quatela et Nicolas Grelier (administrateur salarié).

Tous les membres du Comité sont considérés par le Conseil d'administration comme indépendants au regard du Code AFEP-MEDEF ⁽¹⁾.

Mission

Le Comité Rémunérations 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. Il émet également des propositions concernant les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et les attributions gratuites d'actions aux salariés du Groupe, et plus généralement concernant les outils d'actionariat salarié et d'épargne salariale, et émet des avis sur la cohérence entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec celle des autres dirigeants et celle des salariés.

Rapport d'activité du Comité Rémunérations

Le Comité Rémunérations s'est réuni sept fois en 2015, avec un taux de participation de 100 %.

Le Comité a revu le plan de rémunération variable du Groupe et son application et la politique de la Société en matière d'égalité salariale et professionnelle.

Il s'est par ailleurs penché sur la mise en place d'un plan de rémunération pluriannuelle en ligne avec les objectifs de Drive 2020, plan qui sera présenté à l'assemblée générale annuelle d'avril 2016.

Enfin, il s'est penché sur la rémunération du Directeur Général, s'agissant notamment de la modification des modalités de versement de la rémunération fixe et variable.

Le Comité Stratégie

Composition

Le Comité Stratégie a pris la suite du Comité Amplify 2015 à compter du 18 février 2015, date à laquelle le Conseil d'administration a arrêté le nouveau plan stratégique Drive 2020. Il est composé de Mme Laura Quatela (Présidente), MM. Didier Lombard, Frédéric Rose, Bruce Hack et Nicolas Grelier.

Mission

Le Comité a pour mission d'assister le Conseil dans le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique de la Société. Il 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.

Rapport d'activité du Comité Stratégie

Le Comité Stratégie s'est réuni à trois reprises au cours de l'année 2015, avec un taux de participation de 94 %.

Le Comité a participé activement à l'élaboration du plan stratégique Drive 2020, qui a été rendu public le 19 février 2015, et à sa mise en œuvre.

Il s'est par ailleurs vu présenter un point sur la technologie HDR et les opportunités liées à son développement et s'est penché sur les projets d'acquisitions en cours.

4.2.1.5 Autres informations du rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce

Les principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages sociaux des mandataires sociaux sont traités au paragraphe 4.4.1 ci-après. Les principes de versement des jetons de présence et autres rémunérations aux mandataires sociaux sont traités au paragraphe 4.4.7 ci-après.

Les informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions et l'attribution gratuite d'actions aux mandataires sociaux sont fournies à la 4.4.3 ci-après et à la section 6.1.4 « Programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions gratuites » du chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable » du présent Document de Référence.

Participation des actionnaires aux assemblées générales

Il n'existe pas de modalité particulière relative à la participation des actionnaires aux assemblées générales de la Société. Pour davantage d'informations sur les conditions de participation aux assemblées, voir la sous-section 7.2.5 « Assemblées d'actionnaires » du chapitre 7 « Informations complémentaires » du présent Document de Référence.

(1) Le Code AFEP-MEDEF prévoit que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil d'administration et de ses comités.

4.2.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

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. Ce processus est actuellement révisé de manière approfondie, afin de mieux corréliser le contrôle interne, la gestion des risques et les objectifs stratégiques de Technicolor. Le programme « 8TIC'S » a vu le jour début 2011 ; il vise à maintenir et à étendre la portée du contrôle interne au-delà de la préparation des états financiers, grâce à une approche par les risques. La cinquième campagne annuelle du programme a été organisée avec succès en 2015 et une nouvelle campagne a été lancée en janvier 2016.

4.2.2.1 Objectifs et mise en œuvre des procédures de contrôle interne

Objectifs des procédures de contrôle interne

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

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

Le contrôle interne vise à prévenir et à atténuer les risques résultant de la conduite de l'activité du Groupe et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable, financier et lié 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 par le risque fondée sur le programme de gestion des risques du Groupe (voir le paragraphe « Gestion des risques » ci-dessous) et qui permet d'appliquer la méthodologie de contrôle interne aux principaux risques du Groupe. Chaque année, quatre à cinq nouveaux sous-processus sont lancés dans le cadre du programme de contrôle interne. Lors d'ateliers (workshops), des spécialistes internes du sujet identifient et définissent les principaux risques inhérents au processus, dans le contexte particulier du Groupe. Par exemple, en 2015, les sous-processus stratégie des ventes, satisfaction client, audit interne et contrôle interne des 8TIC ont été mis en œuvre dans le cadre du programme de contrôle interne ;
- 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 (revenus, contribution à l'EBITDA et autres indicateurs financiers et non financiers pour chaque nature de risque). En 2015, environ 250 responsables de contrôles ont été chargés d'autoévaluer 2 445 contrôles concernant 53 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 du contrôle interne assure en continu un suivi du programme de contrôle interne au travers des principaux indicateurs de mesure de la performance, tels que les taux de réponse des autoévaluations et des tests indépendants, les taux de déficiences et la 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.

4.2.2.2 Cadre général de contrôle

Valeurs éthiques et principes de comportement des dirigeants du Groupe

Ces valeurs et principes sont définis dans deux des principaux documents cadre du Groupe : la Charte Éthique du Groupe et la Charte Éthique Finance.

Charte Éthique du Groupe

Créée en 1999 et remise à jour en 2006 et en 2012, la Charte Éthique est un document qui pose les principes éthiques et légaux devant être respectés par le Groupe et ses salariés. Elle 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 et une politique de lutte contre la corruption. 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. Ces programmes de formation ont concerné environ 9 915 collaborateurs entre 2010 et 2015.

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 applicable à tous les employés du Groupe.

Adoptée en décembre 2005, cette Charte 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.

Bien que le Groupe ne soit plus soumis aux exigences de la « SOX », loi américaine Sarbanes Oxley, suite à son retrait de la cote du NYSE et la fin de son enregistrement auprès de la SEC (tel que décrit ci-dessus), il est prévu que la Charte Éthique Finance soit maintenue dans les années à venir.

Direction du Groupe et processus de décision

La Direction du Groupe est organisée autour de trois instances principales :

- le Comité Exécutif ;
- le Comité de Direction ;
- le réseau de management (*Senior Leadership Team*).

Placé sous l'autorité du Directeur Général du Groupe, le Comité Exécutif est actuellement composé de douze membres. Il est constitué des Directeurs Exécutifs et des Directeurs en charge des principales divisions opérationnelles et des principales fonctions centrales (Finance, Ressources Humaines, Communication). Le Comité se réunit toutes les deux semaines 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. Le Comité de Direction se réunit tous les mois.

Le réseau de management (*Senior Leadership Team*), dont les membres reflètent la diversité du Groupe en termes d'organisation et d'activité, agit en tant que levier opérationnel du Comité de Direction. Il accueille tous les Vice-présidents Seniors, nommés par le Directeur Général, qui, avec les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction, forment un groupe de leaders de près de 60 personnes. Il a pour mission d'être un forum de qualité visant à présenter de nouvelles idées et à nourrir les débats et la communication au sein du Groupe. Ce réseau se réunit au moins une fois par an.

Ensemble, ces trois 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 RH et du Secrétaire Général Groupe. Le Comité d'Investissement examine toutes les décisions portant sur les investissements et engagements financiers (opportunités commerciales, achats d'immobilisations, restructuration, fusions/acquisitions, cessions, etc.). Le Comité d'Investissement s'assure que les décisions d'investissement du Groupe sont conformes aux règles de gouvernance établies par le Conseil d'administration et aux obligations liées aux accords sur la dette. 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. Il se réunit deux fois par mois.

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 polices 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

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 en quatre étapes 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 les plus importants devant faire l'objet d'un suivi intensif.

Le processus de gestion et de suivi des risques consiste à identifier qui est en charge de la mise en œuvre du plan d'action de gestion et de contrôle du risque. Des responsables sont désignés pour prendre en charge les principaux risques à l'échelle du Groupe. Ces responsables sont soit des membres du Comité Exécutif, soit des personnes sous leur responsabilité. Le Groupe a décidé de ne pas nommer un gestionnaire des risques dédié et se base principalement sur les responsables qui sont plus proches de l'activité. Les revues des risques sont intégrées à différentes présentations faites régulièrement à la Direction, telles que les revues d'activité trimestrielles ou les revues de budget.

Le processus d'évaluation des risques (TRM) fait l'objet de rapports présentés au Comité Exécutif et au Comité d'Audit. Il implique le département d'audit interne, dans le cadre de la Charte d'audit interne du Groupe.

4.2.2.3 Audit interne

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 deux fois par an 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 12 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 trois sites clés du Groupe : Issy-les-Moulineaux (France), Los Angeles, Californie (États-Unis) et Indianapolis, Indiana (États-Unis). Le Directeur de l'audit interne est basé à Issy-les-Moulineaux. Hiérarchiquement, il 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, 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 2015, 21 missions d'audit ont été réalisées (aussi bien d'assurance que d'assistance), contre 22 en 2014.

4.2.2.4 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

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 Technologie) regroupant sept divisions, elles-mêmes organisées en plusieurs activités. Un segment additionnel (regroupant Fonctions Centrales du Groupe et Autres activités poursuivies) vient compléter cette organisation. 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 chaque trimestre de 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 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 trimestres suivants (portant sur les principaux indicateurs du compte de résultat tels que les ventes, l'EBITDA Ajusté ainsi que les éléments du cash-flow opérationnel). 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 chiffres dans cet outil. L'outil de *reporting* du Groupe utilise un plan de comptes 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 préclôture (*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, réconciliations, 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 préclôture 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 (et le cas échéant 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 actifs corporels et incorporels, 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 la documentation financière

La documentation financière 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 comptable 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 Secrétariat Général de la Société.

L'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle fait l'objet d'une revue par le Comité d'Audit du Groupe 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.

4.2.2.5 Autres procédures de contrôle interne

Procédures de sécurité informatique

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. 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, fonctions et services *Corporate*).

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, l'ingénierie *End to End Business Process* pour obtenir des gains en efficacité continue, *Vendor Management* et *Enterprise Project & Portfolio Management* utilisés 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

Créé en décembre 2011, le *Technicolor Security Office* (TSO) définit la stratégie du Groupe en matière de sécurité. Cette équipe, répartie entre les sites clés du Groupe et dirigée par le Directeur de la Sécurité, 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, numérique et commerciale. La sécurité physique concerne la protection des personnes, des actifs et des transports. La sécurité numérique concerne quant à elle la sécurité réseau, la sécurité des données et la prévention des fuites de données. La sécurité commerciale concerne les évaluations de la sécurité de nos fournisseurs, produits, services et solutions. Afin de mieux anticiper les nouvelles menaces, le TSO revoit régulièrement les politiques de sécurité existantes et élabore de nouvelles politiques et normes au besoin.

La sécurité est une activité transversale qui affecte chaque division de manière différente.

Pour le segment Services Entertainment, les Studios ne confient leurs projets qu'à des sociétés qui répondent aux normes de sécurité en matière de contenus. Les sites et réseaux informatiques de Technicolor doivent faire l'objet d'audits spécifiques afin de gagner des nouveaux contrats et de maintenir la relation commerciale avec ses clients.

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 un risque d'intrusion plus important. La sécurité peut être un véritable facteur de différenciation sur le marché. Le TSO

aide le segment Maison Connectée à offrir des dispositifs sécurisés à ses clients et à définir sa politique en matière de sécurité produit.

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.

Il est essentiel que tous les salariés soient sensibilisés aux questions de sécurité. Cela a été rappelé en 2015 via plusieurs communications dédiées adressées à l'ensemble des salariés Technicolor, notamment l'engagement du Directeur Général accompagnant la Politique Sécurité du Groupe nouvellement approuvée. Cette politique a formalisé la Gouvernance Sécurité du Groupe via la mise en place d'un comité de suivi de la sécurité dédié, comprenant tous les responsables opérationnels, les responsables informatiques et les représentants du TSO. Ce Comité se réunit deux fois par an à l'initiative du TSO.

En 2015, le TSO a encore renforcé ses opérations de sensibilisation sur la sécurité en mettant en œuvre une campagne de communication dans le monde entier et en tirant parti de l'utilisation d'outils de formation sur la sécurité dans le cadre des nouvelles acquisitions. Deux équipes dédiées aux évaluations de la sécurité (TSO) et à la sécurité opérationnelle (informatique) ont été mises en place ; dans cette optique, 12 nouveaux experts en matière de sécurité ont été embauchés sur les sites clés du Groupe. L'organisation Sécurité Physique a également été renforcée, avec des correspondants sur tous les sites du Groupe chargés d'appuyer la Politique Sécurité Physique des Sites telle que mise à jour au niveau local.

En ce qui concerne la sécurité des déplacements, les processus et politiques ont été maintenus, notamment pour les pays à risque qui nécessitent un suivi rigoureux de nos voyageurs d'affaires.

4.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Technicolor SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Les Commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2016
Deloitte et Associés
Ariane Buaille
Associée

Courbevoie, le 25 février 2016
Mazars
Guillaume Devaux
Associé
Jean-Louis Simon
Associé

4.4 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

4.4.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération des mandataires sociaux est définie par le Conseil d'administration après consultation du Comité Rémunérations. Elle a été largement revue en 2015 par le Conseil d'administration et le Comité Rémunérations dans la continuité du redressement financier de la Société et des diverses acquisitions réalisées par la Société en 2015.

Pour définir la politique de rémunération, le Conseil a arrêté les principes suivants :

- la Société a adhéré au Code AFEP-MEDEF (voir section 4.2.1.1 « Adhésion au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF » du présent chapitre) ;
- la politique de rémunération des dirigeants, qui s'applique à travers le Groupe, est définie sur la base de comparaisons qui sont étudiées par le Comité Rémunérations. Étant donné la forte présence du Groupe aux États-Unis (sur les 12 membres du Comité Exécutif, 7 sont citoyens américains et 3 sont français) et le fait que les principaux concurrents du Groupe sont basés aux États-Unis, ces comparaisons concernent surtout des sociétés américaines actives dans les domaines des technologies, des médias et de la Propriété intellectuelle ;
- la rémunération du Directeur Général est établie selon la même politique générale de rémunération et les mêmes principes et comparaisons que ceux applicables aux autres dirigeants, et les plans de rémunérations dont il est bénéficiaire ne lui sont pas spécifiques. Les indicateurs retenus pour la définition des critères de performance quantitatifs applicables à la rémunération variable du Directeur Général sont identiques à ceux retenus pour les salariés du Groupe bénéficiant d'une rémunération variable ;
- la rémunération variable, annuelle ou pluriannuelle, est liée à des critères stricts et transparents de performance quantitative et qualitative qui font l'objet de plafonds définis. Un équilibre doit être trouvé entre rémunération fixe, variable annuelle ou pluriannuelle ;
- les plans d'options et d'actions gratuites attribués au management sont soumis à des conditions de performance ainsi qu'à une condition de présence ;
- en février 2016, sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil a décidé de soumettre à l'assemblée générale annuelle d'avril 2016 un plan de rémunération long terme pluriannuel qui accompagnera la mise en œuvre du nouveau plan stratégique Drive 2020. Le Conseil a l'intention de procéder à des attributions annuelles en application de ce plan, conformément au Code AFEP-MEDEF ;

- le Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur et ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire ;
- le protocole intitulé *Corporate Policy on the Purchase and Sale of Company Shares, Insider Trading and Protection of Material Non-public Information* prévoit que les mandataires sociaux titulaires d'options d'achat ou de souscription d'actions et/ou d'actions gratuites (i) ne sont pas autorisés à procéder à des opérations de couverture des risques conformément au Code AFEP-MEDEF et (ii) sont soumis à des périodes d'interdiction d'exercice des options.

4.4.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE M. DIDIER LOMBARD, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. Didier Lombard exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration depuis le 22 mai 2014. Il n'est pas lié 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.

M. Lombard est Président du Comité Nominations et Gouvernance et membre du Comité Stratégie.

La rémunération de M. Didier Lombard en qualité de Président du Conseil a été déterminée par le Conseil d'administration du 24 juillet 2014 et n'a pas été révisée depuis. M. Didier Lombard perçoit des jetons de présence dont le montant est défini comme suit :

- une part fixe de 70 000 euros ;
- une part fixe de 5 000 euros pour la Présidence du Comité Nominations et Gouvernance ;
- une part variable fonction de la présence aux réunions du Conseil et des comités, fixée à 5 000 euros par réunion du Conseil, et à 2 000 euros par réunion du Comité Nominations et Gouvernance ou du Comité Stratégie.

Au titre de l'exercice 2015, la rémunération de M. Lombard s'est élevée à 122 000 euros.

M. Didier Lombard bénéficie d'un avantage en nature sous la forme d'un véhicule de fonction pour un montant de 11 249 euros pour 2015.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, M. Lombard est lié par une obligation 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.

Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Didier Lombard (tableau n° 2 de l'Annexe du Code AFEP-MEDEF)

(en euros)	2014		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Fixe	N/A	N/A	N/A	N/A
Variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	120 000 ⁽²⁾	91 500 ⁽¹⁾	122 000 ⁽²⁾	120 000 ⁽²⁾
Avantages en nature ⁽³⁾	8 085	8 085	11 249	11 249
TOTAL	128 085	99 585	133 249	131 249

(1) Jetons de présence pour 2013 payés en 2014.

(2) Montant des jetons de présence dus à M. Didier Lombard en qualité de Président du Conseil.

(3) Mise à disposition d'un véhicule de fonction.

4.4.3 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.

Le Conseil d'administration, lors de ses réunions des 22 avril 2015 et 22 juillet 2015, a pris acte, sur recommandation du Comité Rémunérations, de la relocalisation partielle aux États-Unis et au Royaume-Uni des activités du Directeur Général. Cette relocalisation s'est inscrite dans le cadre du déploiement des activités internationales du Groupe et dans la perspective des acquisitions stratégiques réalisées depuis lors aux États-Unis et au Royaume-Uni. Dans ce contexte, M. Rose a été nommé, en sus de ses fonctions de Directeur Général de la Société :

- *President* de Technicolor Inc., l'une des holdings du Groupe aux États-Unis ; et
- *Chairman* de Technicolor Limited (UK), holding du Groupe au Royaume-Uni, avec effet à compter du 1^{er} juillet 2015.

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.

La rémunération de M. Rose au titre de ses différents mandats comporte les éléments suivants, étant précisé que le Directeur Général ne perçoit aucune rémunération sous forme de jetons de présence au titre de ses mandats exercés dans des sociétés du Groupe.

Rémunération fixe

La rémunération de M. Frédéric Rose au titre de ses fonctions de Directeur Général, initialement arrêtée par décision du Conseil du 9 mars 2009, a été révisée par le Conseil d'administration le 25 juillet 2013 et fixée à un montant annuel brut de 1 000 000 euros. Elle n'a pas été revue depuis.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 avril 2015, a résolu de procéder à une conversion partielle de ce montant en dollars US et en livres sterling, en raison de la relocalisation des activités de M. Rose, sur la base de 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 : euro, dollar US, livre sterling.

Rémunération annuelle fixe de M. Frédéric Rose (en année pleine, effective depuis le 1^{er} juillet 2015)

	Euros	Livres sterling	Dollars US
Rémunération fixe annuelle	1 000 000	-	-
Clé de répartition	20 %	40 %	40 %
Au titre de ses fonctions au sein de :	Technicolor SA	Technicolor Limited (UK)	Technicolor Inc.
Montants versés en devises :	200 000 €	317 000 £ ⁽¹⁾	516 800 \$ ⁽²⁾

(1) Soit 400 000 € convertis en £ sur la base du taux de change moyen €/£ sur le second semestre 2014, soit 0,7925 £ pour 1 €.

(2) Soit 400 000 € convertis en \$ sur la base du taux de change moyen €/€ sur le second semestre 2014, soit 1,292 \$ pour 1 €.

Rémunération variable annuelle

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 peut 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.

La part variable de la rémunération de M. Rose dépend, pour 2015, des objectifs de performance suivants :

- un objectif d'EBITDA ajusté consolidé de 552,5 millions d'euros correspondant à 30 % du montant du bonus cible ;
- un objectif de *Free Cash Flow* consolidé de 230 millions d'euros, ajusté des événements exceptionnels, correspondant à 50 % du montant du bonus cible ; et
- un objectif qualitatif correspondant à 20 % du montant de la part variable cible, dont la réalisation est appréciée par le Conseil, relatif à la réussite du lancement et à la mise en œuvre du plan stratégique Drive 2020.

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

indicateurs de performance choisis par le Groupe dans sa communication financière.

Chacun des objectifs d'EBITDA ajusté consolidé et de *Free Cash Flow* consolidé doit être atteint à hauteur de 80 % pour ouvrir droit au paiement d'une part variable au titre de l'objectif considéré. Dans l'hypothèse où le pourcentage d'atteinte de l'objectif d'EBITDA ajusté consolidé et/ou de *Free Cash Flow* consolidé se situerait entre 80 % et 100 %, le montant de la rémunération variable afférent à l'objectif en cause serait réduit à due proportion.

Le Conseil d'administration du 18 février 2016 a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance au titre de l'année 2015. L'objectif d'EBITDA ajusté consolidé pour 2015 a été atteint à hauteur de 1,427 et celui de *Free Cash Flow* consolidé pour l'exercice 2015 à hauteur de 1,5 (sur une échelle de 0 à 1,5). Le Conseil a par ailleurs considéré que l'objectif qualitatif a été atteint à hauteur de 1,25, du fait notamment des réalisations majeures dans le cadre du plan Drive 2020, et notamment des acquisitions de The Mill et Cisco Connected Devices.

Le pourcentage global de réalisation des objectifs de M. Rose au titre de 2015 s'élève donc à 142,8 % et le montant de sa rémunération variable à 1 378 019 euros (après conversion en euros aux cours de change de référence).

Détermination de la rémunération annuelle variable de M. Frédéric Rose (au titre de l'exercice 2015)

	Pondération des objectifs	Cible	Maximum	Réalisé	Montant correspondant (en euros)
Objectif d'EBITDA	30 %	30 % 552,5 M€	45 %	42,8 %	413 020 €
Objectif de <i>Free Cash Flow</i>	50 %	50 % 230 M€	75 %	75 %	723 750 €
Objectif qualitatif : Drive 2020	20 %	20 %	30 %	25 %	241 250 €
Total variable (en % de la rémunération fixe)	100 %	100 %	150 %	142,8 %	

RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE, EN € (DONNÉES RETRAITÉES) ⁽¹⁾ **1 378 019 €**

(1) Montant versé en euros, dollars US et livres sterling et convertis en euros au taux de référence indiqué dans le tableau ci-dessus relatif à la rémunération fixe.

M. Rose ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur au sein de Technicolor et ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

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, le montant des actions détenues par M. Rose s'élève à 672 751 actions, ce qui satisfait la condition de détention.

Options de souscription ou d'achat d'actions

M. Rose ne s'est pas vu attribuer d'options de souscription ou d'achat d'actions au cours de l'exercice 2015.

Plan d'intéressement du Management (MIP 2015)

Le 23 mai 2013, le Conseil d'administration a approuvé la mise en place d'un plan d'intéressement à moyen terme du management avec pour objectif de fidéliser les collaborateurs clés du Groupe et de renforcer dans la durée la convergence de leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Ce plan concernait 94 collaborateurs de la Société. M. Rose s'est vu attribuer 2 786 864 (après ajustement) options de souscription au titre de ce plan, à un prix d'exercice de 3,19 euros (après ajustement lié à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée en 2015), sans décote. L'attribution à M. Rose représentait 17 % de l'attribution globale à la date de la décision du Conseil et 0,68 % du capital social au 31 décembre 2015. L'exercice des options est soumis à une condition de présence et à une condition de performance liée au *Free Cash Flow* consolidé.

- Suite à la constatation par le Conseil d'administration du 18 février 2015 de la réalisation de la condition de performance relative à l'objectif de *Free Cash Flow* au titre de l'exercice 2014, (génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2014 égale ou supérieure à 100 millions d'euros), 1 393 432 options (50 % des options attribuées – la totalité des options pour cette tranche) sont devenues exerçables par

M. Rose le 23 mai 2015 (voir le tableau de la section 6.1.4 « Programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions gratuites » du chapitre 6 « Informations sociales et développement durable » du présent Document de Référence).

- Le Conseil d'administration du 18 février 2016 a constaté que la condition de *Free Cash Flow* consolidé pour 2015 est satisfaite (génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2015 égale ou supérieure à 100 millions d'euros) et que le nombre d'options pouvant être exercées par M. Rose au titre de l'exercice 2015 s'élève de ce fait à 696 716 options (25 % des options attribuées – la totalité des options pour cette tranche). Les options seront exerçables à compter du 23 mai 2016, sous condition de présence à cette date.
- Si la génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2016 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, le solde des options attribuées à M. Rose, soit 696 716 options, deviendrait exerçable le 23 mai 2017.

En application de l'article L. 225-185 alinéa 4 du Code de commerce, M. Rose devra conserver au nominatif jusqu'à la cession de ses fonctions 20 % des actions résultant de l'exercice des options en vertu du plan.

Options de souscription d'actions attribuées à M. Frédéric Rose durant l'exercice (tableau n° 4 de l'Annexe du Code AFEP-MEDEF)

Options attribuées au cours de l'exercice	Nombre d'options attribuées
	Néant

Options de souscription d'actions exercées par M. Frédéric Rose durant l'exercice (tableau n° 5 de l'Annexe du Code AFEP-MEDEF)

Numéro et date du plan	Options exercées au cours de l'exercice	Prix
Plan du 23 mai 2013	1 393 432	3,19 €

Actions de performance

M. Rose ne s'est pas vu attribuer d'actions gratuites ou de performance au cours de l'exercice 2015.

Plan d'intéressement à long terme du Management (LTIP 2011)

M. Rose était bénéficiaire d'un plan d'intéressement à long terme du management (Plan LTIP) approuvé par le Conseil d'administration du 8 juin 2011. Le plan, dont ont bénéficié 70 collaborateurs du Groupe, comportait l'attribution d'unités de performance (les « Unités de

performance ») composées pour un tiers d'une prime en espèces et pour deux tiers d'actions gratuites (dites « de performance »).

Après examen par le Conseil d'administration du niveau de réalisation des conditions de performance en mars 2012, 2013 et 2014, M. Rose a acquis 182 186 actions gratuites. Ces actions ont été livrées en juin 2015.

En application de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, M. Rose doit conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de ses fonctions, une quantité d'actions correspondant à 20 % de la plus-value d'acquisition nette des impôts et charges sociales dus au titre de l'acquisition et de la cession des actions.

Actions gratuites attribuées à M. Frédéric Rose durant l'exercice (tableau n° 6 de l'Annexe du Code AFEP-MEDEF)

Actions gratuites attribuées en 2015	Nombre d'actions gratuites
	Néant

Actions gratuites attribuées à M. Frédéric Rose devenues disponibles (tableau n° 7 de l'Annexe du Code AFEP-MEDEF)

Actions gratuites devenues disponibles en 2015	Nombre d'actions gratuites
LTIP 2011	182 186

Autres éléments de rémunération

M. Rose bénéficie d'un avantage en nature sous la forme d'un service de mise à disposition de véhicule pour un montant de 2 130 euros pour 2015.

Les charges patronales payées par les sociétés du Groupe au titre des rémunérations de M. Rose se sont élevées à 371 953 euros en 2015.

Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Frédéric Rose (tableau n° 2 de l'Annexe du Code AFEP-MEDEF)

(en euros) ⁽¹⁾	2014		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Fixe	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Variable annuel	1 118 400 ⁽²⁾	1 293 750 ⁽³⁾	1 378 019 ⁽⁴⁾	1 118 400 ⁽²⁾
Variable pluriannuel (LTIP)	-	253 985 ⁽⁶⁾	-	-
Jetons de présence ⁽⁵⁾	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	4 260	4 260	2 130	2 130
TOTAL	2 122 660	2 551 995	2 380 149	2 120 530

(1) Pour une meilleure lisibilité, les montants reportés sont exprimés en euros bien que la rémunération de M. Rose soit versée pour partie en dollars US et en livres sterling. Les montants versés en dollars US et livres sterling ont été convertis en euros, aux taux de change utilisés par le Conseil d'administration à la mise en place du fractionnement, soit 0,7925 £ pour 1 € et 1,292 \$ pour 1 €.

(2) Rémunération variable au titre de l'exercice 2014, versée en 2015.

(3) Rémunération variable au titre de l'exercice 2013, versée en 2014.

(4) Rémunération variable au titre de l'exercice 2015, versée en 2016.

(5) M. Rose n'est pas bénéficiaire de jetons de présence.

(6) Prime en espèces (LTIP) au titre de l'exercice 2013, versée en 2014.

**Tableau de synthèse des rémunérations de M. Frédéric Rose
(Annexe 2 des Recommandations AFG sur la Gouvernance d'entreprise)**

	2013	2014	2015
	Sommes dues	Sommes dues	Sommes dues
Fixe	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Variable	1 293 750	1 118 400	1 378 019
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	4 260	4 260	2 130
Variable pluriannuel (LTIP)	253 985	-	-
TOTAL	2 551 995	2 122 660	2 380 149
Stock-options : nombre d'options	2 786 864⁽¹⁾	N/A	N/A
Prix d'exercice	3,19 €	N/A	N/A
Période d'exercice	23 mai 2015 - 23 mai 2021	N/A	N/A
Valeur des options à la date de l'attribution (en euros)	2 958 870 ⁽²⁾	N/A	N/A
Actions gratuites (LTIP) : nombre d'actions de performance	101 594	N/A	N/A
Valeur des actions à la date de l'attribution	304 005 ⁽²⁾	N/A	N/A

(1) Nombre d'options de souscription attribuées à M. Rose dans le cadre du plan MIP 2015 approuvé par le Conseil d'administration du 23 mai 2013 (après ajustement).

(2) 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.

Régime de retraite

M. Frédéric Rose ne bénéficie d'aucun régime de retraite au titre de ses fonctions dans le Groupe.

Indemnités dues en cas de cessation des fonctions

En cas de révocation de son mandat de Directeur Général, sauf faute grave ou lourde, M. Rose bénéficie d'une indemnité d'un montant brut maximal égal à quinze mois de sa rémunération fixe et variable, selon les principes suivants :

- l'indemnité serait déterminée 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 cible avant l'augmentation de juillet 2013 ;
- les éléments de rémunération autres que la rémunération fixe et variable annuelle, et notamment les plans d'intéressement et les plans de rémunération variable pluriannuelle, 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 depuis le 1^{er} juillet 2015.

En application des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le versement de l'indemnité est subordonné au respect de conditions de performance assises sur l'EBITDA ajusté et la génération de *Free Cash Flow* consolidé du Groupe, déterminés annuellement par le Conseil d'administration sur une période de trois ans. Les objectifs sont les mêmes que ceux retenus annuellement pour la part variable de la rémunération de M. Rose.

Le paiement de l'indemnité est subordonné pour moitié à la réalisation de l'objectif d'EBITDA consolidé et pour moitié à la réalisation de l'objectif de *Free Cash Flow* consolidé. 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. La réalisation des objectifs d'EBITDA et de *Free Cash Flow* consolidé s'apprécie, à périmètre constant, par comparaison avec la moyenne des objectifs d'EBITDA et de *Free Cash Flow* consolidé fixés au titre des trois derniers exercices clos à la date de la décision de révocation.

Par ailleurs, en cas de cessation de ses fonctions, M. 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.

4.4.4 SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, AVANTAGES, OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Tableau de synthèse des avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux (tableau n° 10 de la recommandation AMF du 22 décembre 2008)

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Didier Lombard		X		X		X		X
Frédéric Rose		X		X	X		X	

Tableau de synthèse des rémunérations attribuées et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 1 de l'Annexe du Code AFEP-MEDEF)

	Didier Lombard		Frédéric Rose	
	Montants dus (en euros)		Montants dus (en euros)	
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2014	Exercice 2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées aux tableaux fournis aux paragraphes 4.4.2 et 4.4.3)	128 085	130 085	2 122 660	2 380 149
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	128 085	130 085	2 122 660	2 380 149

4.4.5 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. DIDIER LOMBARD, PRÉSIDENT DU CONSEIL, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Conformément à l'article 24.3 du Code AFEP-MEDEF de novembre 2015, la Société soumettra à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à M. Didier Lombard.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Didier Lombard, Président du Conseil d'administration, soumis à l'avis des actionnaires.

Éléments de rémunération due ou attribuée à M. Didier Lombard au titre de l'exercice 2015

	Montants bruts	Commentaires
Jetons de présence	122 000 euros	La rémunération de M. Didier Lombard en qualité de Président du Conseil a été déterminée par le Conseil d'administration le 24 juillet 2014 et n'a pas été modifiée depuis cette date. M. Didier Lombard perçoit des jetons de présence dont le montant est défini comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ■ une part fixe de 70 000 euros en tant que Président du Conseil d'administration ; ■ une part fixe de 5 000 euros en tant que Président du Comité Nominations et Gouvernance ; ■ une part variable fonction de la présence aux réunions du Conseil et des Comités dont il fait partie, fixée à 5 000 euros par réunion du Conseil et à 2 000 euros par réunion de Comité.
Avantage en nature	11 249 euros	M. Didier Lombard bénéficie d'un avantage en nature sous la forme d'un véhicule de fonction.

M. Didier Lombard ne s'est pas vu attribuer au titre de l'exercice 2015, ni ne bénéficie des éléments de rémunération suivants : rémunération fixe ou variable, rémunération variable différée ou pluriannuelle, options de souscription ou d'achat d'actions, actions de performance, régime de retraite supplémentaire, indemnité de départ ou de non-concurrence.

4.4.6 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. FRÉDÉRIC ROSE, DIRECTEUR GÉNÉRAL, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Conformément à l'article 24.3 du Code AFEP-MEDEF de novembre 2015, la Société soumettra à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à M. Frédéric Rose.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Frédéric Rose, Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de rémunération due ou attribuée à M. Frédéric Rose au titre de l'exercice 2015

	Montants bruts	Commentaires
Rémunération fixe	1 000 000 euros	<p>La rémunération de M. Rose a été revue par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 juillet 2013. Son montant n'a pas été modifié depuis lors.</p> <p>Le Conseil d'administration, lors de ses réunions des 22 avril 2015 et 22 juillet 2015, a pris acte, sur recommandation du Comité Rémunérations, de la relocalisation partielle aux États-Unis et au Royaume-Uni des activités du Directeur Général. Cette relocalisation s'est inscrite dans le cadre du déploiement des activités internationales du Groupe et dans la perspective des acquisitions stratégiques réalisées depuis lors. Dans ce contexte, M. Rose a été nommé, en sus de ses fonctions de Directeur Général de la Société, Président de Technicolor Inc., l'une des holdings du Groupe aux États-Unis, et Chairman de Technicolor Limited (UK), holding animatrice du Groupe au Royaume-Uni, avec effet à compter du 1^{er} juillet 2015.</p> <p>En conséquence, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 avril 2015, a approuvé le versement partiel de la rémunération fixe de M. Rose au titre de ces fonctions en dollars US et livres sterling. Depuis le 1^{er} juillet 2015, la rémunération fixe de M. Rose est donc versée en euros, dollars US et livres sterling selon la clé de répartition suivante en base annuelle : 200 000 euros, 317 000 livres sterling et 516 800 dollars US. La somme de ces montants correspond à 1 000 000 euros sur la base des taux de change moyens euro/dollar US et euro/livre sterling sur le second semestre 2014.</p> <p>Les fonctions de M. Rose au sein des sociétés américaine et britannique 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.</p>
Rémunération variable	1 378 019 euros	<p>La rémunération variable s'élève à 100 % de la rémunération fixe en cas d'atteinte des objectifs annuels et est plafonnée à 150 % en cas de dépassement. Elle est versée en euros, dollars US et livres sterling selon la même clé de répartition que la rémunération fixe. Elle dépend de la réalisation des objectifs de performance suivants pour 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un objectif d'EBITDA ajusté consolidé de 552,5 millions d'euros correspondant à 30 % du montant du bonus cible ; ■ un objectif de <i>Free Cash Flow</i> consolidé de 230 millions d'euros, ajusté des événements exceptionnels, correspondant à 50 % du montant du bonus cible ; et ■ un objectif qualitatif correspondant à 20 % du montant du bonus cible, dont la réalisation est appréciée par le Conseil d'administration, relatif à la réussite du lancement et à la mise en œuvre du plan stratégique Drive 2020. <p>Les objectifs quantitatifs sont également les objectifs retenus pour la détermination des rémunérations variables de l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant de telles rémunérations. Ils correspondent aux indicateurs de performance choisis par le Groupe dans sa communication financière.</p> <p>Le Conseil d'administration du 18 février 2016 a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance au titre de l'année 2015. L'objectif d'EBITDA ajusté consolidé pour 2015 a été atteint à hauteur de 1,427 et celui de <i>Free Cash Flow</i> consolidé pour l'exercice 2015 a été atteint à hauteur de 1,5 (sur une échelle de 0 à 1,5). Le Conseil a par ailleurs considéré que l'objectif qualitatif a été atteint à hauteur de 1,25, du fait des réalisations majeures dans le cadre du plan Drive 2020, et notamment des acquisitions de The Mill et Cisco Connected Devices. Le pourcentage global de réalisation des objectifs de M. Rose pour 2015 s'élève donc à 142,8 %.</p>
Avantages en nature	2 130 euros	M. Rose bénéficie d'un avantage en nature sous la forme d'un service de mise à disposition d'un véhicule.

Engagements au profit de M. Frédéric Rose ayant fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au cours d'exercices précédents au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

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 d'un montant brut maximal égal à 15 mois de sa rémunération fixe et variable, selon les principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ l'indemnité serait déterminée 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 cible avant l'augmentation de juillet 2013 ; ■ les éléments de rémunération autres que la rémunération fixe et variable annuelle, et notamment les plans d'intéressement et les plans de rémunération variable pluriannuelle, 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 depuis le 1^{er} juillet 2015. <p>Le paiement de l'indemnité est subordonné pour moitié à la réalisation d'un objectif d'EBITDA ajusté consolidé et pour moitié à la réalisation d'un objectif de <i>Free Cash Flow</i>, déterminés annuellement par le Conseil d'administration sur une période de 3 ans. Les objectifs sont les mêmes que ceux retenus pour la part variable annuelle.</p> <p>Le détail des éléments relatifs à cette indemnité figure à la section 4.4.3 du présent Document de Référence.</p> <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 9 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. Le détail des éléments relatifs à cette indemnité figure à la section 4.4.3 du présent Document de Référence.</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>

M. Frédéric Rose ne s'est pas vu attribuer au titre de l'exercice 2015, ni ne bénéficie des éléments de rémunérations suivants : rémunération variable différée, rémunération exceptionnelle, options de souscription ou d'achat d'actions, actions de performance, jetons de présence et régime de retraite supplémentaire.

4.4.7 JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS

Jetons de présence

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 mandataires sociaux sont exposés ci-après.

Le Comité Rémunérations propose au Conseil d'administration le montant de l'enveloppe globale des jetons à soumettre à l'assemblée générale 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 650 000 euros par l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2013.

La répartition des jetons de présence dus au titre de 2015 est la suivante :

- un jeton fixe de 35 000 euros pour chaque administrateur ;
- un jeton fixe de 10 000 euros pour chaque Président de Comité ;
- un jeton de 3 000 euros par séance du Conseil d'administration ;
- un jeton supplémentaire de 2 000 euros par séance du Conseil d'administration en cas de déplacement outre-Atlantique ou d'un bout à l'autre du pays ;
- un jeton de 2 500 euros par séance du Comité d'Audit ;
- un jeton de 2 000 euros par séance des Comités Rémunérations et Nominations et Gouvernance, du Comité Technologie et du Comité Drive 2020 ;
- pas de versement de jetons pour les réunions téléphoniques ou celles ayant une durée inférieure à 2 heures ;
- un jeton fixe de 50 000 euros pour l'administrateur salarié, versée directement au syndicat qui l'a désigné.

La répartition des jetons a été modifiée pour 2015 afin d'augmenter la part variable de la rémunération des administrateurs, conformément à la recommandation de l'article 21.1 du Code AFEP-MEDEF.

Les administrateurs n'ont perçu aucune autre rémunération que les jetons de présence au titre de l'exercice 2015. Il est précisé par ailleurs que, excepté M. Frédéric Rose, les administrateurs de la Société ne détiennent aucun mandat dans d'autres sociétés du Groupe.

Jetons de présence et autres rémunérations versés aux mandataires sociaux en 2014 et 2015 (tableau n° 3 de l'Annexe du Code AFEP-MEDEF)

Nom	Montants bruts versés en 2014		Montants bruts versés en 2015	
	Jetons de présence ⁽¹⁾	Rémunérations exceptionnelles	Jetons de présence ⁽²⁾	Rémunérations exceptionnelles
(en euros)				
Virginie Calmels	N/A	-	44 500	-
Lloyd Carney	68 000	-	67 500	-
Loïc Desmouceaux ⁽³⁾	60 500	-	31 500	-
David Fishman	77 000	-	72 000	-
Catherine Guillouard	36 000 ⁽⁴⁾	-	N/A	-
Bruce Hack	97 000	-	93 000	-
Hugues Lopic	56 500	-	64 000	-
Didier Lombard	80 500	-	120 000	-
Laura Quatela	37 000	-	76 000	-
Alexander Slusky	84 500	-	61 500	-
Nicolas Grelier	N/A	-	25 000	-
TOTAL	597 000		655 000	-

(1) Jetons de présence au titre de 2013 versés en 2014.

(2) Jetons de présence au titre de 2014 versés en 2015.

(3) M. Loïc Desmouceaux a exercé les fonctions de censeur au sein du Conseil d'administration entre le 19 décembre 2012 et le 22 mai 2014.

(4) Montant des jetons de présence jusqu'au 1^{er} août 2014, date à laquelle Mme Catherine Guillouard a quitté le Conseil d'administration.

Jetons de présence versés en 2016 (jetons dus au titre de l'exercice 2015)

Nom	Montants bruts versés	
	Jetons de présence	Rémunérations exceptionnelles
(en euros)		
Virginie Calmels	60 500	-
Lloyd Carney	-	-
David Fishman	-	-
Nicolas Grelier	50 000	-
Bruce Hack	110 500	-
Hugues Lopic	57 000	-
Didier Lombard	122 000	-
Laura Quatela	91 000	-
Alexander Slusky	-	-
TOTAL	491 000	-

Les tableaux 8 et 9 de la recommandation AMF du 22 décembre 2008 (mise à jour le 17 décembre 2013) figurent à la section 6.1.4 « Programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions gratuites » du chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable » du présent Document de Référence.

4.5 COMITÉ EXÉCUTIF

4.5.1 MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

À la date du présent Document de Référence, le Comité Exécutif est composé de douze 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	53 ans	Directeur Général	2008
Fabienne Brunet	60 ans	Ressources Humaines	2014
Sandra Carvalho	47 ans	Marketing	2013
Esther Gaide	54 ans	Directrice Financière	2015
Cristina Gomila	42 ans	Directrice de la Recherche et de l'Innovation – Directrice de la Technologie	2016
Simon Hibbins	52 ans	Directeur des Opérations Internationales Home Entertainment Services	2016
Quentin Lilly	54 ans	Home Entertainment Services	2014
Luis Martinez-Amago	54 ans	Maison Connectée – Amérique du Nord	2016
Vince Pizzica	52 ans	Partenariats d'Entreprise et Stratégie	2008
Michel Rahier	63 ans	Directeur Général Adjoint – Maison Connectée – Services Opérationnels & Transformation	2011
Tim Sarnoff	56 ans	Directeur Général Adjoint – Services de Production	2014
Nathan Wappet	48 ans	Directeur des Opérations – Services Créatifs	2016

Biographies 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.

Mme Fabienne Brunet est la Directrice des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociale et également membre du Comité Exécutif depuis 2014. Elle a rejoint Technicolor en 2009 en qualité de Vice-Président des Ressources Humaines. Avant de rejoindre Technicolor, Mme Fabienne Brunet était Vice-Présidente des Ressources Humaines d'Alcatel-Lucent Services. Elle a débuté sa carrière chez Thomson-CSF où elle a occupé les postes de Secrétaire Générale d'Occidentale Médias, de Directrice des Ressources Humaines du groupe Express, puis de Vice-Président de la Communication Interne du groupe. Mme Fabienne Brunet détient une maîtrise en Droit et une maîtrise en Sciences des Ressources Humaines de l'Université de Paris.

Mme Sandra Carvalho a rejoint Technicolor en Septembre 2013 en qualité de *Chief Marketing Officer*. Forte de plus de vingt ans d'expérience, elle apporte au Groupe une expertise en marketing *end-to-end*, après avoir occupé des postes de direction pour des groupes de renom tels que IBM, Bloomberg et Nokia, dans les domaines de la planification stratégique, du développement de programmes, de la communication appliquée au marketing et de la stratégie en matière de marque. Elle s'est forgé une expérience pointue dans la conduite du changement, la conversion des technologies en opportunités marketing et la mise en place d'équipes

de qualité. Originaire du Portugal, Mme Sandra Carvalho, parle quatre langues et est titulaire d'un diplôme en Commerce International du Marymount College de Fordham.

Mme Esther Gaide est Directrice Financière du groupe Technicolor et membre du Comité Exécutif depuis février 2015. Elle y supervise l'ensemble des départements de la Direction Financière. Elle a rejoint Technicolor en septembre 2011 après 5 ans en tant que Directrice Financière adjointe et DRH du groupe Havas, et 12 ans au sein du groupe Bolloré où elle a occupé diverses fonctions, d'abord en tant que Directrice de l'audit interne, puis Directrice Financière de la division Bolloré Logistics, Directrice Générale Finances de la division Bolloré Africa Logistics et enfin Contrôleur Groupe. Elle a débuté sa carrière chez PricewaterhouseCoopers, à Paris et à Londres, et chez Deloitte à Paris et à Los Angeles. Mme Gaide est diplômée de l'Essec et expert-comptable.

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 janvier 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 PHD 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 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. Il est membre du Comité Exécutif depuis janvier 2016. 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 le segment Home Entertainment Services et un 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 HES, dont celui de Vice-Président du Développement Corporate et celui de Directeur des Opérations. Avant de rejoindre Technicolor en 1994, M. Lilly a passé environ 10 ans dans le secteur de la finance d'entreprise en tant que membre du Groupe « Banque d'investissement/Marchés des capitaux » chez Smith Barney et Crowell, Weedon & Co. M. Quentin Lilly est titulaire d'un *Bachelor of Sciences* en Administration des entreprises, avec une spécialisation en Finance de l'Université Polytechnique de Californie.

M. Luis Martinez-Amago a rejoint Technicolor en octobre 2015 en tant que Président pour l'Amérique du Nord de Maison Connectée. Il est membre du 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 Integration and 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'Etudes Supérieures de Commerce (IESE) de Barcelone.

M. Vince Pizzica est Directeur des Partenariats d'Entreprise et de la Stratégie depuis mai 2014. Il est également responsable de la gestion des investissements de Corporate Ventures et des fusions et acquisitions. Il est le fondateur de M-Go, et a précédemment dirigé l'activité Distribution Numérique et les équipes Stratégie, Technologie et Recherche du Groupe. Avant de rejoindre Technicolor et au cours de ses 29 ans de carrière dans l'industrie des télécommunications, M. Vince Pizzica a notamment passé 17 ans chez Telstra à des fonctions aussi bien opérationnelles que technologiques

telles que Conseiller Spécial auprès du *Chief Operating Officer* de Telstra dans la technologie « Mediacomms ». Il a également passé 7 ans chez Alcatel-Lucent en charge de la Technologie, de la Stratégie et du Marketing pour l'Europe, l'Afrique et l'Asie et a également occupé le poste de *Chief Technology Officer* pour la région Asie-Pacifique. M. Vince Pizzica est ingénieur, diplômé de l'*Institute of Engineering* en Australie et titulaire d'un Master en Télécommunications et Systèmes d'Information de l'Université d'Essex au Royaume Uni.

M. Michel Rahier est Directeur de la division Maison Connectée depuis octobre 2011 et Directeur Général Adjoint depuis février 2015. Il est également en charge de la Transformation Opérationnelle et de l'IT. Il a rejoint le Comité Exécutif de Technicolor en avril 2011, après avoir été nommé Directeur Exécutif Services opérationnels & Transformation. Il a récemment occupé le poste de Directeur Exécutif des Opérations et membre du Comité de Direction d'Alcatel-Lucent, en charge de la transformation globale de la société. Avant cela, il a été Président du Groupe de Communications fixes d'Alcatel depuis 2005, puis Président de l'activité Opérateurs d'Alcatel-Lucent depuis 2007. M. Michel Rahier est titulaire d'une maîtrise et d'un doctorat en ingénierie électrique de l'université de Louvain, ainsi que d'un MBA de l'Université de Boston.

M. Tim Sarnoff dirige la division des 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 précédemment créé Warner Digital Studios comme une division de Warner Bros., et a piloté le démarrage et la croissance de Warner Bros Animation. M. Tim Sarnoff détient des Diplômes de Licence en psychologie et en journalisme de l'Université de Stanford.

M. Nathan Wappet a rejoint Technicolor en 2013 au poste nouvellement créé de Directeur des Opérations de la Division Services Créatifs. Il est Directeur des Opérations de la Division Services de Production depuis 2014 et membre du Comité Exécutif depuis janvier 2016. 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.

Missions du Comité Exécutif

Le Comité Exécutif se réunit sous la présidence du Directeur Général du Groupe toutes les deux semaines, 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 4.2.2.2 « Cadre général de contrôle – Direction du Groupe et processus de décision » du présent Document de Référence.

4.5.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Rémunération des membres du Comité Exécutif

En 2015, 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 10,4 millions d'euros pour un total de neuf membres (en excluant les charges et en incluant la part variable – plans de rémunération court terme – de 4,6 millions d'euros calculée sur la base des résultats financiers du Groupe en 2014).

En 2014, 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 11,5 millions d'euros (en excluant les charges et en incluant la part variable de 6,8 millions d'euros - plans de rémunération court et long terme - calculée sur la base des résultats financiers du Groupe en 2013).

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 0,24 million d'euros en 2015.

Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres du Comité Exécutif

Néant.



5 TECHNICOLOR ET SES ACTIONNAIRES

5.1 CAPITAL SOCIAL	108	5.2 OFFRE ET COTATION	116
5.1.1 Répartition du capital social et des droits de vote	108	5.2.1 Marchés des titres de la Société	116
5.1.2 Acquisition par la Société de ses propres actions – rapport du Conseil d’administration sur les actions autodétenues	109	5.2.2 Cotation sur Euronext Paris	117
5.1.3 Personnes physiques ou morales détenant le contrôle de la Société	112		
5.1.4 Pactes d’actionnaires	112		
5.1.5 Modifications dans la répartition du capital social au cours des trois dernières années	112		
5.1.6 Évolution du capital social	113		
5.1.7 Modifications potentielles du capital	114		
5.1.8 Tableau récapitulatif des délégations accordées par l’assemblée générale au Conseil d’administration	114		
5.1.9 Politique de distribution	115		
5.1.10 Autres informations sur le capital social	115		

5.1 CAPITAL SOCIAL

Capital social au 31 décembre 2015

Au cours de l'année 2015, la Société a procédé aux augmentations de capital suivantes :

Date de l'opération	Nombre d'actions émises	Bénéficiaire	Droit Préférentiel de Souscription	Nouveau capital (en euros)
8 juin 2015	738 205	Bénéficiaires du LTIP 2011 (livraison d'actions gratuites)	-	336 645 875
6 octobre 2015 ⁽¹⁾	1 989 525	Bénéficiaires du MIP 2015 (exercice de stock-options)	-	338 635 400
17 novembre 2015	48 376 485	Public ⁽²⁾ (augmentation de capital avec DPS)	Oui	387 011 885
20 novembre 2015	21 418 140	Cisco Systems, Inc.	-	408 430 025
Du 18 novembre 2015 au 31 décembre 2015	3 013 265	Bénéficiaires du MIP 2010-SP1 et du MIP 2015 (exercice de stock-options)	-	411 443 290

(1) Options levées entre le 8 juin et le 6 octobre 2015, constatées par décision du Directeur Général le 6 octobre 2015.

(2) Titulaires (au 21 octobre 2015) et cessionnaires (pendant la période de souscription, du 22 octobre au 4 novembre 2015) de DPS.

Au 31 décembre 2015, le capital social de la Société était composé de 411 443 290 actions de 1 euro de valeur nominale, entièrement libérées (Code ISIN FR0010918292), toutes de même catégorie (voir la section 5.1.6 « Évolution du capital social » du présent chapitre).

5.1.1 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE

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

Actionnaires	31 décembre 2015			31 décembre 2014			31 décembre 2013		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Public ^{(1) (2)}	356 719 358	86,70 %	86,78 %	264 228 530	78,65 %	78,75 %	237 916 218	70,87 %	70,98 %
Bpifrance Participations + Caisse des Dépôts et Consignations	32 934 473	8,00 %	8,01 %	27 846 252	8,29 %	8,30 %	27 846 252	8,29 %	8,30 %
Cisco Systems, Inc.	21 418 140	5,21 %	5,21 %	-	-	-	-	-	-
Vector TCH (Lux) 1, S.à r.l.	-	-	-	43 461 319	12,94 %	12,95 %	69 461 319	20,70 %	20,72 %
Autodétention ⁽³⁾	371 319	0,09 %	-	371 569	0,11 %	-	485 603	0,14 %	-
TOTAL	411 443 290	100 %	100 %	335 907 670	100 %	100 %	335 709 392	100 %	100 %

(1) Estimation obtenue par différence.

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

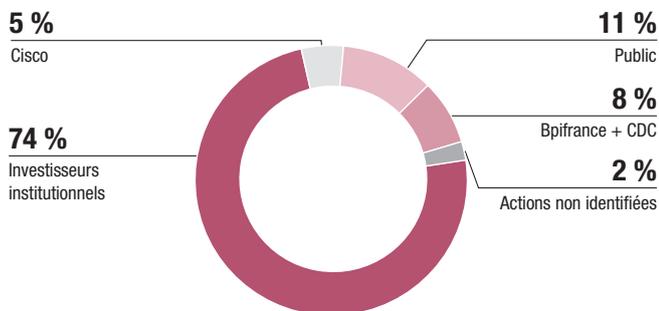
(3) Titres au nominatif pur, hors actions affectées au Contrat de liquidité.

Franchissements de seuils notifiés à la Société au cours de l'exercice 2015

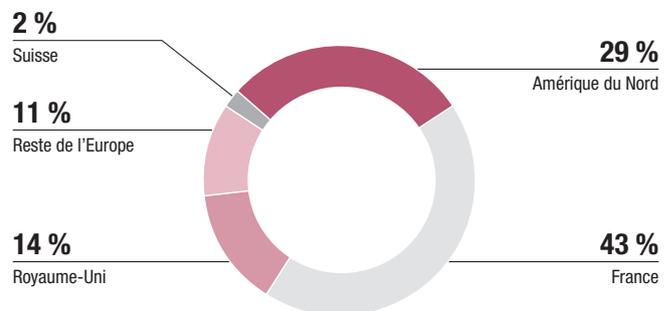
Conformément à l'article L. 233-13 du Code de commerce et à la connaissance de la Société, les franchissements de seuils légaux suivants ont été notifiés par les actionnaires à la Société et/ou à l'Autorité des marchés financiers (AMF) au cours de l'exercice 2015 :

Actionnaires	Date du franchissement de seuil	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Seuil franchi	Pourcentage du capital social détenu	Nombre d'actions détenues
Vector TCH (Lux) 1, S.à r.l.	24 mars 2015	baisse	10 %	8,95 %	30 070 965
Vector TCH (Lux) 1, S.à r.l.	17 novembre 2015	baisse	5 %	4,37 %	16 902 267
Cisco Systems, Inc.	20 novembre 2015	hausse	5 %	5,24 %	21 418 140

Composition du capital



Répartition internationale des investisseurs institutionnels



Actionnaires détenant plus de 5 % du capital de la Société

Le 20 novembre 2015, Cisco Systems, Inc. (« Cisco ») a reçu 21 418 140 actions nouvellement émises en rémunération de l'acquisition par la Société de Cisco Connected Devices (voir section "Acquisitions stratégiques" du paragraphe 1.2.2 du présent Document de Référence). 16 795 834 actions sont soumises à une interdiction de cession (« lock-up ») de 18 mois et 4 622 306 actions sont soumises à une interdiction de cession de 12 mois. En conséquence, depuis cette date, Cisco détient 5,21 % du capital et des droits de vote de la Société.

Le 24 novembre 2015, la Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré détenir collectivement avec Bpifrance Participations SA 8,00 % du capital social et 8,01 % des droits de vote de la Société. Ils n'ont déclaré aucun franchissement de seuil légal depuis cette date.

À la connaissance de la Société, il n'existait, hormis Cisco et la Caisse des Dépôts et Consignations, aucun actionnaire détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote au 24 mars 2016.

Autres informations relatives aux actionnaires

À la connaissance de la Société, aucun membre des organes d'administration ou de direction ne détient actuellement plus de 1 %

du capital ou des droits de vote de la Société à l'exception de Cisco Systems, Inc., personne morale liée à M. Romanski, administrateur de la Société, de Bpifrance Participations SA, administrateur de la Société, et de M. Lepic (pour davantage d'informations concernant la participation des membres du Conseil d'administration, voir le paragraphe 4.1.3.4 « Participation des mandataires sociaux dans le capital social de la Société » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du présent Document de Référence).

5.1.2 ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS - RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES ACTIONS AUTODÉTENUES

Les paragraphes ci-après mentionnent les informations à fournir en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce et décrivent, conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers, le programme d'achat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires devant se tenir le 29 avril 2016.

Programme d'achat d'actions approuvé en 2015

Un programme d'achat d'actions a été, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, approuvé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 avril 2015, privant d'effet l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2014. Le descriptif de ce programme a été publié dans le Document de Référence 2014 de la Société.

Programme d'achat d'actions soumis à approbation en 2016

Un nouveau programme d'achat d'actions sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte convoquée le 29 avril 2016.

Conformément aux dispositions du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 et aux dispositions du Titre IV du Livre II du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers, cette autorisation aurait pour objectifs :

- l'attribution d'actions ou leur cession à des salariés, à des mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions prévues par la réglementation applicable, notamment dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions de la Société, conformément aux dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire, d'opérations d'attribution gratuite d'actions conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- l'annulation par voie de réduction de capital de tout ou partie des titres ainsi achetés ;
- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- leur mise à disposition dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement, notamment afin d'agir dans le cadre de l'animation du marché ; ou
- la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation serait également destinée à permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats pourraient porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achèterait pendant la durée du programme d'achat n'excède pas, à quelque moment que ce soit, 10 % des actions composant le capital de la Société au 29 février 2016, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations postérieures à cette Assemblée Générale, et étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder 5 % du capital social ; et (ii) lorsque les actions sont achetées pour favoriser la liquidité de l'action dans les conditions définies par le Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ; et
- le nombre d'actions que la Société détiendrait à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

L'achat, l'échange, la vente ou le transfert des actions pourraient être réalisés par le Conseil d'administration en une ou plusieurs fois, à tout moment hormis en période d'offre publique sur les actions de la Société, dans les limites autorisées par les dispositions réglementaires, par tous moyens, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme d'achat pouvant être réalisée par ce moyen), ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré ou par remise d'actions par suite de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière dans les conditions prévues par les autorités de marché et dans le respect de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat des actions serait de 10 euros par action, ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre devise.

Le montant global affecté à ce programme d'achat d'actions ne pourrait pas être supérieur à 411 987 199 euros.

L'Assemblée Générale déléguerait au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, en cas de modification du nominal de l'action, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tout autre actif, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Cette autorisation serait donnée pour une période de 18 mois à compter de cette Assemblée et priverait d'effet la délégation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée Générale Mixte du 9 avril 2015 dans sa neuvième résolution.

Contrat de liquidité

La Société a confié à Kepler Capital Markets SA (Kepler Cheuvreux), 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 3 juin 2014 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 millions d'euros ont été affectés au compte de liquidité. Voir ci-dessous des informations complémentaires sur la mise en œuvre de ce contrat.

Détention par la Société de ses propres actions et objectifs affectés au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, la Société détenait (hors contrat de liquidité) 371 319 actions propres⁽¹⁾ représentant 0,09 % du capital social, pour une valeur brute comptable de 55 326 598,12 euros et une valeur nominale de 371 319 euros.

Pourcentage du capital autodétenu directement et indirectement ⁽²⁾	0,09 %
Nombre de titres autodétenus directement et indirectement	371 319
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois ⁽³⁾	-
Valeur brute comptable du portefeuille (en euros)	55 326 598,12
Valeur de marché du portefeuille ⁽⁴⁾ (en euros)	2 777 466

(1) Au 31 décembre 2015, le solde des titres achetés dans le cadre du contrat de liquidité s'est élevé à 30 205 actions, portant le total des actions autodétenues à 401 524, soit 0,10 % du capital social.

(2) Hors actions affectées au contrat de liquidité en cours.

(3) Il s'agit des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2015.

(4) Sur la base d'un cours de Bourse de 7,48 euros par action au 31 décembre 2015.

Sur un total de 401 524 actions détenues par la Société au 31 décembre 2015, 371 319 ont été affectées par le Conseil d'administration du 20 octobre 2010 à l'objectif de couverture de plans d'options ou d'achat d'actions et d'attributions gratuites d'actions à destination des salariés et des mandataires sociaux.

Au cours de l'exercice 2015, la Société a été amenée à livrer 250 actions gratuites à des ayants droit du *Free Share Plan* 2013, conformément aux termes et conditions du règlement du Plan.

Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions entre le 28 février 2015 et le 29 février 2016

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 28 février 2015 au 29 février 2016, les achats cumulés de la Société ont porté sur 2 930 213 actions (au cours moyen de 6,029 euros), soit 0,71 % du capital social, pour un montant de 17 666 674,47 euros ; tandis que les ventes cumulées ont porté sur 2 779 216 actions (au cours moyen de 6,103 euros), pour un montant de 16 961 408,39 euros.

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

5.1.3 PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES DÉTENANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Néant.

5.1.4 PACTES D'ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'actionnaires relatif à la Société.

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

En 2013

Aucune modification significative n'est intervenue dans la répartition du capital social de Technicolor en 2013.

En 2014

Le 11 mars 2014, la société Vector Capital, qui détenait alors près de 70 millions d'actions de la Société, en a cédé 26 millions d'actions dans

le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels. Par conséquent, elle ne détenait plus, au 31 décembre 2014, directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de ses clients, que 12,94 % du capital social de la Société.

En 2015

En 2015, Vector Capital a procédé à la cession de plusieurs blocs d'actions de la Société directement sur le marché, et notamment le 24 mars 2015 à la cession de 13 390 354 actions (cf. « Franchissements de seuils notifiés à la Société au cours de l'exercice 2015 » de la section 5.1.1.).

À la suite de diverses autres cessions sur le marché, Vector Capital ne détenait plus d'actions de la Société au 31 décembre 2015.

Par ailleurs, le 20 novembre 2015, la Société a émis 21 418 140 actions nouvelles au profit de Cisco Systems, Inc. À la suite de cette augmentation de capital réservée, Cisco détient 5,21 % du capital social de la Société.

La détention des investisseurs institutionnels dans le capital social et les franchissements de seuils déclarés à la Société sont mentionnés dans la section 5.1.1 « Répartition du capital social et des droits de vote » du présent chapitre.

5.1.6 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Date opération	Nombre de titres émis ou annulés	Augmentation/réduction de capital (en euros)	Montant total du capital (en euros)	Variations des primes d'émission (en euros)	Valeurs des primes d'émission au bilan (en euros)	Nombre cumulé d'actions	Valeur nominale (en euros)
Au 31 décembre 2012			335 543 841		1 161 111 975	335 543 841	1
17 juin 2013							
Augmentation de capital	165 551	165 551		(165 551)			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre du LTIP 2011							
Au 31 décembre 2013			335 709 392		1 160 946 424	335 709 392	1
31 mars 2014							
Augmentation de capital	198 278	198 278		(198 278)			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre du MIP-SP2 (2010)							
Au 31 décembre 2014			335 907 670		1 160 748 146	335 907 670	1
8 juin 2015							
Augmentation de capital	738 205	738 205		(738 205)			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre du LTIP 2011							
6 octobre 2015							
Augmentation de capital	1 989 525	1 989 525		4 689 553			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre du MIP 2015							
17 novembre 2015							
Augmentation de capital avec maintien du DPS	48 376 485	48 376 485		178 992 994			1
20 novembre 2015							
Augmentation de capital réservée à Cisco Systems, Inc.	21 418 140	21 418 140		115 756 071			1
Frais d'augmentations de capital				(8 939 178)			
Impact fiscal des frais d'augmentations de capital				764 300			
Du 18 novembre 2015 au 31 décembre 2015							
Augmentation de capital	3 013 265	3 013 265		6 959 239			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre des MIP 2010 et MIP 2015				(317 150 857)			
Affectation en Report à nouveau de la perte nette au titre de l'exercice 2014 décidée par l'AGM du 9 avril 2015							
Versement de dividende décidé par l'AGM du 9 avril 2015				(16 795 384)			
Au 31 décembre 2015			411 443 290		1 124 286 679	411 443 290	1

5.1.7 MODIFICATIONS POTENTIELLES DU CAPITAL

Options de souscription

Au 31 décembre 2015, il existe un total de 16 885 573 options de souscription attribuées à des salariés et mandataires sociaux dans le cadre de plans d'options (pour le détail de ces plans, voir la section 6.1.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions gratuites » du chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable » du présent Document de Référence).

Si la totalité des options des plans d'options était exercée, cela conduirait à l'émission de 16 885 573 actions. Le capital de Technicolor serait constitué de 428 328 863 actions ordinaires, reflétant une augmentation de 4,10 % du nombre d'actions au 31 décembre 2015.

Autres titres donnant accès au capital

Au 24 mars 2016, aucun autre titre donnant accès au capital n'est en circulation.

5.1.8 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 2015 :

I – Délégations hors intéressement des salariés et des mandataires sociaux

Nature de la délégation financière	Durée de l'autorisation et date d'expiration	Montant maximum des émissions d'obligations (en euros)	Montant nominal maximum des augmentations de capital	Montant utilisé	Montant disponible
Émission, avec maintien du DPS, d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société (11 ^e résolution de l'AGM du 22 mai 2014)	26 mois 22 juillet 2016	800 millions	134 363 068 euros	48 376 485 euros	64 % du plafond d'augmentation de capital ⁽¹⁾
Émission, sans DPS et par offre au public, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société (12 ^e résolution de l'AGM du 22 mai 2014)	26 mois 22 juillet 2016	300 millions	33 590 767 euros	Néant	100 % du plafond
Émission, sans DPS, d'actions et/ou de 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 (13 ^e résolution de l'AGM du 22 mai 2014)	26 mois 22 juillet 2016	300 millions	33 590 767 euros représentant 10 % du capital au social au 22 mai 2014	Néant	100 % du plafond
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital, avec ou sans DPS (14 ^e résolution de l'AGM du 22 mai 2014)	26 mois 22 juillet 2016	N/A	15 % de l'émission initiale	Néant	100 % du plafond
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (15 ^e résolution de l'AGM du 22 mai 2014)	26 mois 22 juillet 2016	33 590 767	33 590 767 euros représentant 10 % du capital social au 22 mai 2014	21 418 140	36,2 % du plafond d'augmentation de capital ⁽²⁾
Limitations globales des émissions au titre des autorisations ci-dessus (16 ^e résolution de l'AGM du 22 mai 2014)	N/A	800 millions	134 363 068 euros représentant 40 % du capital social au 22 mai 2014	69 794 625	48,16 % du plafond d'augmentation de capital

(1) Utilisation mise en œuvre par le Directeur Général le 20 octobre 2015, conformément aux résolutions du Conseil d'administration du 1^{er} septembre 2015 et du 19 octobre 2015.

(2) Utilisation mise en œuvre par le Conseil d'administration le 19 novembre 2015.

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	Nombre d'actions émises	Nombre d'actions pouvant être émises
Augmentation de capital social, sans DPS, réservée aux salariés adhérents à un PEG (17 ^e résolution de l'AGM du 22 mai 2014)	18 mois 22 novembre 2015	3 359 076 actions représentant 1 % du capital au 22 mai 2014	Néant	N/A
Augmentation du capital social, sans DPS, réservée aux salariés et aux mandataires sociaux hors PEG (18 ^e résolution de l'AGM du 22 mai 2014)	18 mois 22 novembre 2015	3 359 076 actions représentant 1 % du capital au 22 mai 2014	Néant	N/A
Attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions au profit des salariés et des mandataires sociaux (15 ^e résolution de l'AGM du 23 mai 2013)	38 mois 23 août 2016	26 843 507 actions représentant 8 % du capital social au 23 mai 2013	4 886 600	16 080 097 actions représentant 3,91 % du capital social au 31 décembre 2015 ⁽¹⁾
Attribution gratuite d'actions au profit des membres du personnel salarié du Groupe ou à une catégorie d'entre eux (emportant renonciation des actionnaires à leur DPS) (19 ^e résolution de l'AGM du 22 mai 2014)	38 mois 22 août 2017	1 679 538 actions représentant 0,50 % du capital social au 22 mai 2014	Néant	100 % du plafond

(1) Autorisation mise en œuvre par le Conseil d'administration en 2014 et 2015 (Voir la section 6.1.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions gratuites » du chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable »).

5.1.9 POLITIQUE DE DISTRIBUTION

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 9 avril 2015 a, au titre de l'exercice 2014, voté le versement d'un dividende de 0,05 euro par action, qui a été mis en paiement en numéraire à compter du 22 mai 2015.

Aucun dividende n'a été versé au titre des exercices 2013 et 2012.

Par ailleurs, les accords régissant l'Emprunt à Terme et le Nouveau RCF comportent des clauses restreignant la possibilité pour la Société de déclarer ou payer des dividendes (voir la note 23 aux États Financiers Consolidés : « Principales caractéristiques de l'endettement »).

5.1.10 AUTRES INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL

Nantissement d'actions Technicolor

À la connaissance de Technicolor, aucune action de la Société ne faisait l'objet d'un nantissement au 24 mars 2016.

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 l'Emprunt à Terme et le Nouveau RCF comportent une clause de changement de contrôle. Pour davantage d'informations concernant ces contrats, voir la section 2.10.3 « Ressources financières » du chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives » du présent Document de Référence.

5.2 OFFRE ET COTATION

5.2.1 MARCHÉS DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les actions Technicolor sont cotées sur Euronext Paris (Compartiment A) 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, soit (i) de régler la transaction au plus tard le dernier jour de négociation dudit mois, soit (ii) 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.

Le 21 mars 2011, Technicolor s'est volontairement retirée de la cote de la Bourse de New York (New York Stock Exchange). Les *American Depositary Shares* (ADSs) se négociaient alors sur le marché hors cote (OTC) jusqu'au début de l'année 2014. Depuis, les ADS se négocient sur *OTCQX International Premier*, un service premium de cotation des titres de gré à gré (Symbole : TCLRY).

5.2.2 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
2011	1 494,30	455 522 406	1 772 460,7	3,54	5,73	0,98
2012	1 146,30	593 522 948	2 318 449,0	1,87	2,69	1,14
2013	807,00	258 614 158	1 014 173,2	3,30	4,17	1,93
2014	1 231,30	248 831 865	975 811,2	4,99	6,18	3,52
2015	1 375,13	227 934 940	890 370,9	6,03	7,57	4,27

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
2013						
Premier trimestre	296,65	115 203 642	1 851 013,10	2,53	3,24	1,93
Deuxième trimestre	160,01	49 931 194	789 516,16	3,21	3,50	2,97
Troisième trimestre	181,50	49 969 332	754 235,79	3,62	3,90	3,04
Quatrième trimestre	168,87	43 509 990	679 843,59	3,83	4,17	3,51
2014						
Premier trimestre	342,35	77 640 440	1 232 387,94	4,25	5,37	3,52
Deuxième trimestre	381,86	71 029 786	1 145 641,71	5,40	6,10	4,77
Troisième trimestre	264,88	47 214 456	715 370,55	5,66	6,18	5,01
Quatrième trimestre	242,18	52 947 183	827 299,73	4,62	5,37	4,02
2015						
Premier trimestre	337,67	63 546 559	1 008 675,54	5,23	6,01	4,27
Deuxième trimestre	252,04	43 500 208	701 616,258	5,79	6,25	5,46
Troisième trimestre	374,91	59 168 436	896 491,455	6,30	7,21	5,25
Quatrième trimestre	410,51	61 719 737	949 534,415	6,77	7,57	5,85

Source : Euronext.

Euronext Paris						
Volume des transactions			Prix (en euros)			
Six derniers mois	(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Volume moyen	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas
2015						
Septembre	133,74	21 560 861	980 039,14	6,25	6,64	5,63
Octobre	175,70	28 111 179	1 277 780,86	6,19	6,62	5,85
Novembre	125,23	18 540 642	882 887,71	6,84	7,14	6,10
Décembre	109,58	15 067 916	684 905,27	7,28	7,57	6,91
2016						
Janvier	143,99	21 274 600	1 063 730,00	6,72	7,54	6,24
Février	220,04	39 854 004	1 897 809,71	5,56	6,63	4,81

Source : Euronext.



6 INFORMATIONS SOCIALES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

6.1	INFORMATIONS SOCIALES	120	6.2	ENVIRONNEMENT	136
6.1.1	Aperçu	120	6.2.1	Généralités	136
6.1.2	Participation des salariés	121	6.2.2	Les programmes et outils de gestion de l'environnement	137
6.1.3	État de la participation des salariés au capital social	121	6.2.3	Performance environnementale	141
6.1.4	Options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions gratuites	122	6.2.4	Collecte des données et méthodologie de consolidation	145
6.1.5	Organisation des Ressources Humaines et du Développement Durable	127	6.3	RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET IMPACT SUR LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ	147
6.1.6	Talents et développement des compétences	127	6.4	RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET LES SOUS-TRAITANTS	149
6.1.7	Politique de formation	131	6.5	INITIATIVES ÉDUCATIVES	150
6.1.8	Politique de rémunération	131	6.6	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES, NOMMÉ EN QUALITÉ DE TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES PUBLIÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION	152
6.1.9	Dialogue social	132			
6.1.10	Gestion du temps de travail et absentéisme	132			
6.1.11	OIT et l'engagement dans Global Compact – Pacte Mondial	133			
6.1.12	Politique santé au travail	134			

6.1 INFORMATIONS SOCIALES

6.1.1 APERÇU

Au 31 décembre 2015, le Groupe employait 16 720 salariés (69 % d'hommes et 31 % de femmes), à comparer à 14 201 salariés au 31 décembre 2014, soit une augmentation de 17,74 %.

L'appartenance du Groupe au secteur des Média & 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 2015, 2014, et 2013, ainsi que la répartition du personnel par zone géographique.

	2015	2014	2013
Europe	4 231	3 921	3 894
Amérique du Nord	7 790	5 681	5 468
Asie ⁽¹⁾	2 510	2 183	2 063
Autres pays ⁽²⁾	2 189	2 416	2 575
EFFECTIF TOTAL	16 720	14 201	14 000
Nombre de salariés des filiales mises en équivalence*	352	344	417
* Principalement de la joint-venture avec SV Holdco.			
(1) Y compris l'Inde.	1 915	1 755	1 409
(2) Y compris le Mexique.	1 395	1 418	1 562

Les effectifs pris en compte incluent les cadres, les non-cadres et les ouvriers et tiennent compte des acquisitions réalisées en 2015, qui représentent un effectif total de 3 627 salariés. Les intérimaires, les stagiaires et les apprentis sont exclus.

Le tableau ci-dessous présente le nombre de salariés par segment au 31 décembre 2015 :

Segment	Nombre de salariés	Pourcentage
Services Entertainment	12 515	74,85 %
Maison Connectée	2 254	13,48 %
Technologie	636	3,81 %
Fonctions transverses	1 315	7,86 %
EFFECTIF TOTAL	16 720	100 %

Répartition par âge et sexe

Au 31 décembre 2015, le Groupe employait 5 266 femmes (31 % des effectifs de Technicolor) et 11 454 hommes (69 % des effectifs). La répartition par âge est la suivante :

Âge	Femmes	Hommes	Effectif total
< 20 ans	7	13	20
20 à 29 ans	1 016	2 296	3 312
30 à 39 ans	1 786	4 317	6 103
40 à 49 ans	1 349	2 662	4 011
50 à 59 ans	912	1 739	2 651
60 + ans	196	427	623
EFFECTIF TOTAL	5 266	11 454	16 720

Embauches et licenciements

Au cours de l'année 2015, il y a eu 4 181 embauches et 2 333 licenciements.

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.

6.1.2 PARTICIPATION DES SALARIÉS

La holding et cinq 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 2013 au titre de l'exercice 2012 : 1 811 405 euros ;

- sommes distribuées en 2014 au titre de l'exercice 2013 : 2 017 398 euros ;
- sommes distribuées en 2015 au titre de l'exercice 2014 : 1 992 803 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.

6.1.3 ÉTAT DE LA PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise du Groupe, par les salariés et anciens salariés dans le cadre des Fonds Communs de Placement d'Entreprise, et le nombre d'actions détenues directement par les salariés et soumises à des règles d'incessibilité, s'élevait à 490 278 actions, soit 0,12 % du capital social.

6.1.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS GRATUITES

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 en vertu des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce au cours de l'exercice 2015.

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 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 6,52 % du capital social au 31 décembre 2015.

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le 23 mai 2013, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa quinzième résolution, a approuvé l'établissement d'un plan d'intéressement à moyen terme conçu pour retenir les salariés clés du Groupe tout en alignant leurs intérêts avec ceux de la Société et de ses actionnaires. Conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale des actionnaires, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer des options de souscription en plusieurs fois.

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 quinzième 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) à certaines catégories de salariés clés promus ou embauchés depuis l'automne 2014 ou issus des entreprises nouvellement acquises. Ces plans concernaient 24 salariés clés du Groupe au 31 décembre 2015. Le prix de souscription du plan respectif n'a pas fait pas l'objet d'une décote. Au 31 décembre 2015, après ajustements liés à l'augmentation de capital en date du 17 novembre 2015, 1 969 485 options de souscription d'actions étaient en circulation, ce qui représente 0,48 % du capital social.

Pour les deux plans, l'exercice des options est soumis à une condition de présence (le bénéficiaire perdant le droit à l'exercice des options

en cas de départ du Groupe avant la date d'exercice des options) et à une condition de performance liée aux *Free Cash Flow* consolidés. Les options peuvent être exercées en fonction du calendrier suivant :

Pour le MIP juin 2017

- en 2017, si la génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2016 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, 50 % des options attribuées deviendront exerçables ;
- en 2018, si la génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2017 est égale ou supérieure à 75 millions d'euros, 25 % des options attribuées deviendront exerçables. Dans l'hypothèse où les objectifs de performance pour 2016 n'auraient pas été atteints, 75 % des options deviendraient exerçables ;
- en 2019, si la génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2018 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, 25 % des options attribuées deviendront exerçables. Dans le cas où les objectifs de performance pour 2016 et/ou 2017 ne seraient pas atteints, les options qui n'ont pas été exercées en 2017 et/ou 2018 deviendront exerçables.

Pour le MIP octobre 2017

- en 2017, si la génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2016 est égale ou supérieure à 240 millions d'euros, 50 % des options attribuées deviendront exerçables ;
- en 2018, si la génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2017 est égale ou supérieure à 260 millions d'euros, 25 % des options attribuées deviendront exerçables. Dans l'hypothèse où les objectifs de performance pour 2016 n'auraient pas été atteints, 75 % des options deviendraient exerçables ;
- en 2019, si la génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2018 est égale ou supérieure à 320 millions d'euros, 25 % des options attribuées deviendront exerçables. Dans le cas où les objectifs de performance pour 2016 et/ou 2017 ne seraient pas atteints, les options qui n'ont pas été exercées en 2017 et/ou 2018 deviendront exerçables.

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 quinzième résolution, a décidé d'attribuer des options de souscription d'actions le 20 juin 2014 et le 21 octobre 2014 à certaines catégories de salariés clés promus ou embauchés depuis le printemps 2013. Ce plan concernait 60 salariés clés du Groupe au 31 décembre 2015. Le prix de souscription ne fait pas l'objet d'une décote. Au 31 décembre 2015, après ajustement de l'augmentation de capital en date du 17 novembre 2015, 4 520 245 options de souscription d'actions octroyées aux participants étaient en circulation, ce qui représente 1,10 % du capital social.

L'exercice des options est soumis à une condition de présence (le bénéficiaire perdant le droit à l'exercice des options en cas de départ

du Groupe avant la date d'exercice des options) et à une condition de performance liée au *Free Cash Flow* consolidé. Les options peuvent être exercées en fonction du calendrier suivant :

- en 2016, si la génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2015 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, 50 % des options attribuées deviendront exerçables ;
- en 2017, si la génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2016 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, 25 % des options attribuées deviendront exerçables. Dans l'hypothèse où les objectifs de performance pour 2015 n'auraient pas été atteints, 75 % des options deviendraient exerçables ;
- en 2018, si la génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2017 est égale ou supérieure à 75 millions d'euros, 25 % des options attribuées deviendront exerçables. Dans le cas où les objectifs de performance pour 2015 et/ou 2016 ne seraient pas atteints, les options qui n'ont pas été exercées en 2016 et/ou 2017 deviendront exerçables.

Plan d'intéressement du Management 2015 - MIP 2015

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 quinzième résolution, a décidé d'attribuer des options de souscription d'actions en plusieurs fois (voir tableau ci-dessous). Ce plan concernait 76 salariés clés du Groupe au 31 décembre 2015. Le prix de souscription ne fait pas l'objet d'une décote. Au 31 décembre 2015, après ajustement de l'augmentation de capital en date du 17 novembre 2015, 9 590 367 options de souscription d'actions étaient en circulation, ce qui représente 2,33 % du capital social.

L'exercice des options est soumis à une condition de présence et à une condition de performance liée au *Free Cash Flow* consolidé. Cet indicateur a été choisi parce qu'il constituait l'un des principaux objectifs du plan Amplify 2015 (plan stratégique du Groupe qui a précédé le plan Drive 2020). Il est identique pour le Directeur Général et les autres bénéficiaires. Les options peuvent être exercées selon le calendrier suivant :

- Suite à la constatation par le Conseil d'administration du 18 février 2015 de la réalisation de la condition de performance liée au *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2014 (génération de *Free Cash Flow* consolidé égale ou supérieure à 100 millions d'euros), 7 640 000 options (50 % des options attribuées - la totalité pour cette tranche) sont devenues exerçables par les bénéficiaires à compter du 23 mai 2015 ;
- Le Conseil d'administration du 18 février 2016 a constaté que la condition de performance liée au *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2015 est satisfaite (génération de *Free Cash Flow* consolidé égale ou supérieure à 100 millions d'euros) et que le nombre d'options pouvant être exercées par les bénéficiaires s'élève de ce fait à 3 409 801 options (25 % des options attribuées - la totalité pour cette tranche). Les options seront exerçables à compter du 23 mai 2015, sous condition de présence à cette date ;
- Si la génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2016 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, le solde des options attribuées aux bénéficiaires, soit 3 150 269 options, deviendrait exerçables le 23 mai 2017.

Certains bénéficiaires devront conserver, en leur nom, sous forme nominative et pendant 12 mois à compter de l'exercice des options, au moins 20 % des actions souscrites suite à l'exercice des options. Cette obligation s'éteindra si le bénéficiaire quitte le Groupe avant la fin d'une période de blocage de douze mois.

Options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2015

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours au 31 décembre 2015 sont les suivants (tableaux n° 8 et 9 du Code AFEP-MEDEF) :

	Plan MIP-SP1	Plan MIP 2015	Plan MIP 2016	Plan MIP juin 2017	Plan MIP octobre 2017
Date d'assemblée	22/05/2008	23/05/2013	23/05/2013	23/05/2013	23/05/2013
Date du Conseil d'administration	17/06/2010	23/05/2013 17/06/2013 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	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription
Nombre total d'options initialement attribuées, dont :	12 167 000	17 188 000	5 145 000	250 000	1 710 000
<i>Nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux⁽¹⁾ :</i>					
Frédéric Rose					
■ avant ajustements et revue des conditions de performance	2 155 700	2 685 000	-	-	-
■ après ajustements 2010 & 2012 et revue des conditions de performance ⁽²⁾	190 529	-	-	-	-
■ après ajustements 2015 ⁽³⁾	197 758	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>	6 533 400	4 345 000	1 790 000	250 000	1 310 000
■ après ajustements et revue des conditions de performance ^{(2) (3)}	599 324	4 490 875	1 857 913	259 485	1 310 000
Point de départ d'exercice des options	18/06/2014	23/05/2015	20/06/2016 21/10/2016	26/06/2017	19/10/2017
Durée de vie	8 années	8 années	8 années	8 années	8 années
Date d'expiration	17/06/2018	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	0,66 €	23/05 : 3,31 € 17/06 : 3,31 € 24/10 : 4,07 € 18/12 : 3,81 € 26/03 : 4,70 €	20/06 : 6,00 € 21/10 : 5,10 € 09/04 : 6,05 €	26/06 : 6,10 €	19/10 : 7,11 €
Date d'exercice		50 % : 23/05/2015	50 % : 20/06/2016 21/10/2016	50 % : 26/06/2017	50 % : 19/10/2017
	100 % : 18/06/2014	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 2015	116 190	4 886 600	-	-	-
Nombre cumulé d'options annulées ou caduques	3 395 679	3 178 122	799 485	-	-
Nombre d'options annulées au cours de l'exercice 2015	-	1 270 122	769 485	-	-
Nombre d'options restantes en fin d'exercice (après ajustements liés à l'augmentation de capital du 17 novembre 2015) ⁽³⁾	805 476	9 590 367	4 520 245	259 485	1 710 000
Prix d'exercice (après ajustements liés à l'augmentation de capital du 17 novembre 2015) ⁽³⁾	6,29 €	23/05 : 3,19 € 17/06 : 3,19 € 24/10 : 3,93 € 18/12 : N/A 26/03 : 4,53 €	20/06 : 5,79 € 21/10 : 4,92 € 09/04 : 5,83 €	26/06 : 5,88 €	19/10 : 7,11 €

(1) Informations fournies au titre de l'article L. 225-184 du Code de commerce.

(2) Coefficient d'ajustement de l'augmentation de capital 2012 : 1,012348451.

(3) Coefficient d'ajustement de l'augmentation de capital 2015 : 1,037937866.

Au 31 décembre 2015, le total des options en circulation en vertu des plans représentaient 16 885 573 options de souscription au profit de 171 participants. Si la totalité des options des plans d'options mentionnés ci-dessus était exercée, le capital social de Technicolor serait composé de 428 328 863 actions ordinaires, à savoir une augmentation de 4,10 % du nombre d'actions par rapport au nombre existant au 31 décembre 2015.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté que 5 002 790 options ont été exercées en 2015.

Plans 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 français, décrivant les attributions par le Conseil d'administration d'actions gratuites en vertu des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce français au cours de l'exercice 2015.

L'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa seizième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution d'actions existantes ou d'actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 38 mois, soit jusqu'au 23 juillet 2016. Les actions existantes ou à émettre au titre de cette autorisation ne représenteront pas plus de 0,50 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale des actionnaires tenue le 23 mai 2013.

Conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, il est noté que le Conseil d'administration n'a pas fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2015.

Plan d'intéressement à long terme du Management - LTIP 2011

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 8 juin 2011, dans sa quatorzième résolution, le Conseil d'administration du 8 juin 2011 a approuvé 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. Ce plan, qui s'étalait sur une période de trois ans, prévoyait l'attribution d'Unités de performance composées pour un tiers d'une prime en espèces et pour deux tiers d'actions gratuites (dites « de performance »).

Outre une condition de présence active dans le Groupe au terme de chaque période d'acquisition, le nombre définitif d'Unités de performance était acquis en fonction des conditions de performance relatives au (i) ratio dette nette/EBITDA et (ii) à la performance boursière.

Le droit à la livraison des actions et au versement de la prime a été constaté en trois tranches annuelles, après constatation par le Conseil du niveau de réalisation des conditions de performance au 31 décembre 2011, 31 décembre 2012, et 31 décembre 2013.

Sous réserve de la réalisation des conditions de présence et de performance, ce plan prévoyait, selon le pays, des périodes d'acquisition des droits à recevoir les actions d'une durée de quatre ans ou de deux ans avec une période de blocage de deux ans à compter de l'acquisition des actions.

Le nombre d'actions définitivement acquises par les bénéficiaires s'élevait à 130 326 pour l'exercice clos au 31 décembre 2011 et à 373 206 pour l'exercice clos au 31 décembre 2012. Elles ont été livrées le 8 juin 2013 aux bénéficiaires avec une période d'acquisition de deux ans et le 8 juin 2015 aux bénéficiaires avec une période d'acquisition de quatre ans.

Le nombre d'actions gratuites définitivement acquises par les bénéficiaires pour l'exercice clos au 31 décembre 2013 s'élève à 602 323. Elles ont été livrées en mars 2014 aux bénéficiaires avec une période d'acquisition de deux ans et le 8 juin 2015 aux bénéficiaires avec une période d'acquisition de quatre ans.

Par conséquent, le nombre d'actions gratuites acquises par les bénéficiaires au titre de ce plan s'élève à 1 105 855.

Plan d'actions gratuites 2013 (My Technicolor Shares)

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, conformément à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, d'un Plan d'actions gratuites destiné à 12 832 salariés éligibles du Groupe dans 13 pays.

Ce plan mondial prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition de quatre ans. 125 actions seront 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'est pas soumis à des conditions de performance.

Au 31 décembre 2015, le nombre maximum d'actions devant être livrées, sous réserve de l'atteinte de la condition de présence, s'élevait à 1 022 250 actions, représentant 0,25 % du capital social de Technicolor.

Plans d'actions gratuites au 31 décembre 2015

Les plans d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2015 sont les suivants (tableau n° 10 du Guide AMF pour la rédaction des documents de référence)

	Plan d'actions gratuites 2013
Date d'assemblée	23 mai 2013
Date du Conseil d'administration	24 octobre 2013
Nombre d'actions attribuées, dont :	1 604 000
<i>Nombre total d'actions attribuées aux mandataires sociaux :</i>	<i>N/A</i>
Date d'acquisition	6 novembre 2017
Fin de la période de blocage	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées	581 500
Nombre cumulé d'actions livrées ⁽¹⁾	250
Nombre d'actions gratuites en circulation au 31 décembre 2015	1 022 250

(1) Livraison d'actions gratuites à la succession de salariés décédés.

6.1.5 ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'objectif de l'organisation des Ressources Humaines & de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RH&RSE) est d'accompagner les priorités stratégiques de Technicolor et de contribuer à la réalisation de ses objectifs. Afin de rester en ligne avec les différentes activités et de renforcer le leadership de la fonction Ressources Humaines, RH&RSE a adopté un nouveau modèle opérationnel en 2010 et a poursuivi sa consolidation à travers le Groupe en 2015.

Ce modèle comporte trois dimensions :

- une fonction de proximité avec les activités 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 RH *Business Partner*. 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. Cela vient s'ajouter à l'alignement des programmes et priorités des Ressources Humaines avec les stratégies développées par les différentes activités. Cette fonction s'appuie sur les centres d'expertise RH et les centres régionaux afin de fournir des services de qualité à un coût optimisé.

Les centres d'expertise RH 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, de protection de l'environnement et de responsabilité sociale ;
- Dialogue social : vise à conserver un ensemble cohérent de relations et d'interactions avec tous les représentants des syndicats européens.

Les centres régionaux de compétences, qui reposent sur un modèle de services partagés, assurent une approche RH cohérente au travers des sites et des fonctions au sein de chaque zone géographique et garantissent la conformité aux pratiques et aux lois locales en matière de droit du travail. Afin d'optimiser la qualité et la prestation de ces services, les régions de Technicolor (Asie-Pacifique, Amériques et Europe) sont pilotées par un leader unique et les centres régionaux RH sont organisés géographiquement comme suit :

- Asie-Pacifique : comprenant l'Inde, la Chine, la Malaisie, Hong Kong, le Japon, Singapour, Taïwan, la Corée et l'Australie ;
- Amériques : comprenant le Brésil, le Chili, le Pérou, la Colombie, l'Argentine, Panama, le Mexique, le Canada et les États-Unis ;
- Europe – Cluster France : comprenant la France, la Belgique, l'Allemagne, les Émirats et la Suisse ;
- Europe – Cluster Royaume-Uni : comprenant le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Suède, la Norvège, l'Italie, Israël, l'Espagne, la Hongrie et la Pologne.

Les Directeurs RH sont nommés au sein de chaque établissement afin de mieux soutenir les activités en mettant en place 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. Il 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.

Toutes les informations et données figurant dans les prochaines sections du chapitre 6 ne couvrent pas les activités acquises en 2015.

6.1.6 TALENTS ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Toutes les données figurant dans la présente section ne couvrent pas les activités acquises en 2015.

La présente section décrit les politiques globales en matière de talents et de développement des compétences au niveau du Groupe :

Suite à une analyse approfondie des besoins en formation et perfectionnement, ainsi qu'à l'harmonisation des investissements en formation avec la stratégie, les priorités de Technicolor en matière de talents et de développement des compétences se concentrent sur le développement du leadership, l'innovation, l'excellence de l'exécution et la mise en œuvre du plan stratégique Drive 2020.

Parallèlement, de nombreux programmes dans les divisions et dans les fonctions centrales permettent de déterminer les compétences essentielles, techniques et non techniques, à promouvoir au cours des années à venir. Les résultats de ces programmes constituent les fondations de la stratégie de formation et de développement des compétences à l'échelle mondiale.

En outre, avec l'objectif d'améliorer l'efficacité et la cohérence des actions de développement des talents, une revue détaillée et complète de l'architecture des postes au sein de l'entreprise a été conduite en 2013 et constitue aujourd'hui la base de plusieurs dispositifs de développement. Des plans de développement sont depuis lors réalisés tous les ans par chaque division et fonction.

Revue des Talents et développement du leadership

Un processus de Revue des Talents est effectué tous les ans dans toutes les divisions et fonctions centrales. Ce processus mobilise les managers à tous les niveaux de l'entreprise ainsi que les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction pour désigner les collaborateurs ayant le potentiel et le niveau de performance adéquats pour être intégrés au pool de talents 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.

Suite à la Revue des Talents 2015, le pool représente 7 % de l'ensemble des cadres et techniciens du Groupe.

Les membres de ce pool de talents ont fait l'objet d'une évaluation dite « à 360° » de leurs compétences par rapport au profil de leadership tel qu'élargi en 2013 pour intégrer les notions d'innovation et d'entrepreneuriat. À partir des conclusions de cette évaluation, des plans de perfectionnement individuels ont été élaborés et mis en œuvre. Des *Business Partners RH* ou des coaches ont été affectés à chacun des membres du pool afin de les guider et de les appuyer dans l'exécution de leurs plans de développement individuel et en particulier dans le développement de leurs compétences de leadership.

Les programmes de développement du leadership comprennent des ateliers sur le thème « Leadership & Influence » au cours desquels les membres du pool réfléchissent et apprennent comment agir non seulement pour développer leur propre leadership mais également pour prendre en compte et promouvoir les compétences des autres collaborateurs. Ces ateliers ont eu lieu à Paris et à Los Angeles et rassemblaient des participants de toutes les zones géographiques.

Le soutien que nous apportons aux salariés ayant été identifiés comme capables et désireux d'accéder à des fonctions de direction au sein du Groupe (collaborateurs à fort potentiel du Groupe) a été complètement repensé en 2015 afin de mieux répondre aux besoins du nouveau plan stratégique Drive 2020. Pour ce faire, nous avons lancé un programme sur mesure avec l'aide de Berkeley - Haas Business School qui se concentre sur l'excellence de l'exécution. Les

participants ont été pris en charge par une équipe composée de membres de facultés, de coaches et de cadres dirigeants internes et externes pour couvrir des sujets allant de l'alignement stratégique aux obstacles à l'exécution, en passant par le récit d'expériences et la notion de responsabilité. À l'issue de ce programme de quatre jours, les participants avaient défini leur plan d'actions individuel et, de plus, avaient été fortement encouragés à identifier les apprentissages qu'ils souhaitaient partager et transmettre à leurs équipes.

Développement des Ressources Humaines et Management Academy

Un programme de développement RH a été lancé en 2011 pour renforcer les capacités de développement des talents des collaborateurs RH et des managers afin de soutenir le développement de compétences conformes à la vision, aux valeurs et à la stratégie de Technicolor. Cette initiative a été poursuivie en 2015, et 17 personnes sont dûment formées et peuvent désormais intervenir en qualité de coaches internes afin d'épauler les collaborateurs à fort potentiel.

La *Management Academy* joue un rôle important dans le soutien apporté par les RH aux managers du Groupe. Après une période pilote durant laquelle des sessions ont été organisées, tant au niveau interne qu'au niveau externe, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France et en Belgique en 2014, nous avons fait évoluer le programme afin de créer un véritable « centre de formation intensive » dédié aux compétences de management à l'échelle du Groupe. Trois sessions de formation issues du programme de 4 jours dans sa nouvelle version ont été dispensées en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis au profit de 45 managers, toutes divisions et fonctions confondues.

Dans le cadre de ces initiatives, un total de 12 358 heures de formation ont été dispensées aux managers dans le monde entier afin d'améliorer l'attitude et les compétences de management de nos collaborateurs : 5 198 heures de formation en Amérique du Nord ; 2 403 heures en Asie-Pacifique (Inde, Chine et Australie) ; 572 heures au Royaume-Uni ; 1 696 heures en Pologne ; 1 176 heures en France ; 995 heures au Brésil et 318 heures en Belgique.

Plans de ressources et développement

Après une phase pilote en 2013, chaque division et fonction gère actuellement son Plan de ressource et de développement. L'ambition est de fournir à chaque division ou fonction une feuille de route RH complète qui soit totalement cohérente avec les besoins de l'entreprise et les évolutions de la stratégie. Ces plans, qui reposent principalement sur les outils et processus RH existants, sont conçus par les *Business Partners RH* en collaboration avec les dirigeants de chaque division ou fonction. Ils visent à identifier les priorités RH, des plans d'actions spécifiques à court et moyen terme en vue de soutenir les évolutions de l'activité : politiques de recrutement, évolution et mobilité, apprentissage, priorités de développement, plans de formation et toutes les actions liées aux RH qui pourraient appuyer la transformation de l'entreprise.

Dans le cadre de ces plans, un travail complet a été initié pour identifier les évolutions affectant les métiers clés. Cette analyse comporte une revue de la mission et des responsabilités de chaque métier ainsi que des compétences nécessaires pour atteindre l'excellence dans l'exécution de ces missions. Une série de métiers de relation clientèle et de la recherche ont été les premiers à bénéficier de cette initiative.

Une série de parcours de formations a été conçue, parcours destinés à assurer le développement de compétences cruciales et à donner une nouvelle perspective sur l'évolution des métiers clés. Dans ce cadre, des programmes d'accréditation professionnelle ont été élaborés pour reconnaître le niveau de compétence et de performance des collaborateurs ayant suivi ces formations. Le programme d'accréditation lancé en 2012 est actuellement disponible pour 8 métiers distincts, représentant 439 personnes inscrites à la fin de l'année 2015 : Responsables ligne de Produits/Services, Responsables de Projets R&D, Responsables de projets Clients, Architectes de Solution, Support Technique client, Responsable de lancement de nouveaux produits, Assurance-Qualité du produit et Responsables de Projets Achats. Les participants qui ont suivi toutes les formations prévues peuvent être candidats à l'accréditation. Plus de 1 809 jours-homme de formation ont été proposés dans le cadre de ce programme depuis son lancement en 2013.

Un « programme de formation et de développement » répond également aux besoins spécifiques de quatre rôles clés identifiés comme essentiels tout au long du processus lié aux plans de ressources et développement (ex : les producteurs, le service clientèle, les ventes et les responsables de départements). Ces rôles bénéficient de programmes spécifiques qui sont définis à l'échelle du poste et dispensés en interne ou à l'extérieur. L'objectif est d'accroître l'implication des collaborateurs et de développer et entretenir l'excellence au regard de compétences spécifiques qui contribueront à favoriser l'innovation et l'engagement client et à accompagner la croissance de l'entreprise dans les années à venir.

La MPC Academy soutient également les efforts déployés à l'échelle mondiale en vue de promouvoir l'excellence dans nos compétences et nos métiers : ce programme peut se définir comme une démarche visant à attirer de jeunes talents fraîchement diplômés de l'université et à les préparer, au travers de la formation, à travailler sur des projets ; il cible les artistes ayant fait des études supérieures et considérés comme présentant un fort potentiel, mais qui n'ont pas encore révélé leurs pleines capacités. Les participants bénéficient d'une formation rémunérée sur 2-3 mois, puis sont embauchés pour une période de 12 mois. En 2015, 194 artistes répartis dans 3 régions du monde (Bangalore, Vancouver, Montréal) ont participé à ce programme, ce qui représente 77 290 heures de formation.

Architecture des emplois

Afin de répondre aux besoins changeants de l'entreprise et d'établir les fondations de plusieurs programmes RH, une mise à jour de l'architecture des emplois chez Technicolor a été réalisée en 2013. Les

managers opérationnels et les équipes RH de toutes les régions ont collaboré à la construction d'un cadre cohérent pour toutes les divisions et les zones géographiques.

En conséquence, un catalogue rationnel et standardisé couvrant tous les emplois du Groupe est maintenant disponible. Il s'agit là de la première étape d'une initiative plus vaste qui appuiera, à court terme, une harmonisation totale de l'architecture des emplois et des descriptifs de postes. À long terme, ce catalogue sera utilisé comme référentiel pour diverses activités comme les plans de ressource et développement, les développements individuels, les plans de succession, l'établissement de benchmarks, les plans de rémunération.

Diversité sur le lieu de travail et intégration professionnelle

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. Les trois thèmes principaux du plan sont la diversité des genres, le handicap et l'ethnicité.

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 :

- la gouvernance a évolué et quatre femmes siègent désormais au Comité Exécutif, ce qui représente 33 % du nombre total de membres. Au niveau du Comité de management (MCOM), quatre nouvelles femmes ont été nommées et les femmes représentent désormais 40 % des membres ;
- une politique de recrutement visant à encourager la mixité dans les postes de direction a été adoptée : il est obligatoire, lors des démarches de recrutement, de s'assurer qu'au moins un CV qualifié de femme figure dans la liste des candidats à une position de direction au sein du Groupe ;
- les critères de leadership pour les talents sont adaptés pour assurer l'équité entre les hommes et les femmes aux postes de direction. La diversité des genres est intégrée dans la Revue des Talents au sein des divisions, dont les résultats sont présentés au Comité Exécutif, incluant des plans d'actions spécifiques si besoin ;
- deux séances de sensibilisation à la diversité et à l'intégration ont été organisées à l'attention de populations clés sélectionnées : une séance destinée aux collaborateurs à fort potentiel du Groupe, axée sur la diversité et l'intégration pris en tant que leviers de performance et d'innovation, et une autre séance à l'attention de 60 cadres dirigeants, traitant de l'impact des biais implicites dans la prise de décision.

De plus, les initiatives locales visant à promouvoir la diversité des genres sont encouragées à l'échelon local, notamment au Royaume-Uni et en Inde :

- au Royaume-Uni, pour 82 offres d'emploi publiées, 77 comptaient au moins une candidate femme présélectionnée, soit 94 %, y compris pour tous les postes liés à l'informatique ; la politique en matière de maternité a été revue, suggérant une transition vers un mode de travail plus flexible en vue de retenir les talents féminins. En parallèle, Technicolor a confirmé son engagement auprès du réseau *Women in Film & Television* en continuant à sponsoriser le prix « *Creative Technology* », qui récompense les femmes œuvrant dans le secteur des médias, ainsi qu'en parrainant le programme *Women & Film & Television*. Ce programme est destiné aux femmes en milieu de carrière qui se trouvent confrontées à un défi professionnel, comme retourner à la vie active après une pause, se lancer en tant qu'indépendante pour la première fois ou encore obtenir/gérer une nouvelle promotion ;
- en Inde, sur les listes de candidats à l'embauche retenus, 12 % étaient des femmes pour A&G (Animation et Jeux), 12 % pour MS (Services Media) et 39 % pour TF (Fonctions transverses) (taux très variables en raison du pourcentage de femmes postulantes). Le réseau local des femmes a été redynamisé et quatre événements spécifiques ont été organisés durant l'année 2015 : la Journée de la femme, deux sessions du Cercle de discussion des femmes et la Formation sur l'autodéfense pour les femmes salariées. Pour augmenter le nombre de femmes salariées, Technicolor Inde incite ses collaborateurs à recommander des talents féminins via son programme de cooptation interne ;
- en France, un accord a été conclu début 2016 en matière de « égalité des sexes ». 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.

Principe de non-discrimination

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 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.

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, qui comprennent une politique sur le harcèlement, sont mises en œuvre dans tous les sites de Technicolor. 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 ont été lancées en 2015 :

- en France, un plan d'actions a été mis en place dans le cadre du « contrat génération » afin de favoriser l'emploi des jeunes et de maintenir l'emploi des seniors ;
- au Royaume-Uni, la politique de l'égalité des chances fait partie intégrante du manuel de l'employé et des sessions d'intégration proposées à tous les nouveaux arrivants.

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 examinés par l'Équipe d'audit. En outre, il est officiellement désigné dans certains pays une personne de confiance ou un porte-parole pour le personnel en cas de problème de discrimination. Au total, moins de dix cas de discrimination et de harcèlement ont été rapportés en 2015.

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 de l'employé handicapé. Dans certains cas, ces exigences et définitions n'existent pas. Dans certains pays, le fait d'étiqueter, 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 contrats dédiés ont été mis en place afin de confier certaines tâches à des entreprises qui emploient des personnes handicapées.

À Memphis (États-Unis), Technicolor a conclu un partenariat avec « The Arc Mid-South », un organisme communautaire de parrainage, afin d'embaucher des salariés présentant une déficience intellectuelle ou physique.

À Manaus (Brésil), l'accessibilité et l'ergonomie au poste de travail ont fait l'objet d'études ciblées afin d'adapter le lieu de travail aux salariés en situation de handicap.

6.1.7 POLITIQUE DE FORMATION

Toutes les données figurant dans la présente section ne couvrent pas les activités acquises en 2015.

L'objectif de la politique de formation de Technicolor est de garantir le développement de compétences et de capacités conformes à la stratégie du Groupe et, parallèlement, de soutenir la croissance et le développement des employés.

Les priorités de la formation sont définies en fonction de l'évolution des métiers et des technologies associées (existantes et nouvelles), 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 ou fonctionnelles sont coordonnés au niveau du Groupe.

Pour cela, 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. Les *Business Partners RH* coordonnent la construction et le suivi des plans de développement au niveau des divisions ou des fonctions.

Les formations sont organisées au niveau local par les centres de compétences RH qui sont chargés de s'assurer que les initiatives de formation sont optimisées entre les divisions et qu'elles se conforment aux réglementations locales.

Dans l'ensemble, les initiatives proposées en 2015 en matière de formation représentent 245 277 heures. Il n'est pas tenu compte des heures complémentaires liées à la formation informelle en cours d'emploi et aux groupes de discussion qui se sont tenus en 2015.

6.1.8 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

La rémunération globale est un pilier de la politique des Ressources Humaines du groupe Technicolor. 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.

La politique de rémunération globale s'articule autour d'éléments de rémunération fixes et variables, flexibles et compétitifs, fondés sur les meilleures pratiques du marché et sur des 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 locaux et déploiement de programmes globaux. Les programmes de rémunération, structurés autour de la politique de bandes larges Broad-banding, 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 solides et réguliers du Groupe et des différentes divisions.

En cohérence avec les principes et règles édictés par le Groupe, chaque entité dispose des moyens pour identifier les potentiels et encourager le développement de leurs collaborateurs à travers les différentes composantes de la rémunération globale définies par le Groupe.

À taux de change constant (fin 2015) et basé sur un nombre fixe d'employés (tout le personnel présent à la fois en 2014 et 2015), la masse salariale du salaire de base (à l'exclusion des éléments variables et des charges sociales payées par l'employeur) a augmenté de 4,06 % entre 2014 et 2015.

6.1.9 DIALOGUE SOCIAL

Toutes les données figurant dans le présent chapitre 6 ne couvrent pas les activités acquises en 2015.

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.

En 2011, Technicolor avait renouvelé la composition de son Comité européen afin de refléter l'évolution des affaires en Europe. Par conséquent, le Comité européen est aujourd'hui composé comme suit :

Pays	Nombre de sièges au Comité européen
Belgique	1
France	2
Allemagne	1
Pologne	1
Royaume-Uni	2

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 à deux reprises en 2015.

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 2015, Technicolor a conclu cinq conventions collectives en France et une convention collective en Belgique. En Italie et en Espagne, 100 % des salariés sont syndiqués, en Belgique 3,9 % et en Pologne 3,4 %.

En Australie, en 2015, nous avons conclu deux conventions collectives et 28,2 % des salariés sont syndiqués.

Au Canada, en 2015, nous avons conclu deux conventions collectives et 4,5 % des salariés du Groupe sont syndiqués. Au Mexique, en 2015, nous avons conclu trois conventions collectives et 54,6 % des salariés sont syndiqués. Au Brésil, nous avons conclu six conventions collectives. Aux États-Unis, environ 5 % des salariés du Groupe sont syndiqués et étaient couverts par des conventions collectives négociées avec les syndicats nationaux et/ou locaux (une convention collective en 2015). Ces accords, d'une durée moyenne de trois ans, couvrent les salaires, les avantages sociaux, les conditions et l'organisation du travail.

6.1.10 GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET ABSENTÉISME

Toutes les informations et données figurant dans la présente section ne couvrent pas les activités acquises en 2015.

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 fin d'année 2015, Technicolor comptait environ 370 employés à temps partiel travaillant moins de 5 jours par semaine. Au cours de l'année, sur le total des employés à temps partiel, 95 % travaillaient au moins à mi-temps et ceux travaillant au moins l'équivalent de 4 jours par semaine (80 % du temps de travail d'un employé à plein temps) représentaient 45 à 55 % des travailleurs 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 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 pour le personnel permanent 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 saisonniers (intérimaires et temporaires) ne sont pas inclus dans l'effectif du Groupe en fin d'année puisque la période de pointe ne va pas jusqu'à la fin de l'année. Les principaux pays ayant recours à l'emploi saisonnier sont les États-Unis, le Mexique, le Canada et dans une moindre mesure l'Australie et l'Europe occidentale.

Dans l'ensemble de Technicolor, le total des heures supplémentaires représente environ un équivalent temps plein de 544 emplois.

Globalement, le personnel saisonnier (contrats à durée déterminée, intérimaires et temporaires) représente environ l'équivalent de 4 400 emplois à temps plein, alors qu'en période de pic d'activité ce personnel peut faire doubler le nombre de travailleurs présents sur les sites concernés.

Le temps de travail est contrôlé sur les différents sites du Groupe grâce à des logiciels tels qu'ADP (France), Oasis (Royaume-Uni), Kronos (Royaume-Uni, Australie, Canada et États-Unis), Spiral (Mexique), Myehr (Chine) et Telematica-ADP (Brésil). 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.

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, telles qu'elles sont 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 2015, au niveau du Groupe, le taux moyen d'absentéisme pour maladie et absence non autorisée s'élevait à 2,8 %.

Méthodologie de suivi de l'absentéisme

Couverture : tous les sites comptant plus de 10 employés présents tout au long de l'année 2015 sont couverts pour ce décompte. Cela représente 99,8 % des salariés impliqués dans les activités concernées. Les entreprises et activités acquises en 2015 (Mikros, The Mill, Ouido Productions, les activités nord-américaines de Cinram, la branche Connected Devices de Cisco) ne sont pas couvertes. Sont visés tous les employés ayant un contrat de travail actif avec Technicolor (les stagiaires, apprentis, travailleurs contractuels et 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. La couverture a été modifiée en 2015 par rapport à 2014 afin de couvrir uniquement les catégories susvisées. En 2014, toutes les catégories d'absence à l'exception des vacances, jours fériés, jours de formation, absence du fait de la cessation des fonctions, temps compensé, congé maladie au-delà de 12 semaines continues, avaient été rapportées, y compris les congés de maternité et de paternité et les congés sabbatiques qui représentent les plus importantes sources d'écart entre les deux années considérées.

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.

6.1.11 OIT ET L'ENGAGEMENT DANS GLOBAL COMPACT – PACTE MONDIAL

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.

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 les sociétés membres 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 plus récente Communication publique sur le progrès est disponible sur le site Internet du Groupe à l'adresse suivante, dans la section « Gouvernance et Éthique » :

<http://www.technicolor.com/fr/qui-sommes-nous/corporate-social-responsibility>

6.1.12 POLITIQUE SANTÉ AU TRAVAIL

Hygiène et Sécurité

Toutes les données figurant dans la présente section ne couvrent pas les activités acquises en 2015.

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 potentiels physiques, chimiques, biologiques et ergonomiques, des inspections et des audits, l'analyse systématique des accidents, et la mise en place d'actions correctives.

Les résultats EHS les plus significatifs obtenus en 2015 sont résumés ci-après :

- des campagnes d'information et de prévention des risques pour la santé ont été menées en 2015 en collaboration avec les centres médicaux locaux ou des services de santé au travail. Ainsi les risques associés au diabète, au cholestérol et à l'obésité ont-ils été abordés à Mexicali, avec le soutien du Centre Médical Municipal, tandis que le site de Tultitlan, en collaboration avec la Médecine du Travail, a pu proposer trois campagnes de prévention en cours d'année, dont une exclusivement consacrée à l'hygiène des yeux et la prévention des risques oculaires. Des programmes de vaccination, contre la grippe notamment ont été proposés sur certains sites ;
- à Brampton, la priorité donnée à la santé et la sécurité se traduit par l'inscription d'un point systématique à l'ordre du jour des réunions journalières de l'encadrement ainsi que par la mise à jour régulière des informations sur les panneaux d'affichage disséminés sur le site ;
- une lettre d'information et de sensibilisation consacrée à la santé et la sécurité, périodique et humoristique, distribuée et affichée dans les salles de repos, vient animer le site de Rugby. A Brampton également, une newsletter est diffusée à tous les salariés au long de l'année, prolongeant ainsi une action de formation annuelle. Le site de Brampton est par ailleurs affilié à un cercle santé sécurité au travail qui organise une fois par an des audits croisés des systèmes de management ;

- en 2015 toujours, des sites tertiaires se sont penchés sur les causes les plus communes d'accidents du travail tels que les chutes dans les escaliers ou sur les effets de la sédentarité et du travail sur écran. Le site de MrX de réalisation d'effets spéciaux basé à Toronto, en sus des activités classiques de contrôle de la sécurité du site lors d'audits et visites de routine, a acquis quelques postes de travail debout pour les proposer à l'essai, parallèlement à des sessions de yogas ouvertes à tous ;
- les programmes de préparation aux situations d'urgence sont partout en place selon les différentes catégories de risques présents sur les sites, au premier rang desquels le risque incendie. L'équipe Environnement Hygiène et Sécurité du site de Piaseczno en Pologne prépare chaque année un exercice incendie et d'évacuation très complet, auquel participent la Brigade des Pompiers de la ville et des professionnels de la prise en charge des premiers secours, proposant ainsi une formation de grande qualité aux volontaires du site. Ce même site a acquis en 2015 des containers ignifuges pour la collecte et le stockage intermédiaire des déchets dangereux dans les espaces de production. A Hollywood, où le risque sismique est important, le site a mené campagne cette année sur l'impératif de veiller au dégagement de toutes les issues et a vérifié le scellement au mur du mobilier et des étagères ;
- parce qu'il est important de maintenir l'attention à ces sujets tout au long de l'année, le site de Manaus a mis en place un système informatisé de gestion des contrôles périodiques EH&S ;
- le partage des bonnes pratiques en matière de Santé au Travail est aussi une action citoyenne, et le site d'Indianapolis a acquis un défibrillateur semi-automatique, mais s'est également proposé comme centre d'accueil de formation au massage cardiaque et aux premiers secours pour le compte de l'Institut Américain d'Hygiène et Sécurité. Les salariés de Technicolor ont pu bénéficier de ces formations gratuitement.

Technicolor a lancé des discussions sur la santé et la sécurité avec les représentants du personnel, dans les pays où existe un dialogue structuré avec ces représentants. Au Canada, le site de Brampton a convenu d'une nouvelle politique de santé et sécurité, qui impose le travail en sécurité, condamne l'usage de la violence et interdit la consommation de drogues sur le lieu de travail. Sur le site australien de Ash Road, un accord prévoit la consultation préalable du personnel sur les orientations susceptibles de modifier les conditions de travail. Au Mexique, la Direction et les représentants du personnel ont convenu de règles de sécurité au travail comprenant des mesures disciplinaires en cas de manquements au port d'équipement de protection individuel. À Rugby, au Royaume-Uni, une politique condamnant la prise de substances illicites a été adoptée. En France, deux accords sur le télétravail ont été signés avec les syndicats au siège d'Issy-les-Moulineaux ; un autre accord sur la rémunération des heures supplémentaires, y compris l'obligation de prendre des congés a été signé sur le site de post-production de Boulogne. Ces deux accords visent à réduire le stress et la fatigue occasionnée par des pics de production ou de longues heures de transport en commun, entre autres facteurs affectant la santé au travail.

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 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.

Formation à l'environnement, l'hygiène et la sécurité

En 2015, environ 31 200 heures de formation ont été dispensées aux employés et sous-traitants intervenant sur les sites abordant des problématiques telles que la sécurité et l'environnement, la santé du travail, la prévention des accidents corporels, l'élaboration des plans d'urgence et la préparation aux situations d'urgence.

Actions vis-à-vis des communautés et initiatives des employés

Les sites de Technicolor ont déployé de nombreuses initiatives santé destinées aux salariés en 2015 : examens médicaux, analyses ergonomiques, formations de secouristes du travail, campagnes de vaccination, programmes bien-être, premiers secours, mais aussi destinés à aider la collectivité : collecte de sang et dons divers. Certains se sont montrés particulièrement actifs : à Brampton, le site a organisé pas moins de cinq initiatives ou événements caritatifs ; à Indianapolis, trois programmes du même type ont été mis en place, incluant notamment la collecte de fournitures scolaires pour l'association *United Way*, la collecte de fonds pour la banque alimentaire *Gleaners Food Bank* et la distribution de cadeaux de Noël aux enfants des milieux

défavorisés via le *Hawthorn Community Center* et *United Way*. À Manaus, le site a organisé la visite de projets communautaires relatifs à l'environnement menés par Technicolor. Le site de Montréal MPC a lancé une opération « vide placard » et des actions de don ; à NY MPC, des collègues sont venus visiter le site et une opération de collecte de fonds a été organisée au profit de *Movember*, une association qui a vu le jour en Australie et qui se concentre sur les problèmes de santé au masculin. Le site d'Ontario en Californie a participé à une collecte de cadeaux de Noël pour les enfants dans le besoin. À Princeton, de nombreux dons (lunettes, jouets, cartes-cadeaux) ont été effectués en faveur d'associations caritatives.

Performance

Ci-dessous figurent les chiffres consolidés des données de sécurité clés suivies en 2015 :

En 2015, le taux d'accident du travail (nombre d'accidents du travail à déclarer ou de maladies professionnelles survenus pour 200 000 heures travaillées) a diminué de 10,8 %, passant de 1,02 en 2014 à 0,91 en 2015.

Le taux d'accident avec arrêt de travail (nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles donnant lieu à un arrêt et devant faire l'objet d'une déclaration pour 200 000 heures travaillées) est resté stable à 0,44.

Technicolor comptabilise tous les jours d'arrêt de travail liés aux accidents du travail ou maladies professionnelles en jours civils, à compter du lendemain de la survenue de l'accident du travail ou de la déclaration de la maladie. La gravité peut être définie de différentes manières. Selon la définition de la réglementation française, soit le nombre moyen de jours perdus par 1 000 heures travaillées (0,074), ou en termes de jours moyens perdus par accident (16,52) ou de jours moyens perdus par travailleur équivalent temps plein (0,148).

Évolution du taux d'accident du travail pour 200 000 heures travaillées

	Accidents du travail et maladies professionnelles		Accident avec arrêt de travail	
	Accidents	Taux d'accident	Accidents	Taux d'accident
2013	201	1,13	90	0,51
2014	177	1,02	77	0,44
2015	159	0,91	77	0,44

Taux 2015 d'accidents du travail avec et sans arrêt pour 200 000 heures travaillées

	Accidents du travail et maladies professionnelles		Accident avec arrêt de travail	
	Accidents	Taux d'accident	Accidents	Taux d'accident
Maison Connectée	5	0,26	5	0,26
Services Entertainment	152	1,03	71	0,48
Technologie	-	-	-	-
Autre	2	0,48	1	0,24

6.2 ENVIRONNEMENT

Les informations présentées ci-après ont pour but de fournir une vue d'ensemble des actions environnementales menées par Technicolor en tant que société responsable et citoyenne. 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 2015.

En adéquation avec les principes énoncés dans sa Charte Environnement, Hygiène et Sécurité (« EHS »), Technicolor évalue périodiquement ses sites afin d'identifier d'éventuelles opportunités d'amélioration de leurs impacts environnementaux et de mettre en place des actions correctives en conséquence. Les chiffres consolidés de 2015 présentés ici concernent 41 sites. Toutes les données figurant dans la présente section ne couvrent pas les activités acquises en 2015.

Les résultats environnementaux les plus significatifs obtenus en 2015 sont détaillés ci-dessous :

- en 2015, plusieurs sites, industriels ou non, ont mis l'accent sur le projet Efficacité Énergétique, afin de réaliser des économies grâce au remplacement des luminaires existants par de nouveaux éclairages LED ou basse consommation, toutes activités et toutes régions confondues : sur les sites de Boulogne (France), Londres MPC (Royaume-Uni), Manaus (Brésil), Melbourne et Sydney (Australie), Memphis (États-Unis), Toronto (post) (Canada), toutes les installations ont été modifiées, en bénéficiant à l'occasion d'aides publiques (Australie). À Memphis, plus particulièrement, le remplacement des tubes fluorescents par des LED dans un bâtiment de 805 000 m² devrait se traduire par une réduction de la consommation énergétique de l'ordre de 40 % au niveau de l'éclairage ;
- un projet d'ingénierie et de conception électrique a été mis en œuvre à Piaseczno (Pologne), au terme duquel il sera possible de désactiver différentes zones de l'atelier dédié à la réplique de DVD et à l'impression durant la période creuse, afin de mieux adapter la demande énergétique au regard des besoins liées à la production ; les gains estimés s'élèvent à environ 25 000 kWh ;
- à Camarillo, une ancienne chaudière au gaz naturel, jugée inefficace, a été mise hors service, ce qui a donné lieu à une réduction de 15 % de la consommation de gaz naturel ;
- sur le site de Boulogne, la rénovation du système de climatisation devrait se solder par une amélioration de l'efficacité énergétique et, sur le site de Londres MPC, le système de gestion du bâtiment actuellement en place contrôle et empêche un usage excessif du système d'air conditionné ;
- dans la perspective de réduire l'empreinte carbone liée aux trajets automobile, les sites de Burbank et Culver City situés en Californie sont désormais équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques et hybrides : le site de Culver City met gratuitement l'électricité à disposition des employés ;

- afin d'économiser l'eau sur le site de Manaus, les chasses d'eau sont alimentées par de l'eau de pluie collectée. Dans le but d'améliorer le profil énergétique de l'installation, l'éclairage extérieur est aujourd'hui alimenté par des panneaux solaires.

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 EHS et les directives du Groupe, et pour aider à la mise en place de programmes spécifiques qui répondent aux exigences de Technicolor et de l'activité concernée.

6.2.1 GÉNÉRALITÉS

Charte et Politique EHS

En tant que leader des technologies de création de contenus et de diffusion, de produits et de services destinés aux marchés et aux professionnels du secteur Media & Entertainment, et de par sa présence mondiale, Technicolor a jugé pertinent d'édicter des règles générales. L'existence de telles règles permet non seulement aux sites de mieux appliquer les lois auxquelles ils sont soumis mais aussi de développer des programmes qui vont au-delà de ces exigences légales. Ainsi le Groupe a-t-il adopté une Charte spécifique pour l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité. Celle-ci découle de la Charte Éthique du Groupe ainsi que de la Charte RSE (« Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ») et constitue le fondement des activités EHS du Groupe. Elle énonce les grands principes destinés à garantir la protection de la santé et de l'environnement, permet au Groupe de remplir ses responsabilités légales, et offre des lignes directrices pour l'accompagnement de l'activité de chacun des sites du Groupe.

Cette Charte, traduite en six langues, est distribuée auprès de l'ensemble des unités de production et est disponible sur le site Intranet du Groupe.

Le profil environnemental du Groupe

En 2015, le Groupe exploitait 41 sites principaux, dont 12 étaient des sites industriels. 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.

Les impacts commentés dans ces pages sont la génération de déchets et leur traitement par filières, la consommation d'énergie (électricité et énergies fossiles), la consommation d'eau, les émissions

atmosphériques, principales matières premières utilisées, effluents. La liste des 41 sites couverts par la collecte des données est détaillée à la fin de ce chapitre (6.2.4).

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 et 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 industrielle. 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.

6.2.2 LES PROGRAMMES ET OUTILS DE GESTION DE L'ENVIRONNEMENT

Technicolor a mis en place un ensemble d'outils EHS pour permettre à chacun de ses sites de faire face à ses obligations légales, d'identifier et de gérer les risques et de prévenir les atteintes à la santé et à l'environnement. Les principaux programmes et outils développés par le Groupe sont décrits ci-dessous :

Les Règles et Recommandations EHS

Les Règles et Recommandations EHS de Technicolor ont été développées pour décliner concrètement les exigences du Groupe en matière d'EHS et pour permettre la mise en place et le suivi des programmes adéquats. Les règles et recommandations EHS furent édictées pour la première fois en 1993. Ces règles et recommandations sont mises à jour périodiquement, étoffées lorsque cela est nécessaire, pour qu'elles répondent a minima aux exigences de la réglementation EHS ou aux besoins identifiés. Les plus récentes publications concernent le travail solitaire et les premiers soins, la réanimation cardiorespiratoire et le défibrillateur externe automatisé.

Chacun des sites Technicolor doit connaître et appliquer l'ensemble des Règles et Recommandations au même titre que la réglementation qui lui est applicable, et développer des programmes qui répondent à leurs contraintes spécifiques. Les Règles et Recommandations de Technicolor, tout comme la Charte EHS et d'autres documents clés, peuvent être consultés par l'ensemble des employés du Groupe *via* le réseau Intranet de l'entreprise.

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.

Formation

Le Groupe est conscient que l'atteinte des objectifs EHS requiert la mobilisation de chacun de ses employés et qu'en conséquence, il est indispensable que ceux-ci disposent des outils, des ressources et des connaissances nécessaires. L'objectif de ce programme de formation à l'EHS est de sensibiliser les employés et entreprises intervenant sur les sites Technicolor, de leur apporter les compétences qui leur permettront d'accomplir leurs tâches de façon non seulement conforme à la réglementation en vigueur et aux règles du Groupe, mais aussi de prévenir les accidents qui pourraient entraîner des blessures corporelles ou des dommages à l'environnement. La tenue de ces sessions de formation est contrôlée lors des audits EHS et représente l'un des critères retenus dans le cadre de l'évaluation annuelle des performances. En 2015, environ 31 200 heures de formation ont été dispensées sur des problématiques telles que la sécurité et l'environnement, la santé au travail, la prévention des accidents corporels, l'élaboration des plans d'urgence et la préparation aux situations d'urgence.

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 2015, huit SBI liés à l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité ont été recensés, n'entraînant aucune pénalité ou amende.

Systèmes de Management Environnemental

Un Système de Management Environnemental (« SME ») instaure un cycle continu de planification, mise en œuvre, audit, et amélioration visant à respecter les obligations environnementales avec l'implication de tout le personnel. Un SME efficace permet d'identifier et d'éliminer les nuisances potentielles, de définir et d'atteindre des objectifs environnementaux, de limiter les risques éventuels, et de façon générale de mieux gérer l'environnement.

ISO 14001 est la norme internationale la plus reconnue pour les systèmes de management de l'environnement. Dans le marché mondial actuel, participer à l'ISO 14001 est un moyen reconnu pour faire preuve de son engagement environnemental. Pour obtenir la certification d'un SME, les candidats doivent élaborer des programmes et procédures détaillés pour permettre l'identification, l'évaluation, la quantification, le niveau de priorité, et le contrôle des impacts environnementaux de leurs activités.

En 2015, six sites étaient détenteurs de la certification ISO 14001. Le Groupe entreprend une évaluation des risques environnementaux de chaque site avant de déterminer si une certification ISO 14001 est nécessaire. Plusieurs sites vont au-delà des exigences du Groupe et obtiennent la certification même si le seuil de risque n'a pas été dépassé.

Sites Technicolor certifiés conformes à la norme ISO 14001

Site	Segment	Date de première certification
Guadalajara	Services Entertainment	Octobre 2004
Manaus	Maison Connectée	Août 2003
Melbourne	Services Entertainment	Décembre 2005
Piaseczno	Services Entertainment	Décembre 2004
Rugby	Services Entertainment	Novembre 2004
Sydney	Services Entertainment	Décembre 2005

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'écoconception pour ses principales familles de produits. L'analyse rigoureuse de la performance environnementale des produits sert à mesurer l'impact des innovations et à cibler les principaux domaines prioritaires. Des études spécifiques en matière d'écoconception 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. Afin de faciliter cette démarche d'écoconception, Technicolor utilise la version la plus récente d'un outil d'analyse du cycle de vie (EIME V5) pour mesurer l'impact environnemental d'un produit tout au long de sa durée de vie.

Conformité avec les principales réglementations en matière d'environnement et de sécurité

Menant ses activités sur un marché mondial, Technicolor est confronté à diverses réglementations nationales et régionales régissant la performance environnementale et la gestion des risques applicables à ses produits.

Plus précisément, la consommation énergétique, aspect de nos produits générant l'impact environnemental le plus significatif, reste une priorité absolue pour l'ensemble du secteur et dans toutes les régions.

En Europe, Technicolor continue donc de soutenir les initiatives volontaires du secteur au sein de l'Union européenne telles que l'accord volontaire pour les décodeurs complexes, le code de conduite pour la télévision numérique et le code de conduite pour les équipements haut débit.

Technicolor a contribué de façon active à la révision du règlement 278/2009 concernant les sources d'alimentation externes en fournissant des données à la Commission européenne, notamment via son adhésion à l'organisation DigitalEurope qui réunit des leaders européens du secteur des technologies numériques. Le périmètre de cette révision portait au-delà de l'efficacité énergétique et de la consommation hors charge, sur l'utilisation de matériaux exempts de PVC et d'halogènes et la réduction globale de la quantité de matériaux utilisés, ainsi que sur la normalisation des sources d'alimentation externes afin de favoriser le réemploi. Par ailleurs, la dernière version du règlement 801/2013 (modifiant le règlement 1275/2008 concernant le mode arrêt et le mode veille) concernant le mode veille avec maintien de la connexion au réseau a été finalisée en 2013. Son adoption effective par les professionnels du secteur dépendra de la disponibilité de recommandations pour sa mise en œuvre. Technicolor participe actuellement à la formalisation de ces recommandations sur le mode veille avec maintien de la connexion au réseau, notamment pour les passerelles et les décodeurs complexes.

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. Pendant de nombreuses années, la plupart des modèles de décodeurs Maison Connectée commercialisés aux États-Unis respectaient les niveaux d'efficacité énergétique requis par la norme Energy Star. 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 d'autres régions. Celles-ci couvrent la restriction et 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. Pour le marché nord-américain, bien que n'étant pas directement soumis au *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*, Technicolor œuvre également à l'élaboration et la mise en place d'une procédure de diligence pour l'identification et la gestion de l'approvisionnement en minerais provenant de zones de conflit, conformément aux recommandations de l'OCDE en la matière.

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.

Le programme d'audit EHS

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. En plus des inspections internes conduites sur chaque site, un programme d'audit systématique des sites de production, piloté par la Direction EHS, 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 et des registres et examen des activités relevant du périmètre EHS. Le recours à des protocoles d'audit interne au sein de Technicolor permet d'obtenir une grande cohérence dans le suivi des sites, et de vérifier l'application rigoureuse des valeurs et programmes du Groupe au niveau local. 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 2015, trois audits EHS ont été effectués, 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.

Investissements pour la prévention de la pollution et dépenses de réhabilitation environnementale

En 2015, les dépenses de réhabilitation environnementale du Groupe se sont élevées à environ 1,18 million d'euros.

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

- Une contamination du sol et des eaux souterraines a été détectée près d'un ancien site de production, situé à Taoyuan (Taïwan) et acquis en 1987 dans le cadre d'une opération entre General Electric (GE) et le Groupe. L'installation a été vendue à un promoteur local en 1992. 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. Les négociations entre l'EPB et TCETVT sont toujours en cours concernant la portée 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 33 des états financiers consolidés 2015 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 en 2006 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 2006, les actions de décontamination ont été menées et achevées en 2007. Le suivi de la décontamination régulière de la nappe phréatique se poursuit.
- Durant la démolition d'un site de laboratoire de film fermé près de Londres (Royaume-Uni) qui a, par le passé, connu une contamination de la nappe phréatique, une contamination des terrains a été découverte lors de l'enlèvement des fondations et des canalisations. Toutes les terres contaminées ont été proprement

excavées et traitées conformément à la réglementation. Une fois la démolition achevée, une analyse de la qualité des eaux souterraines a été effectuée, et un plan de remédiation établi. Ce plan a été approuvé par les agences gouvernementales de l'environnement et de la santé fin 2009. La remédiation par traitement chimique du sous-sol a été effectuée au cours de l'année 2010. Le suivi des nappes phréatiques post-remédiation a révélé l'existence probable d'une source active persistante dans le sous-sol au droit du site, celle-ci a été identifiée et excavée en 2014. Un traitement chimique localisé a été appliqué de nouveau à la base de l'excavation avant le remblayage. Le suivi des paramètres de la nappe phréatique se poursuit afin de vérifier que la dépollution du sol n'a pas de conséquences sur l'eau de la nappe.

- 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. Le processus d'extraction des vapeurs du sol et la délimitation de la nappe phréatique du site ont débuté en 2015.

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 permettent de couvrir raisonnablement les obligations de sécurité, de santé ou d'environnement (pour plus d'information, se référer aux notes 26.1 et 26.2 dans les annexes aux comptes consolidés 2015 de Technicolor inclus dans ce rapport). 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 la santé, 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 pour un montant total de 368 000 euros. 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.

6.2.3 PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Objectifs 2012-2015

Technicolor a fixé à l'ensemble de ses sites industriels de nouveaux objectifs à atteindre à la fin 2015 :

- 5 % de diminution du taux d'accident du travail par an ;
- 10 % minimum pour la part d'énergie provenant de sources renouvelables ;
- 75 % minimum pour le taux de recyclage ;
- reporting conforme au niveau B+ du guide d'application GRI 3.3.1.

Périmètre

Ce rapport comprend des informations provenant de 41 sites, dont 12 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. 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.

La Direction de l'Environnement, l'Hygiène et de la Sécurité a identifié des indicateurs pertinents collectés selon une fréquence mensuelle, trimestrielle ou annuelle. Ces indicateurs comprennent la consommation d'eau et d'énergie, la génération, le recyclage et l'élimination des déchets, les émissions atmosphériques, les principales matières premières consommées, et les effluents des sites à vocation industrielle.

En effet, Technicolor s'est engagé à évaluer continuellement l'impact environnemental de ses sites. Cet engagement nécessite de réévaluer régulièrement la pertinence du recueil de données que ce soit en termes d'indicateurs clés ou en termes de collecte des données afin de s'assurer de leur cohérence avec non seulement les activités actuelles mais aussi celles escomptées pour le futur.

Environnement

Les données environnementales collectées en 2015 et présentées ci-dessous reflètent l'évolution du Groupe et son recentrage vers les activités de services aux professionnels du secteur Média & Entertainment.

Ci-dessous figurent les chiffres consolidés des données environnementales clés suivies en 2015. Les données relatives aux années précédentes sont reportées selon le périmètre en vigueur au cours de l'année donnée. Il se peut par conséquent que des sites qui ont été cédés soient inclus dans le chiffre consolidé des années précédentes.

Énergie

En 2015, la consommation énergétique des sites dans le monde s'est élevée à environ 1 124 térajoules, soit une baisse d'environ 1 % par rapport à 2014. L'électricité et les énergies fossiles représentent respectivement 86,8 % (dont 13,3 % produits avec des énergies renouvelables) et 12,9 % de l'énergie fossile, la vapeur achetée ne représentant que 0,3 %. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, l'intensité énergétique représente une moyenne de 0,326 térajoules par million d'euros en 2015 pour l'ensemble du Groupe.

Évolution de la consommation d'énergie (térajoules ou TJ/M€)

	Effectif total	Électricité	Énergies fossiles	Total/CA
2013	1 261 ⁽¹⁾	1 062	193	0,360
2014	1 134 ⁽²⁾	963	168	0,340
2015	1 124 ⁽³⁾	975	145	0,326

(1) Le total inclut environ 6 TJ de vapeur achetée.

(2) Le total inclut environ 3 TJ de vapeur achetée.

(3) Le total inclut environ 4 TJ de vapeur achetée.

Consommation d'énergie 2015 (térajoules ou %)

	Nombre total énergie	% du total Groupe	Électricité	% du total segment	Combustibles	% du total segment
Maison Connectée	51,5	4,6 %	50,5	98,0 %	1,0	2,0 %
Services Entertainment	1 052,1	93,6 %	908,4	86,3 %	143,7	13,7 %
Technologie	5,1	0,4 %	5,1	100 %	-	-
Autre	15,4 ⁽¹⁾	1,4 %	11,4	74,0 %	0,4	2,6 %

(1) Le total inclut environ 4 TJ de vapeur achetée.

Eau

En 2015, la consommation d'eau des sites Technicolor inclus dans le périmètre de reporting a augmenté d'environ 2 % par rapport à 2014 et s'est élevée à 455 milliers de mètres cubes. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la consommation d'eau représente une moyenne de 0,132 km³ par million d'euros en 2014.

Lorsque des sources d'eau brute sont développées sur site à partir de puits locaux, toute la consommation et le prétraitement 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. Y compris l'eau de pluie également collectée à Rennes en France où le bâtiment HQE abrite l'un des laboratoires de recherche du Groupe, l'eau de pluie totale récoltée en 2015 s'élevait à environ 292 m³.

Évolution de la consommation d'eau (en milliers de mètres cubes ou km³/M€)

Année	Consommation totale	Total/CA
2013	624	0,181
2014	447	0,134
2015	455	0,132

Consommation d'eau en 2015 (milliers de mètres cubes d'eau)

	Consommation totale	% du total
Maison Connectée	44,5	9,8 %
Services Entertainment	400,3	88,0 %
Technologie	4,3	0,9 %
Autre	5,9	1,3 %

Effluents

Parmi les sites de production du Groupe, cinq 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 référencées, et selon l'information fournie par nos sites relative aux paramètres suivis et rapportés, 13 substances sont présentes dans les effluents des sites du Groupe qui utilisent l'eau dans leurs procédés industriels.

En 2015, les effluents industriels rejetés après traitement ont représenté 96 milliers de mètres cubes et le total estimé des « polluants prioritaires » rejetés s'est élevé à 46 kilogrammes.

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 2015 des totaux rejetés respectifs de 639 tonnes et 0 tonne.

L'ensemble de ces polluants rejetés après traitement des effluents respecte les limites fixées par la législation.

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 2015 sont :

Matières premières (tonnes)

Polycarbonate pour injection	26 137
Emballage papier et carton	11 352
Emballage bois	3 446
Colle de pressage pour DVD	1 427
Matières plastiques d'emballage	1 141

Déchets

Depuis longtemps, Technicolor s'engage à mettre en place une gestion des déchets raisonnée et 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.

La quantité totale de déchets générés s'est élevée à 28 525 tonnes, soit une diminution de 1 869 tonnes ou 3 % comparée à 2014, mais 2015 constituant le premier exercice de référence tenant compte des déchets générés par les sites non industriels dans le total des déchets (environ 3 % de la quantité totale de déchets provenaient des sites non industriels), la réduction enregistrée d'une année sur l'autre à périmètre constant (couvrant uniquement les sites industriels) s'élève à 2 664 tonnes soit 8,8 %. Le taux de recyclage s'est établi à 77,2 %, en baisse d'environ 5 % par rapport à 2014 du fait de l'intégration des sites non industriels qui présentent des taux de recyclage généralement moins élevés. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la quantité moyenne de déchets produits par l'ensemble des activités était de 8,27 tonnes par million d'euros en 2015.

Déchets (tonnes ou tonnes/M€)

	Quantité totale générée	% Dangereux	% Recyclés	Total/CA
2013	33 741	3,3 %	77,1 %	9,78
2014	30 394	2,4 %	81,7 %	9,12
2015 ⁽¹⁾	28 525	2,9 %	77,2 %	8,27

(1) Les chiffres liés aux déchets du Groupe en 2015 incluent tous les déchets rapportés par les sites non industriels.

Déchets 2015 (tonnes ou %)

	Quantité totale générée	% du total	% Dangereux	% Recyclés
Maison Connectée	730,7	2,6 %	4,4 %	49,1 %
Services Entertainment	27 684	97,0 %	2,8 %	78,1 %
Technologie	45,5	0,2 %	0,1 %	45,5 %
Autres variations	65,2	0,2 %	2,3 %	54,9 %

Pour la première fois en 2013, de nouveaux questionnaires concernant les déchets ont été envoyés aux sites non industriels, pour reconnaître leur poids de plus en plus significatif 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 2016 afin d'obtenir un inventaire plus précis des volumes et des catégories des déchets générés par ces sites. En 2015, la part totale des déchets signalés ayant fait l'objet d'un reporting spécifique par ces sites représentait une part significative d'environ 3 % du tonnage total du Groupe, avec quelque 54 tonnes de déchets dangereux issus des sites non industriels (piles, ampoules contenant du mercure, déchets d'équipements électroniques). Certains sites affichent déjà leur détermination à réduire la quantité de papier utilisée dans les bureaux en participant à une initiative en la matière à l'échelle du Groupe.

Émissions atmosphériques

La principale émission atmosphérique des sites de production du Groupe (Périmètre 1) est le dioxyde de carbone (CO₂) émis par les installations de combustion des chaufferies.

En 2015, un total de 8 160 tonnes de dioxyde de carbone (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 (tonnes)

Émissions du périmètre 1	CO ₂
2013	10 285
2014	9 478
2015	8 160

Les émissions indirectes liées à la consommation d'électricité (Périmètre 2) étaient de 140 515 tonnes de 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).

Émissions du périmètre 2	CO ₂
2013 (pour référence, non vérifié)	149 198
2014	139 323
2015	140 515

Changement climatique

En 2015, Technicolor a participé pour la huitième année consécutive au Carbon Disclosure Project, projet de collaboration entre les investisseurs et les grandes entreprises, à l'échelle internationale, autour de la problématique du réchauffement climatique. La réponse de Technicolor est consultable sur le site du CDP : <http://www.cdproject.net>.

En 2008, Technicolor a également réalisé et publié un premier bilan de son empreinte carbone au niveau du Groupe, prenant en compte les voyages d'affaires, les trajets domicile-lieu de travail, la logistique, la consommation d'énergie, l'élimination des déchets, l'utilisation de matières premières, l'utilisation de fluides frigorigènes.

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 résilients 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 comportement humains.

De nombreuses initiatives ont ainsi été mises en place : la modernisation des installations existantes d'éclairage, des systèmes de gestion des bâtiments, des programmes de recherche et d'innovation liés à l'intégration des logiciels de réseaux intelligents dans les décodeurs, l'augmentation de l'efficacité énergétique grâce à l'écoconception des produits et des emballages, l'anticipation des évolutions réglementaires futures, ou encore un recours accru aux sources d'énergie renouvelables.

À l'échelle locale, d'autres initiatives ont été lancées telles qu'une politique « voiture verte » pour les véhicules sous location ou la mise en œuvre d'un programme de compensation des émissions de CO₂ dans notre site de production de décodeurs à Manaus, au Brésil.

Enfin, Technicolor prépare ses sites à atténuer leurs impacts les plus significatifs sur le changement climatique (essentiellement des catastrophes météorologiques telles que les pluies torrentielles, inondations, sécheresses ou tempêtes) par le biais de programmes de prévention adéquats et la préparation des mesures d'urgences et des plans de secours.

Biodiversité

Les 41 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 2015, 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 mesures 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 bruyants 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).

6.2.4 COLLECTE DES DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE DE CONSOLIDATION

Cette section du rapport a été rédigée sur la base des données recueillies auprès de 41 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. Cela n'inclut pas les sites des activités acquises en 2015.

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 2015 au 31 décembre 2015.

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. 2014)	État/Pays	2013		2014		2015	
			Énergies E et Eau	H&S	Énergies E et Eau	H&S	Énergies E et Eau	H&S
Avon	Services Entertainment	France					X	X
Bangalore	Services Entertainment	Inde		X	X	X	X	X
Bangkok ⁽¹⁾	Services Entertainment	Thaïlande	X	X	X			
Pékin	Maison Connectée	Chine		X	X	X	X	X
Brampton	Services Entertainment	Canada	X	X	X	X	X	X
Boulogne	Services Entertainment	France		X	X	X	X	X
Burbank	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X	X	X	X	X
Camarillo	Services Entertainment	Californie, États-Unis	X	X	X	X	X	X
Culver City	Technologie	Californie, États-Unis				X	X	X
Edegem	Maison Connectée	Belgique		X	X	X	X	X
Glendale ⁽¹⁾	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X	X	X	X	
Glendale (film) ⁽¹⁾	Services Entertainment	Californie, États-Unis	X	X	X			
Guadalajara	Services Entertainment	Mexique	X	X	X	X	X	X
Hanovre	Technologie	Allemagne		X	X	X	X	X
Hollywood	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X	X	X	X	X
Indianapolis	Maison Connectée	Indiana, États-Unis		X	X	X	X	X
Issy	Corporate	France		X	X	X	X	X
Livonia	Services Entertainment	Michigan, États-Unis	X	X	X	X	X	X
Londres MPC	Services Entertainment	Royaume-Uni		X	X	X	X	X
Londres (post)	Services Entertainment	Royaume-Uni					X	X
Los Altos	Technologie	Californie, États-Unis					X	X
Manaus	Maison Connectée	Brésil	X	X	X	X	X	X
Melbourne	Services Entertainment	Australie	X	X	X	X	X	X
Memphis	Services Entertainment	Tennessee, États-Unis	X	X	X	X	X	X
Mexicali	Services Entertainment	Mexique	X	X	X	X	X	X
Montréal	Services Entertainment ⁽²⁾	Canada	X	X	X	X	X	X
Montréal MPC	Services Entertainment	Canada				X	X	X
New York MPC	Services Entertainment	New York, États-Unis				X	X	X
New York MRX	Services Entertainment	New York, États-Unis					X	X
Ontario Californie ⁽³⁾	Services Entertainment	Californie, États-Unis	X	X	X	X	X	X
Paramount	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X	X	X	X	X
Perivale ⁽¹⁾	Services Entertainment	Royaume-Uni		X	X			
Piaseczno	Services Entertainment	Pologne	X	X	X	X	X	X
Pinewood	Services Entertainment	Royaume-Uni	X	X	X	X	X	X
Princeton	Technologie	New Jersey, États-Unis		X	X	X	X	X
Rennes Cesson	Maison Connectée	France	X	X	X	X	X	X
Rome ⁽¹⁾	Services Entertainment	Italie	X	X	X			
Rugby	Services Entertainment	Royaume-Uni	X	X	X	X	X	X
San Francisco ⁽¹⁾	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X	X	X	X	
Santa Monica MPC	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X	X	X	X	X
Sydney	Services Entertainment	Australie	X	X	X	X	X	X
Toronto MRX	Services Entertainment	Canada					X	X
Toronto (post)	Services Entertainment	Canada		X	X	X	X	X
Tultitlan	Services Entertainment	Mexique	X	X	X	X	X	X
Vancouver MPC	Services Entertainment	Canada		X	X	X	X	X
Vancouver Post	Services Entertainment	Canada		X	X	X	X	X
Varsovie	Corporate	Pologne		X	X	X	X	X
Wilmington ⁽¹⁾	Services Entertainment	Ohio, États-Unis	X	X	X	X	X	X

E = Données environnementales, Énergie et Eau = consommation, H&S = Accidents du travail et maladies professionnelles.

(1) Sites fermés ou vendus.

(2) Le site de Montréal a mis fin à ses activités de film photochimique en 2012. Il a ensuite été réhabilité pour les activités de Production Numérique à partir de 2013.

(3) Le site d'Ontario a mis fin à ses activités industrielles en 2014. Les activités non industrielles ont été transférées sur un autre site début 2015.

6.3 RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET IMPACT SUR LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ

Toutes les données figurant dans la présente section ne couvrent pas les activités acquises en 2015.

Les principales activités de Technicolor relèvent des domaines de la Recherche, de la Propriété intellectuelle, des Services Entertainment et des équipements au service de la Maison Connectée. 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 salariés ;
- les clients ;
- les investisseurs et les actionnaires ;
- les institutions éducatives et les établissements de recherche ;
- les organismes fixant ou développant les normes ;
- 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.

Dans le domaine de la recherche, pour suivre les évolutions technologiques, le Groupe met l'accent sur la collaboration avec les institutions éducatives, les établissements publics de recherche et d'autres entreprises. En 2015, 18 programmes coopératifs incluant des collaborations académiques étaient en cours, impliquant des institutions éducatives et établissements publics de recherche, d'Europe et du monde entier. Par ailleurs, Technicolor est un membre actif de plusieurs pôles de compétitivité pour la recherche et l'innovation, y compris au niveau des instances de gouvernance, à proximité de ses sites de recherche. Le Groupe a également instauré des liens forts avec les institutions éducatives implantées à proximité de ses sites de recherche, telles que l'Université de Stanford à Palo Alto (Californie), les Universités de Berkeley (Californie) et l'Inria (France).

Les organismes de standardisation sont des acteurs clés pour la mise en œuvre des brevets dans le cadre des activités de la division Licences. Technicolor est membre de 58 organismes de standardisation dans le monde et siège aux structures de gouvernance de certains d'entre eux, comme indiqué dans le tableau citant des exemples d'organismes au sein desquels Technicolor est particulièrement actif.

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. 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.

Il est essentiel de fidéliser nos talents. Des enquêtes de satisfaction des collaborateurs sont menées sur des sites ciblés, notamment où le taux de maintien des effectifs pourrait être un sujet de préoccupation. Deux enquêtes ont été menées en 2015. Suite à l'acquisition des activités *Connected Devices* de Cisco, une enquête mondiale de satisfaction des employés a été menée auprès de l'ensemble des collaborateurs du segment Maison Connectée ; les résultats seront connus en 2016.

Technicolor entretient d'étroites relations avec les communautés locales afin de limiter les effets des activités 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.

Suite aux inondations catastrophiques qui ont frappé Chennai et à Cuddalore (Inde) en 2015, Technicolor a mis en place une aide d'urgence, contribué aux soins d'urgence et incité ses employés à intervenir comme bénévoles auprès de leurs collègues touchés par le sinistre ainsi qu'auprès des communautés locales.

Le Groupe s'efforce de recruter localement la plupart de ses collaborateurs. 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, à l'exception de la recherche et développement tel que précisé ci-dessus.

En raison de la perpétuelle mutation de la sphère du cinéma numérique, Technicolor a décidé de céder plusieurs branches de l'activité. Lorsque la cession des activités impactées au profit d'une entité externe 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 existantes.

Nous cultivons des relations solides avec nos actionnaires et la communauté des investisseurs, et nous respectons notamment les recommandations AMF 2012-05, approuvées lors de l'AGM de 2013, concernant l'optimisation du dialogue entre les actionnaires et les émetteurs. Durant l'année, Technicolor a participé à 351 événements (*roadshows*, conférences téléphoniques et conférences), a rencontré 554 investisseurs institutionnels et a échangé avec 80 analystes. Le Groupe a organisé un total de 634 réunions ou conférences téléphoniques avec des investisseurs et des analystes tout au long de l'année.

Technicolor s'engage en priorité dans des projets communautaires consacrés aux arts numériques. Outre le soutien qu'il apporte aux Académies internes de formation (voir section 6.5), le Groupe encourage d'autres initiatives éducatives afin de permettre aux jeunes talents d'avoir accès aux studios et de développer leurs compétences : formation des étudiants dans les écoles, don de matériel, sessions d'une semaine en entreprise pour découvrir le métier, stages d'été rémunérés dans les studios VFX, soutien aux écoles d'artistes numériques opérées par des parties tierces (Inde).

Il continue également à soutenir les activités liées au monde du cinéma à différents niveaux : lancement de festivals pour les nouveaux talents, organisation de séances de projection pour les enfants dans les hôpitaux (Les Toiles Enchantées), 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.

Organismes au sein desquels Technicolor est particulièrement actif

Groupe de parties prenantes	Type
<i>Allseen Alliance</i>	Élaboration des normes
<i>Advanced Television Systems Committee</i>	Élaboration des normes
<i>Blu-ray Disc Association</i>	Élaboration des normes
<i>Cap Digital (FR)</i>	Groupe de recherche
<i>Networked and Electronic Media Initiative - Plateforme technologique européenne</i>	Groupe de recherche
<i>Digital Video Broadcasting Group</i>	Élaboration des normes
<i>High Definition Forum (FR)</i>	Élaboration des normes
<i>High Definition Multimedia Interface Forum</i>	Élaboration des normes
<i>Moving Pictures Expert Group</i>	Fixation des normes
<i>Images et Réseaux (FR)</i>	Groupe de recherche
<i>ETSI</i>	Fixation des normes
<i>UHD Alliance</i>	Fixation des normes

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.

En 2015, toutes parties prenantes confondues, les questions et préoccupations clés abordées par le dialogue avec les parties prenantes étaient axées sur la conservation des ressources naturelles, le Développement Durable des communautés, une transparence accrue et la promotion des Droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement.

6.4 RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET LES SOUS-TRAITANTS

Toutes les données figurant dans la présente section ne couvrent pas les activités acquises en 2015.

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 qu'ils 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 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 (86 %), et une partie de la logistique liée aux Services DVD en Europe (35 %) (voir section 7.1.1). De plus, afin de gérer les pics d'activité saisonniers dans les Services DVD, Technicolor a recours à des intérimaires afin de compléter les équipes des sites d'emballage et de distribution en Amérique, où les effectifs peuvent doubler pendant les périodes de forte activité.

Afin de s'assurer du comportement éthique de ses fournisseurs et sous-traitants considérés comme à « risque important », c'est-à-dire implantés dans des pays où le potentiel de non-respect des Droits de l'Homme est relativement élevé, Technicolor a élaboré et mis en place un programme d'éthique des fournisseurs, portant sur un périmètre d'audit spécifique. Le protocole d'audit des fournisseurs, qui comporte un volet sur la conformité et la performance en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité, a été mis en place dès 2003. En 2015, 29 audits ont été réalisés. Le principal périmètre de sous-traitance au sein du Groupe est celui du segment Maison Connectée, qui concerne la majorité des unités vendues. 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.

Durant l'année 2015, Technicolor a poursuivi la mise en place du code de conduite pour la Coalition de citoyenneté de l'industrie électronique (EICC) en vertu de son statut de Candidat.

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. 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.

Afin de veiller au respect de ces principes par les fournisseurs, les responsables de l'approvisionnement au sein 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 réalisé par des auditeurs choisis par Technicolor ;

- imposent à l'ensemble des fournisseurs de signer le Certificat de conformité aux règles générales de bonne conduite ;
- réexamen de façon régulière tous les fournisseurs en appliquant le guide d'éthique des fournisseurs et la grille de vérification associée.

Par le biais de ces audits et d'autres méthodes, 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.

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.

6.5 INITIATIVES ÉDUCATIVES

La *MPC Academy* est 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 assurons leur apprentissage jusqu'à ce qu'ils soient prêts à travailler sur les effets visuels de longs métrages

La croissance affichée par nos studios de Montréal, Vancouver et Bangalore génère une forte demande en termes 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. En réponse à cette lacune, MPC a entamé une démarche proactive et lancé cette initiative afin de développer nos propres talents. Nous avons créé des espaces de formation internes équipés selon les normes du secteur à Montréal, Vancouver et Bangalore. Nous offrons aux candidats des contrats d'embauche d'une année, au cours de laquelle 8 à 12 semaines sont consacrées à plein temps à la formation. Ceux qui obtiennent leur diplôme intègrent alors le département pour lequel ils sont destinés, où ils travaillent sur des longs métrages

Dans nos studios canadiens, le premier cycle de notre *Academy* s'est tenu durant l'automne 2014 et en milieu d'année 2015 pour notre studio indien. Le début de l'année 2016 marque le cinquième cycle de formation pour nos studios de Montréal et Vancouver et le troisième cycle pour notre studio de Bangalore. 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 et la restitution de mouvement (*match moving*). Depuis le démarrage du projet, MPC a formé 284 artistes 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 au Canada et en Inde.

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 : la *MPC Academy* ouvre les portes et offre 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 vu 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 feedback détaillé tout au long de leur formation afin de bien comprendre ce qu'ils doivent faire pour assurer leur réussite.

La majorité des étudiants ayant intégré l'*Academy* ont obtenu leur diplôme et poursuivi leur parcours dans le cadre de leur contrat d'un an. À l'issue de cette année contractuelle, beaucoup ont reçu de nouveaux contrats de la part de MPC et d'autres sont partis travailler chez nos concurrents. Nous interprétons cela comme la confirmation du succès de notre *Academy*. Les effets visuels se définissent comme une activité cyclique, basée sur les prestations, performances et spectacles. Les artistes tendent à fonctionner au contrat et travaillent au sein d'un grand nombre d'entreprises sur différents projets. Nous pensons que, dans la mesure où nous avons pris un risque et investi dans leur talent en devenir et que nous leur avons offert une excellente expérience en vue de leur entrée sur le marché du travail, il est fort probable qu'ils reviendront vers MPC 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 tous nos futurs jeunes talents de la composition, de l'éclairage, des effets spéciaux et du DMP au Canada parmi les diplômés de l'*Academy*. Les responsables de nos différents départements sont satisfaits de leurs performances et bon nombre de diplômés de l'*Academy* dépassent toutes les attentes.

Nous voyons là un véritable partenariat entre le Groupe et les établissements d'enseignement locaux aux fins de rendre plus attractifs les pays au sein desquels nous exerçons aux yeux des talents créatifs. À cet effet, des mesures complémentaires sont prises afin de mieux préparer les étudiants quand ils sont encore en formation. Nous avons organisé des événements au sein de MPC à Montréal et Vancouver à destination des universités de ces provinces canadiennes et nous leur avons proposé notre aide afin de mieux préparer les étudiants à travailler dans le secteur des effets visuels. D'autres initiatives se sont déroulées en janvier 2016 à Montréal, notamment

une « semaine de l'enseignant » destinée à offrir des formations pratiques aux professeurs, dans nos studios et avec nos outils.

La *MPC Academy* constitue 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. Lorsque ces communautés seront reconnues comme des endroits privilégiés pour les talents créatifs, cela permettra de créer plus d'emplois, d'attirer de nouveaux projets et de nouvelles entreprises, de stimuler les activités périphériques et de créer 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.

6.6 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES, NOMMÉ EN QUALITÉ DE TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES PUBLIÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Technicolor SA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément au référentiel utilisé par la Société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la Société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. 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, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes entre décembre 2015 et février 2016 pour une durée d'environ quatre semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de Développement Durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans le paragraphe « Collecte des données et méthodologie de consolidation ».

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de Développement Durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés ⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 19 % des effectifs et entre 38 % et 66 % des informations quantitatives environnementales présentées.

(1) Informations quantitatives : Effectifs au 31 décembre, répartition des effectifs par sexe, nombre d'embauches, nombre de licenciements, nombre d'heures de formation, taux moyen d'absentéisme, taux d'accidents du travail, quantité totale générée de déchets, effluents rejetés, consommation d'eau, consommation d'énergie.
Informations qualitatives : Gestion du temps de travail et absentéisme, Politique santé au travail, Les programmes et outils gestion de l'environnement, Investissements pour la prévention de la pollution et dépenses de réhabilitation environnementale, Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants et Relations avec les parties prenantes et impact sur les activités de la Société.

(2) Sites du Groupe à Memphis (États-Unis), Guadalajara (Mexique) et Rennes (France).

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues 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. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2016

L'un des Commissaires aux comptes,
Deloitte & Associés

Ariane Bucaille
Associée

Julien Rivals
Associé, Développement Durable

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET OUTIL INDUSTRIEL	156	7.5 ORGANISATION DU GROUPE	162
Principaux sites et localisations	156	7.5.1 Organigramme juridique simplifié du Groupe au 31 décembre 2015	162
7.2 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS	159	7.5.2 Organisation opérationnelle du Groupe	164
7.2.1 Objet social	159	7.6 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	165
7.2.2 Organes d'administration et de direction	159	7.7 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES	165
7.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	159	7.7.1 Commissaires aux comptes titulaires	165
7.2.4 Modification des droits des actionnaires	160	7.7.2 Commissaires aux comptes suppléants	166
7.2.5 Assemblées d'actionnaires	160	7.8 TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	166
7.2.6 Franchissements de seuils statutaires	160	7.9 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES	167
7.3 CONTRATS IMPORTANTS	161	7.9.1 Attestation du responsable du Document de Référence intégrant le Rapport Financier Annuel	167
7.4 INFORMATIONS FISCALES COMPLÉMENTAIRES	161	7.9.2 Responsable de l'information	167

7.1 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET OUTIL INDUSTRIEL

PRINCIPAUX SITES ET LOCALISATIONS

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 2015, le Groupe a mené un certain nombre d'actions clés afin d'optimiser son empreinte immobilière mondiale via la clôture, le transfert, la sous-location de sites ou la création de sites plus petits.

Les réductions menées dans ce domaine en 2015 portent sur les sites suivants :

Sites des opérations	Type d'activité	Nature de l'action
Romulus (MI, États-Unis)	Distribution	Fermeture
Mississauga (ON, Canada)	Distribution	Fermeture
Pinewood Studios (Londres), Royaume-Uni	Production	Transfert
Burbank, 2233 Ontario Street (CA, États-Unis)	Bureaux	Transfert
Wilmington (OH, États-Unis)	Distribution	Transfert
San Francisco (CA, États-Unis)	Production	Sous-location
Ontario (CA, États-Unis)	Distribution	Nouveau site plus petit
Princeton (NJ, États-Unis)	Bureaux	Nouveau site plus petit

En 2015, Technicolor a procédé à plusieurs acquisitions qui ont fortement augmenté l'empreinte globale :

Acquisition	Type d'activité	Surface totale en m2
Cisco Connected Devices	Laboratoires / Bureaux	23 574
Actifs nord-américains de Cinram	Distribution / Fabrication	422 552
Mikros Image	Production	4 999
The Mill	Production	11 071

En fin 2015, l'empreinte immobilière globale représente une surface de 1 346 660 m², contre 911 969 m² fin 2014, soit une augmentation de 48 %.

Technicolor opère sur différents sites de fabrication, production, traitement de films et de 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 2015 sont exposés ci-dessous :

Principaux sites des opérations	Type d'activité	Propriétaire / Locataire	Surface en m ²
Memphis (TN, États-Unis)	Distribution	Locataire	390 102
Huntsville (AL, États-Unis)	Distribution / Fabrication	Locataire	155 294
Olyphant (PL, États-Unis)	Fabrication	Locataire	95 167
LaVergne (TN, États-Unis)	Distribution	Locataire	71 561
Livonia (MI, États-Unis)	Distribution	Locataire	71 241
Toronto (ON, Canada)	Distribution	Locataire	59 026
Brampton (ON, Canada)	Distribution	Locataire	42 669
Kennesaw (GA, États-Unis)	Distribution	Locataire	34 287
Mexicali (Mexique)	Distribution	Locataire	31 824
Rugby (Royaume-Uni)	Distribution	Locataire	26 270
Guadalajara (Mexique)	Fabrication	Propriétaire	25 357
Piaseczno (Pologne)	Fabrication	Propriétaire	25 000
Tultitlan (Mexique)	Distribution	Locataire	22 238
Northampton (Royaume-Uni)	Distribution	Locataire	19 516
Issy-les-Moulineaux (France)	Bureaux	Locataire	18 161
Indianapolis (IN, États-Unis)	Laboratoires / Bureaux	Locataire	18 058
Rennes-Cesson (France) Les Champs Blancs	Laboratoires	Locataire	18 041
Bangalore (Inde)	Production / Bureaux	Locataire	17 263
Lawrenceville (GA, États-Unis)	Laboratoires / Bureaux	Locataire	15 827
Camarillo (CA, États-Unis)	Distribution	Locataire	13 426
Prestons (Australie)	Distribution	Locataire	12 733
Hollywood (CA, États-Unis)	Bureaux	Locataire	10 683
Montréal MPC (Canada)	Production	Locataire	7 816
Toronto (Canada)	Production	Locataire	7 132
Sydney (NSW, Australie)	Distribution	Locataire	6 975
Pékin (Chine)	Bureaux	Locataire	6 665
Burbank (CA, États-Unis)	Production / Bureaux	Locataire	6 222
Los Angeles Paramount, (États-Unis)	Production / Bureaux	Locataire	6 001
Montréal, rue Ste-Catherine (Canada)	Production	Locataire	5 753
Murfreesboro (TN, États-Unis)	Distribution	Locataire	5 576
Londres MPC (Royaume-Uni)	Production	Locataire	5 552
Manaus (AM, Brésil)	Fabrication	Propriétaire	4 646
Boulogne (France)	Production	Locataire	4 527
Chennai (Inde)	Laboratoires / Bureaux	Locataire	4 460
Melbourne (Australie)	Fabrication / Distribution	Locataire	4 034
Vancouver (Canada)	Production	Locataire	4 003
Edegem (Belgique)	Bureaux	Locataire	3 910
Hanovre (Allemagne)	Laboratoires / Bureaux	Locataire	3 763
Glendale Flower Street (CA, États-Unis)	Laboratoire de film / Bureaux	Locataire	3 712
New York – The Mill (NY, États-Unis)	Production	Locataire	3 355
Shanghai (Chine)	Laboratoires / Bureaux	Locataire	3 028

Sites	Surface en m ²	Pourcentage en termes de surface
Bureaux	122 231	9 %
Laboratoires	24 220	1,8 %
Laboratoire de film	3 712	0,3 %
Fabrication	277 585	20,6 %
Production	78 126	5,9 %
Entrepôts / Distribution	840 786	62,4 %
TOUS LES BIENS IMMOBILIERS	1 346 660	100 %

Production : sites dédiés au travail numérique pour les Services de Production (postproduction, effets visuels, animation...).

Fabrication : sites dédiés à la fabrication de DVD / Blu-rays™, décodeurs et passerelles.

Laboratoire de film : sites de développement de films photochimiques et de traitement de bobines.

Laboratoires : sites de recherche.

Bureaux : sites dédiés aux fonctions centrales et de support et au développement de produits.

Entrepôts / Distribution : sites dédiés à la distribution / au stockage des DVD / Blu-rays™.

Fabrication, Production, Traitement de Films et Distribution

Les sites de fabrication, production, traitement de bobines de film et distribution de Technicolor représentent 89 % de l'espace total des sites à la fin de l'année 2015. La localisation de chaque site est indiquée dans le tableau ci-dessus.

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 65 % est réalisé en interne et environ 35 % par un réseau de prestataires de logistique.

Post-production, Effets Visuels et Animation

Suite au passage rapide depuis 2010 au cinéma numérique, la Société a réduit ou cédé ses activités de Distribution Numérique, de services de médias et de films photochimiques. Les activités au cours de 2015 ont principalement été centrées sur les services de post-production d'image et de son, d'effets visuels et d'animation, intégralement réalisés en interne. Pour de plus amples informations, voir la section 1.3.2 « Services Entertainment » du présent Document de Référence.

Modems, Décodeurs, Passerelles et Produits Connectés

En 2015, Technicolor a livré environ 31,8 millions de modems, décodeurs, passerelles et autres terminaux connectés. Au total, environ 14 % 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.

Le nombre d'unités de production interne, de fabrication et de duplication en 2015 figure dans le tableau ci-dessous :

Fabrication et duplication en internes	Nombre d'unités
Services Entertainment	
Réplication de DVD	1 milliard de DVD
Réplication de Blu-ray™	277 millions de disques Blu-ray™
Postproduction pour le cinéma (image & son)	230 films
Postproduction pour la diffusion (image & son)	224 séries
Scènes d'effets visuels pour le cinéma	9 000
Scènes d'effets visuels pour la télévision	3 000
Scènes d'effets visuels pour la publicité	150 000
Maison Connectée	
Modems, Décodeurs, Passerelles d'accès et autres terminaux connectés	4,4 millions d'unités

7.2 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 peut être obtenue au greffe du Registre du commerce et des sociétés de Nanterre.

7.2.1 OBJET SOCIAL

Technicolor a pour objet en tout 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 quelle que 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).

7.2.2 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Les informations relatives aux organes d'administration figurent à la section 4.1.2 « Composition et expertise du Conseil d'administration » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du présent Document de Référence.

7.2.3 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).

7.2.4 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.

7.2.5 ASSEMBLÉES D'ACTIONNAIRES

Convocation aux assemblées d'actionnaires

« Les assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur » (Article 19 des statuts).

Participation aux assemblées d'actionnaires et exercice du droit de vote

« Tout actionnaire a le droit, sur justification de son identité, de participer aux Assemblées Générales, en y assistant personnellement, en retournant un bulletin de vote par correspondance, en désignant un mandataire ou (...) 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).

7.2.6 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).

7.3 CONTRATS IMPORTANTS

Le lecteur est invité à se reporter à la description des accords portant sur l’Emprunt à Terme Complémentaire décrite à la section 2.10.3 « Ressources financières » du chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives » du présent Document de Référence.

7.4 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.

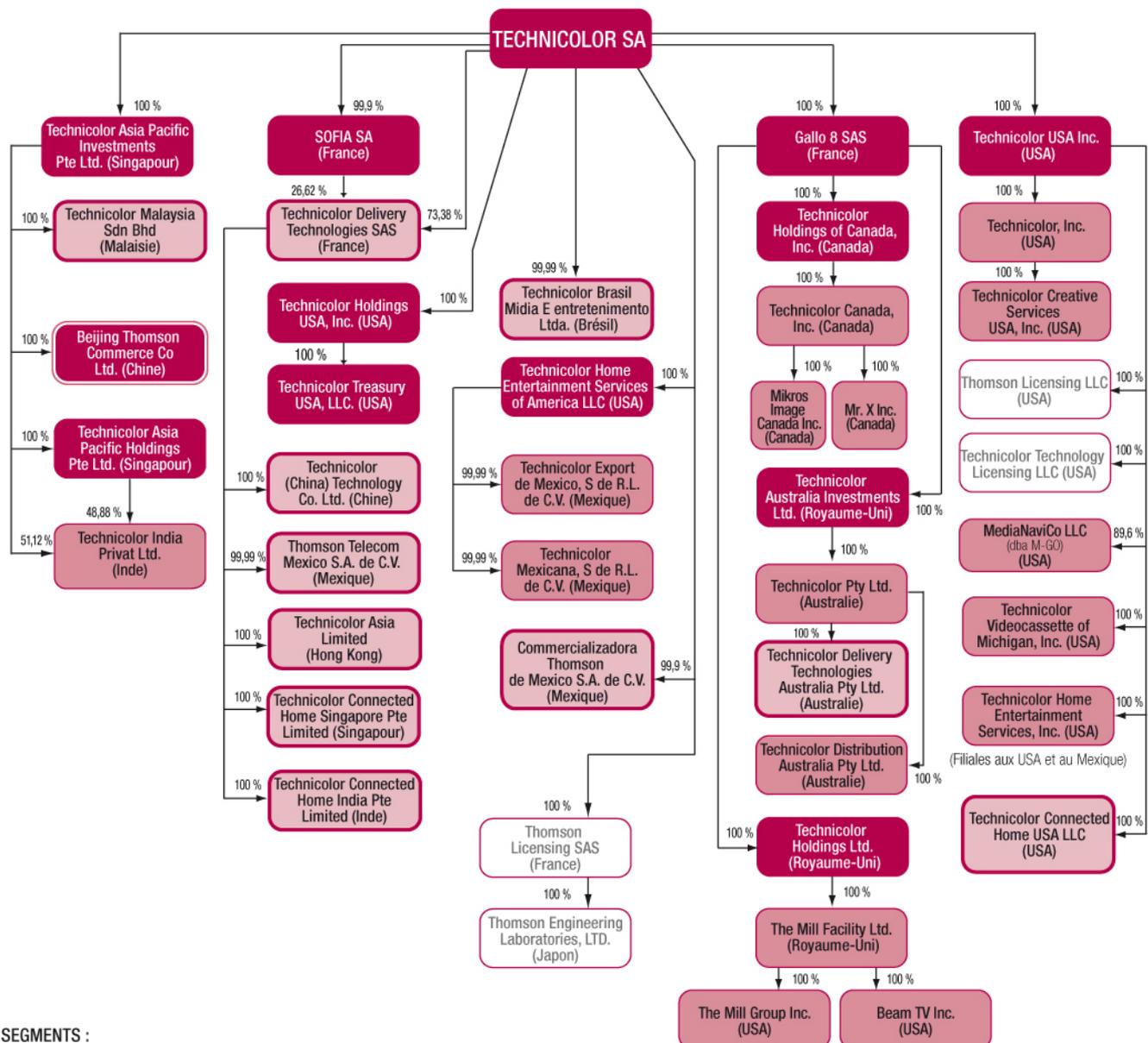
Montant global de certaines charges non déductibles fiscalement en application des articles 39-4 et 223 quater du Code général des impôts

Les charges non déductibles fiscalement visées à l’article 39-4 du Code général des impôts se sont élevées en 2015 pour la Société à 117 144,01 euros et correspondent aux loyers non déductibles sur véhicules de tourisme.

7.5 ORGANISATION DU GROUPE

7.5.1 ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2015

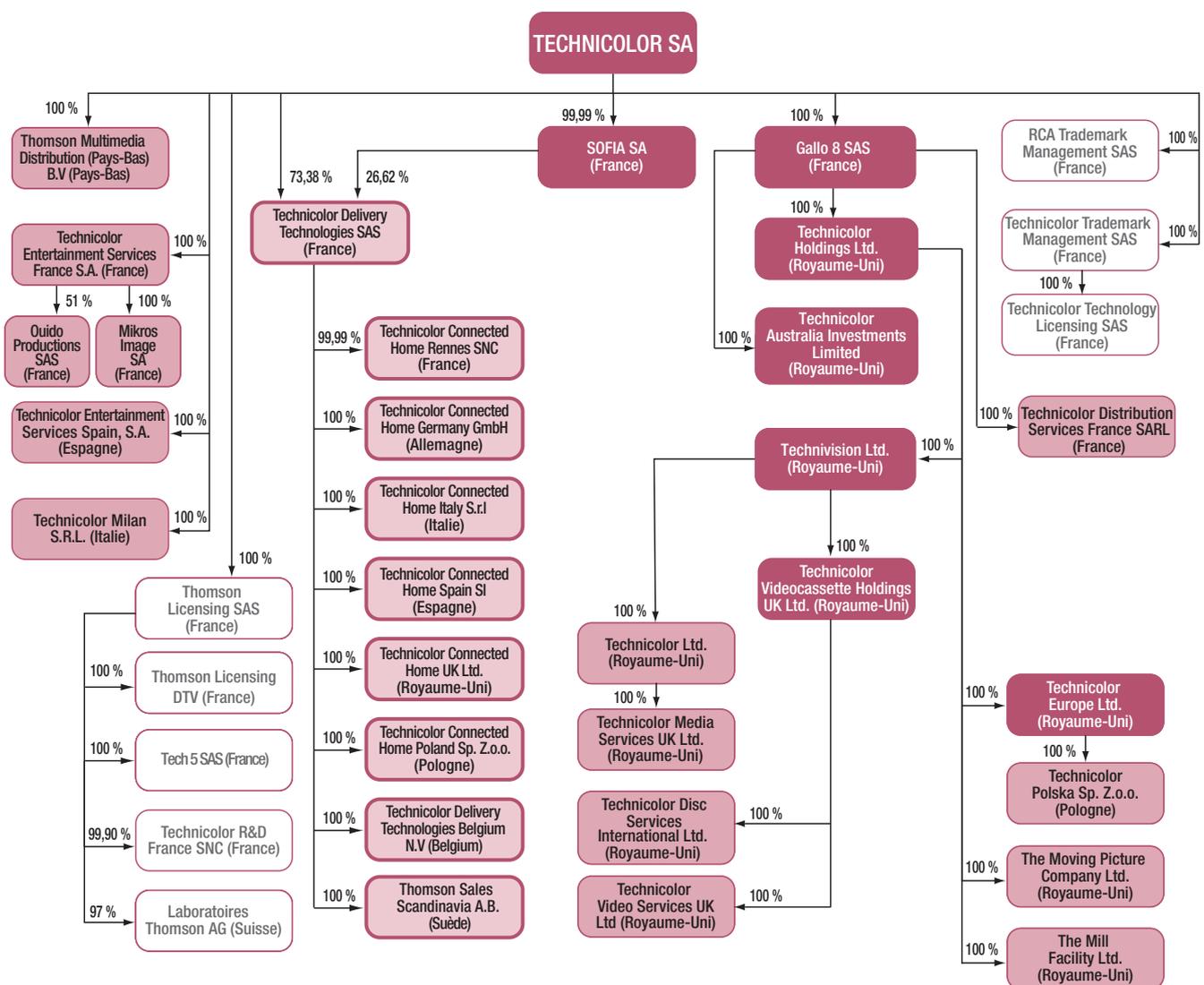
Principales entités du Groupe
 ASIE ET AMÉRIQUES



SEGMENTS :



Principales entités du Groupe EUROPE



SEGMENTS :



7.5.2 ORGANISATION OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

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 2015. Ces sociétés opérationnelles ont été sélectionnées sur la base de leur chiffre d'affaires (externe et intra-groupe) et de leurs effectifs. Elles représentent 97,3 % du chiffre d'affaires (externe et intra-groupe) en 2015.

La liste des principales sociétés intégrées dans les états financiers consolidés figure au chapitre 8, note 36 des états financiers consolidés

et un tableau récapitulatif du nombre de filiales par zone géographique est fourni au chapitre 8, note 4 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 5 et 13 respectivement.

	Technologie	Maison Connectée	Services Entertainment
France	<ul style="list-style-type: none"> ■ Thomson Licensing SAS ■ RCA Trademark Management SAS ■ Technicolor R&D France SNC ■ Technicolor Trademark Management SAS 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technicolor Delivery Technologies SAS ■ Technicolor Connected Home Rennes SNC 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technicolor Distribution Services France SARL ■ Technicolor Entertainment Services France SAS ■ Mikros Image SA ■ Ouido Productions SAS
Europe sauf France	<ul style="list-style-type: none"> ■ Deutsche Thomson OHG 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Technicolor Polska Sp.Z.o.o. ■ The Moving Picture Company Ltd. (MPC) ■ Technicolor Disc Services International Ltd. (Hammersmith) ■ Technicolor Video Services (UK) Ltd. ■ Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV ■ Technicolor Ltd. ■ The Mill (Facility) Ltd.
Amériques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Thomson Licensing LLC 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technicolor Brasil Midia E Entretenimento Ltda ■ Technicolor Connected Home USA LLC ■ Thomson Telecom Mexico, S.A. de C.V. ■ Comercializadora Thomson de Mexico S.A. de C.V. ■ Technicolor Connected Home Canada Inc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technicolor USA Inc. ■ Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. ■ Technicolor Home Entertainment Services Inc. ■ Technicolor Creative Services USA Inc. ■ Technicolor Canada, Inc. ■ Technicolor Home Entertainment Services de Mexico S. de R.L. de C.V. ■ Technicolor Mexicana, S. de R.L. de C.V. ■ Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC ■ The Mill Group Inc. ■ Mr. X Inc.
Asie		<ul style="list-style-type: none"> ■ Technicolor Delivery Technologies Australia, Pty, Ltd ■ Technicolor (China) Technology Co., Ltd. ■ Technicolor Malaysia Sdn Bhd ■ Technicolor Connected Home India Private Ltd. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technicolor, Pty, Ltd. ■ Technicolor India Privat Ltd. ■ Technicolor Distribution Australia, Pty, Ltd.

Société mère

Au 31 décembre 2015, Technicolor SA comprenait 176 salariés. Elle héberge principalement les activités de fonctions de Direction du Groupe, fonctions support, trésorerie centrale et une partie des segments Maison Connectée et Technologie. Le compte de résultat de la société mère (tel que présenté dans les comptes sociaux) fait apparaître une perte nette de 186 millions d'euros en 2015 (contre une perte de 173 millions d'euros en 2014) (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 8.4 « Comptes sociaux de Technicolor SA » et 8.5 « Notes annexes aux comptes sociaux » du chapitre 8 « États financiers » du présent Document de Référence).

Principaux flux 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

355 millions d'euros avant dépréciation au 31 décembre 2015) et en fonds propres et a perçu en conséquence 622 millions d'euros de dividendes en 2015 (contre 231 millions d'euros en 2014). 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 21 de l'annexe aux comptes sociaux de la société mère, relative aux opérations avec les parties liées.

7.6 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, 1-5, rue Jeanne-d'Arc, 92130 Issy-les-Moulineaux.

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.

7.7 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

7.7.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Deloitte & Associés
185 C, avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
Représenté par Mme Ariane Buaille

Mazars
61, rue Henri-Régnauld – Tour Exaltis
92400 Courbevoie
Représenté par MM. Jean-Louis Simon 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 : nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 20 juin 2012 jusqu'à l'assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Mazars : renouvelé par l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 17 juin 2010, et dont le mandat expire au terme de l'Assemblée Générale convoquée le 29 avril 2016.

7.7.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

BEAS

195, avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

M. Patrick de Cambourg

1, rue André-Colledebœuf
75016 Paris

Durée et date d'expiration des mandats des Commissaires aux comptes suppléants

BEAS : nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 20 juin 2012 jusqu'à l'assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

M. Patrick de Cambourg : renouvelé par l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 17 juin 2010, et dont le mandat expire au terme de l'Assemblée Générale convoquée le 29 avril 2016.

7.8 TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en milliers d'euros)	Deloitte		Mazars		Total	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Prestation d'audit ⁽¹⁾	2 470	2 100	1 965	1 634	4 435	3 734
■ Technicolor SA	733	730	793	706	1 526	1 436
■ Filiales	1 737	1 370	1 172	928	2 909	2 298
Autres prestations liées à la mission des Commissaires aux comptes ⁽²⁾	536	117	177	78	713	195
■ Technicolor SA	181	66	152	35	333	101
■ Filiales	355	51	25	43	380	94
Consultations fiscales ⁽³⁾	214	39	-	14	214	53
■ Technicolor SA	-	-	-	-	-	-
■ Filiales	214	39	-	14	214	53
Autres prestations	526	-	-	-	526	-
■ Technicolor SA	-	-	-	-	-	-
■ Filiales	526	-	-	-	526	-
TOTAL	3 746	2 256	2 142	1 726	5 888	3 982

(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 ces 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 et de ses filiales.

(2) Les autres prestations liées à la mission des Commissaires aux comptes correspondent par exemple aux audits des états financiers dans le cadre de cessions ou d'acquisitions et autres attestations.

(3) Les consultations fiscales représentent l'ensemble des services facturés au titre du respect de la réglementation fiscale et des conseils en fiscalité prodigués dans le cadre de transactions réalisées ou envisagées, du traitement des salariés expatriés ou des analyses sur les prix de transfert.

7.9 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

7.9.1 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 sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance 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 intégré au présent document 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 ainsi qu'une description des 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 donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du présent document.

Le rapport sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, figurant en page 254 du présent Document de Référence ne contient ni réserve, ni observation.

Le rapport sur les comptes annuels pour le même exercice figurant en page 282 du présent Document de Référence ne contient ni réserve, ni observation.

Le rapport sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, figurant en page 249 du Document de Référence de l'exercice 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mars 2015 sous le n° D. 15-0152 et inclus par référence dans le présent document ne contient ni réserve, ni observation.

Le rapport sur les comptes annuels pour le même exercice figurant en page 278 du Document de Référence de l'exercice 2014 ne contient ni réserve, ni observation.

Le rapport sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, figurant en page 252 du Document de Référence de l'exercice 2013 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2014 sous le n° D. 14-0213 et inclus par référence dans le présent document ne contient ni réserve, ni observation.

Le rapport sur les comptes annuels pour le même exercice figurant en page 278 du Document de Référence de l'exercice 2013 ne contient ni réserve, ni observation.

Les informations financières historiques présentées dans le présent document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux.

Le Directeur Général de Technicolor,

Frédéric Rose

7.9.2 RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Mme. Esther Gaide, Directrice Financière de Technicolor
1-5, rue Jeanne-d'Arc – 92130 Issy-les-Moulineaux France
Tél. : 01 41 86 50 00 – Fax : 01 41 86 56 22



8 ÉTATS FINANCIERS

8.1	COMPTES CONSOLIDÉS 2015 DE TECHNICOLOR	170			
8.1.1	Compte de résultat consolidé	170			
8.1.2	État du résultat global consolidé	171			
8.1.3	État de la situation financière consolidée	172			
8.1.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	174			
8.1.5	Variation des capitaux propres consolidés	175			
8.2	NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS	176			
8.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	254			
8.4	COMPTES SOCIAUX DE TECHNICOLOR SA	256			
8.4.1	Compte de résultat	256			
8.4.2	Bilan	257			
8.4.3	Variation des capitaux propres	259			
8.5	NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX	260			
8.6	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)	281			
8.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2015	282			
8.8	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	284			

8.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2015 DE TECHNICOLOR

8.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Note	2015	2014
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires		3 652	3 332
Coût de l'activité		(2 818)	(2 513)
Marge brute		834	819
Frais commerciaux et administratifs	(6)	(331)	(315)
Frais de recherche et développement	(7)	(128)	(136)
Coûts de restructuration	(26)	(39)	(25)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(8)	(27)	(48)
Autres produits (charges)	(6)	(45)	7
Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts		264	302
Produits d'intérêts	(9)	9	10
Charges d'intérêts	(9)	(72)	(75)
Autres produits (charges) financiers nets	(9)	(24)	(52)
Charges financières nettes	(9)	(87)	(117)
Résultat des sociétés mises en équivalence		(1)	-
Impôt sur les résultats	(10)	(55)	(48)
Résultat net des activités poursuivies		121	137
ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION			
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(11)	(43)	(9)
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		78	128
<i>Attribuable aux :</i>			
▪ Actionnaires de Technicolor SA		82	132
▪ Participations ne donnant pas le contrôle		(4)	(4)

		Exercice clos le 31 décembre	
(en euro, sauf le nombre d'actions)	Note	2015	2014
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires de base disponibles (actions propres déduites)*	(29)	357 355 262	347 817 962
Résultat net par action des activités poursuivies			
▪ de base		0,35	0,41
▪ dilué		0,34	0,41
Résultat net par action des activités arrêtées ou en cours de cession			
▪ de base		(0,12)	(0,03)
▪ dilué		(0,12)	(0,03)
Résultat net total par action			
▪ de base		0,23	0,38
▪ dilué		0,22	0,38

* Conformément aux normes IAS 33.26 et IAS 33.27b, le nombre moyen pondéré d'actions a été ajusté en 2014 et en 2015 afin de prendre en compte l'augmentation de capital avec droits de souscription préférentiels du 17 novembre 2015. Le bénéfice par action a été ajusté en conséquence.

Les annexes de la page 177 à 253 font partie intégrante des états financiers consolidés.

8.1.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2015	2014
Résultat net de la période		78	128
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat			
Gains/(Pertes) actuarielles sur les avantages postérieurs à l'emploi	(25)	21	(70)
Éléments qui pourraient être reclassés en résultat			
Gains/(Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie :			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Impacts des reclassements en résultat quand les transactions couvertes impactent le résultat 	(22)	1	1
Écarts de conversion :			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Écarts de conversion de la période 		(32)	33
Total autres éléments du résultat global ⁽¹⁾		(10)	(36)
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE		68	92
Attribuable aux :			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Actionnaires de Technicolor SA 		72	96
<ul style="list-style-type: none"> ■ Participations ne donnant pas le contrôle 		(4)	(4)

(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 177 à 253 font partie intégrante des états financiers consolidés.

8.1.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31 décembre 2015	31 décembre 2014
ACTIF			
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	(12)	302	284
Écarts d'acquisition	(13)	1 221	448
Immobilisations incorporelles	(13)	454	476
Titres des sociétés mises en équivalence	(15)	16	10
Actifs financiers disponibles à la vente	(15)	22	8
Avances sur contrats clients et remises payées d'avance	(14)	39	53
Impôts différés actifs	(10)	365	342
Créance d'impôt		1	1
Autres actifs non courants	(18)	54	37
Trésorerie mise en nantissement	(19)	23	15
Total actifs non courants		2 497	1 674
Actifs courants			
Stocks et en-cours	(16)	311	99
Clients et effets à recevoir	(17)	704	580
Instruments financiers dérivés		3	2
Créance d'impôt		62	35
Autres actifs courants	(18)	300	326
Trésorerie mise en nantissement	(19)	15	21
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(19)	385	328
Actifs destinés à être cédés	(11)	24	-
Total actifs courants		1 804	1 391
TOTAL ACTIF		4 301	3 065

Les annexes de la page 177 à 253 font partie intégrante des états financiers consolidés.

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2015	31 décembre 2014
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF			
Capitaux propres			
Capital social (411 443 290 actions au 31 décembre 2015 de valeur nominale 1 euro)	(20)	411	336
Actions propres		(155)	(157)
Primes d'émission		1 233	939
Titres Super Subordonnés		500	500
Autres réserves		(25)	(43)
Réserves consolidées		(1 016)	(1 098)
Écarts de conversion		(286)	(254)
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Technicolor SA		662	223
Participations ne donnant pas le contrôle		4	(4)
TOTAL CAPITAUX PROPRES		666	219
Dettes non courantes			
Dettes financières	(23)	1 207	852
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(25)	353	384
Provisions pour restructurations	(26)	-	2
Autres provisions	(26)	40	56
Impôts différés passifs	(10)	126	106
Autres dettes non courantes	(28)	159	189
Total dettes non courantes		1 885	1 589
Dettes courantes			
Dettes financières	(23)	86	59
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(25)	29	30
Provisions pour restructurations	(26)	20	34
Autres provisions	(26)	90	62
Fournisseurs et effets à payer	(17)	746	502
Instruments financiers dérivés		1	4
Provisions pour dettes sociales		166	130
Dettes d'impôt courant		59	29
Autres dettes courantes	(28)	541	407
Passifs liés aux actifs destinés à être cédés	(11)	12	-
Total dettes courantes		1 750	1 257
TOTAL PASSIF		3 635	2 846
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		4 301	3 065

Les annexes de la page 177 à 253 font partie intégrante des états financiers consolidés.

8.1.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2015	2014
Résultat net de l'exercice		78	128
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		(43)	(9)
Résultat net des activités poursuivies		121	137
<i>Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation</i>			
Amortissements d'actifs		185	175
Pertes de valeur d'actifs ⁽¹⁾	(8)	32	49
Variation nette des provisions		(48)	(39)
Gains sur cessions d'actifs		(7)	(8)
Charges (produits) d'intérêts	(9)	63	65
Autres (dont impôts)		81	67
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs	(31)	58	5
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		485	451
Intérêts payés		(58)	(66)
Intérêts reçus		10	10
Impôts payés sur les résultats		(52)	(43)
Variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies		385	352
Flux de trésorerie d'exploitation nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession	(11)	(23)	(15)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION (I)		362	337
Acquisition de titres de participation, net de la trésorerie acquise	(31)	(688)	(14)
Produit de cession net de titres de participations	(31)	2	10
Acquisition d'immobilisations corporelles		(51)	(60)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		1	3
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés		(56)	(50)
Trésorerie mise en nantissement		(8)	(7)
Remboursement de trésorerie mise en nantissement		9	13
Prêts remboursés par/(accordés à) des tiers		-	(1)
Variation nette de la trésorerie d'investissement des activités poursuivies		(791)	(106)
Flux de trésorerie d'investissement nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession	(11)	-	(3)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT (II)		(791)	(109)
Augmentation de capital	(31)	227	-
Augmentation des dettes financières	(31)	377	-
Remboursement des dettes financières	(31)	(62)	(194)
Frais payés en relation avec la dette et du capital du Groupe	(31)	(25)	(26)
Distribution des dividendes aux actionnaires du Groupe	(20.4)	(17)	-
Autre		(8)	(1)
Variation nette de la trésorerie de financement des activités poursuivies		492	(221)
Flux de trésorerie de financement nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession		-	-
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT (III)		492	(221)
AUGMENTATION NETTE DE LA TRÉSORERIE (I+II+III)		63	7
Trésorerie à l'ouverture de la période		328	307
Effet des variations de change sur la trésorerie		(6)	14
Trésorerie à la clôture de la période		385	328

(1) Dont 5 millions d'euros en 2015 et 1 million d'euros en 2014 de dépréciations d'actifs liées principalement aux plans de restructuration.

Les annexes de la page 177 à 253 font partie intégrante des états financiers consolidés.

8.1.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

	Attribuable aux actionnaires de Technicolor SA							Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres (déficit)	
	Capital social	Actions propres	Primes d'émission	Émission de titres (TSS)	Autres réserves	Réserves consolidées	Écarts de conversion			Capitaux propres part Groupe (déficit)
<i>(en millions d'euros)</i>										
Au 1^{er} janvier 2014	335	(156)	940	500	15	(1 228)	(287)	119	-	119
Variations 2014										
<i>Total autres éléments du résultat global enregistrés dans les capitaux propres*</i>	-	-	-	-	(69)	-	33	(36)	-	(36)
Résultat net 2014	-	-	-	-	-	132	-	132	(4)	128
Total résultat global 2014	-	-	-	-	(69)	132	33	96	(4)	92
Augmentation du capital (voir note 20.1)	1	-	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres achetées et vendues (montant net) (voir note 20.2)	-	(1)	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)
Stock-options accordées aux employés (voir note 27)	-	-	-	-	9	-	-	9	-	9
Autre	-	-	-	-	2	(2)	-	-	-	-
Au 31 décembre 2014	336	(157)	939	500	(43)	(1 098)	(254)	223	(4)	219
Variations 2015										
<i>Total autres éléments du résultat global enregistrés dans les capitaux propres*</i>	-	-	-	-	22	-	(32)	(10)	-	(10)
Résultat net 2015	-	-	-	-	-	82	-	82	(4)	78
Total résultat global 2015	-	-	-	-	22	82	(32)	72	(4)	68
Augmentation du capital (voir note 20.1)	75	-	311	-	-	-	-	386	-	386
Augmentation du capital liée aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	(12)	-	-	(12)	12	-
Actions propres achetées et vendues (montant net) (voir note 20.2)	-	2	-	-	-	-	-	2	-	2
Dividendes payés	-	-	(17)	-	-	-	-	(17)	-	(17)
Stock-options accordées aux employés (voir note 27)	-	-	-	-	8	-	-	8	-	8
AU 31 DÉCEMBRE 2015	411	(155)	1 233	500	(25)	(1 016)	(286)	662	4	666

* Le détail de l'« État du Résultat Global » est présenté ci-dessus.

Les annexes de la page 177 à 253 font partie intégrante des états financiers consolidés.

8.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Note 1	Présentation générale	177	Note 18	Autres actifs courants et non courants	214
Note 2	Description des principes comptables appliqués par le Groupe	178	Note 19	Trésorerie, équivalents de trésorerie et trésorerie mise en nantissement	215
Note 3	Principes comptables du Groupe sujets à estimations et jugements	181	Note 20	Capitaux propres	215
Note 4	Périmètre de consolidation	184	Note 21	Instruments financiers et gestion des risques financiers	218
Note 5	Information par segment et par zone géographique	193	Note 22	Instruments financiers dérivés	223
Note 6	Frais commerciaux et administratifs et autres produits (charges)	198	Note 23	Dettes financières	225
Note 7	Frais de recherche et développement	198	Note 24	Évaluation à la juste valeur	230
Note 8	Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	199	Note 25	Provisions pour retraites et avantages assimilés	231
Note 9	Charges financières nettes	200	Note 26	Provisions pour restructuration et autres provisions	238
Note 10	Impôt	201	Note 27	Paiements sur la base d'actions	239
Note 11	Activités arrêtées ou en cours de cession et activités destinées à être cédées	204	Note 28	Autres dettes courantes et non courantes	243
Note 12	Immobilisations corporelles	205	Note 29	Résultat par action	243
Note 13	Écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles	207	Note 30	Frais de personnel et effectifs	244
Note 14	Avances sur contrats clients et remises payées d'avance	212	Note 31	Opérations spécifiques présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés	245
Note 15	Immobilisations financières	212	Note 32	Obligations contractuelles et autres engagements	246
Note 16	Stocks et en-cours	213	Note 33	Risques et litiges	248
Note 17	Clients et effets à recevoir & fournisseurs et effets à payer	214	Note 34	Relations avec les parties liées	250
			Note 35	Événements postérieurs à la clôture	252
			Note 36	Liste des principales entités consolidées	252

NOTE 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

1.1 Informations générales

Technicolor est un leader des services pour l'industrie « Media & Entertainment », développant et monétisant des technologies vidéo et audio de nouvelle génération. Voir la note 5 ci-dessous qui détaille les segments opérationnels du Groupe.

Dans les notes aux états financiers 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.

1.2 Principaux événements de la période

Au cours du premier semestre 2015, Technicolor a mis en place plusieurs actions visant à renforcer le positionnement de sa division Services de Production autour de ses activités de Production Numérique (Effets Visuels, Animation et Services de Postproduction), à sortir de son activité déficitaire de Services Audio et Vidéo et à conclure un accord avec Deluxe pour son activité de Cinéma Numérique. Parallèlement, le Groupe a renforcé ses positions sur les marchés de l'Animation et de la Publicité grâce aux acquisitions de Ouido Productions, une société d'animation basée à Paris, et de Mikros Image, un groupe français leader d'Effets Visuels et d'Animation, basé principalement à Paris et au Canada. L'acquisition de Mikros Image a également consolidé les services de Production dédiés au marché publicitaire français.

En juin 2015, Technicolor a renégocié avec succès 763 millions de dollars US et 301 millions d'euros d'emprunts seniors à échéance 2020 émis par Tech Finance & Co. S.C.A. (« Emprunt à terme ») à un nouveau taux de LIBOR/EURIBOR plus une marge de 400 points de base, avec un taux plancher LIBOR/EURIBOR de 1 %, soit une baisse de 50 points de base par rapport au taux en vigueur avant l'opération de « repricing ». Dans le cadre de cette opération, certains amendements aux clauses conventionnelles de l'Emprunt à terme ont été négociés, en particulier le ratio maximum de dette brute sur EBITDA qui a été revu à la hausse à 4,0x, contre un niveau de 3,5x précédemment. Le montant total autorisé pour le paiement de dividendes par Technicolor a été également augmenté et s'élève désormais à 150 millions d'euros entre la date de finalisation de l'opération et juin 2020. Par ailleurs, le remboursement de trésorerie excédentaire (« excess cashflow ») a été réduit de 75 % à 50 % (qui peut être réduit si certains ratios d'endettement sont atteints).

Dans le cadre de son plan stratégique Drive 2020, Technicolor a réalisé plusieurs acquisitions au cours de l'année 2015 (voir note 4 pour plus de détail). Deux acquisitions majeures ont été réalisées durant le second semestre 2015 :

- dans le segment Services Entertainment : Technicolor a acquis le 15 septembre 2015 le groupe The Mill, dont le chiffre d'affaires a atteint 109 millions de livres sterling en 2014 (135 millions d'euros au taux de change moyen de 2014), le plus grand studio mondial d'effets visuels et de production de contenus pour le marché de la publicité, pour un montant de 48 millions de livres sterling (équivalent à 66 millions d'euros au taux de change du 15 septembre 2015) payé en numéraire aux actionnaires existants du groupe The Mill. De plus, conformément aux dispositions de l'accord, Technicolor a payé l'intégralité de la dette externe pour un montant de 74 millions de livres sterling et 98 millions de dollars US (équivalent respectivement à 100 millions d'euros et 87 millions d'euros au taux de change du 15 septembre 2015) ;
- dans le segment Maison Connectée, Technicolor a acquis le 20 novembre 2015, l'activité de terminaux domestiques et de solutions vidéos de Cisco (TDSVC), dont le chiffre d'affaires s'élevait à 2,1 milliards de dollars US en 2014, pour un montant initial de 600 millions de dollars US, ramené à 532 millions de dollars US après ajustements de prix, équivalent à 498 millions d'euros au taux de change en vigueur au 20 novembre 2015 dont 150 millions d'euros (basé sur la cotation de l'action Technicolor au 20 novembre 2015) payés par l'émission de 21 418 140 d'actions nouvelles.

Ces acquisitions majeures ont été financées fin 2015 par :

- 374 millions d'euros d'emprunt à terme ;
- une augmentation de capital le 17 novembre 2015, par appel public à l'épargne pour un montant de 227 millions d'euros prime d'émission comprise (avant déduction des coûts d'émission) ;
- une augmentation de capital réservée à Cisco, le 20 novembre 2015 pour 150 millions d'euros, comme composante partielle du prix d'acquisition ;
- de la trésorerie disponible pour la part résiduelle.

NOTE 2 DESCRIPTION DES PRINCIPES COMPTABLES APPLIQUÉS PAR LE GROUPE

2.1 Principes d'élaboration

Les états financiers ci-après ont été préparés en conformité avec les normes comptables internationales (*International Financial Reporting Standards*, « IFRS ») en vigueur au 31 décembre 2015 et adoptées par l'Union européenne au 18 février 2016.

Les normes comptables internationales approuvées par l'Union européenne sont disponibles sur le site suivant : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_en.htm.

Ces états financiers consolidés sont présentés en euro et, sauf indication contraire, arrondis au million le plus proche.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Technicolor SA le 18 février 2016. Conformément à la législation française, les états financiers consolidés seront considérés comme définitifs lorsqu'ils auront été approuvés par les actionnaires du

Groupe lors de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires devant se tenir en avril 2016.

La préparation des comptes consolidés conformément au référentiel 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 l'année dans les comptes consolidés. Les principaux sujets pour lesquels la Direction a été conduite à réaliser des estimations sont détaillés dans la note 3.

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 2015.

Normes, amendements et interprétations entrant en vigueur et appliqués au 1^{er} janvier 2015

Nouvelles normes et interprétations	Date d'application ⁽¹⁾	Principales dispositions
IFRIC 21 – Droits et taxes	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2015	<p>IFRIC 21 porte sur la comptabilisation du passif au titre d'une taxe due dans le cas où ce passif entre dans le champ d'application de la norme IAS 37 – Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels. Elle traite aussi de la comptabilisation du passif au titre d'une taxe due dont l'échéance et le montant sont certains. IFRIC 21 identifie le fait générateur d'obligation qui entraîne la comptabilisation d'un passif au titre d'une taxe due en accord avec la législation.</p> <p>L'interprétation précise que la nécessité économique pour l'entité de poursuivre des activités au cours d'une période future ne crée pas une obligation implicite de s'acquitter de la taxe.</p> <p>Le Groupe n'a pas eu d'impact significatif de cette norme car le montant des taxes dans le Groupe n'est pas significatif.</p>

(1) Les dates mentionnées dans le tableau ci-dessus correspondent aux dates telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les normes et interprétations publiées par l'IASB sont néanmoins applicables par anticipation.

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

Nouvelles normes et interprétations	Date d'application	Principales dispositions
IAS 19 – Avantages du personnel	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} février 2015	<p>Si le montant des contributions ne dépend pas du nombre d'années de service, les contributions peuvent (mais ne doivent pas) être comptabilisées comme une réduction du coût des services rendus dans la période au cours de laquelle les services correspondants sont rendus, au lieu de rattacher les cotisations aux périodes de service. Si le montant des contributions des membres du personnel ou des tiers dépend du nombre d'années de service, alors les contributions doivent être comptabilisées comme une réduction du coût des services rendus selon la même méthode que celle utilisée en application de l'IAS 19.70 pour les droits à prestation bruts, c'est-à-dire selon la formule de calcul des cotisations du régime ou de manière linéaire.</p> <p>Il n'y a pas d'impact significatif identifié.</p>
Amendements à IAS 16 et IAS 38	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2016	<p>IAS 16 et IAS 38 posent toutes deux le principe suivant : la base d'amortissement et de dépréciation correspond à la consommation des avantages économiques futurs d'un actif. L'IASB a précisé que l'utilisation d'une méthode d'amortissement fondée sur les revenus n'est pas appropriée pour les actifs corporels, car les revenus générés par une activité qui inclut l'utilisation d'un actif reflètent, en général, des facteurs autres que la consommation des avantages économiques liés à cet actif. L'IASB a précisé également que le revenu est, en général, présumé être une base inappropriée pour mesurer la consommation des avantages économiques liés à un actif incorporel. Cette présomption peut, cependant, être réfutée dans certaines circonstances limitées.</p> <p>Le Groupe n'anticipe pas d'impact lié à l'application de cette norme.</p>
IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2018	<p>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.</p> <p>Bien que l'identification des impacts ne soit qu'à ses débuts, le Groupe n'anticipe pas d'impacts significatifs à ce stade.</p>
IFRS 9 – Instruments financiers	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2018	<p>IFRS 9 a été publiée le 24 juillet 2014, en remplacement de la norme IAS 39 – « Instruments financiers : 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. Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif lié à l'application de cette norme.</p>

2.2 Principales options comptables retenues par le Groupe pour la préparation du bilan d'ouverture IFRS à la date de transition (1^{er} janvier 2004)

La norme IFRS 1, Première adoption des IFRS, prévoit un certain nombre d'exemptions possibles lors de l'établissement des premiers états financiers consolidés IFRS. Le Groupe a choisi d'appliquer les principales options suivantes proposées par IFRS 1 :

■ Regroupements d'entreprises

Le Groupe avait choisi de ne pas retraiter selon IFRS 3 les regroupements d'entreprises survenus avant le 1^{er} janvier 2004.

■ Écarts de conversion

Le Groupe avait opté pour le reclassement en « réserves consolidées » au 1^{er} janvier 2004 des écarts de conversion cumulés relatifs à la conversion des comptes des filiales étrangères, après prise en compte des retraitements IFRS sur les capitaux propres d'ouverture. Le montant des écarts de conversion a donc été ramené à zéro à cette date. En cas de cession ultérieure de ces filiales, le résultat de cession n'incorporera pas la reprise des écarts de conversion antérieurs au 1^{er} janvier 2004 mais prendra en compte les écarts de conversion générés à partir de cette date.

■ Paiements en actions et assimilés

Le Groupe avait choisi d'appliquer IFRS 2 aux seuls instruments de capitaux propres octroyés après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas encore acquis au 31 décembre 2004.

2.3 Principes d'évaluation

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, notamment concernant les actifs financiers disponibles à la vente évalués à la juste valeur, les instruments financiers dérivés et les actifs

financiers évalués à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat et la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif financier à sa juste valeur.

2.4 Conversions

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 clôture		Taux moyen	
	2015	2014	2015	2014
Dollar US (US\$)	1,0933	1,2151	1,1076	1,3256
Livre sterling (GBP)	0,7378	0,7812	0,7244	0,8046
Dollar canadien (CAD)	1,5173	1,4109	1,4224	1,4674

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 3 PRINCIPES COMPTABLES DU GROUPE SUJETS À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

Certains principes comptables appliqués par le groupe Technicolor font appel au jugement de la Direction du Groupe dans le choix des hypothèses adoptées pour le calcul d'estimations financières, lesquelles comportent, en raison de leur nature, une certaine part 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.

3.1 Immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie définie

Le Groupe comptabilise les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie définie (principalement les relations contractuelles avec les clients, les logiciels, les projets de développement et certains droits de Propriété intellectuelle acquis) dans le poste « Immobilisations incorporelles » et dans le poste « Immobilisations corporelles », les terrains, bâtiments et équipements productifs. 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.

Pour l'exercice 2015, le Groupe a comptabilisé une charge de 90 millions d'euros liée à l'amortissement des immobilisations corporelles et de 76 millions d'euros pour l'amortissement des immobilisations incorporelles à durée de vie définie (ces montants excluent la charge d'amortissement comptabilisée dans le résultat des activités cédées ou abandonnées).

Dans le but de s'assurer de la correcte valorisation au bilan de ses actifs, le Groupe revoit à chaque date d'arrêté certains indicateurs (voir note 13) qui conduiraient, le cas échéant, à réaliser un test de dépréciation. Le calcul de la valeur recouvrable d'un actif ou d'un groupe d'actifs peut requérir l'utilisation par le Groupe d'estimations et principalement la définition des flux de trésorerie futurs attendus de l'actif et d'un taux d'actualisation adéquat pour calculer la valeur actualisée de ces flux. La non-réalisation des performances opérationnelles ou flux de trésorerie futurs attendus des actifs pris individuellement ou des groupes d'actifs impacterait la valeur recouvrable déterminée et, par conséquent, pourrait conduire à enregistrer une perte de valeur sur les montants au bilan des actifs concernés.

Au 31 décembre 2015, le Groupe a procédé à la revue des indicateurs de perte de valeur et a déterminé que certains actifs amortissables et certaines unités génératrices de trésorerie avaient pu perdre de la valeur. Par conséquent, le Groupe a réalisé des tests de dépréciation pour ces actifs ou groupe d'actifs (voir notes 12 et 13). Les montants de la perte de valeur comptabilisée sur les immobilisations corporelles et sur les immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée s'élèvent à 2 millions d'euros et 23 millions d'euros respectivement en 2015 (voir note 8). Ces montants n'incluent pas une dépréciation d'actifs de 5 millions d'euros enregistrée en 2015 dans le cadre de plans de restructuration.

Par conséquent, au 31 décembre 2015, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles à durée de vie définie est respectivement de 299 millions d'euros et 209 millions d'euros.

3.2 Test de dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée

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 mentionnés dans la note 13. Ces tests de dépréciation requièrent l'utilisation d'hypothèses et d'estimations qui sont définies par la Direction 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 tel 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 royalties pour les marques. Les hypothèses utilisées par le Groupe pour le calcul de la valeur recouvrable de ses actifs sont décrites dans la note 13.

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

En 2015, les tests de dépréciation réalisés n'ont pas identifié de perte de valeur sur les écarts d'acquisitions et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. En 2014, les tests de dépréciation réalisés ont conduit à comptabiliser une perte de valeur de 47 millions d'euros relative à l'écart d'acquisition de la division Services DVD.

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 royalties sont raisonnables et en ligne avec les informations de marché mises à jour disponibles pour chaque Unité de Reporting (GRU).

Par conséquent, au 31 décembre 2015, la valeur nette comptable des écarts d'acquisition et celle des marques sont respectivement de 1 221 millions d'euros et 245 millions d'euros.

3.3 Impôts différés

Le jugement de la Direction du Groupe est requis pour déterminer les impôts différés actifs et passifs et le niveau de reconnaissance des impôts différés actifs selon les principes décrits dans la note 10. Lorsqu'une entité spécifique a subi récemment des pertes fiscales, le retour au bénéficiaire 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. La Direction a établi un plan de

recouvrabilité des impôts permettant d'estimer le montant des impôts différés actifs pouvant être reconnus.

En 2015, en tenant compte de la mise à jour des prévisions de bénéfice au sein du groupe d'intégration fiscale française, et de la consommation 2015, les actifs d'impôts différés de la France sont restés stables par rapport aux actifs reconnus au 31 décembre 2014. Les actifs d'impôts différés correspondent à une utilisation jusqu'en 2029, représentant le revenu taxable prévisible estimé des activités de la division Licences, basé sur des programmes de licences existants et futurs.

Au 31 décembre 2015, des impôts différés passifs de 126 millions d'euros et des impôts différés actifs de 365 millions d'euros sont reconnus au bilan, reflétant les estimations de la Direction, sur la capacité de recouvrabilité de ces impôts différés.

3.4 Avantages postérieurs à l'emploi

La détermination par le Groupe de la provision pour retraite et avantages assimilés et de la charge liée est dépendante des hypothèses utilisées par les actuaires pour déterminer les valeurs actuarielles des obligations. Ces hypothèses sont décrites dans la note 25 et 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 retraite 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 et le risque d'inflation. La provision pour retraite 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 retraite et d'avantages postérieurs à l'emploi et les charges afférentes à ces engagements.

Au 31 décembre 2015, la provision pour retraites et avantages assimilés s'élève à 382 millions d'euros. La valeur actuarielle de l'obligation s'élève à 585 millions d'euros, la juste valeur des actifs de couverture étant de 203 millions d'euros. Pour l'exercice 2015, le Groupe a comptabilisé une charge nette relative aux avantages postérieurs à l'emploi de 11 millions d'euros, contre 12 millions d'euros en 2014 (voir détails dans la note 25).

3.5 Risques et litiges

Le jugement de la Direction du Groupe 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, risques fiscaux etc., la Direction s'appuie sur l'évaluation réalisée par des conseils externes connaissant chaque dossier, ainsi que sur les jurisprudences connues. La note 33 décrit les risques et litiges significatifs pour le Groupe.

3.6 Estimation des royalties 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 royalties à payer sont présentées au sein des « Autres dettes courantes » et « Autres dettes non courantes » dans le bilan du Groupe (voir note 28).

NOTE 4 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

PÉRIMÈTRE ET MÉTHODE DE CONSOLIDATION

FILIALES

Toutes les 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 vote 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 aux 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. 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.

Les comptes consolidés de Technicolor, établis aux 31 décembre 2015 et 2014, regroupent les comptes des sociétés contrôlées exclusivement, en contrôle conjoint ou sur lesquelles le Groupe

exerce une influence notable (la liste des principales entités figure en note 36). Le tableau ci-dessous résume le nombre d'entités consolidées par intégration globale et par mise en équivalence.

	Au 31 décembre							
	2015				2014			
	Europe *	France	US	Autres	Europe *	France	US	Autres
Nombre de sociétés								
Société mère et filiales consolidées	44	21	25	39	39	18	17	38
Sociétés mises en équivalence	-	1	5	4	1	1	2	5
Sous-total par région	44	22	30	43	40	19	19	43
TOTAL		139				121		

* Excepté la France.

Filiales avec actionnaires minoritaires

Il n'y a pas eu de changement significatif dans les participations ne donnant pas le contrôle en 2015 et 2014.

4.1. Acquisitions et cessions

a. En 2015

Principales acquisitions d'activités

Les acquisitions suivantes sont consolidées par intégration globale et selon la méthode de l'acquisition conformément à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (voir la note 13).

■ Ouido Productions

Le 21 janvier 2015, Technicolor a acquis à hauteur de 51 % Ouido Productions (« Ouido »), une société d'animation basée à Paris qui compte 6 employés permanents. Cette acquisition est intégrée dans le segment Services Entertainment.

L'investissement a pris la forme d'une augmentation de capital à hauteur de 1 million d'euros. Selon le pacte d'actionnaires, Technicolor acquerra les 49 % restant en janvier 2016 à un prix qui sera fonction de la performance de la société à éditer de nouvelles séries animées, jusqu'à un maximum de 8 millions d'euros (montant fixe de 1 million d'euros dû en janvier 2016 et un complément de prix de 7 millions d'euros dû d'ici 2021).

Le prix d'achat comprend un complément de prix probable estimé à 5 millions d'euros après actualisation. Une dette a été reconnue à

hauteur de 5 millions d'euros du fait de l'option de vente accordée aux minoritaires. L'actif net acquis s'élevant à (1) million d'euros, un écart d'acquisition provisoire de 7 millions d'euros a été reconnu et est principalement lié aux synergies que Technicolor attend suite à l'intégration de cette activité dans la division Services de Production.

La contribution de l'activité acquise au chiffre d'affaires et aux résultats du Groupe sur la période se déroulant depuis la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2015 n'est pas significative.

Les impacts de cette transaction sont détaillés ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette comptable avant l'acquisition	Augmentation de capital souscrite par Technicolor	Ajustement à la juste valeur	Juste valeur
Actif net acquis				
Immobilisations incorporelles	10	-	(6)	4
Créances clients & autres actifs	2	-	1	3
Trésorerie	-	1	-	1
Dettes financières	(4)	-	-	(4)
Dettes fournisseurs & autres passifs	(6)	-	1	(5)
TOTAL ACTIF NET ACQUIS	2	1	(4)	(1)
Augmentation de capital initiale en janvier 2015				1
Valeur d'acquisition des titres à payer (y compris l'estimation des paiements complémentaires)				5
PRIX D'ACQUISITION (Y COMPRIS L'AUGMENTATION DE CAPITAL INITIALE)				6
ÉCART D'ACQUISITION (MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2015)				7

■ Mikros Image

Le 5 juin 2015, Technicolor a acquis Mikros Image (« Mikros »), un groupe français spécialisé dans les Effets Visuels et l'Animation, basé principalement en France et au Canada, et qui compte environ 260 employés permanents. Cette acquisition est intégrée dans le segment Services Entertainment.

Le prix d'achat a été estimé à 14 millions d'euros au 5 juin 2015 (après endettement net et ajustement estimé du besoin en fonds de roulement) et diminué d'un ajustement post-clôture de 1 million d'euros. Le prix se compose de 12 millions d'euros versés à Mediacontech (le vendeur) à la date de clôture et 1 million d'euros placés sur un compte séquestre afin de couvrir la garantie de passif.

Une allocation préliminaire de la juste valeur des actifs corporels et incorporels et des passifs identifiables a été réalisée, l'excédent étant affecté à l'écart d'acquisition. Un écart d'acquisition de 8 millions d'euros a été reconnu et est principalement lié aux synergies que Technicolor attend suite à l'intégration de cette activité dans la division Services de Production.

La contribution de l'activité acquise au chiffre d'affaires et aux résultats du Groupe sur la période se déroulant depuis la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2015 n'est pas significative. L'allocation finale sera effective au 30 juin 2016.

Les impacts de cette transaction sont détaillés ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette comptable avant l'acquisition	Ajustement à la juste valeur	Juste valeur
Actif net acquis			
Immobilisations corporelles	3	-	3
Immobilisations incorporelles	2	2	4
Créances clients & autres actifs	14	-	14
Trésorerie	1	-	1
Dettes financières dont crédits-bails	(3)	-	(3)
Dettes fournisseurs & autres passifs	(14)	-	(14)
TOTAL ACTIF NET ACQUIS	3	2	5
PRIX D'ACQUISITION PAYÉ (APRES AJUSTEMENTS POST-CLOTURE)			13
ÉCART D'ACQUISITION (AU 31 DÉCEMBRE 2015)			8

■ Acquisition de l'activité de terminaux domestiques et de solutions vidéo de Cisco

Le 20 novembre 2015 Technicolor a acquis l'activité de terminaux domestiques et de solutions vidéo de Cisco (TDSVC) pour un prix d'achat de 532 millions dollar US après ajustement de prix initial sur le besoin en fond de roulement tel que prévu dans l'accord, payé en numéraire et en actions (soit l'équivalent de 498 millions d'euros au taux de change en vigueur au 20 novembre 2015 et au cours de l'action Technicolor au 20 novembre 2015). Cisco a reçu 372 millions dollar US (équivalent à 348 millions d'euros au taux de change en vigueur au 20 novembre 2015) en numéraire et 21 418 140 nouvelles actions émises par Technicolor (équivalent à 150 millions d'euros, basés sur la cotation de l'action Technicolor au 20 novembre 2015). Cette acquisition est intégrée au segment Maison Connectée.

L'acquisition de l'activité TDSVC est structurée comme une acquisition d'actifs qui inclut certains actifs mais n'inclut pas certains éléments du besoin en fonds de roulement notamment les créances clients et fournisseurs et n'inclut aucun passif au titre des avantages postérieurs à l'emploi ni d'autres passifs long terme. Environ 730 employés, à l'exception des fonctions supports et des fonctions transverses, se sont vus offrir un poste au sein de Technicolor suite à la conclusion de la transaction.

En parallèle, Technicolor et Cisco ont conclu un partenariat stratégique visant au développement et à la fourniture de la prochaine génération de solutions en matière de technologies vidéo et très haut débit de nouvelle génération, ainsi qu'un accord de coopération dans le domaine des solutions et services pour l'Internet des Objets.

Le bilan d'ouverture des actifs et passifs de l'activité acquise présenté ci-dessous, est converti en euros au taux de change en vigueur au 20 novembre 2015 (1 EUR = 1,069 USD).

L'allocation à la juste valeur n'a pas été effectuée compte tenu du stade précoce de l'acquisition et de la complexité de l'évaluation des actifs acquis (technologie, relations client, etc.). En conséquence, la différence entre le montant total payé et la valeur comptable des actifs et des passifs pris en charge a été entièrement enregistrée en écart d'acquisition pour un montant de 474 millions d'euros.

L'allocation finale par un évaluateur externe sera effective en juin 2016. En outre, l'audit du bilan d'ouverture n'a pas encore été finalisé. Tout ajustement suite à l'audit impactera l'allocation finale du prix d'achat.

Les impacts de cette transaction sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)

Valeur nette comptable avant l'acquisition

Actif net acquis	
Immobilisations corporelles	6
Immobilisations incorporelles	-
Créances clients & autres actifs	92
Trésorerie	-
Dettes financières dont crédits-bails	-
Dettes fournisseurs & autres passifs	(74)
TOTAL ACTIF NET ACQUIS	24
PRIX D'ACQUISITION PAYÉ (AVANT AJUSTEMENTS DE PRIX)	498
ÉCART D'ACQUISITION PRÉLIMINAIRE (À LA DATE D'ACQUISITION)	474

Suite à l'acquisition, Cisco effectue contractuellement plusieurs prestations de services transitoires pour le compte de Technicolor (logistique, facturation, systèmes d'information, etc.) sur différentes périodes allant de 3 à 18 mois selon la nature des services fournis et le rythme d'intégration de l'activité chez Technicolor.

Les états financiers consolidés de Technicolor incluent les résultats des opérations de cette activité depuis le 21 novembre 2015,

contribuant au chiffre d'affaires pour 86 millions d'euros et à l'EBITDA ajusté pour 2 millions d'euros.

Compte tenu du calendrier des opérations, à la clôture 2015 le processus d'intégration de l'activité s'est déclenché en décembre 2015 et sa contribution depuis le 21 novembre 2015 n'est pas représentative de l'activité récurrente attendue dans les mois à venir.

■ The Mill

Le 15 septembre 2015 Technicolor a acquis le groupe basé à Londres The Mill, le plus grand studio mondial de création d'effets visuels et de production de contenus pour le marché de la publicité, pour un montant de 48 millions de livres sterling (équivalent à 66 millions d'euros au taux de change en vigueur au 15 septembre 2015) payé en numéraire aux actionnaires existants du groupe The Mill. De plus, et conformément aux dispositions de l'accord, Technicolor a payé l'intégralité de la dette externe de The Mill pour un montant de 98 millions dollar US et 74 millions de livres sterling (équivalent à 187 millions d'euros au taux de change en vigueur au 15 septembre 2015). Cette acquisition est intégrée au segment Services Entertainment.

Le bilan d'ouverture des actifs et des passifs de l'activité acquise présentée ci-dessous, est converti en euros au taux de change en vigueur au 15 septembre 2015 (i.e. 1 EUR = 0,733 GBP).

L'allocation à la juste valeur n'a pas été effectuée compte tenu du stade précoce de l'acquisition et de la complexité de l'évaluation des actifs acquis (technologie, relations client, etc.). En conséquence, la différence entre le montant total payé et la valeur comptable des actifs et des passifs pris en charge a été entièrement enregistrée en écart d'acquisition pour un montant de 214 millions d'euros.

L'allocation finale par un évaluateur externe sera effective au 30 juin 2016. En outre, l'audit du bilan d'ouverture n'a pas encore été finalisé. Tout ajustement suite à l'audit impactera l'allocation finale du prix d'achat.

Les impacts de cette transaction sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)

	Valeur nette comptable avant l'acquisition
Actif net acquis	
Immobilisations corporelles	22
Immobilisations incorporelles	-
Créances clients & autres actifs	37
Trésorerie	7
Dettes financières ⁽¹⁾	(187)
Dettes fournisseurs & autres passifs	(27)
TOTAL ACTIF NET ACQUIS	(148)
PRIX D'ACQUISITION PAYÉ (AVANT AJUSTEMENTS POST-CLOTURE)	66
ÉCART D'ACQUISITION PRÉLIMINAIRE (À LA DATE D'ACQUISITION)	214

(1) Conformément à l'accord, la dette financière existante de The Mill a été intégralement remboursée par Technicolor à la date d'acquisition.

Les états financiers consolidés de Technicolor incluent les résultats des opérations de l'activité acquise à compter du 16 septembre 2015, contribuant au chiffre d'affaires du Groupe pour 51 millions d'euros et à l'EBITDA du Groupe pour 9 millions d'euros.

■ Acquisition des activités de répllication et de distribution de DVD et de disques Blu-ray™ de Cinram

Le 12 novembre 2015, Technicolor a acquis pour 44 millions dollar US (équivalent à 40 millions d'euros au taux de change en vigueur au 12 novembre 2015) les actifs nord-américains de Cinram Group, Inc. relatifs à la répllication et la distribution de DVD et de disques Blu-ray™ pour fournir deux studios majeurs. De plus, et conformément aux dispositions de l'accord, Technicolor a payé la dette existante pour un montant de 21 millions de dollars US (équivalent à 19 millions d'euros au taux de change en vigueur au 12 novembre 2015). Cette opération a été entièrement financée par la trésorerie disponible. Cette acquisition est incorporée au segment Services Entertainment.

Le bilan d'ouverture des actifs et des passifs de l'activité acquise présentée ci-dessous, est converti en euros au taux de change en vigueur au 12 novembre 2015 (i.e. 1 EUR = 1,0772 USD).

Aucune allocation à la juste valeur a été effectuée compte tenu du stade précoce de l'acquisition et de la complexité de l'évaluation des actifs acquis (relations client, etc.). En conséquence, la différence entre le montant total payé et la valeur comptable des actifs et des passifs pris en charge a été entièrement enregistrée en écart d'acquisition pour un montant de 43 millions d'euros.

L'allocation finale par un évaluateur externe sera effective en 2016. En outre, l'audit du bilan d'ouverture n'a pas encore été finalisé. Tout ajustement suite à l'audit impactera l'allocation finale du prix d'achat.

Les impacts de cette transaction sont détaillés ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette comptable avant l'acquisition
Actif net acquis	
Immobilisations corporelles	20
Immobilisations incorporelles	-
Créances clients & autres actifs	55
Trésorerie	-
Dettes financières ⁽¹⁾	(19)
Dettes fournisseurs & autres passifs	(59)
TOTAL ACTIF NET ACQUIS	(3)
PRIX D'ACQUISITION PAYÉ (AVANT AJUSTEMENTS POST-CLOTURE)	40
ÉCART D'ACQUISITION PRÉLIMINAIRE (À LA DATE D'ACQUISITION)	43

(1) Conformément à l'accord, la dette financière existante des activités de Cinram a été intégralement remboursée par Technicolor à la date d'acquisition.

Les états financiers consolidés de Technicolor incluent les résultats des opérations des activités nord-américaines de Cinram Group, Inc. à compter du 13 novembre 2015 contribuant au chiffre d'affaires du Groupe pour 39 millions d'euros et à l'EBITDA du Groupe pour 1 million d'euros.

L'Information Financière Pro Forma

Les éléments du compte de résultat *pro forma* ci-après, pour la période de douze mois clôturant au 31 décembre 2015, reflètent l'acquisition de l'activité Terminaux Domestiques et de Solution Vidéo de Cisco (« TDSVC ») et The Mill plc (« The Mill ») ci-dessous dénommées « les Acquisitions », comme si elles avaient été réalisées le 1^{er} janvier 2015.

Les ajustements *pro forma* liés aux éléments du compte de résultat *pro forma* sont calculés comme si les Acquisitions avaient été réalisées le 1^{er} janvier 2015.

Tous les ajustements *pro forma* sont directement imputables aux Acquisitions. Ces ajustements ont été préparés et calculés sur la base des informations disponibles.

Seuls les ajustements dont il était attendu qu'ils aient un impact sur les états financiers de Technicolor ont été pris en compte. Par exemple, l'information financière *pro forma* ne reflète aucun élément exceptionnel tel que les paiements relatifs à des restructurations ou à des coûts d'intégration qui pourraient être engagés à la suite des Acquisitions. L'information financière *pro forma* ne comprend aucune économie d'échelle qui pourrait résulter de synergies et d'économies de coûts.

Aucun reclassement n'a été fait pour aligner la présentation des états financiers historiques des Acquisitions à la présentation des états financiers de Technicolor et aux normes IFRS (à l'exception de l'élimination de l'amortissement de l'écart d'acquisition reconnu historiquement chez The Mill selon les normes applicables au Royaume-Uni), cependant aucune présentation ou autre différence comptable ayant un impact matériel sur l'information financière *pro forma* présentée n'ont été identifiées.

(en million d'euros)	Information financière audité de Technicolor pour la période de douze mois clôturant le 31 décembre 2015	Information financière historique non audité de TDSVC du 1 ^{er} janvier 2015 au 20 novembre 2015 période antérieure à l'acquisition par Technicolor ⁽¹⁾	Information financière historique non audité de The Mill du 1 ^{er} janvier 2015 au 15 septembre période antérieure à l'acquisition par Technicolor ⁽²⁾	Ajustements <i>pro forma</i> non audités ⁽³⁾	Compte de résultat <i>pro forma</i> non audité pour la période de douze mois clôturant le 31 décembre 2015
Chiffre d'affaires	3 652	1 535	130	-	5 317
Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	264	99	16	14	393
EBITDA ajusté ⁽⁴⁾ des activités poursuivies	565	104	21	14	704
Charges d'intérêt	(72)	-	(11)	(8)	(91)

(1) L'information financière présentée pour la période allant du 1^{er} janvier 2015 au 20 novembre 2015 est non audité et a été extraite de l'information financière fournie par Cisco, ajustée pour l'année fiscale et convertie du dollar US en euro. TDSVC n'opérait pas en tant que segment séparé ou activité opérationnelle dans le groupe Cisco.

(2) L'information financière présentée pour la période allant du 1^{er} janvier 2015 au 15 septembre 2015, est non audité et a été extraite des états financiers du Groupe The Mill et convertie de la livre sterling à l'euro.

De plus, un ajustement a été fait afin d'enregistrer les coûts extraits de l'information financière de The Mill group, convertie de la livre sterling à l'euro.

(3) Pour TDSVC, la majorité des ajustements *pro forma* proviennent du fait que Cisco, la société mère, alloue ses propres coûts des fonctions transverses et centraux à toutes ses divisions, y compris l'activité TDSVC, qui sont de plus inclus dans l'information financière historique de TDSVC. Ces coûts ont été éliminés et remplacés par un montant estimé, basé sur un ratio de coûts centraux et transversaux applicable au segment Maison Connecté propre à Technicolor soit un ajustement diminuant les coûts centraux et transversaux de 19 millions d'euros. D'autre part, afin de prendre en compte les coûts nécessaires liés à l'équipe commerciale pour faire fonctionner l'activité, qui n'a pas été transférée à Technicolor dans le cadre de l'acquisition, les frais commerciaux ont été augmentés de 5 millions d'euros. Pour plus de détails sur ces ajustements, se référer à l'actualisation du Document de Référence 2014 publiée le 18 septembre 2015.

Par ailleurs, un ajustement a été fait pour tenir compte des frais financiers liés au financement des Acquisitions comme si elles avaient été effectuées le 1^{er} janvier 2015, calculés en utilisant un taux d'intérêt effectif de 6,62 % pour la période de douze mois.

(4) « 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).

Principales cessions

■ Digital Cinema

Le 4 juin 2015, Technicolor a conclu un accord avec Deluxe pour son activité de Cinéma Numérique selon lequel, Technicolor a cédé à Deluxe ses activités mondiales (à l'exception de la France) de Cinéma Numérique pour un prix minimum de 24 millions de dollars US (soit 19 millions d'euros au taux moyen de 2015, après discount), à payer sur 3 ans. Les actifs immobilisés transférés au partenaire s'élevaient à

7 millions d'euros, et Technicolor a contribué à hauteur de 4 millions d'euros en trésorerie. Le gain total lié à cette cession s'élevait à 5 millions d'euros au 31 décembre 2015, après déduction des frais payés pour (1) million d'euros. Environ 260 employés permanents ont été transférés.

Les impacts de cette transaction sont détaillés ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Digital Cinema
Actif net cédé	
Immobilisations	(7)
Apport en trésorerie au partenaire	(4)
TOTAL PASSIF/(ACTIF) NET CÉDÉ	(11)
Revenu différé comptabilisé sur l'utilisation de la marque Technicolor	(2)
Prix de cession à recevoir	19
Frais liés à la cession	(1)
Écarts de conversion recyclés en résultat	-
GAIN SUR LA CESSION	5

■ IZON Media LLC

Le 30 juin 2015, Technicolor a cédé sa filiale IZON Media LLC (« IZON ») à Stratacache, une société américaine spécialisée dans la signalétique numérique, pour un prix de 1,65 million de dollars US (1,5 million d'euros au taux moyen de 2015), sujet à un ajustement du besoin de fonds de roulement post-clôture.

IZON avait 111 employés permanents au 31 décembre 2014.

Les impacts de cette transaction sont détaillés ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	IZON Media LLC
Actif net cédé	
Créances clients	3
Autres actifs	1
Dettes fournisseurs	(1)
Autres dettes	(3)
TOTAL PASSIF/(ACTIF) NET CÉDÉ	-
Paiement perçu	2
Ajustement du besoin en fonds de roulement	-
TOTAL PRIX DE VENTE	2
Frais liés à la cession	-
Écarts de conversion recyclés en résultat	(2)
RÉSULTAT SUR CESSION	-

b. En 2014

Principales acquisitions

Le 4 septembre 2014, Technicolor a acquis Mr. X Inc., un studio d'effets visuels leader en Amérique du Nord, qui compte parmi ses clients les grandes chaînes de télévision et les producteurs de films internationaux. Les activités de Mr. X, Inc. sont basées au Canada (deux entités, Mr. X, Inc. et Mr. X Production Services Inc., basées à Toronto) et aux États-Unis (Mr. X Gotham LLC à New York). Le prix d'achat s'est élevé à 15 millions de dollars canadiens (équivalent à 10 millions d'euros à la date de la transaction), dont un complément de prix potentiel de 2,6 millions de dollars canadiens.

Le prix d'achat s'analyse ainsi :

- un règlement initial de 7,4 millions de dollars canadiens, payés le 4 septembre 2014 ;

- deux règlements de 1 million de dollars canadiens chacun qui seront versés 12 mois et 18 mois après la réalisation de l'accord ;
- un ajustement de prix équivalent à 3 millions de dollars canadiens correspondant au remboursement au vendeur des crédits d'impôts reçus par Mr. X au titre des années fiscales 2012 et 2013 ;
- un complément probable de 3,5 millions de dollars canadiens (2,6 millions de dollars canadiens en valeur actualisée).

L'écart d'acquisition de 2,3 millions de dollars canadiens (équivalent à 1,7 millions d'euros à la date de la transaction) est principalement lié aux synergies que Technicolor attend à la suite de l'intégration de cette activité dans la division Services de Production.

La contribution de l'activité acquise au chiffre d'affaires et aux résultats du Groupe sur la période se déroulant depuis la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2014 n'était pas significative.

Les impacts de cette transaction sont détaillés ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette comptable avant l'acquisition	Ajustement à la juste valeur	Juste valeur
Actif net acquis			
Immobilisations incorporelles (Marque)	-	2	2
Immobilisations corporelles	4	(2)	2
Crédit d'impôt	4	-	4
Autres actifs dont trésorerie	2	-	2
Autres passifs	(2)	-	(2)
TOTAL ACTIF NET ACQUIS	8	-	8
Prix d'acquisition payé au 31 décembre 2014			6
Prix d'acquisition à payer (y compris compléments de prix estimés)			4
TOTAL PRIX D'ACHAT			10
ÉCART D'ACQUISITION (MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2014)			2

Principales cessions

Aucune cession n'a eu un impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2014.

4.2. Principales estimations et appréciations

Conformément à la norme IFRS 12, les informations suivantes sont présentées :

Jugement important de la Direction du Groupe dans la détermination du contrôle d'une entité même si Technicolor n'en détient pas les droits de vote

Depuis juin 2013, Tech Finance est consolidé à 100 %. La seule activité de Tech Finance consiste à prêter les fonds qu'il reçoit de tierces parties à Technicolor. Tous changements substantiels du prêt et de l'emprunt de Tech Finance ne peuvent résulter que de la décision de Technicolor de rembourser par anticipation ou de modifier les caractéristiques de la dette. De même, les revenus de Tech Finance ne lui permettent pas de mener ou de financer une autre activité quelle qu'elle soit.

Le management a analysé son influence envers Tech Finance en conformité avec les règles et définitions d'IFRS 10 révisée. Il a été conclu, à la suite d'une analyse sur le contrôle, le rendement et la capacité à allouer les rendements de Tech Finance, que ce véhicule d'investissement doit rester dans le périmètre du Groupe. Les actifs et passifs de Tech Finance correspondent uniquement à ceux liés au refinancement de la dette (voir note 23).

Avec 51 % des participations dans Ouido Productions, Technicolor détient le contrôle sur l'activité de cette filiale et applique la méthode de la consolidation par intégration globale.

NOTE 5 INFORMATION PAR SEGMENT ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

REVENUS

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.

5.1 Information par zone géographique

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Reste de l'Europe	États-Unis	Amérique (hors États-Unis)	Asie/Pacifique	Total
31 décembre 2015							
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	1 050	208	309	1 395	501	189	3 652
Actifs sectoriels	781	365	117	1 671	313	118	3 365
Actifs non courants ⁽²⁾	382	309	8	1 128	155	73	2 055
31 décembre 2014							
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	907	162	282	1 302	507	172	3 332
Actifs sectoriels	514	137	109	1 144	250	127	2 281
Actifs non courants ⁽²⁾	190	90	8	800	124	70	1 282

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

(2) Les actifs non courants excluent les instruments financiers, les actifs d'impôts différés, les titres des sociétés mises en équivalence, les prêts non courants et la trésorerie mise en nantissement.

5.2 Information par segment

Le Comité Exécutif du Groupe prend ses décisions opérationnelles et mesure les performances sur la base de trois types d'activités. Ces activités constituent donc les segments opérationnels reportables du Groupe selon IFRS 8 et sont les suivants : Technologie, Maison Connectée et Services Entertainment. L'ensemble des activités résiduelles (en particulier les fonctions centrales non allouées) est présenté au sein d'un segment « Autres » comme un élément de réconciliation.

■ Technologie :

Le segment Technologie s'organise autour des divisions suivantes :

- Recherche & Innovation,
- Licences de brevets,
- Technologie & Licences de marques.

La division Recherche & Innovation comprend l'activité de recherche fondamentale du Groupe, suivie comme un centre de coût. Les activités Licences de brevets et Technologies & Licences de marques génèrent des revenus en licenciant le portefeuille de Propriété intellectuelle du Groupe.

■ Maison Connectée :

Le segment Maison Connectée offre une large gamme de solutions aux opérateurs de télévision payante et aux opérateurs de réseaux pour la transmission de contenus vidéo numériques, de données, de sons et de services liés à la domotique grâce à la conception et à la distribution de produits comme les décodeurs numériques, les passerelles haut débit, les tablettes sans fil gérées par les opérateurs et d'autres appareils connectés, ainsi que des logiciels de communication multidispositifs et des services professionnels connexes.

■ Services Entertainment :

Le segment Services Entertainment est organisé autour des divisions suivantes :

- Services DVD,
- Services de Production qui incluent les activités d'effets visuels, d'animation et de postproduction du Groupe.

Le segment Services Entertainment accompagne les créateurs de contenu, de la création à la postproduction (Services de Production), tout en offrant des solutions de répliques et de distributions à l'échelle mondiale (Services DVD).

■ Le segment « Autres » regroupe :

- les fonctions centrales non allouées qui comprennent l'exploitation et la gestion du siège du Groupe, ainsi que plusieurs autres fonctions contrôlées centralement et qui ne peuvent pas être affectées à une activité particulière dans les trois segments opérationnels, principalement l'Approvisionnement, les Ressources Humaines, l'Informatique, la Finance, le Marketing et la Communication, les Affaires juridiques et la Gestion de l'immobilier,
- IZON Media : à la suite de la cession de l'activité IZON en juin 2015, le Groupe a transféré l'activité IZON, auparavant reportée dans le segment Services Entertainment, dans le segment Autres.

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

- le segment Technologie génère l'essentiel de son chiffre d'affaires via les redevances. Les segments Services Entertainment et Maison Connectée génèrent leur chiffre d'affaires via la vente de marchandises et de services,
- la ligne « EBITDA ajusté » correspond au résultat des activités poursuivies avant impôt et résultat financier net excluant notamment les autres produits et charges, les dépréciations et les amortissements (y compris l'impact des provisions pour risques, garanties ou litiges),

- la ligne du résultat « Résultat des activités poursuivies avant charges financières et impôts » n'inclut pas les éléments intragroupes,
- les lignes « Amortissements des relations contractuelles avec les clients » et « Autres amortissements et dépréciations » correspondent uniquement aux activités poursuivies,
- la ligne « Autres éléments sans contrepartie de trésorerie » inclut principalement les variations de provisions sans impact de trésorerie,
- la ligne « Autres actifs du segment » inclut les avances et acomptes versés ou reçus sur commandes en cours et exclut la trésorerie et les équivalents de trésorerie,
- la ligne « Total actif sectoriel » inclut les actifs d'exploitation utilisés par un segment et comprend principalement les créances clients, les stocks, les immobilisations corporelles et incorporelles (y compris les écarts d'acquisition), nets des amortissements et des provisions. Les actifs du segment ne comprennent pas les actifs d'impôts et la trésorerie,
- la ligne « Actif non affecté » 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 « Passif non affecté » 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).

Au 31 décembre 2015, un client au sein du segment Services Entertainment et un client au sein du segment Maison Connectée représentent plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (respectivement 391 millions d'euros et 369 millions d'euros). Au 31 décembre 2014, un client au sein du segment Services Entertainment et un client au sein du segment Maison Connectée représentent plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (respectivement 394 millions d'euros et 365 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Technologie	Maison Connectée	Services Entertainment ⁽¹⁾	Autres ⁽¹⁾	Éliminations	Total
Exercice clos le 31 décembre 2015						
COMPTE DE RÉSULTAT						
Chiffre d'affaires	511	1 451	1 676	14	-	3 652
Chiffre d'affaires intersegments	-	2	4	1	(7)	-
EBITDA ajusté	377	76	192	(80)	-	565
Résultat des activités poursuivies avant charges financières et impôts	339	(10)	25	(90)	-	264
Dont les principaux éléments sans contrepartie de trésorerie suivants :						
Amortissement des relations contractuelles avec les clients	-	-	(12)	-	-	(12)
Amortissements des avances sur contrats clients et remises payées d'avance	-	-	(22)	-	-	(22)
Autres amortissements et dépréciations	(20)	(30)	(98)	(3)	-	(151)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels ⁽²⁾	(12)	(11)	(4)	-	-	(27)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie	(4)	(14)	(26)	5	-	(39)
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE						
Actif						
Actifs d'exploitation du segment	127	681	955	8	-	1 771
Écarts d'acquisition	-	516	705	-	-	1 221
Autres actifs du segment	84	104	146	39	-	373
Total actif sectoriel	211	1 301	1 806	47	-	3 365
Titres des sociétés mises en équivalence	-	1	1	14	-	16
Actifs non affectés						920
TOTAL ACTIF CONSOLIDÉ						4 301
Passif						
Passif sectoriel	156	832	699	460	-	2 147
Passifs non affectés						1 488
TOTAL PASSIF CONSOLIDÉ HORS CAPITAUX PROPRES						3 635
AUTRES INFORMATIONS						
Investissements nets	(9)	(44)	(52)	(1)	-	(106)
Capitaux mis en œuvre	81	52	574	(64)	-	643

(1) Suite à la cession de l'activité IZON en juin 2015, le Groupe a transféré l'activité IZON du segment Services Entertainment au segment Autres.

(2) Voir détails note 8.

(en millions d'euros)	Technologie	Maison Connectée	Services Entertainment ⁽¹⁾	Autres ⁽¹⁾	Éliminations	Total
Exercice clos le 31 décembre 2014						
COMPTE DE RÉSULTAT						
Chiffre d'affaires	490	1 382	1 432	28	-	3 332
Chiffre d'affaires intersegments	-	2	3	1	(6)	-
EBITDA ajusté	359	77	191	(77)	-	550
Résultat des activités poursuivies avant charges financières et impôts	340	34	9	(81)	-	302
Dont les principaux éléments sans contrepartie de trésorerie suivants :						
Amortissement des relations contractuelles avec les clients	-	-	(10)	-	-	(10)
Amortissements des avances sur contrats clients et remises payées d'avance	-	-	(24)	-	-	(24)
Autres amortissements et dépréciations	(16)	(39)	(81)	(3)	-	(139)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels ⁽²⁾	-	-	(48)	-	-	(48)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie	(3)	(16)	(19)	(3)	-	(41)
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE						
Actif						
Actifs d'exploitation du segment	129	418	878	14	-	1 439
Écarts d'acquisition	-	50	398	-	-	448
Autres actifs du segment	189	76	109	20	-	394
Total actif sectoriel	318	544	1 385	34	-	2 281
Titres des sociétés mises en équivalence	-	1	-	9	-	10
Actifs non affectés						774
TOTAL ACTIF CONSOLIDÉ						3 065
Passif						
Passif sectoriel	201	549	579	467	-	1 796
Passifs non affectés						1 050
TOTAL PASSIF CONSOLIDÉ HORS CAPITAUX PROPRES						2 846
AUTRES INFORMATIONS						
Investissements nets	(12)	(33)	(62)	-	-	(107)
Capitaux mis en œuvre	140	20	570	(35)	-	695

(1) Suite à la cession de l'activité IZON en juin 2015, le Groupe a transféré l'activité IZON du segment Services Entertainment au segment Autres. Par conséquent, l'information ci-dessus a été retraitée pour 2014.

(2) Voir note 8.

NOTE 6 FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS ET AUTRES PRODUITS (CHARGES)

(en millions d'euros)	2015	2014
Frais commerciaux et de marketing	(105)	(98)
Frais généraux et administratifs	(226)	(217)
FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS	(331)	(315)
AUTRES PRODUITS (CHARGES) ⁽¹⁾	(45)	7

(1) La ligne « Autres produits (charges) » inclut principalement :

(a) Pour 2015 :

- (18) millions d'euros liés à un accord passé dans le segment Maison Connectée,
- (8) millions d'euros liés à l'accord avec l'Autorité de la concurrence au Brésil,
- (24) millions d'euros de frais sur les acquisitions,
- un gain de 5 millions d'euros sur la cession de Digital Cinema ;

(b) Pour 2014 : un profit suite à la cession d'une participation non consolidée.

NOTE 7 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en millions d'euros)	2015	2014
Frais de recherche et de développement, bruts	(158)	(147)
Projets de développement inscrits en immobilisations incorporelles	34	27
Amortissement des actifs incorporels de recherche et de développement	(28)	(34)
Subventions reçues ⁽¹⁾	24	18
FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT, NETS DES SUBVENTIONS	(128)	(136)

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

NOTE 8 **PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS**

DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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 en décembre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Pour réaliser le test de dépréciation, chaque écart d'acquisition est alloué à l'unité génératrice de trésorerie (UGT) ou au groupe d'UGT qui représente le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour les besoins de gestion interne.

Les immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie finie font l'objet de test 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 ou une baisse importante du chiffre d'affaires ou 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 du groupe d'actifs testé.

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. L'ensemble de la méthodologie et des hypothèses utilisées par le Groupe est détaillé dans la note 13.

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 non courants opérationnels » des activités poursuivies ou selon le cas en résultat des activités arrêtées ou en cours de cession ou en coûts de restructuration. Conformément à la norme IAS 36, une dépréciation comptabilisée sur un écart d'acquisition ne peut jamais faire l'objet d'une reprise.

(en millions d'euros)	Technologie	Maison Connectée	Services Entertainment	Total
2015				
Perte de valeur sur écart d'acquisition ⁽¹⁾	-	-	-	-
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles ⁽³⁾	(12)	(11)	-	(23)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	-	-	(2)	(2)
Pertes de valeur sur les avances des contrats et payées d'avance de réduction	-	-	(2)	(2)
PERTES DE VALEUR SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS ⁽²⁾	(12)	(11)	(4)	(27)
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-
PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS ⁽²⁾	(12)	(11)	(4)	(27)
2014				
Perte de valeur sur écart d'acquisition ⁽¹⁾	-	-	(47)	(47)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	-	-	(1)	(1)
PERTES DE VALEUR SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS ⁽²⁾	-	-	(48)	(48)
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-
PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS ⁽²⁾	-	-	(48)	(48)

(1) En 2014, lié à Services DVD (voir note 13).

(2) Une perte de valeur complémentaire sur des immobilisations corporelles et autres actifs courants a été enregistrée en 2015 et 2014 pour respectivement 5 millions d'euros et 1 million d'euros dans le cadre de plans de restructuration, en dehors du processus des tests de dépréciation. La perte de valeur nette totale sur actifs est donc de 32 millions d'euros et 49 millions d'euros en 2015 et 2014, respectivement.

(3) Relatif à la dépréciation d'actifs long terme de M-GO pour 12 millions d'euros et de coûts de développement capitalisés de Maison Connectée pour 11 millions d'euros.

NOTE 9 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

(en millions d'euros)	2015	2014
Produits d'intérêts	9	10
Charges d'intérêts	(72)	(75)
Charges d'intérêts nettes ⁽¹⁾	(63)	(65)
Composante financière des charges liées aux plans de retraites	(8)	(11)
Accélération de l'impact du taux effectif sur la dette ⁽²⁾	-	(20)
Gain (perte) de change	(5)	(11)
Autres	(11)	(10)
Autres produits (charges) financiers nets	(24)	(52)
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(87)	(117)

(1) En 2015, les charges d'intérêts comprennent 14 millions d'euros (12 millions d'euros en 2014) résultant de la différence entre le taux d'intérêt effectif et le taux nominal de la dette.

(2) En 2014, les remboursements anticipés de la dette du Groupe ont conduit à extourner une partie de l'ajustement IFRS provenant de la Dette Restructurée émise en 2010 et l'Emprunt à terme émis en 2013, tandis que de nouvelles émissions de dette en avril 2014 au titre de l'Emprunt à terme ont généré des ajustements IFRS positifs. Au 31 décembre 2014, l'ajustement IFRS est lié seulement à l'Emprunt à terme à échéance en 2020.

NOTE 10 **IMPÔT**

IMPÔTS DIFFÉRÉS ET EXIGIBLES

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, sera disponible, 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'impôt différé (voir note 3.3).

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.

L'impôt sur les résultats comprend l'impôt exigible et différé. L'impôt différé est directement débité ou crédité dans les capitaux propres si l'impôt concerne des éléments qui ont été directement crédités ou débités 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 cédées dans le résultat des opérations poursuivies, dans la mesure où ces reports déficitaires seront utilisés grâce aux bénéfices taxables futurs des activités poursuivies.

10.1 Impôt dans le compte de résultat

a. Charge d'impôt

La charge d'impôt s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Impôt courant		
France	(34)	(25)
Étranger	(22)	(24)
Total impôt courant	(56)	(49)
Impôt différé		
France	-	-
Étranger	1	1
Total impôt différé	1	1
TOTAL CHARGE D'IMPÔT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	(55)	(48)

En 2015 et en 2014, la charge d'impôt courant résulte principalement des impôts courants comptabilisés en France, au Mexique, au Brésil, au Royaume-Uni et en Australie, ainsi que des retenues à la source, qui pouvaient partiellement être imputées sur l'impôt à payer en France.

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.

b. 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 38 %), rapportée à la charge d'impôt comptabilisée. Le taux d'impôt est de 38 %, pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions d'euros. Les éléments de réconciliation sont les suivants :

(en millions d'euros)	2015	2014
Résultat net consolidé des sociétés intégrées	121	137
Impôt sur les résultats	(55)	(48)
Résultat des sociétés mises en équivalence	(1)	-
Résultat des activités poursuivies avant impôts	177	185
	38 %	38 %
Charge d'impôt théorique	(67)	(70)
Variation des impôts différés actifs non reconnus ⁽¹⁾	(17)	(26)
Effet des différents taux d'impôt appliqués ⁽²⁾	53	51
Effet des modifications de taux d'impôt appliqués localement	(3)	-
Effet des différences permanentes	(4)	5
Retenues à la source non imputées ⁽³⁾	(1)	(5)
Crédits d'impôts	-	1
Autres, net ⁽⁴⁾	(16)	(4)
Charge d'impôt des activités poursuivies	(55)	(48)

(1) En 2015 et 2014, la variation des impôts différés non reconnus est principalement imputable aux entités américaines compensées par la reprise de dépréciation des impôts différés en France suite à l'extension des prévisions de revenu taxable prévisible des activités de la division Licences pour un an de plus (voir note 3.3).

(2) En 2015, la maison mère a bénéficié d'une taxation à taux réduit, conduisant à une économie fiscale de 32 millions d'euros relative à des revenus de licences (27 millions d'euros en 2014).

(3) Retenues à la source sur des revenus de licences non imputées sur l'impôt courant en France et aux États-Unis.

(4) En 2015 ce poste comprend 7 millions d'euros relatifs à la « CVAE » des entités françaises (6 millions d'euros en 2014).

10.2 Impôts différés au bilan consolidé

a. 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 2014	364	(130)	234
Variations impactant le résultat 2014 des activités poursuivies	(34)	35	1
Autres mouvements	12	(11)	1
Au 31 décembre 2014	342	(106)	236
Variations impactant le résultat 2015 des activités poursuivies	14	(13)	1
Autres mouvements	9	(7)	2
AU 31 DÉCEMBRE 2015	365	(126)	239

b. Analyse des impôts différés nets par nature

(en millions d'euros)	2015	2014
Effet fiscal des reports déficitaires	1 569	1 476
Effet fiscal des différences temporaires liées aux :		
Immobilisations corporelles	29	40
Écarts d'acquisition	1	4
Immobilisations incorporelles	(75)	(68)
Participations financières et autres actifs non courants	(67)	(52)
Stocks et en-cours	(10)	3
Créances clients et autres actifs courants	22	12
Dettes financières	201	161
Provisions pour retraites et avantages assimilés	71	60
Provisions pour restructuration	6	14
Autres provisions	13	22
Autres dettes courantes et non courantes	84	75
Total des impôts différés sur différences temporaires	275	271
Impôts différés actifs (passifs), bruts	1 844	1 747
Provision pour dépréciation des impôts différés actifs	(1 605)	(1 511)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	239	236

Selon le tableau ci-dessus, les reports fiscaux déficitaires, qui expirent majoritairement après 2020 (4 299 millions d'euros sur un total de 4 377 millions d'euros à la fin de l'année 2015), représentent la majeure partie des différences temporaires. Les pertes fiscales non utilisées proviennent principalement de la France, des États-Unis et de l'Allemagne.

NOTE 11 **ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION ET ACTIVITÉS DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES**

ACTIFS NON COURANTS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

Les actifs non courants (ou groupe destiné à être cédé) sont classés comme « détenus en vue de la vente » dès lors que leur valeur comptable est 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 (ou un groupe destiné à être cédé) classés comme « détenus en vue de la vente » 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.

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. 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 ». L'activité arrêtée ou en cours de cession est clairement distinguée du reste du Groupe, sur le plan opérationnel et pour la communication d'informations financières. Celle-ci représente une ligne d'activité (ou une région géographique principale et distincte), fait partie d'un plan de cession ou d'abandon unique et coordonné ou est une filiale acquise exclusivement dans le but de la vente.

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 donné ci-dessous. Certains éléments du compte de résultat des exercices précédents ont fait l'objet de reclassements pour présenter sur une ligne distincte le résultat des activités remplissant les critères d'IFRS 5 pour être considérées comme 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, dans lequel les actifs cessent d'être classés comme détenus en vue de la vente.

11.1 Activités arrêtées ou en cours de cession

En 2015, le périmètre des activités arrêtées ou en cours de cession est resté stable par rapport à 2014.

Il correspond principalement aux impacts résiduels des activités arrêtées ou cédées telles que les activités Télévision et Tubes cathodiques arrêtées en 2004 et 2005.

En 2015, la perte de 43 millions d'euros provenant des activités arrêtées ou en cours de cession consiste principalement aux accords passés pour éteindre certains risques et litiges liés à des activités arrêtées ou cédées il y a plusieurs années (voir note 33).

En 2014, la perte relative au périmètre des activités arrêtées ou en cours de cession correspondait principalement à des frais juridiques ainsi qu'à des provisions pour risques et litiges.

En 2015 et 2014, la variation nette de trésorerie des activités abandonnées ou en cours de cession s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2015	2014
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(43)	(9)
Ajustements pour réconcilier le résultat net avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation pour les activités arrêtées ou en cours de cession		
Variation nette des provisions	3	(4)
(Gains)/ Pertes sur cessions d'actifs	(2)	1
Autres éléments sans effet de trésorerie (dont impôts)	18	1
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs	1	(4)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSON (I)	(23)	(15)
Produit de cession net des titres de participations	-	(3)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSON (II)	-	(3)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSON (III)	-	-
DIMINUTION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (I+II+III)	(23)	(18)

11.2 Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs et passifs attribuables aux opérations non encore vendus au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014 ont été classés comme étant destinés à être cédés dans les états consolidés de la situation financière du Groupe et présentés séparément des autres actifs et passifs.

Au 31 décembre 2014, il n'y avait aucune activité identifiée comme étant destinée à être cédée.

Au 31 décembre 2015, l'activité M-GO a été classée comme étant destinée à être cédée. Cette filiale a été vendue le 29 janvier 2016 (voir la note 35). Cette activité n'étant pas significative par rapport aux états financiers du Groupe, elle n'a pas été considérée en tant qu'activité arrêtée et est présentée dans le résultat du segment Technologie (voir note 5).

NOTE 12 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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 industriels. 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.

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. 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.

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 (i) le transfert de la propriété du bien à la fin du contrat, (ii) l'existence d'une option incitative en fin de contrat, (iii) le fait que la durée du contrat couvre la majeure partie de la durée de vie économique du bien ou (iv) 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. 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.

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles ⁽¹⁾	Total
AU 31 DÉCEMBRE 2013, NET	5	28	157	103	293
Brut	5	73	996	258	1 332
Amortissements cumulés	-	(45)	(839)	(155)	(1 039)
Année 2014					
Écarts de conversion	-	1	14	9	24
Acquisitions	-	-	12	38	50
Acquisition de filiales ⁽³⁾	-	-	2	-	2
Cessions	-	-	(1)	-	(1)
Cessions de filiales ⁽⁵⁾	(2)	-	-	-	(2)
Amortissements	-	(3)	(55)	(22)	(80)
Pertes de valeur ⁽²⁾	-	-	(1)	(1)	(2)
Autres variations ⁽⁴⁾	-	-	35	(35)	-
31 DÉCEMBRE 2014, NET	3	26	163	92	284
Brut	3	54	1 026	269	1 352
Amortissements cumulés	-	(28)	(863)	(177)	(1 068)
Année 2015					
Écarts de conversion	-	1	8	7	16
Acquisitions	-	-	7	50	57
Acquisition de filiales ⁽³⁾	-	-	34	17	51
Cessions	-	-	-	(1)	(1)
Cession de filiales ⁽⁵⁾	-	-	(6)	-	(6)
Amortissements	-	(3)	(58)	(29)	(90)
Pertes de valeur ⁽²⁾	-	-	(2)	(5)	(7)
Actifs destinés à être cédés	-	-	-	(1)	(1)
Autres variations ⁽⁴⁾	-	-	24	(25)	(1)
31 DÉCEMBRE 2015, NET	3	24	170	105	302
Brut	3	57	1 181	354	1 595
Amortissements cumulés	-	(33)	(1 011)	(249)	(1 293)

(1) Inclut les immobilisations corporelles en cours.

(2) En 2015 et en 2014, il inclut une perte de valeur de 5 millions d'euros et 1 million d'euros respectivement comptabilisée dans le cadre d'un plan de restructuration et qui n'est pas comprise dans les pertes de valeur sur actifs opérationnels non courants telles que présentées dans la note 8.

(3) En 2015, lié à l'acquisition de Mikros Image pour 3 millions d'euros, TDSVC pour 6 millions d'euros, The Mill pour 22 millions d'euros et les activités Cinram Amérique du Nord pour 20 millions d'euros. En 2014, principalement lié à l'acquisition de Mr. X Inc.

(4) Correspond principalement au transfert d'immobilisations corporelles en cours dans le poste « Installations techniques, matériels et outillages ».

(5) En 2015, principalement lié à la cession de l'activité Digital Cinema. En 2014, relatif principalement à la liquidation des activités Services de Production en Italie.

NOTE 13 **ÉCARTS D'ACQUISITION ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET 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 dette 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.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles correspondent principalement à des projets de développement immobilisés, à des marques, à des droits d'utilisation de brevets 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 acquises. 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. Les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. 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 ».

MARQUES ET BREVETS

Les brevets sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité attendue.

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. À ce stade, les facteurs importants ayant conduit 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 à long terme attendue.

En 2014, le Groupe a demandé à Sogerm, une société renommée et indépendante dans le domaine de l'évaluation des marques et des actifs intangibles, d'évaluer la juste valeur de la marque Technicolor. IAS 36 mentionne que la valeur recouvrable d'un actif est la plus élevée entre sa valeur de marché et sa valeur d'utilité. Cette évaluation a confirmé que la juste valeur de marché de la marque Technicolor était supérieure à sa valeur comptable.

Les autres marques acquises lors de regroupement d'entreprises ont été évaluées sur la base des redevances qui seraient versées pour l'utilisation de celles-ci, si Technicolor n'en était pas propriétaire.

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. Les contrats ont généralement une durée comprise entre un et cinq ans. La méthode d'évaluation initiale est généralement réalisée sur la base des surprofits attendus calculés par 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.

Projets de recherche et développement :

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 comptabilisation à l'actif 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. 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.

(en millions d'euros)	Brevets et marques	Relations contractuelles avec les clients	Autres immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	Total des immobilisations incorporelles	Écarts d'acquisition
AU 31 DÉCEMBRE 2013, NET	238	55	82	375	450
<i>Brut</i>	577	283	298	1 158	
<i>Amortissements cumulés</i>	(339)	(228)	(216)	(783)	
Année 2014					
Écarts de conversion	31	5	8	44	43
Acquisition	97	-	33	130	-
Acquisitions de filiales	2	-	-	2	2
Amortissements	(23)	(10)	(39)	(72)	-
Pertes de valeur d'actifs de la période ⁽²⁾	-	-	-	-	(47)
Autres variations	-	-	(3)	(3)	-
31 DÉCEMBRE 2014, NET	345	50	81	476	448
<i>Brut</i>	715	317	254	1 286	
<i>Amortissements cumulés</i>	(370)	(267)	(173)	(810)	
Année 2015					
Écarts de conversion	31	4	6	41	26
Acquisition	1	-	47	48	1
Acquisitions de filiales	2	-	6	8	746
Amortissements	(22)	(12)	(42)	(76)	-
Pertes de valeur d'actifs de la période ⁽²⁾	-	-	(23)	(23)	-
Actifs destinés à être cédés	-	-	(20)	(20)	-
Autres variations	-	-	-	-	-
31 DÉCEMBRE 2015, NET	357	42	55	454	1 221
<i>Brut</i>	776	284	260	1 320	
<i>Amortissements cumulés</i>	(419)	(242)	(205)	(866)	

(1) Inclut les projets de développement capitalisés, les logiciels acquis ou développés en interne et les technologies acquises séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises.

(2) La perte de valeur concernant les autres immobilisations incorporelles en 2015 est liée à l'activité M-GO pour 12 millions d'euros et au segment Maison Connectée pour 11 millions d'euros. Les écarts d'acquisition sont présentés dans la note 13.2 ci-après.

13.1 Relations contractuelles avec les clients

Au 31 décembre 2015 et 2014, la Direction n'a pas identifié d'indices de pertes de valeur sur ces actifs.

13.2 Marques et Écarts d'acquisition

Le tableau ci-dessous présente la répartition entre chaque Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) significative des montants d'écarts d'acquisition et de marques les plus importants et reflète l'organisation en place au 31 décembre 2015.

	31 décembre 2015					31 décembre 2014				
	Écart d'acquisition		Marque Technicolor		Autres marques	Écart d'acquisition		Marque Technicolor		Autres marques
	Montant brut ⁽¹⁾	Perte de Valeur de la période	Montant net	Montant net	Montant net ⁽²⁾	Montant brut ⁽¹⁾	Perte de Valeur de la période	Montant net	Montant net	Montant net ⁽²⁾
Services Entertainment										
Services DVD	407	-	407		-	379	(47)	332		-
Services de Production	298	-	298		6	66	-	66		4
Maison Connectée	516	-	516		-	50	-	50		-
Technologie	-	-	-		33	-	-	-		33
TOTAL	1 221	-	1 221	206	39	495	(47)	448	185	37

(1) Les écarts d'acquisition sur les activités acquises en 2015 sont préliminaires et avant allocation du prix d'acquisition qui sera finalisée en 2016.

(2) Comprend :

- les marques Moving Picture Company® (MPC), Mr. X® et Mikros® sont incluses dans l'UGT Services de Production ;
- les marques THOMSON® et RCA® incluses dans l'UGT Technologie.

a. Marques

Au 31 décembre 2015, les marques du Groupe s'élèvent à 245 millions d'euros et sont principalement constituées de Technicolor®, RCA®, THOMSON®, MPC®, Mr. X®, et Mikros®.

	Technicolor®	RCA®	Total
Méthode utilisée pour déterminer la valeur recouvrable	Juste valeur de marché estimée par un évaluateur indépendant	Projections de flux de trésorerie actualisés	
Description des hypothèses clés		Budget et projections des flux de trésorerie	
Période de projection des flux futurs de trésorerie		5 ans	
Taux de croissance utilisé pour extrapoler les flux de trésorerie au-delà de la période de projection		0 %	
Taux d'actualisation après impôt utilisé au 31 décembre 2015		8 %	
Montant net des principales marques	206	29	235
Autres marques			10
MONTANT NET DES MARQUES			245

■ Pour la marque Technicolor®, sa juste valeur de marché est plus importante que sa valeur nette comptable.

■ Pour la marque RCA®, aucun changement raisonnable dans les hypothèses n'amènerait à constater de perte de valeur.

b. Écarts d'acquisition

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition sont réalisés au niveau de groupes d'unités génératrices de trésorerie (appelés Unités de Reporting par la suite) :

- au sein du segment Services Entertainment, deux Unités de Reporting ont été identifiées :
 - _ les Services DVD,
 - _ les Services de Production regroupant les anciennes Unités de Reporting de Services Création et Production Numérique qui ont été fusionnées à la fin de 2014 dans la même structure de gestion commune.

Cette réorganisation a été régie par la stratégie commune sur le développement et les offres des clients et par les synergies opérationnelles ;

- le segment Maison Connectée est considéré comme une Unité de Reporting à part entière ;
- le segment Technologie est considéré comme une Unité de Reporting à part entière.

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

	Services Entertainment		Maison Connectée
	Services DVD	Services de Production	
Méthode utilisée pour déterminer la valeur recouvrable	Juste valeur ⁽¹⁾	Juste valeur ⁽²⁾	Juste valeur ⁽²⁾
Description des hypothèses clefs	Budget et projections des flux de trésorerie		
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 2015	*	2 %	0,3 %
■ au 31 décembre 2014	*	2 %	2 %
Taux d'actualisation après impôt utilisé :			
■ au 31 décembre 2015 ⁽³⁾	8 %	8 %	11 %
■ au 31 décembre 2014	8 %	8 %	10 %

(1) En l'absence d'accord de vente à la date de clôture, d'un marché actif et de transactions comparables récentes pour les Unités de Reporting du Groupe, la juste valeur diminuée des coûts de cession a été estimée en utilisant des projections de flux de trésorerie actualisées. La Direction du Groupe considère que la juste valeur est la méthode la plus appropriée pour estimer la valeur de ces activités car elle prend en compte les futures restructurations que le Groupe devra entreprendre pour s'adapter à un environnement technologique en évolution rapide. Ces restructurations seraient prises en compte par l'ensemble des participants du marché au vu de l'environnement économique dans lequel évoluent les activités du Groupe.

(2) La valeur recouvrable des divisions Services de Production et Maison Connectée a été basée cette année sur la méthode de la juste valeur afin de prendre en considération les futures intégrations, réorganisations et restructurations liées aux activités acquises.

(3) Le taux d'actualisation avant impôt correspondant est compris entre 11,5 % et 17,2 %.

* Il a été considéré que l'essentiel de l'activité de la division Services DVD avait une durée de vie finie, déterminée en fonction de la date attendue d'obsolescence des technologies sous-jacentes à cette activité. En conséquence, aucune valeur terminale n'a été utilisée pour ces activités. Un taux de croissance de 2 % a été utilisé pour les autres activités au sein de la division Services DVD.

Le Groupe n'a enregistré aucune perte de valeur sur écart d'acquisition au 31 décembre 2015.

Le Groupe a enregistré au 31 décembre 2014 une perte de valeur sur écarts d'acquisition pour 47 millions d'euros dans la division Services DVD. Cette perte de valeur reflétait une tendance de marché défavorable.

Sensibilité des pertes de valeur au 31 décembre 2015

- Pour les Services DVD, comme la juste valeur est légèrement supérieure à la valeur comptable au 31 décembre 2015, tout changement défavorable dans les principales hypothèses amènerait la valeur recouvrable en dessous de la valeur comptable. Une augmentation de 1 point de l'hypothèse de taux d'actualisation après impôt générerait une dégradation de la valeur de 36 millions d'euros, la ramenant à une valeur proche de la valeur nette comptable. En complément de ces éléments, les principales

hypothèses qui influent sur la valeur recouvrable de Services DVD incluent l'évolution des marchés du DVD et du Blu-ray™ en volume sur la période de projection, le prix de vente de ces produits et la capacité de Services DVD d'adapter sa structure de coût à un environnement de marché en évolution rapide.

- Pour les autres GRU, aucun changement raisonnable dans les hypothèses n'amènerait à constater de perte de valeur.

NOTE 14 AVANCES SUR CONTRATS CLIENTS ET REMISES PAYÉES D'AVANCE

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 exclusif de prestation de service sur une zone géographique spécifique et pour une durée contractuelle (en général d'un an 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 amorties en déduction du chiffre d'affaires, en fonction des unités produites.

Les avances sur contrats clients et remises payées d'avance se montent respectivement à 39 millions d'euros et 53 millions d'euros au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014.

NOTE 15 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

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

Le Groupe possède des titres dans des sociétés consolidées par mise en équivalence et des participations dans des co-entreprises (voir note 36).

Les titres des sociétés mises en équivalence et les participations dans les co-entreprises sont détaillés dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Actifs nets « part du Groupe »		Résultat net « part du Groupe »	
	2015	2014	2015	2014
Principales participations dans les entreprises associées	13	9	3	(2)
Principales participations dans les co-entreprises	3	1	(4)	2
TOTAL	16	10	(1)	-

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.

15.2 Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente sont les actifs financiers non dérivés qui sont désignés comme étant disponibles à la vente ou ne sont pas classés dans une autre des catégories d'actifs financiers. Ils sont présentés dans les actifs non courants, sauf si la Direction du Groupe a l'intention de les céder dans les 12 mois suivant la date de clôture.

Les actifs disponibles à la vente du Groupe sont principalement constitués d'investissements dans des sociétés non cotées. Ils sont évalués à leur juste valeur et les variations de valeur temporaires sont enregistrées dans le Résultat Global dans les capitaux propres. La partie correspondant aux gains et pertes de change sur les titres monétaires (instruments de dette) dénommés en monnaie étrangère est comptabilisée en résultat. Lorsque les titres sont cédés ou dépréciés, les ajustements de juste valeur cumulés dans le Résultat Global au sein des capitaux propres sont recyclés dans le compte de résultat au sein du poste « Autres produits (charges) financiers nets ».

Les intérêts sur les actifs financiers disponibles à la vente, calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif sont comptabilisés en résultat. Enfin, les dividendes afférents à un instrument de capitaux propres sont comptabilisés en résultat dès que le droit du Groupe d'en recevoir le paiement est établi.

DÉCOMPTABILISATION

Un actif financier est décomptabilisé quand 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.

DÉTERMINATION DE LA JUSTE VALEUR

Le Groupe détermine la juste valeur de ses investissements non cotés en utilisant des techniques d'évaluation. Ces dernières incluent l'utilisation de transactions récentes dans des conditions de concurrence normale entre parties informées et consentantes, si elles sont disponibles, la référence à la juste valeur actuelle d'un autre instrument identique en substance, l'analyse des flux de trésorerie actualisés et les modèles de valorisation des options, en utilisant au maximum des données du marché et en se fondant aussi peu que possible sur des données internes au Groupe.

DÉPRÉCIATION DES ACTIFS FINANCIERS

À chaque date de clôture, le Groupe apprécie s'il existe une indication objective de dépréciation d'un actif financier ou d'un groupe d'actifs financiers. Une baisse importante ou prolongée (plus de 9 mois) de la juste valeur d'un instrument de capitaux propres en deçà de son coût constitue également une indication objective de dépréciation. Si une telle indication existe pour des actifs financiers disponibles à la vente, la perte cumulée – qui correspond à la différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur actuelle, diminuée de toute perte de valeur sur cet actif précédemment comptabilisée en résultat – est sortie du Résultat Global des capitaux propres et comptabilisée en résultat. Les pertes de valeur comptabilisées en résultat sur les instruments de capitaux propres classés en actifs financiers disponibles à la vente ne font jamais l'objet d'une reprise dans le compte de résultat, sauf si les instruments de capitaux propres sont vendus.

Les actifs financiers disponibles à la vente se montent respectivement à 22 millions d'euros et 8 millions d'euros au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014.

NOTE 16 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 généraux 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.

(en millions d'euros)	2015	2014
Matières premières	40	23
En-cours	22	11
Produits finis et marchandises ⁽¹⁾	271	70
Valeur brute	333	104
Provisions pour dépréciation	(22)	(5)
TOTAL	311	99

(1) Augmentation principalement liée au stock de TDSVC pour 93 millions d'euros.

NOTE 17 CLIENTS ET EFFETS À RECEVOIR & FOURNISSEURS ET EFFETS À PAYER

CRÉANCES CLIENTS ET DETTES FOURNISSEURS

Les créances clients et les dettes fournisseurs font partie des actifs et passifs financiers courants. Ils sont évalués, à la date de comptabilisation initiale, à la juste valeur de la contrepartie à recevoir ou à donner. Cette valeur est en général la valeur nominale car l'effet de l'actualisation n'est pas matériel entre la date de reconnaissance de l'instrument et sa réalisation (actif) ou son remboursement (passif).

Le Groupe évalue à chaque arrêté s'il existe une indication objective de dépréciation d'une créance client. Si une telle indication existe, le montant de la perte de valeur est égal à la différence entre la valeur comptable de la créance et la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés.

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)	2015	2014
Clients et effets à recevoir	723	607
Provisions pour dépréciation	(19)	(27)
TOTAL CLIENTS ET EFFETS À RECEVOIR ⁽¹⁾	704	580

(1) Comprend 70 millions d'euros et 59 millions d'euros de créances échues au 31 décembre 2015 et 2014 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 (704 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 580 millions d'euros au 31 décembre 2014).

NOTE 18 AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

ACTIFS FINANCIERS (HORS ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE, VOIR NOTE 15)

La Direction du Groupe détermine le classement des actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale et réévalue cette affectation à chaque arrêté. Les actifs financiers sont reconnus à la date de transaction – moment où le Groupe s'engage pour acheter ou vendre l'actif – à leur juste valeur augmentée des coûts de transactions. Les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat sont comptabilisés initialement à leur juste valeur et les frais de transaction liés sont enregistrés en charges.

ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR EN CONTREPARTIE DU COMPTE DE RÉSULTAT

Cette catégorie est divisée en deux sous-catégories: les actifs financiers détenus à des fins de transactions et ceux désignés lors de leur comptabilisation initiale comme étant à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat. Un actif financier est classé dans cette catégorie s'il est acquis principalement en vue d'être vendu à court terme. Les instruments dérivés sont également considérés comme des instruments détenus à des fins de transactions sauf s'ils sont désignés comme instruments de couverture. Les actifs de cette catégorie sont présentés en actifs courants quand ils sont détenus à des fins de transactions, ou s'ils vont être réalisés dans les 12 mois suivant la date de clôture. Les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat sont évalués par la suite à leur juste valeur. Les pertes et gains provenant des variations de juste valeur, y compris les intérêts et les produits de dividendes, sont enregistrés dans le compte de résultat au sein du poste « Autres produits (charges) financiers nets », au cours de la période où ils surviennent.

PRÊTS ET CRÉANCES

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ils sont présentés dans les actifs courants au sein du poste « Clients et effets à recevoir », sauf pour ceux dont la maturité est supérieure à 12 mois suivant la date de clôture. Ceux-ci sont classés en actifs non courants. Les prêts et créances sont évalués postérieurement à leur comptabilisation initiale au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

(en millions d'euros)	2015	2014
Autres actifs non courants	54	37
Autres actifs courants	300	326
TOTAL AUTRES ACTIFS	354	363
<i>Détail des autres actifs courants</i>		
TVA déductible	38	33
Crédit d'impôt recherche et subventions	33	33
Charges constatées d'avance	43	39
Autres ⁽¹⁾	186	221
Total Autres actifs courants	300	326

(1) Aux 31 décembre 2015 et 2014, les autres débiteurs incluent respectivement 48 millions d'euros et 140 millions d'euros de revenus de redevances. La diminution est principalement liée au ralentissement du programme de licence MPEG LA.

NOTE 19 TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET TRÉSORERIE MISE EN NANTISSEMENT

La trésorerie et les équivalents de trésorerie incluent les disponibilités en caisse, les dépôts à vue, et les 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. Les découverts bancaires sont inclus dans les dettes financières courantes au bilan.

La trésorerie mise en nantissement représente les dépôts en trésorerie mis en place afin de sécuriser les facilités de crédit et autres obligations du Groupe.

(en millions d'euros)	2015	2014
Trésorerie	213	113
Équivalents de trésorerie	172	215
TOTAL	385	328
TRÉSORERIE MISE EN NANTISSEMENT ⁽¹⁾	38	36

(1) Dépôt en trésorerie mis en place afin de sécuriser les facilités de crédit et autres obligations du Groupe, dont la partie courante s'élève à 15 millions d'euros au 31 décembre 2015 (21 millions d'euros au 31 décembre 2014). 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.

Se reporter à la note 21.2 pour des informations relatives au taux d'intérêt moyen et à la maturité des dépôts bancaires.

NOTE 20 CAPITAUX PROPRES

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.

20.1 Variations du capital social

Le 8 juin 2015, le capital social de Technicolor a été augmenté de 738 205 nouvelles actions d'une valeur nominale de 1 euro afin de livrer des actions gratuites acquises dans le cadre du plan de rétention à long terme (*Long-Term Incentive Plan*, LTIP). La contrepartie de l'augmentation de capital est une diminution de la prime d'émission de 738 205 d'euros.

Entre le 23 mai 2015 et le 31 décembre 2015, dans le cadre du plan de rétention à moyen terme (dénommé « *Mid-Term Incentive Plan* »), certains bénéficiaires ont exercé une partie des options de souscription qui leur avaient été attribuées, donnant lieu à la création de 5 002 790 actions nouvelles au prix moyen de 3,33 euros pour un montant total de 16 651 582 euros correspondant à une augmentation du capital social de 5 002 790 euros et une prime d'émission de 11 648 792 euros.

Le 17 novembre 2015, Technicolor a émis 48 376 485 nouvelles actions lors d'une augmentation de capital avec droits de souscription préférentiels à un prix de 4,70 euros par action représentant un produit brut de 227 369 479 euros.

Le 20 novembre 2015, Technicolor a émis 21 418 140 nouvelles actions lors d'une augmentation de capital réservée à Cisco Systems Inc. et représentant un montant brut de 150 millions d'euros (basé sur la cotation de l'action Technicolor au 20 novembre 2015) en paiement partiel de l'acquisition de l'activité TDSVC.

Au 31 décembre 2015, le capital social de Technicolor s'élève à 411 443 290 euros divisés en 411 443 290 actions de valeur nominale 1 euro, intégralement versées.

Au 31 décembre 2015 et à la connaissance de la Société, les sociétés suivantes détiennent plus de 5 % du capital de Technicolor :

- la Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré détenir conjointement avec Bpifrance Participations SA, 8,00 % du capital social et 8,01 % des droits de vote de la Société. La Caisse des Dépôts et Consignations n'a pas effectué de déclaration de franchissement de seuil légal depuis cette date ;
- Cisco Systems Inc. a déclaré détenir 5,21 % du capital social et des droits de vote de la Société.

(en euros, excepté le nombre d'actions)

	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social en euros
Capital social au 31 décembre 2013	335 709 392	1	335 709 392
Augmentation de capital par émission d'actions nouvelles ⁽¹⁾	198 278	1	198 278
Capital social au 31 décembre 2014	335 907 670	1	335 907 670
Augmentation de capital par émission d'actions dans le cadre du LTIP ⁽¹⁾	738 205	1	738 205
Augmentation du capital social par émission de nouvelles actions livrée dans le cadre des MIP ⁽²⁾	5 002 790	1	5 002 790
Augmentation du capital social avec droits de souscription préférentiel ⁽³⁾	48 376 485	1	48 376 485
Augmentation du capital social réservé à Cisco Systems Inc. ⁽⁴⁾	21 418 140	1	21 418 140
Capital social au 31 décembre 2015	411 443 290	1	411 443 290

(1) Le capital social de Technicolor a été augmenté de 738 205 nouvelles actions d'une valeur nominale de 1 euro afin de livrer des actions gratuites acquises dans le cadre du plan de rétention à long terme (*Long-Term Incentive Plan*, LTIP 2011). La contrepartie de l'augmentation de capital est une diminution de la prime d'émission de 738 205 euros (voir note 27).

(2) Le capital social a été augmenté de 5 002 790 actions nouvelles actions dans le cadre du plan de rétention à moyen terme dénommé « *Mid-Term Incentive Plan* » (MIP 2010 et MIP 2015).

(3) Technicolor a émis 48 376 485 nouvelles actions lors d'une augmentation de capital avec droits de souscription préférentiels à un prix de 4,70 euros par action représentant un produit brut de 227 369 479 d'euros en incluant la valeur brute de la prime d'émission. Cette augmentation de capital a été finalisée le 17 novembre 2015.

(4) L'acquisition de l'activité TDSVC a été partiellement payée au 20 novembre 2015 par 21 418 140 nouvelles actions de Technicolor représentant 150 millions d'euros sur la base du cours de l'action Technicolor au 20 novembre 2015.

20.2 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.

	2015	2014
Nombre d'actions propres en début de période ⁽¹⁾	644 331	485 603
Actions propres attribuées ⁽²⁾	(250)	(114 034)
Actions propres achetées (vendues) ⁽³⁾	(242 557)	272 762
Nombre d'actions propres en fin de période ⁽¹⁾	401 524	644 331

(1) Montant global des actions propres, y compris celles achetées dans le cadre du Contrat de liquidité (Share Management Agreement).

(2) En 2014, dans le cadre du plan MIP de 2010, 114 034 actions ont été livrées aux employés. En 2015, 250 actions gratuites ont été livrées dans le cadre du plan d'action gratuite (voir note 27.1).

(3) Les Assemblées Générales Mixtes des actionnaires du 23 mai 2013, 22 mai 2014, et 9 avril 2015 ont autorisé la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. En conséquence, en 2015, 2 322 443 actions ont été rachetées pour un montant total de 14 399 859 euros et 2 565 000 actions ont été vendues pour un montant total de 15 927 303 euros (en 2014, le nombre d'actions propres s'était accru de 272 762 actions pour un montant de 1 204 077 euros).

20.3 Titres Super Subordonnés

Le 26 septembre 2005, Technicolor a procédé à une émission de Titres Super Subordonnés, 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 (la clause de « changement de contrôle » est un événement non financier exclu de la définition d'un dérivé selon IAS 39).

En raison du caractère à durée indéterminée et 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). Les titres peuvent être remboursés au pair et à l'option de Technicolor à partir du 25 septembre 2015 et par la suite à chaque date de paiement du coupon.

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 à partir de septembre 2015 ou selon certains événements contractuellement définis ou (ii) en cas de liquidation de la société ;
- ils ne portent plus intérêt depuis que le paiement de 25 millions d'euros a été versé aux porteurs de TSS en remboursement de leurs créances d'intérêt dans le cadre de la restructuration de la dette en 2010.

20.4 Dividendes et distributions

Aucun paiement de dividende n'a été réalisé en 2014. L'Assemblée Générale tenue le 9 avril 2015 a approuvé le versement d'un dividende de 0,05 euro par action pour l'exercice 2014. Un montant de 17 millions d'euros a été versé aux actionnaires le 22 mai 2015.

20.5 Participations ne donnant pas le contrôle

En 2015 et en 2014, il n'y a pas eu de changement significatif des participations ne donnant pas le contrôle.

20.6 Juste valeur des opérations de couverture inscrites en capitaux propres

Au 31 décembre 2015, une perte de 1,4 million d'euros sur instruments de couverture a été comptabilisée au sein du résultat global en capitaux propres, comparé à une perte de 0,4 million d'euros comptabilisée au sein du résultat global en capitaux propres au 31 décembre 2014. (Voir note 21).

NOTE 21 INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

21.1 Objectifs et Politiques de la gestion des risques

Technicolor est exposé à divers risques financiers, incluant les risques de marché (liés aux fluctuations des cours de change, des taux d'intérêt et des prix des instruments financiers) et aux risques de liquidité et de crédit.

Les risques de marché et de liquidité du Groupe sont gérés de manière centrale par son service trésorerie Groupe situé en France. Une trésorerie régionale aux États-Unis, et plus spécifiquement à Ontario, Californie, reporte à la trésorerie Groupe. Le département de la trésorerie fait partie du département Groupe Finance et dépend directement du Directeur Financier. Les effectifs de la trésorerie sont de 6 personnes.

La gestion des risques de marché est assurée par la trésorerie Groupe, conformément aux politiques et procédures du Groupe, qui définissent entre autres les responsabilités, les autorisations, les limites, les instruments 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 Exécutif et au Comité d'Investissement 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 ces risques. La gestion des risques est étroitement encadrée par des limites et des autorisations qui sont approuvées par le Comité d'Investissement pour chaque type de transaction, et qui sont contrôlées par le département de contrôle interne.

Pour réduire son exposition aux fluctuations de taux d'intérêt et de change, le Groupe utilise des instruments dérivés.

Le Groupe recourt aux instruments dérivés uniquement pour couvrir son exposition aux risques financiers liés à son activité commerciale et à ses positions financières. Cette politique interdit au Groupe ou à ses filiales de prendre, ou d'autoriser ses filiales à prendre, des positions spéculatives sur le marché.

Le risque de crédit sur les créances clients est géré par chaque branche d'activité en prenant en compte le degré de solvabilité et l'historique des clients. D'une façon ponctuelle, le Groupe peut s'assurer ou mettre en place des cessions de créances sans recours afin de gérer son risque de crédit.

Toutes les contreparties aux transactions sur instruments dérivés ou de trésorerie réalisées par le Groupe sont contractées auprès d'organismes financiers disposant d'une notation de premier rang reçue d'une agence spécialisée. De plus, le Groupe a mis en place des règles pour limiter le montant maximal de l'exposition vis-à-vis d'un même partenaire.

21.2 Gestion du risque de marché

a. Risque de change

Risque de conversion

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les actifs, passifs, produits et charges enregistrés dans des devises autres que l'euro doivent être convertis en euro au taux de change applicable pour être inclus dans les états financiers consolidés du Groupe.

Les changements dans la valeur de l'euro peuvent donc avoir une conséquence sur la valeur en euro des actifs, passifs, produits et charges du Groupe enregistrés dans une autre devise que l'euro, même si leur valeur n'a pas changé dans leur propre devise.

Le risque de conversion en devise étrangère le plus élevé du Groupe est celui de l'euro contre le dollar US du fait qu'une part significative du chiffre d'affaires net du Groupe est réalisé en dollar US et aussi du fait qu'une partie de son résultat opérationnel est généré par des filiales qui utilisent le dollar comme devise fonctionnelle. Cette situation reflète l'importance de la présence de Technicolor aux États-Unis, et plus particulièrement pour ses segments Services Entertainment et Maison Connectée. En conséquence, les fluctuations de la parité du dollar US contre l'euro peuvent avoir un impact significatif sur la conversion du chiffre d'affaires du Groupe, et dans une moindre mesure, sur le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts. En 2015, les fluctuations de change toutes devises confondues ont eu un impact positif de 240 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et un impact négatif de 35 millions d'euros sur le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts. La variation sur les impacts de conversion entre 2015 et 2014 est principalement due au dollar US (le cours moyen du dollar US contre l'euro s'est apprécié de 20 % par rapport à 2014). Le Groupe estime que sa sensibilité au risque de conversion n'a pas changé significativement depuis la fin 2015.

La politique du Groupe est de ne pas couvrir le risque de translation. Le risque de conversion est mesuré en consolidant les différentes expositions du Groupe et en réalisant une analyse de sensibilité sur les principales expositions.

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 vendeuse de 447 millions de dollars US en 2015 (position nette vendeuse de 403 millions de dollars US en 2014).

Afin de réduire l'exposition liée à l'activité commerciale, les filiales du Groupe cherchent à uniformiser la devise des achats avec celle des ventes, et dans des situations plus particulières, avec des devises qui ne devraient pas s'apprécier par rapport à la devise dans laquelle les ventes sont libellées. La politique du Groupe est de demander aux filiales de remonter régulièrement leurs expositions prévisionnelles au risque de change à la Trésorerie Groupe, qui réduit le risque en consolidant les expositions dans chaque devise. Le risque résiduel est le plus souvent couvert auprès de banques en utilisant des contrats de change à terme. Ces opérations bénéficient de la comptabilité de couverture de flux futurs selon les IFRS, comme décrit dans la note 22 « Instruments financiers dérivés » des états financiers consolidés.

Du fait de la nature différente de l'exposition du Groupe au dollar US de la division Licences (principalement une exposition liée aux revenus en dollar US) comparée à l'exposition en US dollar des autres divisions, le Groupe peut être amené à gérer séparément l'exposition liée à la division Licences.

Pour les produits qui ont un cycle court, la politique du Groupe est de mettre en place des couvertures court terme, jusqu'à 6 mois. Pour les produits et services avec un cycle plus long, incluant la division Licences ainsi que la division Services Production et dans certains cas les expositions du segment Maison Connectée, des couvertures peuvent être mises en place sur une période supérieure à 6 mois.

Le risque de transaction sur les expositions commerciales est mesuré en consolidant les expositions du Groupe et en réalisant une analyse de sensibilité sur les principales expositions.

Risque sur investissements dans les filiales à l'étranger

La politique générale 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. Les variations dans la valeur en euro des investissements dans les filiales étrangères sont enregistrées dans le poste « écarts de conversion » des capitaux propres du Groupe. Au 31 décembre 2015, seule une petite couverture de ce type était en cours.

Les swaps de devises

De manière à faire coïncider les devises que la trésorerie de Technicolor emprunte avec les devises dans lesquelles elle prête, Technicolor peut être amené à mettre en place des opérations de swaps principalement pour (i) convertir ses emprunts en euros en dollar US qui sont ensuite prêtés aux filiales du Groupe basées aux États-Unis, et (ii) convertir des dollars US empruntés soit auprès d'investisseurs externes soit auprès de filiales américaines en euros. Les points de terme sur ces opérations de swaps sont comptabilisés comme des intérêts, ils totalisaient une charge de 1 million d'euros en 2015 et étaient nuls en 2014.

Analyse de sensibilité

La principale exposition du Groupe est sur le dollar US contre euro.

Le Groupe estime qu'une variation de 10 % de la parité dollar US contre euro est un changement de variable de risque pertinent et raisonnablement possible dans une année et 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.

2015 (en millions d'euros)	Transaction	Conversion	Total
Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts ⁽¹⁾	40	(16)	24
Impact sur capitaux propres (écarts de conversion) ⁽²⁾			53
2014 (en millions d'euros)	Transaction	Conversion	Total
Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts ⁽¹⁾	30	(10)	20
Impact sur capitaux propres (écarts de conversion) ⁽²⁾			8

(1) Impact sur le profit :

- le risque de transaction sur le profit 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 non couverts dans les filiales étrangères dont la devise fonctionnelle est le dollar US.

b. Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt est due principalement à son endettement et à ses dépôts.

La politique du Groupe oblige les filiales à emprunter, et à prêter leur excès de trésorerie, à la Trésorerie Groupe, qui en retour satisfait leurs besoins de liquidités en empruntant à l'extérieur. Les filiales ne pouvant pas faire d'opérations avec la Trésorerie Groupe du fait des lois ou restrictions locales, peuvent emprunter ou investir auprès de banques locales en respectant les règles établies par la Trésorerie Groupe.

Le risque de taux est mesuré en consolidant les positions emprunteuses et prêteuses du Groupe et en réalisant une analyse de sensibilité. Toute la dette non courante du Groupe est actuellement à taux variable.

Au niveau des taux d'intérêts nominaux de l'Emprunt à terme, la charge d'intérêts pour une année entière (aux taux de change du 31 décembre 2015) serait de 67 millions d'euros sur l'Emprunt à terme de 1 351 millions d'euros (montant nominal et non pas le montant IFRS apparaissant dans l'état de la situation financière consolidée de la société) comparé à la charge d'intérêts brute totale payée pour 2015 de 57 millions d'euros. En 2014, la charge d'intérêts brute totale payée était de 66 millions d'euros. La sensibilité de la charge d'intérêts aux fluctuations de taux d'intérêts est expliquée ci-après.

Opérations de taux d'intérêts

Au 31 décembre 2015, le Groupe n'a aucune opération de couverture de taux d'intérêt en cours.

Taux d'intérêts effectifs

Les taux d'intérêt effectifs moyens annuels sur la dette consolidée du Groupe sont les suivants :

	2015	2014
Taux d'intérêt moyen sur la dette consolidée	6,69 %	7,85 %
Taux d'intérêt effectif après opérations de couverture de taux	6,69 %	7,85 %
Taux d'intérêt effectif après opérations de couverture de taux et de swaps de change	6,76 %	7,85 %

Le taux d'intérêt effectif moyen des dépôts de Technicolor s'élève à 3,12 % en 2015 (3,15 % en 2014). Ces dépôts ont en général une maturité inférieure à un mois.

Sensibilité aux mouvements des taux d'intérêts

Les variations de taux d'intérêts ont un impact sur les actifs et passifs à taux fixes comptabilisés à leur juste valeur et les produits et charges d'intérêts des actifs et passifs financiers à taux variable. Le Groupe n'a pas d'actifs et passifs significatifs à taux fixe comptabilisés à la juste valeur.

La part de la dette moyenne en 2015 et 2014 du Groupe soumise à un taux d'intérêt variable (en tenant compte des couvertures de taux) est présentée dans le tableau ci-dessous. Le Groupe considère que toute dette à taux fixe inférieure à un an est une dette à taux variable. Le seuil d'un an est pertinent car il représente la limite entre le courant et le non-courant.

(en millions d'euros)	2015	2014
Dette moyenne	1 062	944
Part à taux variable*	99 %	99 %

* Inclut 1 019 millions d'euros de dettes à taux variable ayant un taux de référence avec un plancher à 1 %.

En 2015, l'en-cours moyen des dépôts du Groupe, s'est élevé à 329 millions d'euros, entièrement rémunéré à taux variable.

La dette du Groupe est principalement constituée de l'Emprunt à terme libellé en dollars US et en euros dont le taux d'intérêt est basé sur le LIBOR US et l'EURIBOR respectivement, tous les deux avec un

taux plancher de 1 %. Les dépôts du Groupe sont principalement en dollar US, et en euro. Le Groupe estime qu'une variation de 1 % des taux d'intérêts est raisonnablement possible sur une année et les tableaux ci-dessous permettent donc d'apprécier l'impact maximal d'une telle hausse de 1 %.

Impact maximum sur un an sur l'exposition nette au 31 décembre 2015 d'une variation par rapport aux taux actuels ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Impact sur les intérêts nets	Impact sur capitaux propres avant impôts
Impact d'une variation de taux de + 1 %	(3)	(3)
Impact d'une variation de taux de - 1 %	(1)	(1)

(1) Au 31 décembre 2015, l'EURIBOR 3 mois et le LIBOR 3 mois étaient respectivement de - 0,131 % et 0,613 %.

Impact maximum sur un an sur l'exposition nette au 31 décembre 2014 d'une variation par rapport aux taux actuels ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Impact sur les intérêts nets	Impact sur capitaux propres avant impôts
Impact d'une variation de taux de + 1 %	0	0
Impact d'une variation de taux de - 1 %	(2)	(2)

(1) Au 31 décembre 2014, l'EURIBOR 3 mois et le LIBOR 3 mois étaient respectivement de 0,078 % et 0,256 %.

21.3 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 à venir. Afin de réduire ce risque, le Groupe applique des règles ayant pour objectif de sécuriser un accès permanent et ininterrompu aux marchés financiers à des conditions raisonnables. Cette politique a été conçue grâce à un suivi régulier et détaillé de la structure du capital, en tenant compte de la proportion relative de la dette et des capitaux propres dans la perspective 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, de la dette, de la dette subordonnée et des lignes de crédit confirmées. Pour des informations complémentaires sur les capitaux propres et la dette du Groupe, voir les notes 20 et 23. Voir la note 23.3 (d) pour une description des lignes de crédit du Groupe.

Le Groupe estime que sa capacité à accéder aux marchés financiers a été impactée négativement par la procédure de sauvegarde entamée en 2009, mais la restructuration de la dette en 2010, les augmentations de capital qui ont eu lieu en 2012, et l'amélioration dans ses résultats financiers ont permis au Groupe d'améliorer sa capacité à accéder aux marchés financiers et de refinancer sa dette en 2013 et 2014. Le Groupe est sorti de la procédure de Sauvegarde en juin 2014.

En 2015, le Groupe a réduit le taux d'intérêt et a renégocié certaines conditions de son Emprunt à terme émis en 2013 et 2014. En complément, le Groupe a émis 200 millions de dollars US et 197 millions d'euros d'Emprunt à terme supplémentaires, ainsi que 227 millions d'euros de nouvelles actions afin de financer l'acquisition de l'activité TDSVC et de la société The Mill.

Les tableaux ci-dessous montrent les obligations de flux futurs contractuels générés par la dette. Les flux d'intérêts des instruments à taux variable ont été calculés sur les taux en vigueur au 31 décembre 2015 et 31 décembre 2014 respectivement.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015						Total
	2016	2017	2018	2019	2020	Après	
Emprunts à terme à taux variable – nominal	69	69	69	70	1 074	-	1 351
Emprunts à terme à taux variable – intérêts courus	11	-	-	-	-	-	11
Autre dette – nominal et intérêts courus	6	1	1	-	-	-	8
DETTE TOTALE – REMBOURSEMENT DU NOMINAL	86	70	70	70	1 074	-	1 370
Ajustement IFRS							(77)
Dette en IFRS							1 293
Emprunts à terme à taux variable – intérêts	67	64	60	57	37	-	285
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	67	64	60	57	37	-	285

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014						Total
	2015	2016	2017	2018	2019	Après	
Emprunts à terme à taux variable – nominal	49	49	49	49	49	709	954
Emprunts à terme à taux variable – intérêts courus	9	-	-	-	-	-	9
Autre dette – nominal et intérêts courus	1	-	1	3	3	2	10
DETTE TOTALE – REMBOURSEMENT DU NOMINAL	59	49	50	52	52	711	973
Ajustement IFRS							(62)
Dette en IFRS							911
Emprunts à terme à taux variable – intérêts	43	50	47	44	41	27	252
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	43	50	47	44	41	27	252

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.

21.4 Gestion du risque de marché des actions

Aux 31 décembre 2015 et 2014, Technicolor n'avait pas d'instruments dérivés sur ses propres actions.

21.5 Gestion du risque de crédit et de contrepartie

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

Le risque de crédit maximum sur les disponibilités du Groupe s'élève à 385 millions d'euros au 31 décembre 2015. 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. Le risque crédit lié aux créances clients correspond à la valeur comptable de ces actifs.

Les instruments financiers utilisés par le Groupe pour gérer son risque de taux et son risque de change sont tous conclus avec des contreparties bénéficiant d'une bonne qualité de crédit « investissement ». Le risque de crédit sur ce genre d'opérations est atténué par la maturité court-terme des opérations traitées

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. La majorité des opérations sont traitées avec des contreparties financières qui ont une notation de crédit de A-1.

Le tableau suivant donne la répartition des dépôts de trésorerie en fonction de la notation des contreparties :

Dépôts de trésorerie : notation des contreparties (selon Standard & Poor's)	2015	2014
A-1+	10 %	14 %
A-1	77 %	55 %
A-2	3 %	1 %
A-3	-	30 %
B	9 %	-
Fonds communs de placement monétaires	-	-
Institutions financières sans notation	1 %	-
TOTAL	100 %	100 %

NOTE 22 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe utilise des instruments dérivés à des fins de couverture pour, notamment, réduire son exposition au risque de change, de fluctuation des taux d'intérêt, et du marché boursier. Ces instruments peuvent inclure des accords de swap de taux d'intérêt, de devises, des options de change et des contrats de change à terme. Lorsque les conditions nécessaires sont remplies, ils sont comptabilisés selon la 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 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 et certaines activités liées à des contrats long terme pour lesquelles le délai peut atteindre deux ans.

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.

Toute variation dans la juste valeur de l'instrument de couverture, si celui-ci n'a pas été soldé, est comptabilisée en résultat.

Les instruments dérivés qui ne sont pas éligibles à la comptabilité de couverture sont évalués à la juste valeur. Toute variation de juste valeur sur ces instruments est comptabilisée en résultat.

Comme décrit dans la note 21, le Groupe utilise des instruments dérivés pour réduire son risque sur les marchés financiers. Technicolor utilise principalement des contrats de change à terme pour se prémunir contre le risque de change.

22.1 Couverture de flux de trésorerie

Les contrats de change à terme couvrant des flux commerciaux futurs à l'achat et à la vente en devise étrangère sont comptabilisés comme des instruments de couverture de flux de trésorerie.

En 2015, sur ce résultat des opérations de couverture comptabilisé au sein du résultat global en capitaux propres au 31 décembre 2014, une perte de 0,4 million d'euros a été comptabilisée lors du débouclage des opérations de couverture sur le périmètre des activités poursuivies du Groupe. Au 31 décembre 2015, une perte de 1,4 million d'euros sur instruments de couverture a été comptabilisée au sein du résultat global en capitaux propres.

En 2015, un montant total de 64 millions d'euros de transactions futures, qui a bénéficié de la comptabilité de couverture des flux futurs, n'a pas été réalisé. Les couvertures ont donc été débouclées, dégageant une perte de 2 millions d'euros.

22.2 Couverture de juste valeur

Les opérations de couverture sur les comptes clients et fournisseurs en devises étrangères par des opérations de change à terme sont comptabilisées à leur juste valeur. Au 31 décembre 2015, un gain de 6,7 millions d'euros a été comptabilisé sur la revalorisation à la juste valeur de tous les contrats de change, et une perte de 6,7 millions d'euros sur les éléments de bilan couverts.

22.3 Partie inefficace des couvertures reconnue en résultat

Les points de terme des contrats de change à terme décrits ci-dessus sont exclus de la relation de couverture et sont comptabilisés en résultat. En 2015 et 2014 respectivement, cet impact était une perte de 1,3 million d'euros et un gain de 0,3 million d'euros respectivement, comptabilisées en « Autres Charges Financières ».

La partie inefficace des options de taux d'intérêts est comptabilisée en résultat, l'impact était nul en 2015 et en 2014.

NOTE 23 DETTES FINANCIÈRES

Les emprunts sont évalués initialement à la juste valeur. Par la suite, ils sont évalués à leur coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Toute différence entre les produits d'émission nets des coûts de transaction et la valeur de remboursement est constatée au compte de résultat sur la durée de vie des emprunts selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les emprunts sont considérés comme 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. Pour plus d'information, voir ci-dessous.

La dette du Groupe comprend principalement un Emprunt à terme libellé en dollars US et en euros, émis par Tech Finance & Co. S.C.A. en 2013, 2014 et 2015 ayant une échéance en 2020. L'Emprunt à terme émis en 2013 a servi à partiellement rembourser la Dette Restructurée. En 2014, un Emprunt à terme additionnel a été émis via un échange et l'Emprunt à terme a été amendé par une opération de « repricing ». La Dette Restructurée a été complètement remboursée en 2014. En juin 2015, Technicolor a renégocié les conditions

financières de ses Emprunts à terme pour un montant de 763 millions de dollars US et 301 millions d'euros à LIBOR/EURIBOR + 400 points de base avec un taux plancher de 1% LIBOR/EURIBOR, soit une baisse de 50 points de base. En septembre et novembre 2015, un Emprunt à terme additionnel a été émis pour un montant de 200 millions de dollars US et 197 millions d'euros afin de financer l'acquisition de The Mill et une partie de l'acquisition de TDSCV (voir note 1.2).

23.1 Analyse par catégorie

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Emprunts auprès d'établissements financiers et de crédit	1 277	892
Découverts bancaires	-	-
Autres dettes financières	5	10
Intérêts courus	11	9
TOTAL DETTES IFRS	1 293	911
Total non courant	1 207	852
Total courant	86	59

23.2 Synthèse de la dette

La dette du Groupe au 31 décembre 2015 se décompose comme suit :

(en millions)	Devise	Montant nominal	Montant IFRS ⁽¹⁾	Type de taux	Taux nominal ⁽²⁾	Taux effectif ⁽²⁾	Type de remboursement	Échéance finale
Emprunts à terme	USD	942	894	Variable ⁽³⁾	5,00 %	6,42 %	Amortissement	10 juillet 2020
Emprunts à terme	EUR	490	456	Variable ⁽⁴⁾	5,00 %	6,98 %	Amortissement	10 juillet 2020
Total Emprunt à terme	EUR	1 351	1 274		5,00 %	6,62 %		
Total autre dette ⁽⁵⁾	EUR	19	19		1,98 %	1,98 %		
TOTAL	EUR	1 370	1 293		4,96 %	6,55 %		

(1) Dans l'état de la situation financière consolidée, l'Emprunt à terme a été comptabilisé à l'origine à sa juste valeur nette des coûts de transaction, puis réévaluée au coût amorti.

(2) Taux en vigueur au 31 décembre 2015.

(3) LIBOR 3 mois avec un taux plancher de 1,00 % et une marge de 400 points de base.

(4) EURIBOR 3 mois avec un taux plancher de 1,00 % et une marge de 400 points de base.

(5) Dont 11 millions d'euros d'intérêts courus.

23.3 Principales caractéristiques de l'endettement

a. Analyse par échéance

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Moins d'un mois	30	22
Entre 1 et 6 mois	20	12
Entre 6 mois et moins d'1 an	36	25
Total dette courante (moins d'1 an)	86	59
Entre 1 et 2 ans	70	49
Entre 2 et 3 ans	70	50
Entre 3 et 4 ans	70	52
Entre 4 et 5 ans	1 074	52
Supérieur à 5 ans	-	711
Total dette non courante	1 284	914
Total dette financière	1 370	973
Ajustement IFRS ⁽¹⁾	(77)	(62)
DETTE EN IFRS	1 293	911

(1) Dans l'état de la situation financière consolidée, l'Emprunt à terme a été comptabilisé à l'origine à sa juste valeur nette des coûts de transaction, puis évalué au coût amorti.

b. Caractéristiques des taux d'intérêt

Toute la dette du Groupe est au taux variable.

c. Analyse par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Euro	465	296
Dollar US	826	615
Autres devises	2	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	1 293	911

d. Lignes de crédit non tirées

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Lignes de crédit confirmées, non tirées à plus d'1 an	214	203

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 114 millions d'euros au cours du 31 décembre 2015), arrivant à échéance en 2019 et une ligne de crédit confirmée revolving de 100 millions d'euros (le RCF) arrivant à échéance en 2018. Aucune de

ces lignes n'était tirée au 31 décembre 2015. La disponibilité de la ligne de crédit garantie par des créances dépend de l'en-cours des créances client. En janvier 2016, le Groupe a aussi conclu une nouvelle ligne de crédit confirmée de trois ans pour un montant de 125 millions d'euros (le Nouveau RCF).

e. *Clauses conventionnelles et autres limitations*

Les limitations liées à l’Emprunt à terme amendé en 2014 et 2015, au RCF amendé en 2015, et au Nouveau RCF conclu en janvier 2016 sont décrites ci-dessous.

Ensemble de garanties financières

L’Emprunt à terme, le RCF et le Nouveau RCF bénéficient d’un ensemble de garanties financières (« security package ») comprenant le nantissement d’actions, 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 ».

Remboursements anticipés obligatoires de l’Emprunt à terme

La Société aura l’obligation de rembourser de manière anticipée l’Emprunt à terme restant dû dans certains cas, et notamment dans les cas indiqués ci-après :

- **cession d’actifs** : le produit net de toute cession de ses actifs à un tiers non affilié au-delà d’un seuil sera affecté au remboursement des montants restant dus au titre de l’Emprunt à terme, étant précisé que cet engagement ne s’applique notamment pas à la cession d’actifs dont le produit sera utilisé dans les 365 jours suivants la cession pour financer les dépenses d’investissement ;
- **trésorerie excédentaire** (*Excess Cashflow*) signifie :
 - la valeur globale de la trésorerie nette comprenant l’ensemble de la trésorerie nette issue des activités opérationnelles et d’investissement, moins (i) les montants affectés à des contrats déjà signés et qui doivent être versés pour des investissements ou pour des équipements dans les 12 mois suivants, plus (ii) le montant déduit de la trésorerie pendant l’année précédente, moins (iii) les produits de cession de valeurs mobilières, plus (iv) les versements en numéraire pour l’acquisition de valeurs mobilières, moins (v) les produits nets de cessions ainsi que les produits reçus au titre d’une police d’assurance qui doivent être utilisés pour rembourser par anticipation l’Emprunt à terme, moins (vi) les intérêts reçus, plus (vii) les intérêts payés, plus (viii) les prêts accordés ou moins les prêts remboursés par des tiers externes et moins (ix) toute trésorerie excédentaire issue de profits dans une filiale ou joint-venture et qui ne pourrait pas être distribuée,
 - moins le total des coûts de financement qui comprennent l’ensemble des intérêts payés au cours de l’année ainsi que toutes échéances de dette et tout remboursement anticipé volontaire ou obligatoire au titre de l’Emprunt à terme intervenu au cours de l’année.

Un pourcentage de la trésorerie excédentaire (qui est défini ci-dessous) doit être affecté au remboursement de l’Emprunt à terme. Le pourcentage applicable dépend du ratio d’endettement de la Société :

Ratio d’endettement	%
>1,00	50 %
<= 1,00 and > 0,50	25 %
<= 0,50	0 %

- **changement de contrôle** : en cas de changement de contrôle de la Société (voir le paragraphe « Dispositions relatives au changement de contrôle » ci-dessus) toutes avances au titre de l’Emprunt à terme seront immédiatement exigibles ; et
- **autres** : le produit net relatif à tout paiement ou réclamation au titre d’une police d’assurance sera affecté au remboursement anticipé de l’Emprunt à terme à partir d’un certain montant minimum.

Remboursements anticipés volontaires

Au titre des dispositions de l’Emprunt à terme, Technicolor pourra rembourser, de manière anticipée et à son initiative, tout ou partie des emprunts à terme. Tout remboursement effectué se fera sans pénalité, à l’exception des remboursements par anticipation effectués le ou avant le 5 juin 2016 qui sont concernés par une opération de renégociation du prix de l’Emprunt à terme ou le remplacement par des nouveaux emprunts à terme qui doivent être faits à hauteur de 101 % du montant du principal.

Clauses conventionnelles

L’Emprunt à terme et le Nouveau RCF contiennent une seule clause conventionnelle prévoyant que la dette brute nominale totale ne doit pas être supérieure à un multiple de 4,00 de l’EBITDA sur une base de 12 mois glissants (« ratio d’endettement ») au 30 juin et 31 décembre de chaque année.

La ligne de crédit RCF contient une seule clause conventionnelle prévoyant que la dette nette nominale totale ne doit pas être supérieure à un multiple de 2,25 de l’EBITDA sur une base de 12 mois glissants (« ratio d’endettement RCF »). Cette clause conventionnelle n’est uniquement applicable qu’en cas de tirage sur la ligne au 30 juin ou au 31 décembre de chaque année.

La dette brute et la dette nette de ces deux clauses conventionnelles sont calculées sur la base de la totalité du périmètre du Groupe.

Pour les besoins de calcul des clauses conventionnelles, sont pris en compte dans l'EBITDA les montants IFRS du Groupe dans son ensemble du « résultat consolidé avant charges financières nettes et impôts », en excluant l'impact des éléments suivants (dans la mesure où ceux-ci sont inclus dans ce résultat) :

- dépréciations, amortissements et pertes de valeurs d'actifs ;
- coûts de transactions (liés au refinancement de la dette) ;
- coûts de restructuration ;
- ajustements de juste valeur ;
- variation des provisions ;
- tout gain ou perte enregistré sur la valeur comptable du fait de cession (non généré dans le cours normal des activités) ou sur la réévaluation de tout actif ; et
- tout événement exceptionnel ou extraordinaire.

Clause conventionnelle sur le nouveau ratio d'endettement

La dette brute du Groupe au 31 décembre 2015 ne doit pas être plus de 4,00 fois l'EBITDA pour les 12 mois précédant le 31 décembre 2015. Pour le calcul de la dette brute, la dette nominale du Groupe est utilisée et la dette en devises étrangères est convertie au taux de change en vigueur au 31 décembre 2015.

■ Dette brute	1 370 millions d'euros
■ EBITDA*	559 millions d'euros
■ Ratio Dette Brute/EBITDA	2,45 : 1,00

* EBITDA tel que défini dans la clause conventionnelle sur le nouveau ratio d'endettement.

Le ratio de 2,45 étant inférieur au niveau maximum autorisé de 4,00, le Groupe respecte cette clause.

Clause conventionnelle sur le ratio d'endettement RCF

Le Groupe n'ayant pas de tirage en cours au 31 décembre 2015, cette clause conventionnelle ne s'applique pas.

Autres restrictions sur l'Emprunt à terme et le Nouveau RCF

En plus de certaines obligations d'information, les accords régissant l'Emprunt à terme incluent certaines clauses qui restreignent la Société et certaines de ses filiales à entreprendre certaines actions. Ces clauses restreignent la capacité de la Société et de certaines de ses filiales, sous réserve de certaines exceptions, de (entre autres) :

- accorder des sûretés sur l'un de ses actifs actuels ou futurs en vue de garantir de l'endettement financier ;
- contracter des dettes financières supérieures :

- à plus de 50 millions d'euros ou 2 % des actifs consolidés de crédit-bail,
- à plus de 300 millions d'euros ou 50 % de l'EBITDA pour une ligne de crédit,
- pour toutes filiales, pour plus d'un panier de 100 millions d'euros (sont exclus les crédits-baux et les lignes de crédit),
- pour Technicolor SA, si le ratio de l'EBITDA aux dépenses fixes est au-dessus d'un certain niveau,
- pour Thomson Licensing SAS, aucune autre dette exceptés les tirages sur la ligne RCF, et certaines dettes financières autorisées incluant, entre autre, une dette faisant partie des 100 millions d'euros autorisés sur le panier de filiales comme mentionné ci-dessus ;

- conclure des contrats de dérivés, ou toute transaction de trésorerie, de taux d'intérêt ou de couverture de devises, autres que pour des motifs de couverture ;
- conclure des opérations matérielles ou des accords avec des filiales pour un montant total supérieur à 20 millions d'euros sauf si elles sont aux conditions de marché, et si le montant dépasse 40 millions d'euros, sur approbation par le Conseil d'administration ;
- émettre certains paiements, si certains ratios ne sont pas respectés, et ceci depuis l'amendement instauré lors de la renégociation de 2015, pour un montant cumulé supérieur de 150 millions d'euros durant la durée résiduelle de l'Emprunt à terme, incluant les paiements de dividendes, de distributions, d'achats ou de rachats d'actions, d'investissements autres que les investissements autorisés, de remboursement de dette subordonnée ;
- investir dans des joint-ventures ou partenariats non contrôlés par la Société, sauf à ce que le ratio d'endettement soit en dessous d'un certain niveau, si celui-ci est au-dessus de ce seuil pour un montant ne dépassant pas une enveloppe globale de 100 millions d'euros tout au long de l'existence de l'Emprunt à terme ;
- fusionner avec toute autre entité ou intégrer le périmètre de consolidation de toute autre entité (ou encore intégrer toute autre entité dans son périmètre de consolidation) sauf à ce que cette entité soit contrôlée par la Société.

Les investissements effectués par le Groupe (voir note 31.1 pour de plus amples informations) en 2015 l'ont été dans le respect des restrictions mentionnées ci-dessus.

Autres restrictions sur le RCF

En complément de certaines obligations d'information, l'accord régissant le RCF inclut des clauses qui restreignent Thomson Licensing SAS et Technicolor SA à entreprendre certaines actions (sous certaines exceptions et limitations entre autres) :

- modifier substantiellement la nature générale des opérations de Thomson Licensing SAS, ou du groupe Technicolor dans son ensemble ;

- effectuer des paiements de dividendes par Thomson Licensing SAS.

Dispositions relatives au changement de contrôle

Selon les termes de l’Emprunt à terme, du RCF et du Nouveau RCF, en cas de changement de contrôle de la Société, le montant en principal restant dû au titre de ces emprunts, sera immédiatement exigible.

Accord Intercréanciers

Afin de définir les obligations envers certains créanciers de l’Emprunt à terme, du RCF, et du Nouveau RCF, les prêteurs au titre de l’Accord de Crédit, et l’agent de crédit au titre de l’Accord de Crédit, ont conclu un accord intercréanciers (l’« Accord Intercréanciers »).

Cas de défaut

L’Emprunt à terme, le RCF, et le Nouveau RCF prévoient également certains cas de défaut dont la survenance permet aux créanciers de solliciter le paiement de tout ou partie des sommes dues. Ces cas de défauts s’appliquent en totalité ou en partie à Technicolor SA, Thomson Licensing SAS, et Tech Finance en tant que parties prenantes, à une ou plusieurs, de l’Emprunt à terme, du RCF, et des prêts ou emprunts intra-groupe.

Collectivement, ces entités sont désignées comme « Parties portant la Dette ».

Les cas de défaut au titre des différentes dettes comprennent notamment (sauf exceptions ou délais de grâce) :

- le non-paiement de tout montant dû au titre des différentes dettes ou de tout accord de couverture autorisé ;
- le manquement par les Parties portant la Dette à l’un de ses engagements importants, y compris les clauses conventionnelles financières, au titre des instruments de dette ;
- certains cas de cessation de paiement (*insolvency*) ;
- toute réserve importante émise par les Commissaires aux comptes, dans un rapport, quant à la capacité des Parties portant la Dette à continuer son exploitation ou quant à l’exactitude de l’information donnée ;

- le manquement par les Parties portant la Dette à l’un de ses engagements importants au titre des Accords Intercréanciers de l’Emprunt à terme ;
- le non-paiement de toute somme supérieure à 25 millions d’euros au titre de l’endettement financier de toute entité du Groupe ;
- le non-paiement de toute entité du Groupe pour un montant supérieur à 25 millions d’euros qui donnerait au(x) créancier(s) concerné(s) le droit de prononcer l’exigibilité anticipée de la dette concernée ;
- les procédures engagées par des créanciers en ce qui concerne tout actif supérieur à 25 millions d’euros et qui ne seraient pas abandonnées dans les 60 jours ;
- toute mise en œuvre d’une sûreté pour un montant supérieur à 25 millions d’euros qui ne serait pas soldée dans les 60 jours ;
- un changement de contrôle ; et
- un événement ayant un effet significatif défavorable sur Technicolor SA ou Thomson Licensing SAS au titre du RCF.

f. Juste valeur de l’Emprunt à terme

Analyse IFRS de la renégociation intervenue en 2015 et de l’émission du nouvel Emprunt à terme

La renégociation de la dette intervenue en 2015 a été exécutée avec des investisseurs déjà existants et représente donc une modification de la dette existante (sans changement majeur du contrat existant). Tous les frais liés à cette transaction (6 millions d’euros) ont été comptabilisés en ajustement IFRS de la valeur comptable de l’Emprunt à terme.

Les frais induits par l’émission de la nouvelle dette composée d’Emprunt à terme en septembre et novembre (18 millions d’euros) ont été comptabilisés en ajustement IFRS de la valeur comptable de l’Emprunt à terme additionnel.

Valeur comptable de l’Emprunt à terme

La valeur IFRS de l’Emprunt à terme est le montant nominal de l’Emprunt à terme net des coûts de transactions et ajustée selon la méthode du taux effectif global (TEG), ainsi que tout ajustement lié à des remboursements anticipés. L’évolution de l’ajustement IFRS en 2015, soit la différence entre le montant nominal et le montant IFRS de l’Emprunt à terme, est détaillée ci-dessous :

(en millions d’euros)

Ajustement IFRS de l’Emprunt à terme au 31 décembre 2014	(62)
Frais de transaction relatifs à la renégociation de 2015	(6)
Frais de transactions relatifs à l’émission de l’Emprunt à terme en 2015	(18)
Effet du taux effectif global en 2015 et variation due aux taux de change	9
AJUSTEMENT IFRS DE LA NOUVELLE DETTE AU 31 DÉCEMBRE 2015	(77)

L’ajustement IFRS de 77 millions d’euros sera étalé en charge d’intérêts jusqu’à l’échéance de la dette via la méthode du taux effectif global. L’actuelle moyenne pondérée du taux effectif global est de 6,62 %.

NOTE 24 ÉVALUATION À LA JUSTE VALEUR

24.1 Juste valeur des instruments financiers

a. Classement comptable et valeurs dans l'État de situation financière consolidé

Au 31 décembre 2015	Répartition par instrument					Juste valeur			Juste valeur
	Juste valeur en résultat (inclus les instruments dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Créances clients et dettes fournisseurs	Dettes au coût amorti	Valeur dans l'état de la situation financière	Modèle interne avec paramètres observables			
						Prix coté	Niveau 1	Niveau 2	
(en millions d'euros)									
Titres de participation et actifs financiers disponibles à la vente	-	22	-	-	22	-	22	-	22
Instruments financiers dérivés (actifs courants et non courants)	3	-	-	-	3	-	3	-	3
Clients et effets à recevoir	-	-	704	-	704				704
Dettes financières	-	-	-	1 293	1 293				1 376
Instruments financiers dérivés (passifs courants et non courants)	1	-	-	-	1				1
Fournisseurs et effets à payer	-	-	746	-	746				746

Au 31 décembre 2014	Répartition par instrument					Juste valeur			Juste valeur
	Juste valeur en résultat (inclus les instruments dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Créances clients et dettes fournisseurs	Dettes au coût amorti	Valeur dans l'état de la situation financière	Modèle interne avec paramètres observables			
						Prix coté	Niveau 1	Niveau 2	
(en millions d'euros)									
Titres de participation et actifs financiers disponibles à la vente	-	8	-	-	8	-	8	-	8
Instruments financiers dérivés (actifs courants et non courants)	2	-	-	-	2	-	2	-	2
Clients et effets à recevoir	-	-	580	-	580				580
Dettes financières	-	-	-	911	911				970
Instruments financiers dérivés (passifs courants et non courants)	4	-	-	-	4				4
Fournisseurs et effets à payer	-	-	502	-	502				502

Les méthodes d'évaluation sont décrites en note 2.3.

b. Juste valeur des instruments dérivés

La juste valeur de tous les instruments financiers dérivés du Groupe est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tous les instruments financiers du Groupe sont réglementés par le contrat standard ISDA (*International Swaps and Derivatives Association, Inc.*) ou par tout autre type de contrat standard propre au marché français.

Le Groupe traite des opérations à court terme dans le marché au gré à gré.

(en millions d'euros)	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme – couvertures de flux de trésorerie et de juste valeur	2,8	1,3	1,9	4,0
TOTAL CURRENT	2,8	1,3	1,9	4,0

24.2 Évaluation à la juste valeur des actifs non financiers

Les actifs non financiers sont initialement reconnus à leur coût historique ou à leur coût de production incluant tous les coûts directement attribuables pour disposer de l'immobilisation dans son lieu et dans les conditions d'exploitation prévues par le management du Groupe. Les actifs long terme sont par conséquent évalués selon l'approche par les coûts, après amortissements cumulés et pertes de valeurs.

En 2015, le Groupe a constaté des pertes de valeur sur les actifs incorporels à durée de vie définie sur les segments Technologie et Maison Connectée.

En 2014, le Groupe a constaté une perte de valeur sur écart d'acquisition qui reflétait une tendance de marché défavorable dans les Services DVD.

NOTE 25 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, diminuée de la juste valeur des actifs du régime qui leur sont dédiés.

Le mode d'évaluation retenu est fondé 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, 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 dans le montant de la provision pour retraite et avantages assimilés 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 et passés ainsi que les pertes et gains provenant de modification ou de liquidation de régimes) à comptabiliser en résultat ;
- charge financière nette ou produit financier à comptabiliser en résultat financier (voir note 9) ;
- modifications.

Les coûts des services passés sont comptabilisés en charges en cas de 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 à la plus antérieure des dates suivantes : quand l'entité décide d'accorder des indemnités de cessation d'emploi et quand 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.

L'engagement lié aux autres avantages à long terme n'est pas présenté au sein de la provision pour retraites mais au sein de la provision pour restructuration et des autres dettes.

25.1 Synthèse des provisions et descriptif des régimes

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Provision en début d'exercice	407	350	7	6	414	356
Charge nette de l'exercice	11	15	-	-	11	15
Gain lié à une réduction de régime	-	(3)	-	-	-	(3)
Prestations et contributions versées	(29)	(28)	-	-	(29)	(28)
Variation de périmètre	1	(2)	-	-	1	(2)
Pertes et (gains) actuariels reconnus en ERG	(21)	69	-	1	(21)	70
Écarts de conversion	6	6	-	-	6	6
PROVISION EN FIN D'EXERCICE	375	407	7	7	382	414
Dont courant	29	30	-	-	29	30
Dont non courant	346	377	7	7	353	384

a. Régimes à cotisations définies

Le Groupe paye des cotisations 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 19 millions d'euros en 2015 (19 millions d'euros en 2014).

b. Régimes 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.

Régimes de retraite et avantages assimilés

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

■ **en Allemagne**, les salariés bénéficient de 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, 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 sur le dernier trimestre 2009. Les droits cumulés restent acquis, mais il n'y a plus de cotisations versées au fonds de pension. Néanmoins les droits acquis portent intérêts aux anciens bénéficiaires du plan

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

■ **en Angleterre**, Technicolor accorde principalement un plan de retraite à prestations définies. Ce régime est 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 (l'âge moyen de la retraite observé par la Sécurité sociale 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.

Régimes de couverture de soins médicaux

Aux États-Unis et au Canada, Technicolor offrait un régime de couverture médicale à certains salariés pendant leur retraite. Le régime de couverture médicale aux États-Unis inclut le remboursement des frais médicaux de base et des frais dentaires et a été fermé aux nouveaux entrants en 1992. Le régime canadien inclut une assurance vie et le remboursement des frais médicaux et dentaires. Il a été fermé aux nouveaux entrants en 2009.

En 2015, la répartition géographique des engagements est la suivante :

(en millions d'euros)	Allemagne	États-Unis	Angleterre	France	Autres	Total
Valeur actuelle de l'obligation	288	143	127	18	9	585
Juste valeur des actifs du régime	-	(92)	(111)	-	-	(203)
PROVISION POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	288	51	16	18	9	382
Paiements	(20)	(6)	(3)	-	-	(29)
Duration moyenne (en années)	11	9	18	13	12	12

En outre, le Groupe verse en moyenne une contribution annuelle aux actifs du fonds de l'ordre de 9 millions d'euros (voir note 25.4).

c. 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 prestations définies.

La charge annuelle moyenne comptabilisée au titre de ce régime est inférieure à 1 million d'euros.

25.2 Éléments du compte de résultat et de l'État du Résultat Global

a. Compte de résultat

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Coût des services						
▪ coût des services rendus au cours de la période	(3)	(4)	-	-	(3)	(4)
▪ coût des services passés et gains liés à une réduction de régime	-	3	-	-	-	3
Coût financier net						
▪ coût financier relatif à l'engagement	(16)	(19)	-	-	(16)	(19)
▪ rendement relatif aux actifs du régime	8	8	-	-	8	8
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN CHARGES	(11)	(12)	-	-	(11)	(12)

b. État du Résultat Global (ERG)

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
OUVERTURE					(167)	(97)
Gains/(Pertes) actuariels sur les actifs du régime :						
▪ lié au rendement des actifs de couverture	(8)	3	-	-	(8)	3
Gains/(Pertes) actuariels sur la provision pour retraite :						
▪ lié au changement dans les hypothèses démographiques	1	(2)	-	-	1	(2)
▪ lié au changement dans les hypothèses financières ⁽¹⁾	12	(70)	-	(1)	12	(71)
▪ lié aux ajustements liés à l'expérience	16	-	-	-	16	-
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN ERG	21	(69)	-	(1)	21	(70)
CLÔTURE					(146)	(167)

(1) En 2015, la hausse des taux d'actualisation (voir note 25.5) a conduit à la comptabilisation de gains actuariels à hauteur de 12 millions d'euros, alors qu'en 2014 la baisse des taux d'actualisation avait généré des pertes actuarielles de (71) millions d'euros.

25.3. Évolution des engagements et des actifs de couvertures

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Valeur actuelle de l'obligation à l'ouverture	(601)	(523)	(7)	(6)	(608)	(529)
Coût des services rendus	(3)	(4)	-	-	(3)	(4)
Coût financier	(16)	(18)	-	-	(16)	(18)
Réévaluation – gains/(pertes) actuariels provenant :						
■ de changement dans les hypothèses démographiques	1	(2)	-	-	1	(2)
■ de changement dans les hypothèses financières	12	(70)	-	(1)	12	(71)
■ des ajustements liés à l'expérience	16	-	-	-	16	-
Coût des services passés, incluant les gains/(pertes) sur les réductions de régime	-	3	-	-	-	3
Prestations versées	36	34	-	-	36	34
Écarts de conversion	(22)	(23)	-	-	(22)	(23)
Variation de périmètre ⁽¹⁾	(1)	2	-	-	(1)	2
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	(578)	(601)	(7)	(7)	(585)	(608)
<i>Obligation entièrement ou partiellement financée</i>	<i>(257)</i>	<i>(250)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(257)</i>	<i>(250)</i>
<i>Obligation non financée</i>	<i>(321)</i>	<i>(351)</i>	<i>(7)</i>	<i>(7)</i>	<i>(328)</i>	<i>(358)</i>
Juste valeur des actifs du plan à l'ouverture	194	173	-	-	194	173
Rendement des actifs de couverture	8	7	-	-	8	7
Gains/(pertes) de réévaluation	(8)	3	-	-	(8)	3
Cotisations versées par l'employeur	10	8	-	-	10	8
Prestations versées	(17)	(14)	-	-	(17)	(14)
Écarts de conversion	16	17	-	-	16	17
Juste valeur à la clôture	203	194	-	-	203	194
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	(375)	(407)	(7)	(7)	(382)	(414)

(1) En 2015, les variations de périmètre se composent essentiellement de l'acquisition de Mikros Image (pour 1 million d'euros). En 2014, les variations de périmètre se composaient essentiellement de la déconsolidation des entités italiennes.

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser, au cours de l'exercice 2016, soient de l'ordre de 34 millions d'euros au titre des régimes de retraites et avantages assimilés, dont 21 millions d'euros directement par l'entreprise aux employés et 13 millions d'euros par les plans.

25.4 Actifs du régime

a. Politique et stratégie de couverture des engagements

Dans le cas où l'engagement pour retraite 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 (3 millions d'euros au taux moyen 2015).

Aux États-Unis, la politique de Technicolor est de contribuer à hauteur d'un montant qui est au moins suffisant pour couvrir les minimums requis légalement au vu de la loi américaine. Les cotisations annuelles moyennes sont de l'ordre de 6 millions de dollars US (5 millions d'euros au taux moyen 2015).

b. 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	
	2015	2014	2015	2014
Trésorerie et équivalents	2 %	2 %	4	4
Instruments de capitaux propres	30 %	33 %	61	64
Titres de créances	36 %	32 %	73	62
Immobilier	13 %	12 %	26	24
Contrats d'assurance	19 %	21 %	39	40
TOTAL	100 %	100 %	203	194

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 détenus par Technicolor ni tout autre actif utilisé par le Groupe.

En 2015 le rendement réel des actifs s'élève à moins de 1 million d'euros (10 millions d'euros en 2014).

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

- Aux États-Unis, dans la mesure où le régime de retraite est gelé, la stratégie d'investissement consiste à accroître le ratio de financement au regard de la dette, tout en essayant de minimiser la volatilité du ratio de financement (au-delà de 70 % actuellement). Les actifs du régime sont composés pour 34 % d'instruments de capitaux propres et pour 66 % d'obligations et de liquidités. Au cours des années écoulées, le rendement des actifs de couverture est, en moyenne, supérieur au taux de rendement espéré.
- Au Royaume-Uni, le ratio de financement est supérieur à 80 %. Les actifs de couverture sont composés de contrats d'assurance qui représentent 35 % de la valeur globale des actifs financiers et qui servent à couvrir l'engagement envers les retraités, d'instruments de capitaux propres pour 26 %, d'obligations pour 15 % et d'immobilier pour 23 %. La performance annualisée des actifs du régime est supérieure au taux de rendement espéré sur les 3 années passées.

25.5 Hypothèses retenues pour le calcul actuariel

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale	
	2015	2014	2015	2014
Taux d'actualisation moyen pondéré	2,8 %	2,5 %	3,7 %	3,9 %
Taux moyen pondéré d'augmentation des salaires à long terme	1,6 %	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
Zone Euro	2,0 %	0,4 %	N/A
Royaume Uni	3,7 %	N/A	N/A
États-Unis	3,6 %	N/A	3,9 %

25.6 Risques associés aux régimes à prestations définies et analyse de sensibilité

Les plans de retraite sont principalement exposés :

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

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

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

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

NOTE 26 PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION ET AUTRES PROVISIONS

PROVISIONS

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 de toute jurisprudence, 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 ces 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 ».

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.

26.1 Provisions pour restructuration

(en millions d'euros)	2015	2014
Solde d'ouverture	36	59
Dotations ⁽¹⁾	41	29
Reprises ⁽¹⁾	(5)	(3)
Utilisations de l'exercice	(49)	(45)
Écarts de conversion et autres mouvements	(3)	(4)
SOLDE DE CLÔTURE ⁽²⁾	20	36
Dont courant	20	34
Dont non courant	-	2

(1) Les coûts de restructuration, nets des reprises, sont principalement liés à des coûts de fermeture (indemnités de fin de contrat des salariés et fermeture des locaux) des activités poursuivies.

(2) Dont pas de provision pour coûts environnementaux au 31 décembre 2015, mais 1 million d'euros au 31 décembre 2014.

26.2 Autres provisions

(en millions d'euros)	Garanties	Risques et litiges relatifs aux activités cédées	Autres provisions relatives aux activités poursuivies ⁽¹⁾	Total ⁽²⁾
Solde au 1^{er} janvier 2015	18	51	49	118
Dotations	15	18	10	43
Reprises	(8)	(11)	(10)	(29)
Utilisations de l'exercice	(10)	(11)	(6)	(27)
Variation de périmètre ⁽³⁾	26	-	(2)	24
Écarts de conversion et autres mouvements	(1)	2	-	1
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015	40	49	41	130
<i>Dont courant</i>	40	19	31	90
<i>Dont non courant</i>	-	30	10	40

(1) Comprend principalement des provisions pour risques et litiges.

(2) Dont :

- 6 millions d'euros de provisions relevant de litiges au 31 décembre 2015 et 17 millions d'euros au 31 décembre 2014 ;
- 1 million d'euros de provisions pour coûts environnementaux au 31 décembre 2015 et 3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

(3) Comprend la provision pour garanties de l'activité TDSVC pour 26 millions d'euros.

NOTE 27 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.

27.1 Plans de stock-options et actions ordinaires accordés par Technicolor

■ 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. Au 31 décembre 2015, 805 476 options de souscription demeurent toujours en circulation.

■ Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 8 juin 2011, dans sa quatorzième résolution, le Conseil d'administration du 8 juin 2011 a approuvé un plan d'incitation à long terme (dénommé « Long-Term Incentive Plan » LTIP). Ce plan, qui s'étale sur une période de trois ans, prévoyait l'attribution d'Unités de performance composées d'une prime en espèces et d'actions gratuites (dites de performance). Le droit à la livraison des actions et au versement de la prime a été constaté en trois tranches annuelles, après constatation par le Conseil du niveau de réalisation des conditions de performance au 31 décembre 2011, 31 décembre 2012, et 31 décembre 2013 sous conditions de présence des bénéficiaires pendant la période d'acquisition.

Le nombre d'actions définitivement acquises ont été livrées le 8 juin 2013 aux bénéficiaires avec une période d'acquisition de deux ans et le 8 juin 2015 aux bénéficiaires avec une période d'acquisition de 4 ans.

■ 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 plus de 26 843 507 actions.

Au 31 décembre 2015, 16 080 097 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (9 590 367 options, 4 520 245 options, 259 485 options et 1 710 000 options liées respectivement aux MIP 2015, MIP 2016, MIP juin 2017 et MIP octobre 2017).

■ 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 seront 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'est pas soumis à des conditions de performance.

La charge de rémunération relative au plan d'actions gratuites est évaluée à partir d'un modèle de valorisation similaire à celui utilisé pour valoriser les autres plans d'options. Au 31 décembre 2015, 1 022 250 actions gratuites ont été attribuées aux salariés du Groupe.

Au 31 décembre 2015 le nombre total des stock-options encore existantes s'élevait à 16 885 573 options et 1 022 250 actions gratuites accordées aux employés et directeurs. Il n'y a plus d'options accordées aux salariés et aux directeurs qui ne rentrent pas dans le champ d'IFRS 2 en conformité avec les dispositions d'IFRS 1 car leur validité a expiré en 2014.

Les plans de stock-options sont détaillés ci-dessous.

Type de plan	Dates d'octroi	Nombre d'options initialement accordées	Nombre d'options restantes ⁽²⁾	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'option	Prix d'exercice ⁽²⁾	Juste valeur estimée des options accordées ⁽²⁾	
MIP* Options	Options de souscription	17 juin 2010	1 216 700 ⁽¹⁾	805 476	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 17 juin 2013	16 398 000	9 159 622	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	207 588	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	223 157	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	2 667 517	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	1 437 552	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	259 485	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	5,88 euros	1,91 euro
MIP oct. 2017 Options**	Options de souscription	3 décembre 2015	1 710 000	1 710 000	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	7,11 euros	2,27 euros
Plan d'actions gratuites	Actions gratuites (à émettre)	12 novembre 2013	1 604 000	1 022 250	12 832	novembre 2017	-	-	3,87 euros

* Plan de rétention à moyen terme dénommé « Mid-Term Incentive Plan » (MIP SP1) (voir la description plus haut).

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

(1) Montant potentiel maximum.

(2) Les prix d'exercice ont été modifiés suite à l'augmentations de capital qui a eu lieu en 2015.

Le nombre d'options et d'actions gratuites restantes ainsi que leur prix moyen pondéré d'exercice ont connu les variations suivantes en 2015 et en 2014 :

	Nombre d'options et d'actions gratuites	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
Nombre d'options restantes au 31 décembre 2013 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 7 ans hors actions gratuites)	19 535 773	5,60
		(compris entre 0 et 171)
<i>Dont options exerçables</i>	321 167	111,60
Options attribuées	5 335 000	5,47
Options livrées	(322 526)	-
Options supprimées & autres	(1 528 034)	15,69
Nombre d'options restantes au 31 décembre 2014 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 7 ans hors actions gratuites)	23 020 213	4,77
		(compris entre 0 et 171)
<i>Dont options exerçables</i>	130 089	47,27
Options attribuées	2 360 000	6,76
Options livrées (Plan d'actions gratuites)	(250)	-
Options livrées (LTIP et MIP)	(5 744 815)	3,33
Ajustements suite augmentation de capital 2015 (avec DPS)	684 998	3,99
Options supprimées & autres	(2 412 323)	11,48
Nombre d'options restantes au 31 décembre 2015 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 6 ans hors actions gratuites)	17 907 823	4,43
		(compris entre 0 et 7)
<i>Dont options exerçables</i>	3 251 110	4,03

Principales hypothèses utilisées

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

	Plans de stock-options octroyés en								
	décembre 2015	juin 2015	avril 2015	octobre 2014	juin 2014	mars 2014	octobre 2013	mai et juin 2013	juin 2010
(en % et en euros)									
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 %.

27.2 Charges de l'exercice relatives aux plans de stock-options

Les charges de rémunération comptabilisées au titre des services reçus sur la période s'élèvent respectivement à 8 millions d'euros et 9 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014. La contrepartie de ces charges a été créditée en capitaux propres pour la totalité de ces montants.

NOTE 28 AUTRES DETTES COURANTES ET NON COURANTES

(en millions d'euros)	2015	2014
TOTAL AUTRES DETTES NON COURANTES	159	189
Taxes à payer	30	32
Redevances – courantes	116	114
Dettes envers les fournisseurs d'immobilisations	44	19
Autres	351	242
TOTAL AUTRES DETTES COURANTES	541	407

NOTE 29 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-option 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

	2015	2014
NUMÉRATEUR :		
Résultat net retraité (part du Groupe) des activités poursuivies (en millions d'euros)	125	141
DÉNOMINATEUR * :		
Nombre pondéré d'actions (en milliers d'actions)**	364 541	352 853

* Le nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat de base est de respectivement 357 355 milliers d'actions et 347 818 milliers d'actions en 2015 et 2014.

Certains de ces plans de stock-option pourraient devenir dilutifs en fonction de l'évolution future du cours de Bourse de l'action (voir détail de ces plans décrits en note 27).

** Conformément aux normes IAS 33.26 and IAS 33.27b, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disponibles a été ajusté en 2015 et 2014 afin de prendre en compte l'augmentation de capital avec droits de souscription préférentiels intervenue le 17 novembre 2015.

NOTE 30 FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

La répartition géographique des effectifs du Groupe à la fin de l'exercice s'analyse ainsi :

	2015	2014
Europe	4 231	3 921
Amérique du Nord	7 790	5 681
Asie ⁽¹⁾	2 510	2 183
Autres pays ⁽²⁾	2 189	2 416
EFFECTIF TOTAL	16 720	14 201
Effectif des sociétés mises en équivalence	352	344
(1) Dont Inde	1 915	1 755
(2) Dont Mexique	1 395	1 418

Aucun employé ne faisait partie du périmètre des activités non poursuivies aux 31 décembre 2015 et 2014.

Le total des avantages au personnel (incluant uniquement les entités consolidées) est détaillé comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Salaires	748	677
Charges sociales	92	88
Coûts salariaux liés aux paiements en actions accordés aux dirigeants et aux employés ⁽¹⁾	8	9
Charges liées aux engagements de retraite – plans à prestations définies ⁽⁴⁾	11	12
Indemnités de fin de contrat de travail et autres avantages au personnel à long terme ⁽²⁾	11	19
TOTAL DES AVANTAGES AU PERSONNEL (HORS PLANS À CONTRIBUTIONS DÉFINIES) ⁽³⁾	870	805
Charges liées aux plans de retraite à contributions définies	19	19

(1) Voir note 27.2.

(2) Ces coûts figurent en coûts de restructuration dans le compte de résultat au sein du résultat consolidé des activités poursuivies.

(3) Les contributions définies payées dans le cadre d'un régime social légal et obligatoire sont comprises dans le montant de charges sociales présenté ci-dessus.

(4) Voir note 25.2.

NOTE 31 OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES PRÉSENTÉES DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

31.1 Acquisitions et cessions de filiales et autres participations

Les acquisitions de titres de participation, nettes de la trésorerie acquise sont les suivants :

(en millions d'euros)	2015	2014
Activité de terminaux domestiques et de solutions vidéo de Cisco (TDSVC)	(357)	-
Activités de réplcation et de distribution de Cinram	(44)	-
The Mill	(258)	-
Mikros Image	(16)	-
Mr. X Inc.	(2)	(7)
Autres	(20)	(8)
Acquisitions de titres de participation	(697)	(15)
Diminuées de la trésorerie des sociétés acquises	9	1
ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES	(688)	(14)

L'impact net de trésorerie provenant de la cession de titres de participation disponibles à la vente s'est élevé à 2 millions d'euros en 2015 et 10 millions d'euros en 2014.

31.2 Impact en trésorerie des opérations de renégociation de la dette et de financement

(en millions d'euros)	Note	2015	2014
Frais liés à la renégociation de la dette ⁽¹⁾	(9)	(25)	(26)
Remboursement de la dette aux créanciers ⁽²⁾	(1)	(62)	(182)
Impact total de la dette du Groupe		(87)	(208)
Augmentation de capital (impact net des frais payés) ⁽³⁾	(1)	227	-
Augmentation de la dette financière ⁽⁴⁾	(1)	377	-
IMPACT TOTAL DES NOUVEAUX FINANCEMENTS		604	-

(1) Les frais directement liés à la mise en œuvre de la renégociation de la dette ont été considérés dans la variation nette de trésorerie de financement car ils se rapportent au refinancement de la dette du Groupe. En 2015, ils comprennent 6 millions d'euros relatifs à l'opération de « repricing » de la dette et 18 millions d'euros relatifs à l'augmentation de l'Emprunt à terme. En 2014, ils comprennent 25 millions d'euros relatifs à l'opération de « repricing » de la dette.

(2) En 2015, en plus du remboursement de la dette, 7 millions d'euros ont été remboursés sur d'autres emprunts. En 2014, en plus de la restructuration de la dette, 11 millions d'euros ont été remboursés à Finantia dans le cadre de la clôture de la procédure de sauvegarde, et 1 million d'euros sur d'autres emprunts ont également été remboursés.

(3) Liée à l'augmentation de capital du 17 novembre 2015, prime d'émission comprise (avec une augmentation de capital pour 227 millions d'euros et une imputation des coûts d'émission pour 8 millions d'euros), et à la souscription d'actions dans le cadre du plan MIP/LTIP pour 8 millions d'euros.

(4) Essentiellement liée à de nouvelles tranches de l'Emprunt à terme émises en septembre et en novembre 2015 pour un montant de 374 millions d'euros.

31.3 Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs

Les autorités fiscales françaises remboursant les Créances d'Impôt Recherche (CIR) avec un délai de 3 ans, Technicolor a décidé de vendre à une banque ses créances de CIR au premier semestre 2015. Cette cession, qui est intervenue à la fin du mois de juin, s'est traduite par la sortie du bilan de la créance d'un montant de 18 millions d'euros cédée en contrepartie :

■ d'un encaissement en trésorerie de 15 millions d'euros ;

- d'une créance sur la banque de 2 millions d'euros correspondant au reliquat de trésorerie à recevoir à la date de remboursement par l'État prévu en 2018 ; et
- d'une charge sur la période de 1 million d'euros.

Le Groupe conserve une implication continue résiduelle dans cette créance au titre du risque fiscal.

NOTE 32 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET AUTRES ENGAGEMENTS

32.1 Obligations contractuelles et engagements commerciaux

Le tableau ci-dessous détaille au 31 décembre 2015 la maturité des obligations contractuelles et des engagements commerciaux pour lesquels le Groupe devra effectuer des paiements futurs certains ou éventuels (les obligations contractuelles relatives à la dette sont détaillées en note 23). 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.

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-dessous du fait qu'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-dessous.
- Les garanties données par les filiales du Groupe au titre des dettes, des engagements de crédit-bail et de toutes autres obligations ou engagements d'autres filiales du Groupe n'apparaissent pas ci-dessous car les obligations auxquelles elles correspondent figurent déjà dans le tableau ci-après.

(en millions d'euros)	Paiements dus par date d'échéance				
	2015	Moins d'1 an	Entre 1 et 3 ans	Entre 3 et 5 ans	Plus de 5 ans
Paiements futurs certains					
Engagements figurant au bilan :					
Dette financière excluant les loyers liés aux contrats de location-financement ⁽¹⁾	1 368	86	140	1 142	-
Loyers liés aux contrats de location-financement	2	-	1	1	-
Dettes relatives aux acquisitions et aux cessions d'entités	27	20	5	2	-
Engagements hors bilan :					
Loyers liés aux contrats de location simple ⁽²⁾	330	83	119	56	72
Autres paiements futurs certains ⁽³⁾	59	36	17	3	3
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS *	1 786	225	282	1 204	75
Paiements futurs éventuels					
Engagements hors bilan :					
Garanties données et autres paiements futurs éventuels ⁽⁴⁾	64	13	-	-	51
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS *	64	13	-	-	51

* Le montant total des « Paiements futurs certains » et des « Paiements futurs éventuels » s'élevait respectivement au 31 décembre 2014 à 1 294 millions d'euros et à 68 millions d'euros en ce qui concerne les activités poursuivies.

(1) La dette financière est présentée pour son montant principal et les intérêts dus (le montant de la dette en normes IFRS présentée dans les états financiers consolidés est de 1 293 millions d'euros, voir note 23). Les charges futures d'intérêt et les swaps de taux d'intérêt ne sont pas présentés dans ce tableau. Les swaps de devises qui couvrent les opérations et les options de change sont décrits dans un tableau séparé ci-après.

(2) Les loyers liés aux contrats de location simple sont décrits ci-après dans cette note.

(3) Les autres engagements à long terme concernent principalement les coûts de maintenance associés à la location.

(4) Ces garanties comprennent :

- des garanties données aux douanes et pour des actions judiciaires pour 0,2 million d'euros qui comprennent essentiellement les garanties pour crédit d'enlèvement, requises par l'administration des douanes pour bénéficier d'un régime dérogatoire de droit de douanes. La dette douanière est généralement exigible dès l'arrivée des marchandises sur le territoire. Dans le cas d'un flux régulier d'importation, la législation douanière prévoit que l'opérateur puisse payer à échéance d'un mois, en contrepartie de la constitution d'un cautionnement bancaire. La valeur de cette caution correspond aux frais à payer au terme de cette échéance d'un mois ;
- des garanties données à des administrations fiscales pour un montant de 12 millions d'euros liés à des litiges fiscaux en cours ;
- une garantie parentale accordée par Technicolor SA pour sécuriser les montants de retraite dus au titre de la section 75 au Royaume-Uni ;
- diverses garanties données à l'administration 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 soient payés sur le lieu de livraison finale dans le pays d'importation. L'échéance de ces garanties bancaires coïncide avec l'échéance des accords douaniers renouvelables mensuellement.

Informations supplémentaires :

- les garanties et engagements d'achat reçus s'élèvent à 66 millions d'euros au 31 décembre 2015. Ce montant est principalement relatif aux redevances provenant des bénéficiaires de licences (brevets, marques) au sein du segment Technologie ;
- le tableau ci-dessus concerne uniquement les activités poursuivies. Il n'y a plus d'obligations contractuelles et engagements commerciaux, certains ou éventuels, pour les activités arrêtées ou en cours de cession au 31 décembre 2015.

32.2 Engagements relatifs aux instruments financiers

Les engagements relatifs aux instruments financiers utilisés par le Groupe génèrent des encaissements et des décaissements futurs concomitants. Les engagements suivants sont présentés dans le tableau ci-dessous :

- couvertures à terme de devises, *swaps* et options : pour le montant des encaissements et décaissements respectifs ;
- *swaps* d'intérêt : pour le montant nominal de la dette.

(en millions d'euros)	2015
Swaps de change	368
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	368
Swaps de change	368
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	368

32.3 Loyers liés aux contrats de location simple

Au 31 décembre 2015, les engagements de paiements minimaux liés aux contrats de location non résiliables sont dus selon l'échéancier ci-après :

(en millions d'euros)	Paiements minimaux des contrats de location ⁽¹⁾	Engagements de loyers futurs à percevoir ⁽²⁾	Valeur nette des engagements minimaux des contrats de location
2016	83	(4)	79
2017	67	(3)	64
2018	52	(3)	49
2019	34	(1)	33
2020	22	-	22
Après 5 ans	72	-	72
TOTAL	330	(11)	319

(1) Les paiements minimaux des contrats de location ne sont pas actualisés.

(2) Ces engagements de loyers futurs à percevoir incluent principalement les paiements faits par :

- Assystem, Inc. Research, CCA International et GoPro pour la sous-location du siège social en France ;
- Proservia pour la sous-location du site de Rennes en France ;
- Picture Head et I.AM.MONEY pour la sous-location du site d'Hollywood aux États-Unis ;
- Udemy pour la sous-location du site de San Francisco aux États-Unis.

Le tableau ci-dessus comprend les baux à payer au titre de la provision de restructuration pour 1 million d'euros au 31 décembre 2015.

Les deux contrats importants de location simple suivants ont été signés concernant les sièges sociaux d'Issy-les-Moulineaux (France) et d'Indianapolis (États-Unis) :

- le 22 avril 2008, Technicolor a signé un engagement de location pour son nouveau siège social en France à Issy-les-Moulineaux près de Paris pour une durée de 9 ans à compter de novembre 2009 ;
- en mars 2000, Technicolor USA Inc. a vendu son siège administratif (immeuble qui regroupe les services administratifs et techniques). L'immeuble a fait l'objet d'un contrat de location auprès de l'acquéreur jusqu'en 2012, renouvelé jusqu'en 2017.

En 2015, la charge nette afférente aux loyers liés à des contrats de location s'est établie à 82 millions d'euros (87 millions d'euros de charges locatives et 5 millions d'euros de revenus de loyers).

32.4 Garanties données par les filiales pour sécuriser l'Emprunt à terme

L'ensemble des sûretés consistant notamment en des nantissements et garanties données par les filiales pour garantir la Dette Restructurée a été levé à la suite du remboursement de celle-ci le 30 mai 2014.

Selon les modalités prévues par l'Emprunt à terme, ce dernier est assorti via Tech Finance depuis le 30 mai 2014 de nouvelles sûretés qui consistent en des nantissements d'actions, des nantissements de certaines créances intragroupes importantes, et des nantissements de certains comptes de centralisation de trésorerie.

Nantissement de titres de filiales

Le 30 mai 2014, Technicolor SA a nanti les titres de cinq filiales pour garantir l'Emprunt à terme : Gallo 8 SAS, Thomson Licensing SAS, Technicolor Delivery Technologies SAS, Technicolor Brasil Midia E Entretenimento Ltda, et Technicolor USA Inc.

Nantissement de comptes de centralisation de trésorerie

Deux accords de nantissement de comptes de centralisation de trésorerie ont été conclus le 30 mai 2014, sur plusieurs comptes de trésorerie centrale de Technicolor SA en France et au Royaume-Uni. Les cinq contrats de centralisation de trésorerie ainsi nantis consistent en un accord de centralisation domestique et internationale de la

trésorerie du Groupe, un accord multilatéral d'équilibrage, et trois accords de centralisation de trésorerie standard (en dollars US, en euros et livres sterling).

Nantissement de créances intragroupe importantes

Le 30 mai 2014, dans le cadre d'un accord de nantissement de ses créances intragroupes, les créances sur Technicolor Trademark Management, Technicolor Europe Ltd., Technicolor Videocassette Holdings (UK) Limited, Technicolor Entertainment Services France SAS, Technicolor Distribution Services France SARL, Technivision Ltd., Thomson Multimedia Sales UK Ltd., Technicolor Delivery Technologies SAS, Technicolor USA Inc., et Technicolor Australia Investments Ltd. ont été mises en nantissement par Technicolor SA.

NOTE 33 RISQUES ET LITIGES

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

Droits antidumping

Dans le cadre d'une affaire relative à des importations par des filiales du Groupe au sein de l'Union européenne de téléviseurs produits par des filiales de Technicolor en Thaïlande, Technicolor a fait l'objet en 2004 et 2005 de redressements par les autorités douanières au titre de droits « antidumping » au Royaume-Uni, en Allemagne, en Italie et en France.

Ces affaires sont désormais définitivement closes en France et au Royaume-Uni mais se poursuivent en Allemagne et en Italie.

En France, la Cour de Cassation a rendu le 2 février 2016 une décision de cassation sans renvoi favorable à Technicolor, qui annule un arrêt de la Cour d'Appel de Paris au titre de laquelle Technicolor s'était acquittée en 2014 d'une amende de 9,5 millions d'euros (TVA incluse). L'administration des Douanes doit désormais restituer cette somme à Technicolor. Ceci clôt définitivement le litige en France.

Au Royaume-Uni, Technicolor a versé en juillet 2013 une somme de 1 million d'euros en règlement complet et définitif du redressement, ce qui a clos le litige au Royaume-Uni.

En Italie, une filiale italienne de Technicolor a été condamnée au versement d'une somme de 7,6 millions d'euros aux autorités douanières suite à une décision défavorable de la Cour Suprême italienne en septembre 2012. Technicolor considère cette décision comme contraire au droit européen et a engagé une action en réparation contre l'État italien.

En Allemagne, Technicolor conteste le redressement devant les tribunaux allemands.

Procédures fiscales en Pologne

Dans le cadre de deux procédures d'arbitrage en matière de prix de transfert sur l'année 2003 entamées entre la France et le Royaume-Uni, d'une part, et la Pologne d'autre part, la société polonaise de Technicolor, Technicolor Polska, a présenté une demande de remboursement de trop-payé d'impôt de 8 millions d'euros auprès des autorités fiscales polonaises en juin 2009. Au même moment, les autorités fiscales polonaises ont initié une vérification des déclarations d'impôt sur les sociétés de 2003 et de retenues à la source de 2004.

Au terme d'une longue procédure, les autorités fiscales polonaises ont émis en 2010 des redressements relatifs aux dépenses de recherche et développement de 2003 et aux retenues à la source de 2004, résultant en une charge d'impôt supplémentaire de 10 millions d'euros et des intérêts moratoires de 7 millions d'euros. Parallèlement, les autorités fiscales polonaises ont mis en place une hypothèque de 17 millions d'euros sur les actifs de Technicolor Polska, ce qui a eu également pour conséquence indirecte d'empêcher la prescription des années en cause. En mai 2010, les autorités fiscales polonaises ont commencé la vérification des déclarations d'impôt sur les sociétés liées à l'année fiscale 2004 et des retenues à la source liées à l'année fiscale 2005. En janvier 2011, elles ont émis des redressements provisoires comparables à ceux des années précédentes portant sur la déductibilité des dépenses de recherche et développement de 2004 et sur les retenues à la source de 2005 pour un montant de 5 millions d'euros en principal et 3 millions d'euros d'intérêts. En août 2011, le tribunal de Première Instance de Varsovie a rejeté 98 % des redressements émis en 2010 (portant sur la déductibilité des dépenses de recherche et développement de 2003 et les retenues à la source de 2004). En décembre 2011, la décision est devenue définitive, les autorités fiscales polonaises n'ayant pas fait appel. Les autorités fiscales polonaises ont décidé de réviser les aspects finaux de la procédure et ont entendu une vingtaine d'anciens salariés.

En juin 2013, les autorités fiscales polonaises ont émis de nouveaux redressements pour l'année 2004, estimant que les dépenses de recherche et développement de 2003 étaient non déductibles, alors qu'elles étaient parvenues à une position contraire en 2010. En novembre 2013, les autorités fiscales polonaises ont abandonné les redressements relatifs aux retenues à la source au titre des exercices 2004 et 2005 pour un montant global de 8,9 millions d'euros. Au début de 2014, les autorités fiscales polonaises ont renoncé aux réévaluations de l'impôt sur la société au titre de 2004, pour un montant de 3,5 millions d'euros. Les autorités fiscales polonaises ont également lancé un audit pour l'exercice 2007 et ont émis un redressement de 0,4 million d'euros hors intérêts, et Technicolor va contester ce redressement. Actuellement, seule l'hypothèque d'un montant de 12,6 millions d'euros concernant l'impôt sur les sociétés au titre de 2003 subsiste.

Technicolor Polska continue de contester les autres redressements et les considère comme non justifiés.

Audit de TVA en France

Les autorités fiscales françaises ont vérifié la Société au titre de l'exercice 2009 et ont émis, fin 2012, un rappel de TVA d'un montant total de 5,6 millions d'euros en principal et 0,8 million d'euros d'intérêts.

L'un des rappels de TVA concerne une subvention octroyée à une ancienne filiale et soumise à tort à la TVA d'un montant de 1,3 million d'euros. Le second rappel significatif concerne la déduction de TVA en tant que société holding mixte d'un montant de 3,7 millions d'euros. En juillet 2013, les autorités fiscales françaises ont émis un rappel de TVA aux mêmes motifs, au titre de l'exercice 2010, pour un montant de 1,1 million d'euros sur la subvention et de 7,5 millions d'euros sur la déductibilité de la TVA « holding » de la Société. En juin 2014, une commission départementale a décidé d'abandonner le redressement de la TVA sur holding (soit 3,7 millions d'euros pour 2009 et 7,5 millions d'euros pour 2010).

Suite à réception de l'avis de mise en recouvrement en septembre 2014, la Société a payé les rappels restants (soit 1,3 million d'euros et 1,1 million d'euros au titre, respectivement, de 2009 et 2010 et 0,3 million d'euros d'intérêts correspondants). La Société a, concomitamment, déposé une réclamation auprès du Ministère des Finances demandant la restitution par l'État de la TVA versée à tort à Novatech (liquidée judiciairement en avril 2014).

En l'absence de réponse du Ministre des finances dans le délai de deux mois, une décision implicite de rejet est intervenue en février 2015. La Société a donc présenté une requête en avril 2015 auprès du Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise pour condamner l'État au remboursement de cette créance. En juin 2015, la société a produit un mémoire complémentaire auprès du Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise suite à la réception – hors délai – d'une décision explicite de rejet en mai 2015.

Association des anciens salariés de RCA du Comté de Taoyuan

En avril 2004, le Plaignant, l'Association des anciens salariés de RCA du District de Taoyuan (l'« Association »), organisation à but non lucratif composée d'anciens salariés RCA de la filiale de Technicolor TCETVT (ou d'ayants droit 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 TCETVT et General Electric International, Inc. (« GEI »). L'Association soutient que les plaignants ont été exposés à divers contaminants lorsqu'ils vivaient et travaillaient dans les locaux, ce qui, selon eux leur a causé de nombreuses maladies, y compris des cancers, ou a généré un stress émotionnel lié à la peur que leur travail et leurs conditions de vie sur le site 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 75 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2015). La Cour de justice de Taïwan a annoncé sa décision en avril 2015 et a condamné TCETVT, Technicolor SA et TCE Bermuda pour environ 564 millions de NTD (16 millions d'euros au taux de change en vigueur le 31 décembre 2015), plus intérêts. TCETVT, Technicolor SA et TCE Bermuda ont interjeté appel du jugement. L'Association a également fait appel.

Technicolor estime que GEI a une obligation légale et contractuelle d'indemniser Technicolor SA et ses filiales pour les réclamations de l'Association en raison, entre autres, du fait que TCETVT a eu une activité pendant moins de 4 ans après sa cession au groupe Technicolor alors que GEI, et son détenteur précédent RCA Corporation, ont détenu et exploité TCETVT pendant environ 20 ans.

Affaire Tubes cathodiques

États-Unis

Technicolor est partie en défense aux côtés d'autres industriels dans trois affaires aux États-Unis liées à des réclamations en matière civile alléguant des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie du tube cathodique (*Cathode Ray Tubes* ou « CRT ») et notamment dans le domaine des tubes cathodiques pour téléviseurs (*Color Picture Tubes* ou « CPT ») et pour ordinateurs (*Color Display Tubes* ou « CDT ») :

- une action de groupe (*class action*) lancée en 2008 par un groupe de fabricants de téléviseurs (acheteurs directs). À l'occasion d'une modification des plaintes au printemps 2009, Technicolor SA a été sortie de l'affaire en tant que défendeur avant d'y être jointe à nouveau en 2014 ;

- une action de groupe (*class action*) lancée en 2008 par un groupe de revendeurs de téléviseurs et de consommateurs (acheteurs indirects). Cette action a fait l'objet d'un accord de suspension des poursuites avec les plaignants (*tolling agreement*) qui est resté en vigueur jusqu'en juin 2015 ; et
- des actions en justice engagées par 15 plaignants directs (essentiellement des distributeurs américains, notamment Sharp Electronics, Best Buy Co., Inc., Sears, Roebuck and Co., Kmart Corp., le liquidateur de Circuit City Stores, Target Corporation et ViewSonic) contre Technicolor SA, Technicolor USA et d'autres défendeurs.

En 2015 et début 2016, Technicolor SA et Technicolor USA ont conclu des transactions mettant fin aux poursuites avec les représentants des deux actions de groupe et avec certains des principaux plaignants directs (Sears Roebuck, Kmart, Circuit City, Target and ViewSonic). Une charge exceptionnelle de 49 millions d'euros relative à ces transactions a été passée dans les comptes 2015, correspondant pour 36 millions d'euros à des paiements devant intervenir en 2016.

Ceci laisse Technicolor en position de défendeur aux États-Unis contre Sharp et Best Buy, ainsi que contre un second groupe d'acheteurs directs dont les demandes sont bien moindres.

Le Groupe a cédé son activité CPT en 2005 et n'a jamais été actif dans le domaine des CDT. À ce stade, Technicolor n'est pas en mesure d'évaluer l'issue des procès ni les risques résiduels encourus.

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. Technicolor SA et Technicolor USA fourniront leurs conclusions en réponse dans les délais impartis.

Le 29 avril 2010, la filiale brésilienne de Technicolor s'est vue notifier par les autorités brésiliennes le lancement d'une enquête sur sa participation à un éventuel cartel dans le secteur du tube cathodique

au Brésil. Enfin, en octobre 2015, les autorités mexicaines ont abandonné l'enquête engagée en 2009 contre Technicolor sur des fondements similaires.

Environnement

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. La dépollution du sol a été achevée en 1998. En 1992, le site de fabrication a été vendu à un entrepreneur local. En 2002, l'Agence Locale de Protection de l'Environnement de Taoyuan (EPB) 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 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 34 RELATIONS 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 de tout individu visé par les situations ci-dessus.

34.1 Principales transactions

(en millions d'euros)

	2015	2014
Éléments de l'état de la situation financière consolidée		
Créances clients		
■ SV Holdco	-	1
■ Autres co-entreprises	1	1
Dettes fournisseurs		
■ ST Microelectronics ⁽¹⁾	3	1
■ Trace VFX LLC	2	-
Autres actifs	-	-
Autres passifs	-	-
Éléments du compte de résultat		
Chiffre d'affaires		
■ SV Holdco	4	7
■ ST Microelectronics ⁽¹⁾	1	1
Charges		
■ ST Microelectronics ⁽¹⁾	(18)	(26)
■ SDN ⁽³⁾	(3)	-
Éléments extraordinaires		
■ Technicolor Beijing ⁽²⁾	-	(1)

(1) M. Lombard, membre du Conseil d'administration de Technicolor, est membre du Conseil de surveillance de ST Microelectronics depuis mars 2011. En conséquence, ST Microelectronics est considérée comme partie liée de Technicolor.

(2) En 2014, le montant est lié à la dépréciation d'un prêt.

(3) SDN est dorénavant une partie liée de Technicolor car Cisco Systems Inc. (la société mère de SDN) possède 5,21 % du capital de Technicolor.

Il n'y a pas d'engagement contractuel ou d'autres types d'engagements envers ces parties liées en 2015 et 2014.

34.2 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 0,5 million d'euros et 0,7 million d'euros respectivement pour les exercices 2015 et 2014. 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 2015 seront versés en 2016.

Les avantages alloués par le Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant ceux qui ont quitté cette fonction au cours des exercices 2015 et 2014) se détaillent comme suit sur les exercices 2015 et 2014 :

(en millions d'euros)

	2015	2014
Salaires et autres avantages à court terme ⁽¹⁾	13	13
Paiement fondé sur des actions	4	4
TOTAL	17	17

(1) Les indemnités de départ en retraite provisionnées étaient quasi nulles au 31 décembre 2014 et 2015.

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 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

La cession de l'activité M-GO a été finalisée le 29 janvier 2016 pour un prix net de 12 millions dollars US (11 millions d'euros).

NOTE 36 LISTE DES PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES

Sont listées ci-après les principales entités consolidées :

Sociétés – (Pays)	% d'intérêt détenu par Technicolor (% arrondi à la première décimale)	
	2015	2014
Consolidées par intégration globale		
Technicolor SA (France) 1-5 rue Jeanne-d'Arc, 92130 Issy-les-Moulineaux – France	Société mère	Société mère
Technologie		
Thomson Licensing SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor R&D France SNC (France)	100,0	100,0
Technicolor Trademark Management SAS (France)	100,0	100,0
RCA Trademark Management SAS (France)	100,0	100,0
Deutsche Thomson OHG (Allemagne)	100,0	100,0
Thomson Licensing LLC (États-Unis)	100,0	100,0
MediaNaviCo LLC (États-Unis)	89,6	85,6
Maison Connectée		
Technicolor Delivery Technologies SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home Rennes SNC (France)	100,0	100,0
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento Ltda (Brésil)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home USA LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Thomson Telecom Mexico, S.A. de C.V. (Mexique)	100,0	100,0
Comercializadora Thomson de Mexico S.A. de C.V. (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home Canada Inc. (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Australia, Pty, Ltd (Australie)	100,0	100,0
Technicolor (China) Technology Co., Ltd. (Chine)	100,0	100,0
Technicolor Malaysia Sdn Bhd (Malaisie)	100,0	100,0
Connected Home Hong Kong Ltd. (Hong Kong)	100,0 **	-
Technicolor Connected Home India Private Ltd. (Inde)	100,0	100,0
Services Entertainment		
Technicolor Distribution Services France SARL (France)	100,0	100,0
Technicolor Entertainment Services France SAS (France)	100,0	100,0
Mikros Image SAS (France)	100,0 *	-
Ouido Productions SAS (France)	51,0 *	-
MTC (France)	100,0 *	-
Technicolor Polska Sp.Z.o.o. (Pologne)	100,0	100,0
The Moving Picture Company Ltd. (MPC) (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Disc Services International Ltd. (Hammersmith) (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Video Services (UK) Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV (Pays-Bas)	100,0	100,0
Technicolor Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
The Mill (Facility) Ltd. (Royaume-Uni)	100,0*	-
Badger Bidco Limited (Royaume-Uni)	100,0 *	-
Technicolor USA Inc. (États-Unis)	100,0	100,0

% d'intérêt détenu par Technicolor
(% arrondi à la première décimale)

Sociétés – (Pays)	2015	2014
Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Creative Services États-Unis Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Canada Inc. (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services de Mexico S. de R.L. de C.V. (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Mexicana, S. de R.L. de C.V. (Mexique)	100,0	100,0
Mr. X Inc. (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Global Logistics, LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Canada ULC (Canada)	100,0 **	-
Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC (États-Unis)	100,0 **	-
Technicolor Holdings of Canada Inc. (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Holdings USA, Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
The Mill Group Inc. (États-Unis)	100,0 *	-
Beam Tv Inc. (États-Unis)	100,0 *	-
Badger USA, Inc. (États-Unis)	100,0*	-
MPC (Shanghai) Digital technology CO., Ltd (Chine)	89,8 **	-
Technicolor, Pty, Ltd. (Australie)	100,0	100,0
Technicolor India Privat Ltd. (Inde)	100,0	100,0
Technicolor Distribution Australia, Pty. Ltd. (Australie)	100,0	100,0
Technicolor Audio Visual Systems Ltd (Royaume-Uni)	0,0 **	100,0
Direct Home Entertainment Ltd – TechnicolorDirect.com (Royaume-Uni)	0,0 **	100,0
Technicolor Vidtronics Ltd (Royaume-Uni)	0,0 **	100,0
Blondes Films Limited (Royaume-Uni)	0,0 **	100,0
The Moving Picture Company Holdings Limited (Royaume-Uni)	0,0 **	100,0
Fonctions centrales		
Gallo 8 SAS (France)	100,0	100,0
Sté Fr.d'Invest.et d'Arbitrage – Sofia (France)	100,0	100,0
Technicolor Treasury USA LLC (États-Unis)	100,0 **	-
Technicolor Asia Pacific Investments Pte. Ltd. (Singapour)	100,0	100,0
Autres		
IZON Media, LLC (États-Unis)	0,0 *	100,0
Consolidées par mise en équivalence		
SV Holdco, LLC (États-Unis)	17,5	17,5
TechFund Capital Europe (France)	19,8	19,8
Technicolor SFG Technology Co. Ltd (Chine)	49,0	49,0
HEVC Advance LLC (États-Unis)	20,0 **	-
Trace VFX LLC (Canada)	20,0 *	-
PRN Polska (Pologne)	0,0 **	50,0
Technicolor (Beijing) Visual Technology Co., Ltd	0,0 **	50,0

* Entités acquises ou cédées par le Groupe (voir note 4.1).

** Entités créées, cédées, liquidées ou déconsolidées pour des raisons de réorganisations.

8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Technicolor, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- la note 3 des annexes aux comptes consolidés précise les situations dans lesquelles la Direction de Technicolor a été conduite à formuler des hypothèses et à retenir des estimations. Cette note précise également que les circonstances et les résultats futurs peuvent différer de ces hypothèses et estimations. Parmi ces estimations significatives, figurent les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles, les impôts différés actifs, les engagements de retraite et les risques et litiges :
 - comme décrit dans la note 3, la Société procède systématiquement, chaque année, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéterminée et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur sur les actifs à long terme, selon les modalités décrites dans cette note. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note 13 donne une information appropriée,
 - en ce qui concerne les impôts différés actifs décrits en note 10, nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations retenues, revu les calculs effectués par la société et vérifié que la note 10 donne une information appropriée,
 - la note 25 précise les modalités d'évaluation des engagements de retraite et avantages assimilés. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la note 25 fournit une information appropriée,
 - s'agissant des risques et litiges, nous avons examiné les procédures en vigueur au sein du Groupe concernant leur recensement, leur évaluation et leur traduction comptable. Nous nous sommes assuré que les incertitudes éventuelles identifiées à l'occasion de la mise en œuvre de ces procédures étaient décrites de façon appropriée dans la note 33 ;

- les notes 1.2 « Principaux événements de la période » et 4.1. (a) « Acquisitions et cessions – 2015 » de l'annexe aux comptes consolidés exposent notamment les modalités de prises de contrôle en 2015 et leur incidence sur les comptes consolidés, d'un certain nombre de sociétés ou activités, principalement celles de l'activité de terminaux domestiques et de solutions vidéo de Cisco et du groupe the Mill, étant précisé que les allocations du prix d'acquisition conformément à la norme IFRS 3 révisée ne sont pas réalisées ou finalisées au 31 décembre 2015. Nos travaux ont notamment consisté à vérifier le correct traitement comptable de ces acquisitions conformément aux modalités décrites dans la note 13 « Écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles » et le caractère approprié des informations présentées à ce titre dans les notes 1.2 et 4.1 (a) de l'annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les Commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2016
Deloitte et Associés
Ariane Bucaille
Associée

Guillaume Devaux
Associé

Courbevoie, le 25 février 2016
Mazars

Jean-Louis Simon
Associé

8.4 COMPTES SOCIAUX DE TECHNICOLOR SA

8.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2015	2014
Chiffre d'affaires	(3)	60	66
Autres produits d'exploitation		4	5
Total produits d'exploitation		64	71
Frais de personnel		(27)	(36)
Autres charges d'exploitation		(57)	(52)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(7)	(14)
Résultat d'exploitation		(27)	(31)
Produits d'intérêts		111	125
Charges d'intérêts		(115)	(157)
Revenus des participations		622	231
Dépréciation du mali de fusion		(33)	(233)
Autres produits (charges) financiers nets		(777)	(145)
Résultat financier	(4)	(192)	(179)
Résultat courant		(219)	(210)
Plus ou moins-values sur cessions et apports d'immobilisations		-	8
Autres charges exceptionnelles		(29)	(26)
Résultat exceptionnel	(5)	(29)	(18)
Impôt sur les résultats	(6)	62	55
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		(186)	(173)

Les annexes de la page 261 à 280 font partie intégrante des états financiers.

8.4.2 BILAN

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2015	31 décembre 2014
ACTIF			
Actif immobilisé			
Immobilisations incorporelles		514	511
Amortissements et provisions		(413)	(379)
Immobilisations incorporelles, valeur nette	(7)	101	132
Immobilisations corporelles		15	15
Amortissements et provisions		(10)	(9)
Immobilisations corporelles, valeur nette	(7)	5	6
Titres de participation	(8)	10 306	9 868
Provisions sur titres de participation		(7 601)	(6 740)
Autres titres immobilisés		3	3
Autres immobilisations financières		192	23
Immobilisations financières, valeur nette		2 900	3 154
Total actif immobilisé		3 006	3 292
Actif circulant			
Clients et effets à recevoir		43	48
Comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe		1 708	1 070
Dépréciations des comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe		(166)	(272)
Autres actifs courants		78	66
Trésorerie et équivalents de trésorerie		124	85
Total actif circulant	(9)	1 787	997
Comptes de régularisation actif	(10)	160	90
TOTAL ACTIF		4 953	4 379

Les annexes de la page 261 à 280 font partie intégrante des états financiers.

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31 décembre 2015	31 décembre 2014
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF			
Capitaux propres			
Capital social (411 443 290 actions au 31 décembre 2015 de valeur nominale 1,00 €)	(12)	411	336
Primes d'émission		1 124	1 161
Autres réserves réglementées		100	100
Report à nouveau		-	(144)
Résultat de l'exercice		(186)	(173)
Total capitaux propres	(12)	1 449	1 280
Autres fonds propres	(12)	500	500
Total capitaux propres et autres fonds propres		1 949	1 780
Provisions pour risques et charges	(14)	204	144
Dettes financières			
Dettes envers les sociétés du Groupe		1 364	1 437
Autres dettes financières		1 363	965
Total dettes financières	(13)	2 727	2 402
Dettes d'exploitation			
Fournisseurs et effets à payer		9	12
Autres dettes courantes		58	35
Total dettes d'exploitation	(15)	67	47
Comptes de régularisation passif		6	6
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		4 953	4 379

Les annexes de la page 261 à 280 font partie intégrante des états financiers.

8.4.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Capital social	Primes d'émission	Réserves légales	Autres réserves réglementées	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Au 31 décembre 2013	336	1 161	-	100	(75)	(69)	1 453
Variations 2014							
Affectation du résultat 2013	-	-	-	-	(69)	69	-
Résultat 2014	-	-	-	-	-	(173)	(173)
Au 31 décembre 2014	336	1 161	-	100	(144)	(173)	1 280
Variations 2015							
Affectation du résultat 2014	-	-	-	-	(173)	173	-
Transfert	-	(317)	-	-	317	-	-
Distribution de dividendes	-	(17)	-	-	-	-	(17)
Augmentation de capital du 8 juin 2015 relative à l'exercice de stock-options	1	(1)	-	-	-	-	-
Augmentation de capital du 6 octobre 2015 relative à l'exercice de stock-options	2	4	-	-	-	-	6
Augmentation de capital du 17 novembre 2015	48	179	-	-	-	-	227
Augmentation de capital du 20 novembre 2015	21	116	-	-	-	-	137
Frais liés aux augmentations de capital	-	(8)	-	-	-	-	(8)
Stock-options exercées	3	7	-	-	-	-	10
Résultat 2015	-	-	-	-	-	(186)	(186)
AU 31 DÉCEMBRE 2015	411	1 124	-	100	-	(186)	1 449

Les annexes de la page 261 à 280 font partie intégrante des états financiers.

8.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Note 1	Présentation générale et événements importants	261	Note 13	Dettes financières	273
Note 2	Description des principes comptables	261	Note 14	Provisions pour risques et charges	275
Note 3	Chiffre d'affaires	263	Note 15	Dettes d'exploitation	276
Note 4	Résultat financier	263	Note 16	Charges à payer	276
Note 5	Résultat exceptionnel	264	Note 17	Évolution de l'effectif moyen	276
Note 6	Impôt sur les résultats	264	Note 18	Obligations contractuelles et autres engagements hors-bilan	277
Note 7	Immobilisations corporelles et incorporelles	266	Note 19	Risques et litiges	278
Note 8	Immobilisations financières	266	Note 20	Sommes versées aux organes d'administration et de direction	279
Note 9	Actif circulant	269	Note 21	Opérations avec les entreprises liées	280
Note 10	Comptes de régularisation actif	269	Note 22	Honoraires des Commissaires aux comptes	280
Note 11	Produits à recevoir	269	Note 23	Événements postérieurs à la clôture	280
Note 12	Capitaux propres et autres fonds propres	270			

NOTE 1 **PRÉSENTATION GÉNÉRALE ET ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS**

1.1. 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.

Les comptes de la Société ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Technicolor SA le 18 février 2016. Conformément à la législation française, les états financiers seront considérés comme définitifs lorsqu'ils auront été approuvés par les actionnaires du Groupe lors de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires devant se tenir en avril 2016.

1.2. Événements importants

Renégociation de la dette

En juin 2015, Technicolor a renégocié avec succès 763 millions de dollars US et 301 millions d'euros d'emprunts seniors à échéance 2020 émis par Tech Finance & Co. S.C.A. (« Emprunt à terme ») à un nouveau taux de LIBOR / EURIBOR plus une marge de 400 points de base, avec un taux plancher LIBOR / EURIBOR de 1 %, soit une baisse de 50 points de base par rapport au taux en vigueur avant l'opération de « repricing ». Dans le cadre de cette opération, certains amendements aux clauses conventionnelles de l'Emprunt à terme ont été négociés, en particulier le ratio maximum de dette brute sur EBITDA qui a été revu à la hausse à 4,0x, contre un niveau de 3,5x précédemment. Le montant total autorisé pour le paiement de dividendes par Technicolor a été également augmenté et s'élève désormais à 150 millions d'euros entre la date de finalisation de l'opération et juin 2020. Par ailleurs, le remboursement de trésorerie excédentaire (« excess cash flow ») a été réduit de 75 % à 50 % (qui peut être réduit si certains ratios d'endettement sont atteints).

Financement des acquisitions du Groupe

Dans le cadre de son plan stratégique Drive 2020 Technicolor SA a financé plusieurs acquisitions au cours de l'année 2015 par augmentation de capital et émission d'emprunt à terme :

- dans le segment Services Entertainment : Technicolor a acquis le 15 septembre 2015 le groupe The Mill, dont le chiffre d'affaires a atteint 109 millions de livres sterling en 2014 (135 millions d'euros au taux de change moyen de 2014), le plus grand studio mondial d'effets visuels et de production de contenus pour le marché de la publicité, pour un montant de 48 millions de livres sterling (équivalent à 66 millions d'euros au taux de change du 15 septembre 2015) payé en numéraire aux actionnaires existants

du groupe The Mill. De plus, conformément aux dispositions de l'accord, Technicolor a payé l'intégralité de la dette externe pour un montant de 74 millions de livres sterling et 98 millions de dollars US (équivalent respectivement à 100 millions d'euros et 87 millions d'euros au taux de change du 15 septembre 2015) ;

- dans le segment Maison Connectée, Technicolor a acquis le 20 novembre 2015, l'activité de terminaux domestiques et de solutions vidéos de Cisco (TDSVC), dont le chiffre d'affaires s'élevait à 2,1 milliards de dollars US en 2014, pour un prix initial de 600 millions de dollars US ramené à 532 millions de dollars US après ajustement du prix relatif au besoin en fonds de roulement, équivalent à 498 millions d'euros au taux de change en vigueur au 20 novembre 2015 dont une partie a été payée par l'émission de 21 418 140 d'actions nouvelles.

Ces acquisitions majeures ont été financées en fin d'année 2015 par :

- 374 millions d'euros d'emprunt à terme ;
- une augmentation de capital le 17 novembre 2015, par appel public à l'épargne pour un montant de 227 millions d'euros prime d'émission comprise (avant déduction des coûts d'émission) ;
- une augmentation de capital réservée à Cisco, le 20 novembre 2015 pour 137 millions d'euros, correspondant à l'émission de nouvelles actions par Technicolor SA pour Cisco, comme composante partielle du prix d'acquisition.

Dans le cadre de l'acquisition par le Groupe de l'activité TDSVC, Technicolor SA a elle-même acquis les actifs américains de TDSVC via une nouvelle société créée spécifiquement pour les accueillir et transféré cette société pour le même montant à Technicolor USA Inc., filiale à 100 % de Technicolor SA, en tant qu'apport en nature pour l'augmentation de capital de cette filiale.

NOTE 2 **DESCRIPTION DES PRINCIPES COMPTABLES**

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. Il est fait application des 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 méthodes d'évaluation retenues pour établir les comptes de l'exercice 2015 demeurent inchangées par rapport à celles de l'exercice précédent.

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.

2.2. Monnaie fonctionnelle et de présentation

Ces états financiers sont présentés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle de Technicolor SA. Tous les chiffres présentés sont exprimés en euros arrondis au million le plus proche, sauf indication contraire.

2.3. 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.

2.4. Comptabilisation des opérations en devises

Activité Holding

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).

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.

La gestion des risques de marché est assurée par la trésorerie Groupe, 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 Exécutif et au Comité d'Audit 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 ces risques.

Pour réduire son exposition aux fluctuations de taux d'intérêt et de change, le Groupe utilise des instruments dérivés. Pour réduire le risque de liquidité, le Groupe met en place des financements long terme qui peuvent inclure de la dette ou des capitaux propres.

Les expositions en dollar US du Groupe peuvent être de natures différentes, notamment l'exposition de son activité de licences, dont le risque est principalement en dollar US, ou l'exposition d'autres activités du Groupe qui achètent des composants en Asie libellés aussi en dollar US. Le risque de l'activité de licences peut faire l'objet de couvertures spécifiques. Mise à part ces exceptions, le Groupe gère son exposition au risque de change d'une manière globale et ne couvre que son exposition nette.

Le Groupe recourt aux instruments dérivés uniquement pour couvrir son exposition aux risques financiers liés à son activité commerciale et à ses positions financières. Cette politique lui interdit de prendre ou d'autoriser ses filiales à prendre des positions spéculatives sur le marché.

Les contrats de change à terme ou options de change 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 résultat.

Les contrats de change à terme couvrant des créances clients ou des dettes sont valorisés à leur prix de marché à la date de clôture et les gains et pertes dégagés sont intégralement pris en résultat.

Les gains ou pertes sur opérations de change sont inclus dans le poste « autres produits (charges) financiers net ».

NOTE 3 CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	2015	2014
France	39	42
Union européenne (hors France)	4	5
Autres pays	17	19
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	60	66

En 2015, le chiffre d'affaires se compose principalement de refacturations intra-groupe (55 millions d'euros), de redevances sur marques (3 millions d'euros) et d'autres facturations externes (2 millions d'euros).

En 2014, le chiffre d'affaires se composait principalement de refacturations intra-groupe (61 millions d'euros), de redevances sur marques (2 millions d'euros) et d'autres facturations externes (3 millions d'euros).

NOTE 4 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2015	2014
Dépréciations des titres, actions propres, comptes courants et provisions pour risques concernant les filiales en portefeuille, nette des reprises ⁽¹⁾	(775)	(166)
Dividendes reçus ⁽²⁾	622	231
Dépréciation du mali de fusion ⁽³⁾	(33)	(233)
Résultat de change	(2)	26
Produits/(charges) d'intérêts financiers nets	(4)	(32)
Autres produits/(charges) nets	-	15
Sous total	(192)	(159)
Reprise de dépréciation sur actions propres transférée en résultat exceptionnel	-	(20)
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	(192)	(179)

(1) En 2015, les dépréciations de titres (voir note 8.1 (3) et 8.1 (4)) et comptes courants concernent principalement les filiales Thomson Licensing SAS (497 millions d'euros de dépréciations de titres), Technicolor USA Inc. (416 millions d'euros de dépréciation des titres et 87 millions d'euros de reprise de dépréciation de compte courant) et Technicolor Delivery Technologies (23 millions d'euros de dépréciation des titres).

En 2014, les dépréciations de titres et comptes courants concernaient principalement les filiales Technicolor USA Inc. (294 millions d'euros de dépréciation des titres et 59 millions d'euros de reprise de dépréciation de compte courant), Technicolor Trademark Management SAS (79 millions d'euros de reprise de dépréciation des titres), Technicolor Entertainment Services Spain (66 millions d'euros de dépréciation des titres), Gallo 8 SAS (59 millions d'euros de reprise de dépréciation des titres) et Technicolor Delivery Technologies SAS (47 millions d'euros de dépréciation des titres).

(2) En 2015, en provenance principalement de Thomson Licensing SAS (593 millions d'euros), Technicolor Brasil Midia e Entretenimento Ltd.a (19 millions d'euros) et RCA Trademark Management SAS (8 millions d'euros).

En 2014, provenaient essentiellement de Thomson Licensing SAS (210 millions d'euros), RCA Trademark Management SAS (7 millions d'euros) et Technicolor Brasil Midia e Entretenimento Ltd.a (8 millions d'euros).

(3) Voir détail en note 7.

NOTE 5 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 ou extraordinaire.

(en millions d'euros)	2015	2014
Gain exceptionnel sur cessions d'immobilisations incorporelles et financières ⁽¹⁾	1	8
Gain/(perte) sur activités cédées	-	(1)
Coûts de restructuration (reprises / dotations nettes et charges de l'exercice) ⁽²⁾	(1)	(10)
Autres produits/(charges) exceptionnels ⁽³⁾	(29)	(15)
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(29)	(18)

(1) En 2015 et 2014, correspond au profit réalisé lors de la cession de titres.

(2) En 2015 et 2014, correspond essentiellement à des dotations liées à un plan de restructuration des fonctions support du Groupe.

(3) En 2015, le montant s'analyse, principalement, ainsi :

- le paiement de 6 millions d'euros dans le cadre de la renégociation (repricing) de la dette externe ;
- le paiement de 13 millions d'euros dans le cadre de la nouvelle dette externe (déduction faite d'une charge à étaler de 5 millions d'euros amortie sur cinq années) ;
- un litige pour 10 millions d'euros.

En 2014, le montant s'analysait, principalement, ainsi :

- Technicolor SA a effectué une opération de « repricing » de sa dette externe pour un coût de 24 millions d'euros (déduction faite d'une charge à étaler de 1 million d'euros amortie sur six années) ;
- une reprise de provision pour retenues à la source, sur des dividendes d'une sous-filiale taiwanaise pour 2 millions d'euros ainsi qu'une reprise de provision pour risque de 3 millions d'euros.

NOTE 6 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Technicolor SA est la société tête de groupe de l'intégration fiscale française, qui comprend 13 sociétés.

La Société a des pertes indéfiniment reportables estimées à 2 542 millions d'euros au 31 décembre 2015, principalement du fait de la vente de l'activité Tubes en 2005.

6.1. Analyse de l'impôt comptabilisé

Technicolor SA est la société tête du groupe d'intégration fiscale, 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.

(en millions d'euros)	2015	2014
Impôt courant de l'exercice comptabilisé par les filiales françaises et rétrocedé à Technicolor SA ⁽¹⁾	89	76
Crédits d'impôt recherche des filiales	25	20
Provision d'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale de l'exercice ⁽²⁾	(26)	(22)
Crédits d'impôt étranger de l'exercice non récupérés	(1)	(4)
Autres ⁽³⁾	(25)	(15)
PRODUIT D'IMPOT NET	62	55

(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 (78 millions d'euros).

(2) Selon la réglementation fiscale, le montant des déficits imputables sur le bénéfice de l'exercice est plafonné à 50 % du bénéfice imposable de l'exercice. La déductibilité des charges financières nettes est limitée à 75 % et les intérêts versés à des sociétés liées non assujetties localement à un impôt sur les sociétés au moins égal au quart de l'impôt sur les sociétés françaises sur ces mêmes intérêts ne sont plus déductibles.

La provision d'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale pour 2015 sera soldée par des crédits d'impôts sur les revenus de source étrangère liés à Thomson Licensing SAS (11 millions d'euros), par du Crédit d'Impôt Recherche (12 millions d'euros) et par 3 millions de trésorerie.

(3) 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 2015, est non significatif. Au cours de l'année 2015, Technicolor SA a versé à l'administration fiscale un montant de 22 millions d'euros au titre des acomptes d'Impôt sur les sociétés (dont 19 millions par imputation de Crédits d'Impôts Recherche) et des contributions assimilées. En l'absence d'intégration fiscale, la charge d'impôt de la Société serait nulle.

6.2. Variation des bases d'impôts différés ou latents

Les décalages certains ou éventuels et éléments à imputer se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	Variation	31 décembre 2015
Charges non déductibles temporairement			
■ A déduire l'année suivante :			
Congés payés	3	(1)	2
Restructurations	16	(11)	5
Provisions pour retraite	1	(1)	-
Autres	20	-	20
■ A déduire ultérieurement :			
Restructurations	2	(2)	-
Provisions pour retraite	3	-	3
Provisions risques filiales	-	-	-
Dépréciation des comptes courants	270	(103)	167
Autres	7	(1)	6
Éléments à imputer			
■ Déficits reportables fiscalement	2 507	35	2 542

NOTE 7 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles regroupent essentiellement des frais de développement informatique, les coûts de logiciels et de licences et le goodwill (mali de fusion).

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 développement informatique 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.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont constituées essentiellement du mobilier et des dépenses d'agencements et d'aménagements du siège social d'Issy-les-Moulineaux. Ils sont amortis principalement sur 9 ans, durée du bail de l'immeuble, suivant le mode linéaire.

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles
Au 31 décembre 2014		
Brut	511	15
Amortissements cumulés	(379)	(9)
NET	132	6
Année 2015		
Ouverture au 1 ^{er} janvier 2015	132	6
Acquisitions / Augmentations	3	-
Amortissements ⁽¹⁾	(34)	(1)
NET	101	5
Au 31 décembre 2015		
Brut	514	15
Amortissements cumulés	(413)	(10)
NET ⁽²⁾	101	5

(1) Concerne essentiellement la dépréciation du mali technique affecté à Thomson Licensing SAS pour 33 millions d'euros.

(2) Dont 91 millions d'euros de malis techniques affectés aux participations suivantes : Technicolor Brasil Mídia e Entretenimento Ltd.a pour 90 millions d'euros et Technicolor Asia Pacific Investments Pte Ltd. pour 1 million d'euros.

NOTE 8 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Cette rubrique comprend les titres des sociétés qui ont une activité complémentaire à celle du Groupe et/ou que la Société a l'intention de conserver. Ils sont valorisés au coût d'acquisition et, pour Thomson Licensing SAS, à sa juste valeur de marché. Si cette valeur est supérieure à la valeur d'usage, une dépréciation est constituée pour la différence. Pour Thomson Licensing SAS, une dépréciation est constituée si la juste valeur de la société à la clôture (flux de trésorerie futurs actualisés et majorés de la trésorerie nette disponible) est inférieure à la valeur nette comptable des titres.

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. La valeur d'usage est la quote-part de capitaux propres que les titres représentent. Pour les sociétés consolidées au niveau du groupe Technicolor, les capitaux propres à prendre en considération s'entendent des capitaux propres consolidés après retraitement éventuel.

8.1. Variation des immobilisations financières

(en millions d'euros)	Titres de participation	Autres immobilisations financières ⁽¹⁾	Total des immobilisations financières
Au 31 décembre 2014			
Brut	9 868	85	9 953
Pertes de valeur	(6 740)	(59)	(6 799)
NET	3 128	26	3 154
Année 2015			
Ouverture au 1 ^{er} janvier 2015	3 128	26	3 154
Acquisitions /Augmentations (autres que fusion) ⁽²⁾	458	174	632
Cessions	(20)	(6)	(26)
Dépréciations ⁽³⁾	(958)	-	(958)
Reprises de dépréciations ⁽⁴⁾	97	1	98
NET	2 705	195	2 900
Au 31 décembre 2015			
Brut	10 306	253	10 559
Pertes de valeur	(7 601)	(58)	(7 659)
NET	2 705	195	2 900

(1) Comprend au 31 décembre 2015, en valeur nette, les actions propres Technicolor pour 3 millions d'euros (voir note 12.2), des prêts pour 189 millions d'euros et des dépôts et cautionnements versés pour 3 millions d'euros (voir note 8.2).

(2) Correspond à la recapitalisation de certaines filiales dont les principales sont : Technicolor USA Inc. (416 millions d'euros), Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV (25 millions d'euros) et Technicolor Entertainment Services France SAS (17 millions d'euros).

(3) En 2015, les dépréciations sur titres de participation concernent principalement les filiales Thomson Licensing SAS (497 millions d'euros) et Technicolor USA Inc. (416 millions d'euros).

(4) En 2015, les reprises de dépréciations sur titres concernent principalement les filiales Gallo 8 SAS (38 millions d'euros), Sofia SA (20 millions d'euros) et Technicolor Hong Kong Ltd. (17 millions d'euros).

La dépréciation des actions propres Technicolor SA s'élève à 53 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Par ailleurs, la dépréciation des comptes courants et prêts aux filiales s'élève à 167 millions d'euros au 31 décembre 2015.

8.2. Echéances des créances brutes de l'actif immobilisé

(en millions d'euros)	
2016	3
2017 et au-delà	189
TOTAL	192

8.3. Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2015

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	% détenu	Nombre d'actions détenues	Valeur brute	Valeur nette	Capitaux propres avant affectation du résultat	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Résultat Net	Avances, Prêts et comptes courants bruts
Filiales (détenues à plus de 50 %)								
Technicolor USA, Inc. ⁽¹⁾	100,00 %	1 005	4 410	-	(65)	1 486	(304)	906
Thomson Licensing SAS ^{(1) (2)}	100,00 %	2 800 000	2 200	1 703	1 703	498	355	-
Gallo 8 SAS ⁽¹⁾	100,00 %	32 516 195	1 089	395	354	851	29	-
Sté Fr.d'Invest.et d'Arbitrage – Sofia SA ⁽¹⁾	100,00 %	8 883 491	542	107	107	181	3	-
Technicolor Trademark Management SAS ⁽¹⁾	100,00 %	13 616 129	214	214	279	19	13	-
Thomson Sales Europe ⁽¹⁾	100,00 %	10 890 085	468	-	(3)	-	-	1
Technicolor Delivery Technologies SAS ^{(1) (3)}	73,38 %	1 761 120	467	108	147	641	(34)	126
Thomson Angers SAS ⁽⁴⁾	100,00 %	4 630 001	289	-	N/A	N/A	N/A	-
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV	100,00 %	500	187	5	5	27	1	-
Thomson Television España	100,00 %	9 928 478	128	-	(56)	-	-	56
Technicolor Entertainment Services Spain SA	100,00 %	120 000	66	-	-	-	-	-
Thomson Consumer Electronics (Bermuda) Ltd.	100,00 %	1 000	56	35	35	-	(1)	-
Technicolor HES America LLC ⁽¹⁾	100,00 %	1	51	50	50	104	7	-
Technicolor Asia Pacific Investments Pte Ltd. ⁽¹⁾	100,00 %	495 000 000	36	36	53	63	7	-
RCA Trademark Management SAS	100,00 %	1 668 025	25	25	39	24	8	-
Technicolor Hong Kong Ltd.	100,00 %	1 000 000	7	-	-	-	-	-
Technicolor Entertainment Services France SAS ⁽¹⁾	100,00 %	2 119 623	39	21	21	37	(3)	-
Thomson Investment India Ltd.	51,00 %	51	4	3	4	-	-	-
Technicolor Milan S.r.l.	100,00 %	6 000	2	1	1	3	-	-
Technicolor China Investment (BVI) Ltd. ⁽¹⁾	100,00 %	50 000	3	-	-	-	-	-
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA	100,00 %	34 589 668	2	2	109	188	30	-
Thomson Purchasing and Liaison Company NV Korea Branch	100,00 %	1 000	2	-	-	-	-	-
Total filiales	N/A	N/A	10 287	2 705	N/A	N/A	N/A	1 089
Participations (détenues entre 10 % et 50 %)								
TechFund Capital Europe FCPR	19,80 %	500	-	-	2	-	-	N/A
Autres	N/A	N/A	19	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Total participations	N/A	N/A	19	1	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	N/A	N/A	10 306	2 706	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 26,62 % restants sont détenus par Sofia SA.

(4) Thomson Angers est en cours de liquidation.

NOTE 9 **ACTIF CIRCULANT**

CRÉANCES ET AUTRES ACTIFS 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.

VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées au plus bas de leur coût d'acquisition et de leur valeur de marché.

Le montant des actifs circulants nets dont l'échéance est inférieure à un an s'élève à 1 658 millions d'euros au 31 décembre 2015 (981 millions d'euros au 31 décembre 2014). L'essentiel des créances correspond aux comptes courants accordés aux filiales du Groupe.

La hausse en 2015 résulte, essentiellement, du financement des acquisitions du Groupe par les filiales (voir note 1).

NOTE 10 **COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF**

La trésorerie centrale gère son exposition au risque de change d'une manière globale et ne prend pas de risque de change sur sa dette et ses prêts en devises. Ainsi la dette externe en devises de la holding ne sert qu'à accorder des prêts en comptes courants dans la devise des filiales étrangères et les impacts de change sont symétriques et neutres en compte de résultat.

En application des normes françaises, la réévaluation au cours de clôture du 31 décembre 2015 des comptes courants en devises avec les filiales étrangères passe directement en résultat de change du

compte de résultat et a dégagé un profit de change du fait de la hausse du dollar US. Symétriquement, l'Emprunt à terme en devises qui a servi à financer les comptes courants en devises avec les filiales a aussi été réévalué au cours de clôture, mais conformément aux normes françaises, la réévaluation (essentiellement due à la hausse du dollar US) doit d'abord être constatée dans un compte d'Écart de Conversion Actif au bilan qui se monte à 142 millions d'euros au 31 décembre 2015 et ensuite faire l'objet d'une provision pour risque en contrepartie d'une perte de change en compte de résultat.

NOTE 11 **PRODUITS À RECEVOIR**

Les montants comptabilisés au titre des produits à recevoir dans les différents postes du bilan s'analysent ainsi :

(en millions d'euros)	2015	2014
Prêts	3	3
Créances clients et comptes rattachés (principalement avec les entreprises liées)	8	5
Autres créances d'exploitation	27	27
TOTAL	38	35

NOTE 12 CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES

12.1 Capital et primes d'émission

Au 31 décembre 2015, le capital de Technicolor SA s'élève à 411 443 290 euros (411 443 290 actions de 1,00 € de nominal). L'évolution du capital et de la prime d'émission a été la suivante :

(en euros, excepté le nombre d'actions)	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social	Primes d'émission	Total
Capital social et primes d'émission au 31 décembre 2013	335 709 392	1	335 709 392	1 160 946 424	1 496 655 816
Année 2014					
Augmentation de capital par émission d'actions dans le cadre du LTIP ⁽¹⁾	198 278	1	198 278	(198 278)	-
Capital social et primes d'émission au 31 décembre 2014	335 907 670	1	335 907 670	1 160 748 146	1 496 655 816
Année 2015					
Transfert du report à nouveau dans les primes d'émission	-	-	-	(317 150 857)	(317 150 857)
Distribution de dividendes	-	-	-	(16 795 384)	(16 795 384)
Augmentation de capital par émission d'actions dans le cadre du LTIP ⁽¹⁾	738 205	1	738 205	(738 205)	-
Augmentation du capital social par émission de nouvelles actions livrée dans le cadre des plans de rétention à moyen terme ⁽²⁾	5 002 790	1	5 002 790	11 648 792	16 651 582
Augmentation du capital social avec droits de souscription préférentiel ⁽³⁾	48 376 485	1	48 376 485	178 992 994	227 369 479
Augmentation du capital social réservé à Cisco Inc. ⁽⁴⁾	21 418 140	1	21 418 140	115 756 071	137 174 211
Frais liés aux augmentations de capital	-	-	-	(8 174 878)	(8 174 878)
CAPITAL SOCIAL ET PRIMES D'ÉMISSION AU 31 DÉCEMBRE 2015	411 443 290	1	411 443 290	1 124 286 679	1 535 729 969

- (1) Le 28 février 2011 et le 8 juin 2011, le Conseil d'administration du Groupe a approuvé un plan de rétention à long terme (dénommé « Long-Term Incentive Plan » LTIP) qui a conduit à l'émission de 198 278 actions, le 31 mars 2014 et à l'émission de 738 205 actions, le 8 juin 2015 (voir note 12.3).
- (2) Le capital social a augmenté de 5 002 790 actions nouvelles dans le cadre du plan de rétention à moyen termes dénommé « Mid-Term Incentive Plan », MIP 2010 et MIP 2015) et le compte primes d'émission de 11 648 792 euros.
- (3) Technicolor a émis 48 376 485 nouvelles actions lors d'une augmentation de capital avec droits de souscription préférentiels à un prix de 4,70 euros par action, conduisant à une augmentation de capital de 48 376 485 euros assortie d'une prime d'émission de 178 992 994 euros (voir note 1.2). Cette augmentation de capital a été finalisée le 17 novembre 2015.
- (4) L'acquisition de l'activité TDSVC a été partiellement payée au 20 novembre 2015 par 21 418 140 nouvelles actions de Technicolor conduisant à une augmentation du capital social de 21 418 140 euros et du compte primes d'émission de 115 756 071 euros sur la base des valeurs d'apports, soit 137 millions d'euros (voir note 1.2).

12.2 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.

	2015	2014
Valeur au bilan (en euros)⁽¹⁾	2 795 805	2 890 560
Nombre d'actions propres	401 524	644 331
Dont attribuées / cédées durant l'année au titre des plans de stock-options et d'actions gratuites ⁽²⁾	(250)	(114 034)
Dont achetées/cédées durant l'année au titre du programme de rachat d'actions ⁽³⁾	(242 557)	272 762

- (1) La valeur brute des actions propres détenues au 31 décembre 2015 s'élève à 55 516 805 euros (56 672 120 euros au 31 décembre 2014), dépréciée à hauteur de 52 721 000 euros (53 781 560 euros au 31 décembre 2014).
- (2) Attribution d'actions dans le cadre de la livraison du MIP 2010 en 2014 et du Free Share Plan en 2015.
- (3) Les Assemblées Générales Mixtes des actionnaires des 23 mai 2013, 22 mai 2014 et 9 avril 2015 avaient autorisé la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. Dans ce cadre, en 2015, 2 322 443 actions propres ont été rachetées pour un prix total de 14 399 859 euros et 2 565 000 actions propres ont été cédées pour un prix total de 15 927 303 euros (en 2014, le nombre d'actions propres a été augmenté de 272 762 pour un montant de 1 204 077 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.

12.3. Plan de stock-options

■ 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. Au 31 décembre 2015, 805 476 options de souscription demeurent toujours en circulation.

■ Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 8 juin 2011, dans sa quatorzième résolution, le Conseil d'administration du 8 juin 2011 a approuvé un plan d'incitation à long terme (dénommé « *Long-Term Incentive Plan* » LTIP). Ce plan, qui s'étale sur une période de trois ans, prévoyait l'attribution d'Unités de performance composées d'une prime en espèces et d'actions gratuites (dites de performance). Le droit à la livraison des actions et au versement de la prime a été constaté en trois tranches annuelles, après constatation par le Conseil du niveau de réalisation des conditions de performance au 31 décembre 2011, 31 décembre 2012, et 31 décembre 2013 sous conditions de présence des bénéficiaires pendant la période d'acquisition.

Le nombre d'actions définitivement acquises ont été livrées le 8 juin 2013 aux bénéficiaires avec une période d'acquisition de 2 ans et le 8 juin 2015 aux bénéficiaires avec une période d'acquisition de 4 ans.

■ 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 plus de 26 843 507 actions.

Au 31 décembre 2015, 16 080 097 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (9 590 367 options, 4 520 245 options, 259 485 options et 1 710 000 options liées respectivement aux MIP 2015, MIP 2016, MIP juin 2017 et MIP Octobre 2017).

■ 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 seront 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'est pas soumis à des conditions de performance.

La charge de rémunération relative au Plan d'actions gratuites est évaluée à partir d'un modèle de valorisation similaire à celui utilisé pour valoriser les autres plans d'options. Au 31 décembre 2015, 1 022 250 actions gratuites ont été attribuées aux salariés du Groupe.

Au 31 décembre 2015 le nombre total des stock-options encore existantes s'élevait à 16 885 573 options et 1 022 250 actions gratuites accordées aux employés et directeurs.

Les détails de ces plans de stock-options sont détaillés ci-après.

Type de plan	Dates d'octroi	Nombre d'options initialement accordées	Nombre d'options restantes ⁽²⁾	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'option	Prix d'exercice ⁽²⁾	Juste valeur estimée des options accordées ⁽²⁾
MIP * Options	Options de souscription 17 juin 2010	1 216 700 ⁽¹⁾	805 476	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 17 juin 2013	16 398 000	9 159 622	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	207 588	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	223 157	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	2 667 517	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	1 437 552	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	259 485	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	5,88 euros	1,91 euro
MIP oct. 2017 Options **	Options de souscription 3 décembre 2015	1 710 000	1 710 000	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	7,11 euros	2,27 euros
Plan d'actions gratuites	Actions gratuites (à émettre) 12 novembre 2013	1 604 000	1 022 250	12 832	novembre 2017	-	-	3,87 euros

* Plan de rétention à moyen terme dénommé « Mid-Term Incentive Plan » (MIP SP1) (voir la description plus haut).

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

(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 2014, aucune des options de souscription ou d'achat d'actions mentionnées ci-dessus n'a été exercée ;
- en 2015, 5 002 790 options de souscription ont été exercées dans le cadre des plans MIP 2010 et 2015 et 738 205 options dans le cadre du plan LTIP 2011.

12.4 Autres fonds propres

TSS (Titres Super Subordonnés)

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 à partir de septembre 2015 ou selon certains événements contractuellement définis ou (ii) en cas de liquidation de la société ;

- ils ne portent plus intérêt depuis que le paiement de 25 millions d'euros a été versé aux porteurs de TSS en remboursement de leurs créances d'intérêt dans le cadre de la restructuration de la dette en 2010.

12.5 Dividendes et distributions

Un dividende de 0,05 euro par action a été versé en 2015 (montant total de la distribution : 17 millions d'euros).

NOTE 13 DETTES FINANCIÈRES

Technicolor a conclu le 5 juin 2015 une opération de renégociation des taux d'intérêts de sa dette externe souscrite via Tech Finance, puis sur la période comprise entre le 15 septembre et le 20 novembre

de la même année, a procédé à une levée de fonds supplémentaires de 200 M\$ et 197 M€ afin de financer l'acquisition de The Mill et de TDSVC (voir note 1.2).

13.1 Synthèse de la dette

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Dette courante (moins d'un an)		
Emprunt à terme auprès de Tech Finance	69	49
Autres dettes vis-à-vis des filiales ⁽¹⁾	1 154	1 277
Autres dettes vis-à-vis des tiers	12	11
Total dette courante	1 235	1 337
Dette non courante (plus d'un an)		
Emprunt à terme auprès de Tech Finance	1 282	905
Autres dettes vis-à-vis des filiales ⁽¹⁾	210	160
Autres dettes vis-à-vis des tiers	-	-
Total dette non courante	1 492	1 065
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	2 727	2 402

(1) Comptes courants et emprunts auprès de filiales.

13.2 Principales caractéristiques de l'endettement de Technicolor SA

La dette de Technicolor au 31 décembre 2015 a les caractéristiques suivantes :

Emprunt à terme vis-à-vis de Tech Finance

(en millions d'euros)	Montant dans la devise d'emprunt	Devise	Montant ⁽¹⁾	Type de taux d'intérêt	Échéance finale
Emprunt à terme	942	USD	861	LIBOR ⁽²⁾ + 400 bp	2020
Emprunt à terme	490	EUR	490	EURIBOR ⁽²⁾ + 400 bp	2020
			1 351		
Dont dette courante			69		
Dont dette non courante			1 282		

(1) Taux de change du 31 décembre 2015.

(2) L'EURIBOR et le LIBOR avec un taux plancher de 1 %.

13.3 Analyse par échéances des dettes financières

(en millions euros)	2015	2014
	Emprunt à terme	Emprunt à terme
Moins d'un an	69	49
1 à 2 ans	69	49
2 à 3 ans	69	49
3 à 4 ans	70	49
4 à 5 ans	1 074	49
Plus de 5 ans	-	709
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	1 351	954
<i>Dont à court terme</i>	69	49
<i>Dont à long terme</i>	1 282	905

13.4 Analyse par devises des dettes financières

(en millions d'euros)	2015	2014
Euro	490	309
Dollar US	861	645
Autres devises	-	-
TOTAL	1 351	954

13.5 Clauses financières conventionnelles et autres limitations

Technicolor SA doit respecter un certain nombre de clauses conventionnelles sur son Emprunt à terme qui entre autres choses, limitent la capacité de Technicolor SA et de ses filiales d'émettre des garanties, de payer des dividendes, de réduire son capital, d'effectuer certains paiements ou certains types d'investissements, de vendre ou transférer certains actifs, de fusionner ou d'effectuer d'autres types d'opérations avec ses filiales, tels que définis dans le contrat régissant l'Emprunt à terme (« les contrats »). Enfin, Technicolor SA doit

respecter un seul ratio financier (« nouveau ratio d'endettement ») prévoyant que la dette brute nominale totale ne doit pas être supérieure à un multiple de 4,00 de l'EBITDA sur une base de 12 mois (ratio qui inclut contractuellement un certain nombre d'ajustements) tels que définis dans les contrats.

Au 31 décembre 2015, Technicolor SA respecte ces clauses conventionnelles.

13.6 Opérations de couverture de taux d'intérêts

Au 31 décembre 2015, aucune opération de couverture portant sur les intérêts de la dette n'était active.

NOTE 14 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

PROVISIONS

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

L'obligation peut découler d'un contrat, de dispositions légales ou réglementaires ou de toute jurisprudence, 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 ces 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 : 2 % ;
- taux d'inflation attendu sur le long terme : 2 % ;
- taux de progression des salaires : 3,5 %.

Les charges à payer 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 2014	Dotations	Utilisations de l'exercice	Reprises sans objet et reclassement	Au 31 décembre 2015
Provisions pour retraite et ancienneté	4	-	-	-	4
Filiales et autres risques ⁽¹⁾	18	8	-	(5)	21
Restructurations liées aux effectifs	19	3	(16)	(1)	5
Activités cédées ⁽²⁾	20	-	-	-	20
Autres ⁽³⁾	83	144	(1)	(72)	154
Autres provisions pour risques et charges	140	155	(17)	(78)	200
TOTAL PROVISIONS RISQUES ET CHARGES	144	155	(17)	(78)	204

(1) Les dotations concernent Technicolor Holdings USA Inc. Les reprises concernent principalement Comercializadora Thomson de Mexico SA de CV (2 millions d'euros) et Thomson Sales Europe (2 millions d'euros).

(2) Provision liée aux cessions d'activités, notamment l'activité « Tubes ».

(3) Concerne essentiellement des provisions pour risque de perte de change, liées aux écarts de conversion actif (voir note 10).

NOTE 15 DETTES D'EXPLOITATION

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.

Le solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance se décompose comme suit :

Au 31 décembre 2015 <i>(en millions d'euros)</i>	Non échues	Échues 0-30 jours	Échues 30-60 jours	Échues 60-90 jours	Échues + 90 jours	Total
Factures (y compris provisions)						
Dont fournisseurs français	7	-	-	-	-	7
Dont fournisseurs étrangers	2	-	-	-	-	2
TOTAL ⁽¹⁾	9	-	-	-	-	9

(1) Hors fournisseurs d'immobilisations.

En 2015, le nombre de jours moyen pour le paiement des fournisseurs est de 54 jours.

Au 31 décembre 2014 <i>(en millions d'euros)</i>	Non échues	Échues 0-30 jours	Échues 30-60 jours	Échues 60-90 jours	Échues + 90 jours	Total
Factures (y compris provisions)						
Dont fournisseurs français	6	-	3	-	1	10
Dont fournisseurs étrangers	2	-	-	-	-	2
TOTAL ⁽¹⁾	8	-	3	-	1	12

(1) Hors fournisseurs d'immobilisations.

NOTE 16 CHARGES À PAYER

Les montants comptabilisés au titre des charges à payer figurent dans différents comptes du bilan et s'analysent ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Emprunts obligataires et emprunts auprès d'institutionnels privés	11	9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6	5
Dettes fiscales et sociales	14	18
Autres dettes	19	40
TOTAL	50	72

NOTE 17 ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF MOYEN

	2015	2014
Ingénieurs et cadres	172	205
Employés et agents de maîtrise	39	54
TOTAL	211	259

NOTE 18 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET AUTRES ENGAGEMENTS HORS-BILAN

18.1. Obligations contractuelles et engagements commerciaux hors bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Paielements futurs certains		
Loyers liés aux contrats de location simple	28	38
Autres paielements futurs certains	-	-
TOTAL PAIELEMENTS FUTURS CERTAINS	28	38
Paielements futurs éventuels		
Garanties données vis-à-vis d'engagement des entreprises liées	340	200
Autres paielements futurs éventuels	-	-
TOTAL PAIELEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	340	200

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. Les principales garanties de performances sont en faveur de Warner, AstroGroup et Buena Vista Pictures Distribution.

Technicolor SA a accordé une garantie en tant que société mère pour sécuriser les montants de retraites dus au titre de la section 75 au Royaume-Uni. Le montant de l'engagement donné, au 31 décembre 2015, est de 68 millions d'euros.

18.2. Engagements relatifs aux instruments financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Couverture à terme de devises (banques et filiales)	2 021	1 413
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	2 021	1 413
Couverture à terme de devises (banques et filiales)	2 017	1 411
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	2 017	1 411

18.3. Garanties données par les filiales pour sécuriser l'Emprunt à terme

L'ensemble de sûretés consistant notamment en des nantisements et garanties donnés par les filiales pour garantir la Dette Restructurée a été levé à la suite du remboursement de celle-ci le 30 mai 2014.

L'Emprunt à terme est assorti contractuellement, depuis le 30 mai 2014, de nouvelles sûretés qui consistent en des nantisements d'actions, des nantisements de certaines créances intragroupes importantes, et des nantisements de certains comptes de centralisation de trésorerie.

Il n'y a pas eu de modification suite à la renégociation de la dette intervenue au cours de l'exercice.

Nantissement de titres de filiales

Le 30 mai 2014, Technicolor a nanti les titres de cinq filiales pour garantir l'Emprunt à terme : Gallo 8 SAS, Thomson Licensing SAS, Technicolor Delivery Technologies SAS, Technicolor Brasil Midia E Entretenimento Ltd.a, et Technicolor USA Inc.

Nantissement de comptes de centralisation de trésorerie

Deux accords de nantissement de comptes de centralisation de trésorerie ont été conclus le 30 mai 2014, sur plusieurs comptes de trésorerie centrale de Technicolor SA en France et au Royaume-Uni. Les cinq contrats de centralisation de trésorerie ainsi nantis consistent en un accord de centralisation domestique et internationale de la trésorerie du Groupe, un accord multilatéral d'équilibrage, et trois

accords de centralisation de trésorerie standard (en dollars US, en euros et livres sterling).

Nantissement de créances intragroupe importantes

Le 30 mai 2014, dans le cadre d'un accord de nantissement de ses créances intragroupes, les créances sur Technicolor Trademark

Management, Technicolor Europe Ltd., Technicolor Videocassette Holdings (UK) Limited, Technicolor Entertainment Services France SAS, Technicolor Distribution Services France SARL, Technivision Ltd., Thomson multimedia Sales UK Ltd., Technicolor Delivery Technologies, Technicolor USA Inc., et Technicolor Australia Investments Ltd. ont été mises en nantissement par Technicolor SA.

NOTE 19 RISQUES ET LITIGES

Audit de TVA en France

Les autorités fiscales françaises ont vérifié la Société au titre de l'exercice 2009 et ont émis, fin 2012, un rappel de TVA d'un montant total de 5,6 millions d'euros en principal et 0,8 million d'euros d'intérêts.

L'un des rappels de TVA concerne une subvention octroyée à une ancienne filiale et soumise à tort à la TVA d'un montant de 1,3 million d'euros. Le second rappel significatif concerne la déduction de TVA en tant que société holding mixte d'un montant de 3,7 millions d'euros. En juillet 2013, les autorités fiscales françaises ont émis un rappel de TVA aux mêmes motifs, au titre de l'exercice 2010, pour un montant de 1,1 million d'euros sur la subvention et de 7,5 millions d'euros sur la déductibilité de la TVA « holding » de la Société. En juin 2014, une commission départementale a décidé d'abandonner le redressement de la TVA sur holding (soit 3,7 millions d'euros pour 2009 et 7,5 millions d'euros pour 2010).

Suite à réception de l'avis de mise en recouvrement en septembre 2014, la Société a payé les rappels restants (soit 1,3 million d'euros et 1,1 million d'euros au titre, respectivement, de 2009 et 2010 et 0,3 million d'euros d'intérêts correspondants). La Société a, concomitamment, déposé une réclamation auprès du Ministère des Finances demandant la restitution par l'État de la TVA versée à tort à Novatech (liquidée judiciairement en avril 2014).

En l'absence de réponse du Ministre des finances dans le délai de deux mois, une décision implicite de rejet est intervenue en février 2015. La Société a donc présenté une requête en avril 2015 auprès du Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise pour condamner l'État au remboursement de cette créance. En juin 2015, la société a produit un mémoire complémentaire auprès du Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise suite à la réception – hors délai – d'une décision explicite de rejet en mai 2015.

Association des anciens salariés de RCA du Comté de Taoyuan

En avril 2004, le Plaignant, l'Association des anciens salariés de RCA du District de Taoyuan (l'« Association »), organisation à but non lucratif composée d'anciens salariés RCA de la filiale de Technicolor TCETVT (ou d'ayants droit 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 TCETVT et General Electric International, Inc. (« GEI »). L'Association soutient que les plaignants ont été exposés à divers contaminants lorsqu'ils vivaient et travaillaient dans les locaux, ce qui, selon eux leur a causé de nombreuses maladies, y compris des cancers, ou a généré un stress émotionnel lié à la peur que leur travail et leurs conditions de vie sur le site 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 75 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2015). La Cour de justice de Taïwan a annoncé sa décision en avril 2015 et a condamné TCETVT, Technicolor SA et TCE Bermuda pour environ 564 millions de NTD (16 millions d'euros au taux de change en vigueur le 31 décembre 2015), plus intérêts. TCETVT, Technicolor SA et TCE Bermuda ont interjeté appel du jugement. L'Association a également fait appel.

Technicolor estime que GEI a une obligation légale et contractuelle d'indemniser Technicolor SA et ses filiales pour les réclamations de l'Association en raison, entre autres, du fait que TCETVT a eu une activité pendant moins de 4 ans après sa cession au groupe Technicolor alors que GEI, et son détenteur précédent RCA Corporation, ont détenu et exploité TCETVT pendant environ 20 ans.

Affaire Tubes cathodiques

États-Unis

Technicolor est partie en défense aux côtés d'autres industriels dans trois affaires aux États-Unis liées à des réclamations en matière civile alléguant des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie du tube cathodique (*Cathode Ray Tubes* ou « CRT ») et notamment dans le domaine des tubes cathodiques pour téléviseurs (*Color Picture Tubes* ou « CPT ») et pour ordinateurs (*Color Display Tubes* ou « CDT ») :

- une action de groupe (*class action*) lancée en 2008 par un groupe de fabricants de téléviseurs (acheteurs directs). À l'occasion d'une modification des plaintes au printemps 2009, Technicolor SA a été

sortie de l'affaire en tant que défendeur avant d'y être jointe à nouveau en 2014 ;

- une action de groupe (*class action*) lancée en 2008 par un groupe de revendeurs de téléviseurs et de consommateurs (acheteurs indirects). Cette action a fait l'objet d'un accord de suspension des poursuites avec les plaignants (*tolling agreement*) qui est resté en vigueur jusqu'en juin 2015 ; et
- des actions en justice engagées par 15 plaignants directs (essentiellement des distributeurs américains, notamment Sharp Electronics, Best Buy Co., Inc., Sears, Roebuck and Co., Kmart Corp., le liquidateur de Circuit City Stores, Target Corporation et ViewSonic) contre Technicolor SA, Technicolor USA et d'autres défendeurs.

En 2015 et début 2016, Technicolor SA et Technicolor USA ont conclu des transactions mettant fin aux poursuites avec les représentants des deux actions de groupe et avec certains des principaux plaignants directs (Sears Roebuck, Kmart, Circuit City, Target and ViewSonic). Une charge exceptionnelle de 49 millions d'euros relative à ces transactions a été passée dans les comptes 2015, correspondant pour 36 millions d'euros à des paiements devant intervenir en 2016.

Ceci laisse Technicolor en position de défendeur aux États-Unis contre Sharp et Best Buy, ainsi que contre un second groupe d'acheteurs directs dont les demandes sont bien moindres.

Le Groupe a cédé son activité CPT en 2005 et n'a jamais été actif dans le domaine des CDT. À ce stade, Technicolor n'est pas en mesure d'évaluer l'issue des procès ni les risques résiduels encourus.

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. Technicolor SA et Technicolor USA fourniront leurs conclusions en réponse dans les délais impartis.

Le 29 avril 2010, la filiale brésilienne de Technicolor s'est vue notifier par les autorités brésiliennes le lancement d'une enquête sur sa participation à un éventuel cartel dans le secteur du tube cathodique au Brésil. Enfin, en octobre 2015, les autorités mexicaines ont abandonné l'enquête engagée en 2009 contre Technicolor sur des fondements similaires.

NOTE 20 SOMMES VERSÉES AUX ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Le montant des rémunérations qui seront versées en 2016 aux membres des organes d'administration au titre de l'exercice s'élève à 491 000 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 par Technicolor SA au Directeur Général au titre de 2015 s'élève à 849 859 d'euros.

Le Directeur Général était bénéficiaire d'un plan d'incitation à long terme du management (MIP 2015) approuvé par le Conseil d'administration du 23 mai 2013. Il a reçu 2 786 864 (après ajustement) options de souscription au titre de ce plan avec un prix d'exercice de 3,19 euros (après ajustement relatif à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription effectuée en 2015) sans discount.

L'exercice des options est soumis à une condition de présence et de performance basé sur le "Free Cash-Flow" consolidé. Suite à la constatation par le Conseil d'administration du 18 février 2015 de la satisfaction des conditions de performances pour l'année 2014, 1 393 432 options sont devenues exerçables par le Directeur Général au 23 mai 2015.

Le Conseil d'administration du 18 février 2016 a constaté la satisfaction des conditions de performances pour l'année 2015 et que 696 716 options devenaient exerçables par le Directeur Général. Les options seront exerçables à partir du 23 mai 2016 sous condition de présence à cette date.

La Société n'a pas mis en place de plan de retraite spécifique pour ses mandataires sociaux.

NOTE 21 OPÉRATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES

Il s'agit des opérations avec des sociétés susceptibles d'être consolidées par intégration globale dans le groupe Technicolor. Les principales opérations avec les entreprises liées et les montants dus à ces entreprises liées sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	2015	2014
Participations nettes des provisions	2 684	3 110
Prêts	175	1
Clients	41	45
Autres créances	1 547	750
Dettes financières	1 364	1 437
Autres dettes	2	2
Produits financiers	728	356
Charges financières	52	437

NOTE 22 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en millions d'euros)	Mazars		Deloitte	
	2015	2014	2015	2014
Prestations d'audit ⁽¹⁾	1	1	1	1
TOTAL	1	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 ces 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 23 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Il n'y a pas d'événement postérieur à la clôture susceptibles d'avoir un impact significatif sur les états financiers de Technicolor SA.

8.6 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)	2011	2012	2013	2014	2015
I - Situation financière en fin d'exercice					
a. Capital social	223 759 083	335 543 841	335 709 392	335 907 670	411 443 290
b. Nombre d'actions émises	223 759 083	335 543 841	335 709 392	335 907 670	411 443 290
c. Nombre maximal d'actions futures à créer :					
Stock-options	1 004 730 ⁽¹⁾	1 485 337	16 963 000	20 933 241	16 885 573
Attribution gratuite d'actions	1 494 270 ⁽¹⁾	1 211 241	2 246 302	2 007 152	1 022 250
ORA	2 604 511	-	-	-	-
II - Résultat global des opérations effectuées					
a. Chiffre d'affaires hors taxes	82 909 048	82 552 216	86 121 912	65 947 358	60 366 804
b. Bénéfices (Pertes) avant impôts, amortissements et provisions	(51 715 268)	2 260 395 919	(50 618 068)	177 502 850	604 666 914
c. (Charges) produit d'impôts sur les bénéfices	67 522 616	56 308 844	69 353 850	54 721 037	61 844 665
d. Bénéfices (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	(337 613 744)	2 103 924 138	(69 113 120)	(173 415 412)	(186 468 424)
e. Distributions de dividendes ou autres distributions	-	-	-	16 795 384	24 686 597
III - Résultat des opérations réduit à une seule action ^{*(2)}					
a. Bénéfice (Pertes) après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,09	8,60	0,06	0,69	1,93
b. Bénéfice (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	(1,93)	7,81	(0,21)	(0,52)	(0,54)
c. Dividende ou distribution versé à chaque action	-	-	-	0,05	0,06
IV - Personnel					
a. Nombre de salariés - effectif moyen	421	388	316	259	211
b. Montant de la masse salariale	40 775 327	39 302 807	36 490 993	26 354 389	29 287 684
c. Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, etc.)	16 884 477	18 926 946	18 727 317	9 898 102	12 465 898
* Evolution du nombre d'actions composant le capital social au cours de l'année 2015 :					
■ au 1 ^{er} janvier 2015	335 907 670 actions				
■ augmentation de capital du 8 juin 2015 (par émission d'actions dans le cadre du LTIP)	738 205 actions				
■ augmentation de capital du 6 octobre 2015 (par émission d'actions dans le cadre des MIP)	1 989 525 actions				
■ augmentation de capital du 17 novembre 2015 (avec droits préférentiels de souscription)	48 376 485 actions				
■ augmentation de capital du 20 novembre 2015 (réservé à Cisco Inc.)	21 418 140 actions				
■ augmentation de capital par émission de nouvelles actions dans le cadre des MIP	3 013 265 actions				
■ au 31 décembre 2015	411 443 290 actions				

(1) Le tableau présenté les années passées montrait une ligne « Plan de retention » qui a été répartie entre les deux lignes « Stocks options » et « Attributions gratuite d'actions » dans la présentation retenue pour l'année 2012.

La ligne « Plan de retention » pour l'année 2011 montrait une quantité d'actions à émettre de 2 499 000, répartie pour 1 004 730 actions sur la ligne « Stock Options » et pour 1 494 270 actions sur la ligne « Attribution gratuite d'actions ».

(2) Le tableau présenté depuis 2012 montre un résultat pour une seule action calculé sur un nombre moyen d'actions en circulation sur l'exercice.

Le tableau présenté jusqu'en 2011 montrait un résultat pour une seule action calculé sur le nombre d'actions composant le capital au 31 décembre de l'exercice.

Le résultat par action après impôts mais avant amortissements et provisions, pour l'année 2011 était de 0,07 euro.

Le résultat par action après impôts, amortissements et provisions, pour l'année 2011 était de (1,51) euro.

8.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Technicolor SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II - JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Nous avons jugé que parmi les comptes qui sont sujets à des estimations significatives et susceptibles d'une justification de nos appréciations figurent les immobilisations financières et les provisions pour risques et charges :

- en ce qui concerne les immobilisations financières, dont les modalités d'évaluation sont décrites en Note 8 des comptes annuels, nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations retenues pour la détermination de leur valeur d'usage, revu les calculs effectués par votre société et examiné les procédures d'approbation de ces estimations par la direction ;
- s'agissant des provisions pour risques et charges, décrites en Note 14 des comptes annuels, nous avons examiné les procédures en vigueur dans votre société permettant leur recensement et apprécié les bases sur lesquelles ces provisions ont été constituées. Par ailleurs, nous nous sommes assurés que les incertitudes éventuelles identifiées à l'occasion de la mise en œuvre de ces procédures étaient décrites de façon appropriée dans la Note 19.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les Commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2016
Deloitte et Associés

Ariane Bucaille
Associée

Courbevoie, le 25 février 2016
Mazars

Guillaume Devaux
Associé

Jean-Louis Simon
Associé

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

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 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

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

a) Conventions et engagements autorisés durant l'exercice

Accord transactionnel avec Vector Capital Corporation conclu le 16 mars 2015

Afin de mettre fin aux différends entre la Société et Vector Capital au sujet de l'application de l'accord de gouvernance conclu entre la Société et Vector Capital le 10 juillet 2012, la Société et Vector Capital ont conclu un accord préliminaire transactionnel le 2 mars 2015 pour mettre fin à l'accord de gouvernance.

L'accord transactionnel définitif mettant fin à l'accord de gouvernance a été approuvé par le Conseil d'administration du 16 mars 2015 et a été conclu le même jour.

Cette convention n'a eu aucune incidence financière sur les comptes de votre société au 31 décembre 2015. Elle a nécessité l'approbation préalable de votre Conseil d'administration car Vector Capital détenait plus de 10 % du capital de votre société, par le biais du véhicule d'investissement Vector TCH (Lux) 1 S.à.r.l à la date de son autorisation par votre Conseil d'administration.

Contrat de prestations de services avec Quatela Lynch Intellectual Property conclu le 19 octobre 2015

Le Conseil d'administration du 19 octobre 2015 a autorisé la conclusion d'un contrat de prestations de services entre la Société et la société Quatela Lynch Intellectual Property. Cette convention a été conclue le même jour.

Le contrat porte sur des prestations de conseil, qui ont été réalisées au profit de la division Technologie de Technicolor dans le contexte de la chute programmée des revenus de la division Technologie en 2016 avec la fin du pool de brevets MPEG LA.

Le Conseil d'administration a considéré que la société Quatela Lynch Intellectual Property était le prestataire idoine pour mener à bien les prestations, dans la mesure où :

- Mme Quatela bénéficie d'une longue expérience à la tête d'organisations comparables, en particulier chez Kodak et chez Alcatel ;
- elle a, au fil des ans, acquis une connaissance approfondie de l'organisation de la division Technologie et du portefeuille de brevets de la société. Ceci permettra une finalisation rapide de la mission confiée, et en tout état de cause, dans des délais compatibles avec la préparation du budget 2016.

Cette convention a été entièrement exécutée au cours de l'exercice 2015 et ne s'est pas poursuivie en 2016. L'incidence comptable est une charge de 281 144,30 dollars US. Cette convention a nécessité l'approbation préalable de votre Conseil d'administration Mme Quatela étant administratrice de votre société.

b) Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Contrat de prestations de services avec Quatela Lynch Intellectual Property autorisé par le Conseil d'administration du 8 janvier 2016

Le Conseil d'administration du 8 janvier 2016 a autorisé la conclusion d'un contrat de prestations de services entre votre société et la société Quatela Lynch Intellectual Property. Ce contrat porte sur des prestations d'assistance au Directeur Général dans la conduite du plan de transformation en cours des activités Licences de brevets et Licences de Technologies et de Marques. Cette convention a été conclue le même jour.

Le Conseil d'administration a considéré que la société Quatela Lynch Intellectual Property était le prestataire idoine pour mener à bien les prestations pour les mêmes motifs que pour les prestations menées dans le cadre du contrat conclu le 19 octobre 2015, tels que détaillés ci-dessus.

La rémunération négociée pour la mission, s'élève à 150 000 dollars US par mois sur une durée ne devant pas excéder 12 mois.

Cette convention n'a eu aucune incidence financière sur les comptes de votre société au 31 décembre 2015. Cette convention a nécessité l'approbation préalable de votre Conseil d'administration Mme Quatela étant administratrice de votre société.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avenant à l'accord de gouvernance conclu entre la Société et Vector Capital IV, L.P., Vector Entrepreneur Fund III, L.P. et Vector Capital Corporation conclu le 20 décembre 2012

Un avenant à l'accord de gouvernance conclu le 10 juillet 2012 entre votre société et Vector Capital IV L.P., Vector Entrepreneur Fund III L.P. et Vector Capital Corporation (ci-après « Vector Capital ») a été autorisé par votre Conseil d'administration du 10 décembre 2012. Cet avenant a été signé le 20 décembre 2012 et permettait la nomination d'un nouveau membre au Comité d'Audit sur proposition de Vector Capital. L'amendement prévoyait également les conséquences d'une réduction de participation de Vector Capital dans le capital social de votre société sur la composition des comités du Conseil.

Cette convention n'a pas eu d'impact sur les comptes de votre société au 31 décembre 2015. Elle a nécessité l'approbation préalable de votre Conseil d'administration car Vector Capital détenait plus de 10 % du capital de votre société, par le biais du véhicule d'investissement Vector TCH (Lux) 1 S.à.r.l (précédemment Patalite Investment S.à.r.l).

Il a été mis fin à cette convention par l'accord transactionnel conclu entre la Société et Vector Capital le 16 mars 2015.

Les Commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2016
Deloitte et Associés
Ariane Buaille
Associée

Courbevoie, le 25 février 2016
Mazars
Guillaume Devaux
Associé

Courbevoie, le 25 février 2016
Mazars
Jean-Louis Simon
Associé



9 TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Tableau de concordance avec les rubriques de l'annexe I
du règlement européen n° 809/2004

288

Tableau de concordance du Rapport Financier Annuel

292

Tableau de concordance du rapport de gestion
(article L. 225-100 et suivants du Code de commerce)

293

Tableau de concordance sur les informations requises
par l'article L. 225-102-1 et l'article R. 225-105-1 du Code
de commerce

294

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 2014 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 8 « États financiers » du Document de Référence de l'exercice 2014 (pages 166 à 250) ; et
- les états financiers consolidés de l'exercice 2013 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 8 « États financiers » du Document de Référence de l'exercice 2013 (pages 158 à 252) ; et
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2014, 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 2014 (pages 251 à 279) ; et

- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2013, 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 2013 (pages 254 à 280).

Le Document de Référence de l'exercice 2014 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mars 2015 sous le n° D.15-0152.

Le Document de Référence de l'exercice 2013 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2014 sous le n° D. 14-0213.

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 mentionnent les éléments du rapport de gestion intégrés au présent 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
1. PERSONNES RESPONSABLES		
1.1 Identité des personnes responsables de l'information	Chapitre 7, section 7.9.2	167
1.2 Déclaration des personnes physiques responsables	Chapitre 7, section 7.9.1	167
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES		
2.1 Nom et adresse	Chapitre 7, sections 7.7.1 et 7.7.2	165 ; 166
2.2 Détails concernant une éventuelle démission ou absence de renouvellement de mandat	N/A	
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES		
3.1 Informations financières historiques	Chapitre 1, section 1.1	6
3.2 Informations financières intermédiaires	N/A	
4. FACTEURS DE RISQUES	Chapitre 3	51
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR		
5.1 Histoire et évolution de la Société		
5.1.1 Raison sociale et nom commercial	Chapitre 1, section 1.2.1	8
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	Chapitre 1, section 1.2.1	8
5.1.3 Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	Chapitre 1, section 1.2.1	8
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 1, section 1.2.1	8
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités de la Société	Chapitre 1, section 1.2.2	8
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 8, section 8.2 notes 4, 12, 13, et 31 des États financiers consolidés	184 ; 205 ; 207 ; 245
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	

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, sections 1.2.3 et 1.3	10 ; 14
6.1.2 Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché	Chapitre 1, section 1.3	14
6.2 Principaux marchés	Chapitre 1, section 1.3 et chapitre 2, section 2.2	14 ; 30
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 2.10.3 et chapitre 3, section 3.3	48 ; 55
6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts (Préambule)	3
7. ORGANIGRAMME		
7.1 Description sommaire du Groupe	Chapitre 7, sections 7.5.1 et 7.5.2	162 ; 164
7.2 Liste des filiales importantes	Chapitre 7, sections 7.5.2 et chapitre 8, section 8.2 note 36 des États financiers consolidés	164 ; 252
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS		
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	Chapitre 7, section 7.1 et chapitre 8, section 8.2 note 12 des États financiers consolidés	156 ; 205
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	Chapitre 6, section 6.2	136
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT		
9.1 Situation financière	Chapitre 2, sections 2.3, 2.9 et 2.10.2 et chapitre 8	32 ; 36 ; 45 ; 169
9.2 Résultat d'exploitation		
9.2.1 Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	Chapitre 2, sections 2.2, 2.4, 2.5 et 2.9	30 ; 33 ; 33 ; 36
9.2.2 Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net et des produits nets	Chapitre 2, section 2.9	36
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 8, section 8.2 note 20 des États financiers consolidés, section 8.5 note 12 des États financiers statutaires	215 ; 205
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	Chapitre 2, section 2.10 et chapitre 8, section 8.1.4	44 ; 174
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	Chapitre 2, section 2.10.3 Chapitre 8, section 8.2 notes 22 et 23 des États financiers consolidés	48 ; 223 ; 225
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 2.10.3 Chapitre 3, section 3.1	48 ; 52
10.5 Sources de financement attendues	N/A	
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	Chapitre 1, section 1.3.1, chapitre 2, section 2.9.3 et chapitre 8, section 8.2 note 7 des États financiers consolidés	14 ; 39 ; 198
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 Tendances connues, incertitude ou demande, engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influencer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur pour l'exercice en cours	Chapitre 2, sections 2.2 et 2.11	30 ; 49
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	N/A	

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Chapitres et sections correspondants du Document de Référence	Numéro de page
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 4.1.2 et 4.1.3	68 ; 73
14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de Direction	Chapitre 4, section 4.1.3.3	76
15. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES		
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	Chapitre 4, section 4.5.2	105
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	Chapitre 4, sections 4.4.2 et 4.5.2	92 ; 105
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	Chapitre 4, section 4.1.2	68
16.2 Contrat de service liant les membres des organes d'Administration	Chapitre 4, section 4.1.3.6	79
16.3 Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	Chapitre 4, section 4.2.1.4	82
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 4.2.1.1	79
17. SALARIÉS		
17.1 Nombre de salariés	Chapitre 6, section 6.1.1 et chapitre 8 section 8.2 note 30	120 ; 244
17.2 Participations et stock-options	Chapitre 6, sections 6.1.3 et 6.1.4 chapitre 8, section 8.2 note 27 des États financiers consolidés	121 ; 122 ; 239
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de la Société	Chapitre 6, section 6.1.2	121
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	Chapitre 5, section 5.1.1	108
18.2 Existence de droits de vote différents	Chapitre 7, section 7.2.3	159
18.3 Contrôle de la Société	Chapitre 5, section 5.1.3	112
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 DES APPARENTÉS	Chapitre 8, section 8.2 note 34 des États financiers consolidés	250
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR		
20.1 Informations financières historiques	Chapitre 8, sections 8.1, 8.2, 8.4 et 8.5	170 ; 176 ; 256 ; 260
20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	N/A	
20.3 États financiers	Chapitre 8	169
20.4 Vérification des informations historiques annuelles		
20.4.1 Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	Chapitre 7, section 7.9 et chapitre 8, sections 8.3, 8.7	167 ; 254 ; 282
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 8, section 8.1	170
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 5, section 5.1.9	115
20.7.1 Montant du dividende par action pour chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	Chapitre 5, section 5.1.9	115

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Chapitres et sections correspondants du Document de Référence	Numéro de page
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Chapitre 3, section 3.4 chapitre 8, section 8.2 note 33 des États financiers consolidés	62 ; 248
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A	
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	Chapitre 7	155
21.1 Capital social		
21.1.1 Montant du capital souscrit	Chapitre 5, section 5.1	108
21.1.2 Actions non représentatives du capital	N/A	
21.1.3 Actions autodétenues	Chapitre 5, section 5.1.2 et chapitre 8, section 8.5 note 12	109 ; 205
21.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	Chapitre 5, section 5.1.7	114
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 5, sections 5.1.5 et 5.1.6	112 ; 113
21.2 Acte constitutif et statuts		
21.2.1 Objet social	Chapitre 7, section 7.2.1	159
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	68
21.2.3 Droits privilèges et restrictions attachés aux actions	Chapitre 7, section 7.2.3	159
21.2.4 Modification des droits des actionnaires	Chapitre 7, section 7.2.4	160
21.2.5 Convocation et conditions d'admission des Assemblées Générales Annuelles et des Assemblées Générales Extraordinaires des actionnaires	Chapitre 7, section 7.2.5	160
21.2.6 Dispositions pouvant avoir effet de retarder ou empêcher un changement de contrôle	N/A	
21.2.7 Franchissements de seuil	Chapitre 7, section 7.2.6	160
21.2.8 Modifications du capital	N/A	
22. CONTRATS IMPORTANTS	Chapitre 7, section 7.3	161
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	Préambule	3
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	Chapitre 7, section 7.6	165
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	N/A	

TABLEAU DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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 correspondants	Numéro de page
ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT	Chapitre 7, section 7.9.1	167
RAPPORT DE GESTION		
■ Analyse des résultats, de la situation financière, des risques de la société mère et de l'ensemble consolidé et liste des délégations en matière d'augmentation de capital (C. com. art. L. 225-100 et L. 225-100-2)	Chapitre 2, sections 2.9 et 2.10 chapitre 3 Chapitre 5, section 5.1.8	36 ; 44 ; 51 ; 114
■ Informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce relative aux éléments susceptibles d'avoir une incidence sur l'offre publique	Chapitre 5, section 5.1.10	115
■ Informations relatives aux rachats d'actions (C. com. art. L. 225-211, al. 2)	Chapitre 5, section 5.1.2	109
ÉTATS FINANCIERS		
■ Comptes annuels	Chapitre 8, sections 8.4 et 8.5	256 ; 260
■ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 8, section 8.7	282
■ Comptes consolidés	Chapitre 8, sections 8.1 et 8.2	170 ; 176
■ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 8, section 8.3	254

TABLEAU DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION (ARTICLE L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

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, L. 225-100-2 et L. 233-26)	Chapitre 2, section 2.9	36
Rapport d'activité et des résultats des filiales (C. com. art. L. 233-6 al. 2)	Chapitre 2, section 2.9	36
Analyse objective et exhaustive de la situation financière, notamment de la situation d'endettement au regard du volume et de la complexité des affaires (C. com. art. L. 225-100 al. 3)	Chapitre 2, sections 2.9 et 2.10	36 ; 44
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 1.2.4 et chapitre 2, section 2.6 Chapitre 4, section 4.1.3.2	12 ; 35 ; 76
Activités en matière de recherche et développement (C. com. art. L. 232-1-II et L. 232-6)	Chapitre 1, section 1.3.1 et chapitre 2, section 2.9.3	14 ; 39
Indicateurs clés de performance de nature non financière : informations environnementales (C. com. art. L. 225-100, al. 3, L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-105)	Chapitre 6, section 6.2	136
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, al. 3, L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-104)	Chapitre 6, section 6.1	120
Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et la gestion des risques (C. com. art. L. 225-37, al. 6)	Chapitre 4, section 4.2	79
Principaux risques et incertitudes (C. com. art. L. 225-100, al. 6) et indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	Chapitre 3	51
Information sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change, de cours de Bourse	Chapitre 3, section 3.2	54
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. 225-129-5)	Chapitre 5, section 5.1.8	114
Listes des mandats ou fonctions exercées par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice écoulé (C. com. art. L. 225-102-1, al. 4)	Chapitre 4, section 4.1.3.1	73
Rémunération totale et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social (C. com. art. L. 225-102-1)	Chapitre 4, sections 4.4	92
Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société (CMF art. L. 621-18-2)	Chapitre 4, section 4.1.3.4	77
Obligation de conservation par les mandataires sociaux des actions gratuites 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 4.1.3.4	77
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 4.1.3.4 et 4.4 et chapitre 6, section 6.1.4	77 ; 92 ; 122
État de la participation des salariés au capital social (C. com. art. L. 225-102)	Chapitre 6, section 6.1.3	121
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 5, section 5.1.1	108
Montant des dividendes et distributions au titre des trois derniers exercices (CGI art. 243 bis)	Chapitre 5, section 5.1.9	115
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 8, section 8.6 chapitre 7, section 7.5.2	281 ; 164
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs (C. com. art. L. 441-6-1)	Chapitre 8, section 8.5 note 15 aux comptes sociaux de Technicolor SA	276
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 5, section 5.1.2	109
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (C. com. art. L. 225-100-3)	Chapitre 5, section 5.1.10	115
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 2, sections 2.7 et 2.8	35 ; 35
Liste des principales filiales consolidées (C. com. art. L. 233-13)	Chapitre 8, section 8.2 note 36 aux comptes consolidés de Technicolor SA	252
Éléments de calcul et résultats des ajustements en cas d'émission de titres donnant accès au capital (C. com. art. R. 228-91)	Chapitre 5, sections 5.1.5 et 5.1.7	112 ; 114
Informations fiscales complémentaires (CGI art. 34-9 et 223 quater et art. 223 quinquies)	Chapitre 7, section 7.4	161

TABLEAU DE CONCORDANCE SUR LES INFORMATIONS REQUISES PAR L'ARTICLE L. 225-102-1 ET L'ARTICLE R. 225-105-1 DU CODE DE COMMERCE

	Chapitres et sections correspondants du Document de Référence	Numéro de page
INFORMATIONS SOCIALES		
■ Emploi		
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zones géographique	Chapitre 6, section 6.1.1	120
Embauches et licenciements	Chapitre 6, section 6.1.1	120
Rémunérations et leur évolution	Chapitre 6, section 6.1.8	131
■ Organisation du travail		
Organisation du temps de travail	Chapitre 6, section 6.1.10	132
Absentéisme	Chapitre 6, section 6.1.10	132
■ Relations sociales		
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	Chapitre 6, section 6.1.9	132
Bilan des accords collectifs	Chapitre 6, section 6.1.9	132
■ Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	Chapitre 6, section 6.1.12	134
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Chapitre 6, section 6.1.12	134
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Chapitre 6, section 6.1.12	134
■ Formation		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	Chapitre 6, sections 6.1.6 et 6.1.7	127 ; 131
Le nombre total d'heures de formation	Chapitre 6, section 6.1.7	131
■ Égalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Chapitre 6, section 6.1.6	127
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Chapitre 6, section 6.1.6	127
Politique de lutte contre les discriminations	Chapitre 6, section 6.1.6	127
■ 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 6, sections 6.1.9 et 6.1.11	132 ; 133
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Chapitre 6, sections 6.1.6 et 6.1.11	127 ; 133
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Chapitre 6, section 6.1.11	133
à l'abolition effective du travail des enfants	Chapitre 6, section 6.1.11	133
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 et de certification en matière d'environnement	Chapitre 6, section 6.2.2	137
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	Chapitre 6, sections 6.1.12 et 6.2.2	134 ; 137
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Chapitre 6, section 6.2.2	137
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 6, section 6.2.2	137
■ Pollution et gestion des déchets		
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Chapitre 6, section 6.2.2 et 6.2.3	137 ; 141
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	Chapitre 6, sections 6.2.3	141
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Chapitre 6, section 6.2.3	141

	Chapitres et sections correspondants du Document de Référence	Numéro de page
■ Utilisation durable des ressources		
Consommation d'eau et approvisionnement en eau fonction des contraintes locales	Chapitre 6, section 6.2.3	141
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Chapitre 6, section 6.2.3	141
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	Chapitre 6, sections 6.2.2 et 6.2.3	137 ; 141
Utilisation des sols	N/A – chapitre 6, section 6.2.3	141
■ Changement climatique		
Rejets de gaz à effet de serre	Chapitre 6, section 6.2.3	141
Adaptation aux conséquences du changement climatique	Chapitre 6, section 6.2.3	141
■ Protection de la biodiversité		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	N/A – chapitre 6, section 6.2.3	141
INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE		
■ Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société		
En matière d'emploi et de développement régional	Chapitre 6, section 6.3	147
Sur les populations riveraines ou locales	Chapitre 6, section 6.3	147
■ Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines		
Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations	Chapitre 6, section 6.3	147
Actions de partenariat ou de mécénat	Chapitre 6, sections 6.3 et 6.5	147 ; 150
■ Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Chapitre 6, section 6.4	149
Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	Chapitre 6, section 6.4	149
■ Loyauté des pratiques		
Actions engagées pour prévenir la corruption	Chapitre 4, section 4.2.2.2 et chapitre 6, section 6.1.11	85 ; 133
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Chapitre 6, section 6.2.2	137
■ Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme		
Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	Chapitre 6, section 6.1.11	133



Siège social :

1-5, rue Jeanne d'Arc
92130 Issy-les-Moulineaux – France
E-mail : webmaster@technicolor.com
Tél. : +33 (0)1 41 86 50 00 – Fax : +33 (0)1 41 86 58 59

www.technicolor.com

Technicolor S.A. au capital social de 411 977 199 euros – 333 773 174 R.C.S. Nanterre

Technicolor Inc.

6040 Sunset Blvd
Hollywood, CA 90 028
USA
Tél. : +1 (323) 817 6600