

technicolor



RAPPORT ANNUEL 2013
incluant le Rapport Financier Annuel

1	INFORMATIONS SUR LE GROUPE ET SES ACTIVITÉS	5	6	INFORMATIONS SOCIALES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	111																																																																																																																								
1.1	Données financières sélectionnées	6	6.1	Informations sociales	112																																																																																																																								
1.2	Présentation générale et stratégie du groupe	8	6.2	Environnement	126																																																																																																																								
1.3	Description des activités du groupe	15	6.3	Relations avec les parties prenantes et impact sur les activités de la Société	137																																																																																																																								
2	EXAMEN DE LA SITUATION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE DU GROUPE ET PERSPECTIVES	25	6.4	Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	138																																																																																																																								
2.1	Vue d'ensemble	26	6.5	Fondation Technicolor pour le patrimoine du cinéma	139																																																																																																																								
2.2	Tendances dans les écosystèmes de Technicolor	26	6.6	Rapport des Commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	141																																																																																																																								
2.3	Synthèse des résultats	27	7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	145																																																																																																																								
2.4	Saisonnalité	28	2.5	Répartition géographique du chiffre d'affaires et impact des effets de change	28	7.1	Immobilisations corporelles	146	2.6	Événements postérieurs au 31 décembre 2013	30	7.2	Acte constitutif et statuts	148	2.7	Prise de participation en France en 2013	30	7.3	Contrats importants	150	2.8	Prise de participation en France en 2012	31	7.4	Informations fiscales complémentaires	150	2.9	Résultats des opérations 2012 et 2013	31	7.5	Organisation du groupe	151	2.10	Trésorerie et capitaux	39	7.6	Documents accessibles au public	154	2.11	Priorités et objectifs pour 2014	48	7.7	Responsables du contrôle des comptes	154	3	FACTEURS DE RISQUES	49	7.8	Tableau des honoraires des Commissaires aux comptes	155	3.1	Risques liés à la structure financière	50	7.9	Attestation des personnes responsables	156	3.2	Risques de marché	52	8	ÉTATS FINANCIERS	157	3.3	Risques liés à l'activité	53	3.4	Autres risques	59	8.1	Comptes consolidés 2013 de Technicolor	158	3.5	Assurance	62	8.2	Notes annexes aux comptes consolidés	164	4	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE	63	4.1	Conseil d'administration	64	8.3	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	252	4.2	Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	73	8.4	Comptes sociaux de Technicolor SA	254	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	86	8.5	Notes annexes aux comptes sociaux	257	4.4	Rémunération et avantages des mandataires sociaux	87	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)	278	4.5	Comité Exécutif	98	8.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	279	5	TECHNICOLOR ET SES ACTIONNAIRES	101	5.1	Capital social	102	5.2	Offre et cotation	109	8.8	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	281	9	TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	283
2.5	Répartition géographique du chiffre d'affaires et impact des effets de change	28	7.1	Immobilisations corporelles	146																																																																																																																								
2.6	Événements postérieurs au 31 décembre 2013	30	7.2	Acte constitutif et statuts	148																																																																																																																								
2.7	Prise de participation en France en 2013	30	7.3	Contrats importants	150																																																																																																																								
2.8	Prise de participation en France en 2012	31	7.4	Informations fiscales complémentaires	150																																																																																																																								
2.9	Résultats des opérations 2012 et 2013	31	7.5	Organisation du groupe	151																																																																																																																								
2.10	Trésorerie et capitaux	39	7.6	Documents accessibles au public	154																																																																																																																								
2.11	Priorités et objectifs pour 2014	48	7.7	Responsables du contrôle des comptes	154																																																																																																																								
3	FACTEURS DE RISQUES	49	7.8	Tableau des honoraires des Commissaires aux comptes	155																																																																																																																								
3.1	Risques liés à la structure financière	50	7.9	Attestation des personnes responsables	156																																																																																																																								
3.2	Risques de marché	52	8	ÉTATS FINANCIERS	157																																																																																																																								
3.3	Risques liés à l'activité	53	3.4	Autres risques	59	8.1	Comptes consolidés 2013 de Technicolor	158	3.5	Assurance	62	8.2	Notes annexes aux comptes consolidés	164	4	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE	63	4.1	Conseil d'administration	64	8.3	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	252	4.2	Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	73	8.4	Comptes sociaux de Technicolor SA	254	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	86	8.5	Notes annexes aux comptes sociaux	257	4.4	Rémunération et avantages des mandataires sociaux	87	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)	278	4.5	Comité Exécutif	98	8.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	279	5	TECHNICOLOR ET SES ACTIONNAIRES	101	5.1	Capital social	102	5.2	Offre et cotation	109	8.8	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	281	9	TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	283																																																															
3.4	Autres risques	59	8.1	Comptes consolidés 2013 de Technicolor	158																																																																																																																								
3.5	Assurance	62	8.2	Notes annexes aux comptes consolidés	164																																																																																																																								
4	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE	63	4.1	Conseil d'administration	64	8.3	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	252	4.2	Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	73	8.4	Comptes sociaux de Technicolor SA	254	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	86	8.5	Notes annexes aux comptes sociaux	257	4.4	Rémunération et avantages des mandataires sociaux	87	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)	278	4.5	Comité Exécutif	98	8.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	279	5	TECHNICOLOR ET SES ACTIONNAIRES	101	5.1	Capital social	102	5.2	Offre et cotation	109	8.8	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	281	9	TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	283																																																																														
4.1	Conseil d'administration	64	8.3	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	252																																																																																																																								
4.2	Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	73	8.4	Comptes sociaux de Technicolor SA	254	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	86	8.5	Notes annexes aux comptes sociaux	257	4.4	Rémunération et avantages des mandataires sociaux	87	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)	278	4.5	Comité Exécutif	98	8.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	279	5	TECHNICOLOR ET SES ACTIONNAIRES	101	5.1	Capital social	102	5.2	Offre et cotation	109	8.8	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	281	9	TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	283																																																																																							
8.4	Comptes sociaux de Technicolor SA	254																																																																																																																											
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	86	8.5	Notes annexes aux comptes sociaux	257	4.4	Rémunération et avantages des mandataires sociaux	87	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)	278	4.5	Comité Exécutif	98	8.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	279	5	TECHNICOLOR ET SES ACTIONNAIRES	101	5.1	Capital social	102	5.2	Offre et cotation	109	8.8	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	281	9	TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	283																																																																																													
8.5	Notes annexes aux comptes sociaux	257																																																																																																																											
4.4	Rémunération et avantages des mandataires sociaux	87	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)	278	4.5	Comité Exécutif	98	8.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	279	5	TECHNICOLOR ET SES ACTIONNAIRES	101	5.1	Capital social	102	5.2	Offre et cotation	109	8.8	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	281	9	TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	283																																																																																																			
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)	278																																																																																																																											
4.5	Comité Exécutif	98	8.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	279	5	TECHNICOLOR ET SES ACTIONNAIRES	101	5.1	Capital social	102	5.2	Offre et cotation	109	8.8	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	281	9	TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	283																																																																																																									
8.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	279																																																																																																																											
5	TECHNICOLOR ET SES ACTIONNAIRES	101	5.1	Capital social	102	5.2	Offre et cotation	109	8.8	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	281	9	TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	283																																																																																																															
5.1	Capital social	102	5.2	Offre et cotation	109	8.8	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	281	9	TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	283																																																																																																																		
5.2	Offre et cotation	109	8.8	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	281																																																																																																																								
9	TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	283																																																																																																																											



Société Anonyme au capital de 335 709 392 euros

Siège social : 1-5, rue Jeanne d'Arc

92130 Issy-Les-Moulineaux

333 773 174 RCS Nanterre

RAPPORT ANNUEL 2013



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2014, 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 Rapport Annuel (ci-après « Rapport Annuel »), 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 Rapport Annuel 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 présent document de référence figure en page 288) ;
- (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 289 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 73 et suivantes).

Le présent Rapport Annuel 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 et à sa capacité à continuer à contrôler les coûts et à maintenir un certain niveau de qualité. Les 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 Rapport Annuel 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 :

- *Screen Digest, FutureSource Consulting, PricewaterhouseCoopers, Wilkofsky Gruen Associates, Magna Global, IDATE, IHS, Adams Media Research, IMdb, Hollywood Reporter, UBS and Display Search* pour les informations générales concernant les tendances du marché de l'industrie *Media & Entertainment* ;
- *Futuresource Consulting Ltd.* pour les informations concernant les services de réplication et de distribution de DVD ;
- *IHS Screen Digest, Generator Research, IDC, Gartner, IDG et Informa* pour les informations concernant les appareils connectés (TV, tablettes, smartphones) ;
- *Parks Associates, IMS Research* pour les informations concernant les décodeurs ;
- *Dell'Oro Group et Infonetics Research* pour les informations concernant les modems et passerelles câble et DSL.

1 INFORMATIONS SUR LE GROUPE ET SES ACTIVITÉS

1.1	DONNÉES FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	6			
1.2	PRÉSENTATION GÉNÉRALE ET STRATÉGIE DU GROUPE	8			
1.2.1	Présentation générale	8	1.3.1	Technologie	15
1.2.2	Historique	8	1.3.2	Services Entertainment	19
1.2.3	Organisation	10	1.3.3	Maison Connectée	22
1.2.4	La stratégie du Groupe	11	1.3.4	Autres	24
			1.3.5	Activités non poursuivies	24

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 2013, 2012 et 2011. 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 Rapport Annuel.

La préparation des états financiers consolidés et les principes comptables du Groupe sont décrits dans la note 2 des 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 Rapport Annuel. 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 des états financiers consolidés du Groupe.

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Éléments du compte de résultat⁽¹⁾			
Chiffre d'affaires des activités poursuivies	3 450	3 580	3 450
EBITDA ajusté ⁽²⁾	537	512	475
Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	224	264	(33)
Charges financières nettes ⁽³⁾	(288)	(197)	(187)
Impôt sur les résultats	(41)	(49)	(83)
Résultat net des activités poursuivies	(111)	13	(303)
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession ⁽⁴⁾	19	(35)	(21)
Résultat net de l'exercice	(92)	(22)	(324)
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession ⁽⁴⁾			
■ Résultat net lié aux activités Grass Valley et Media Networks	18	2	(19)
■ Résultat net lié aux autres activités arrêtées	1	(37)	(2)
Résultat par action ordinaire			
Nombre moyen pondéré d'actions de base – hors actions autodétenues ⁽⁵⁾	335 094 417	275 885 374	211 364 435
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe par action (en euros)			
Base	(0,32)	0,05	(1,4)
Dilué ⁽⁵⁾	(0,32)	0,05	(1,3)
Résultat net total part du Groupe par action (en euros)			
Base	(0,26)	(0,07)	(1,5)
Dilué ⁽⁵⁾	(0,26)	(0,07)	(1,4)
Éléments du bilan			
Total actif immobilisé	1 624	1 817	1 907
Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	1 031	1 023	1 142
Trésorerie et équivalents de trésorerie	307	397	370
TOTAL ACTIF	2 962	3 237	3 419
Passifs non courants	1 606	1 703	1 940
Total dettes d'exploitation	1 237	1 293	1 324
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Technicolor SA	119	237	151
Dont Capital Social	335	335	224
Participations ne donnant pas le contrôle	-	4	4
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	2 962	3 237	3 419
Dividendes/distribution			
Dividendes/distributions par action (en euros)	-	-	-

(1) Les résultats de 2013, 2012 et 2011 sont présentés conformément à la norme IFRS 5 ; ils n'incluent donc pas les activités arrêtées ou en cours de cession dans le résultat net des activités poursuivies.

(2) Voir définition dans la section 2.9.9 « Indicateurs ajustés » du chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives » du présent Rapport Annuel.

(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) En 2013, le périmètre des activités non poursuivies n'a pas été modifié par rapport à 2011 et 2012 : Grass Valley et Media Networks (qui inclut Convergent et Screenvision). Les autres activités non poursuivies comprennent les activités Solutions Silicium, Audio Vidéo et Accessoires (AVA), Tubes et les partenariats dans l'électronique grand public. En 2012, la perte totale des activités arrêtées ou en cours de cession correspond principalement à une amende de 38,6 millions d'euros imposée par l'Union européenne au titre des anciennes activités de tubes cathodiques de Thomson (voir la section 2.9.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » pour plus d'information à ce sujet).

(5) Nombre moyen d'actions retraité avec un ratio de 1,022 pour 2010 et 2011 en tenant compte de l'impact des droits préférentiels de souscription prévus par l'augmentation de capital du 14 août 2012. 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) 41 86 50 00
Fax : +33 (0) 41 86 58 59
E-mail : shareholder@technicolor.com
Twitter : twitter.com/TechnicolorCo

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

Technicolor est immatriculée 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 NYSE Euronext Paris (Symbole : TCH). Technicolor s'est volontairement retiré de la cote de la Bourse de New York le 21 mars 2011. Suite à ce retrait, ses American Depository Shares (ADS) se sont négociés sur le marché hors cote OTC Pink. Début 2014, le Groupe a renforcé son offre en souscrivant au service de cotation premium OTCQX International Premier (Symbole : TCLRY).

Pour plus d'informations, voir le chapitre 5 : « Technicolor et ses actionnaires », section 5.2.1 : « Marché des titres de la Société » du présent Rapport Annuel.

Activités : Technicolor, leader mondial dans la technologie du secteur Media & Entertainment, est au premier rang de l'innovation numérique. Les activités du Groupe sont organisées autour de trois segments opérationnels : Technologie, Services Entertainment et Maison Connectée. 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 2013, Technicolor a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 450 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, le Groupe comptait 14 000 employés répartis dans 25 pays.

1.2.2 HISTORIQUE

Technicolor contribue depuis près de 100 ans au développement des technologies et services audiovisuels. Le Groupe occupe aujourd'hui des positions de premier plan dans le développement de technologies et dans la fourniture de solutions et services de production, de postproduction et de distribution numériques pour l'ensemble des créateurs de contenu, les opérateurs de télévision payante et les opérateurs de réseaux.

Recentrage des activités

Au cours des dix dernières années, le périmètre des activités du Groupe a évolué vers l'industrie Media & Entertainment à travers une série d'acquisitions et de cessions.

En 2009, le Groupe a décidé de se recentrer sur les technologies, les produits et les services en relation avec les créateurs et les distributeurs de contenu. Technicolor est sorti de ses activités de téléphonie résidentielle et a entamé un processus de cession des activités considérées comme non stratégiques, notamment sa division Diffusion Professionnelle et de Réseaux (activités Grass Valley, comprenant les activités de diffusion professionnelle, de têtes de réseaux et de transmission) et ses activités Réseaux de Distribution Professionnelle.

En 2010, le Groupe a vendu la majeure partie de sa participation dans Screenvision US (appartenant à Media Networks) et ses activités de diffusion professionnelle (appartenant à Grass Valley).

En 2011, Technicolor a finalisé sa cession de Grass Valley avec la vente des activités transmission et têtes de réseaux au premier semestre. Le Groupe a également poursuivi l'optimisation de son portefeuille d'actifs en monétisant sa participation de 25,7 % dans ContentGuard et en utilisant le produit de cette vente pour réduire son endettement.

En 2012, conformément à la stratégie de Technicolor de concentrer ses ressources sur la promotion de l'innovation et de la Propriété intellectuelle et de tirer parti des nouvelles activités de croissance tout en renforçant son bilan, le Groupe a vendu ses activités de Diffuseurs de Contenu et a utilisé le produit de cette vente pour réduire son endettement. Le Groupe a ensuite transféré ses services de distribution numérique à l'activité de Services Créatifs au sein du segment Services Entertainment afin d'offrir aux créateurs de contenu un processus numérique entièrement intégré. Fin 2012, le Groupe a également vendu son activité SmartVision (télévision sur IP ou IPTV) et a conclu un accord pour la vente des activités de commutateurs de logiciels de Cirpack (voix sur IP ou VoIP), qui a été exécuté en 2013. Le segment Distribution Numérique a par la suite été renommé Maison Connectée pour refléter le fait qu'il s'agissait de la seule activité poursuivie en 2013.

Plan de Sauvegarde 2009

Le 30 novembre 2009, le Groupe a déposé un Plan de Sauvegarde fondé sur l'accord de restructuration conclu avec ses créanciers seniors le 24 juillet 2009, après l'annonce le 28 janvier et le 9 mars 2009 du non-respect de certaines clauses conventionnelles des accords financiers dans le cadre desquels le Groupe avait emprunté la quasi-totalité de sa dette senior, pour un montant d'environ 2,8 milliards d'euros. Le Plan de Sauvegarde a été déposé après que le Groupe n'est pas parvenu à identifier et faire adhérer l'unanimité de ses créanciers seniors à l'accord de restructuration, principalement en raison du processus d'enchères des *Credit Default Swaps* (« CDS ») organisé par l'*ISDA (International Swaps and Derivatives Association)* fin octobre 2009 concernant la dette senior de la Société, et du fait que l'identité des nouveaux créanciers n'était toujours pas clairement établie, les titres de créances continuant d'être négociés sur les marchés et faisant l'objet à leur tour de nouveaux contrats de CDS.

Conformément à la loi française, le projet de Plan de Sauvegarde a été soumis au vote des créanciers réunis en Comités les 21 et 22 décembre 2009. Par ailleurs, l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires a, le 27 janvier 2010, approuvé les projets de résolutions nécessaires à la mise en œuvre du Plan de Sauvegarde et autorisé ainsi la réalisation des émissions de titres prévues. Enfin, le 17 février 2010, le Tribunal de Commerce de Nanterre a arrêté le Plan de Sauvegarde proposé après avoir vérifié qu'il protégeait les intérêts de tous les créanciers et qu'il offrait « une possibilité sérieuse pour l'entreprise d'être sauvegardée ». Le Plan de Sauvegarde, qui a été mis en œuvre le 26 mai 2010, s'impose à tous les créanciers de Technicolor SA.

Augmentations de capital 2012

En mai 2012, Technicolor a décidé d'étudier plusieurs offres d'institutions internationales souhaitant investir, et prendre une participation minoritaire, dans le capital de la Société ce qui permettrait de consolider le bilan, de stabiliser l'actionnariat et de renforcer les capacités de la Société à mettre en œuvre son plan stratégique. Une offre a été faite par un investisseur américain, Vector Capital, offre soumise à l'Assemblée Générale des actionnaires le 20 juin 2012 et approuvée.

Concrètement, dans un premier temps, une augmentation de capital réservée a été réalisée, suivie d'une émission de droits, permettant aux actionnaires existants de participer à l'opération. Ces deux opérations ont permis à Technicolor de générer un produit brut de 191 106 584,96 euros pour une émission de 109 114 822 actions nouvelles. Pour plus d'informations sur ces transactions, voir le chapitre 5 « Technicolor et ses actionnaires », section 5.1.5 « Modification dans la répartition du capital au cours des trois dernières années ».

Au 31 décembre 2013, Vector détenait 20,7 % du capital social.

Refinancement de la dette 2013

Technicolor, dont la dette avait été restructurée en 2010 sous forme d'obligations et d'emprunts à terme (la « Dette Restructurée »), a refinancé sa dette en 2013 par l'émission d'un nouvel emprunt à terme (la « Nouvelle Dette »). Cette opération a été conclue en juillet 2013.

En juin 2013, Tech Finance & Co. SCA (« Tech Finance »), un véhicule d'investissement *ad-hoc* immatriculé au Luxembourg, consolidé par Technicolor mais dans lequel Technicolor n'a aucune participation, a lancé une offre de rachat de tout ou partie de la Dette Restructurée (l' « Offre de rachat »). Suite à cette Offre de rachat, Tech Finance a acquis 61 % du total des participations dans les emprunts à terme et plus de 99 % des obligations 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 dollar/euro et 0,85 livres/euros à la date de l'opération). Le montant nominal de 905 millions d'euros représente 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 est éliminé dans le processus de consolidation de Technicolor. Dans le cadre de ce refinancement, Technicolor a effectué un remboursement en trésorerie de sa dette senior de 67 millions d'euros.

L'opération de juillet 2013 a permis à la Société d'emprunter de nouveaux fonds à un taux d'intérêt réduit, d'étendre le profil de maturité de sa dette à 2020 et de bénéficier d'une plus grande flexibilité financière et opérationnelle.

En février 2014, Technicolor a annoncé avoir profité d'une opportunité pour refinancer 181 millions d'euros (75 millions de dollars US et 126 millions d'euros) supplémentaires de sa Dette Restructurée au travers d'un échange sans transfert de numéraire contre de la Nouvelle Dette aux mêmes termes que ceux de la Nouvelle Dette émise en juillet 2013. De plus, le Groupe a annoncé son intention de procéder d'ici fin avril 2014 au remboursement anticipé du solde de cette dette à échéance 2016 et 2017, soit 85 millions d'euros, en utilisant sa trésorerie.

Pour plus d'informations sur le refinancement, voir le chapitre 8 « Etats financiers », section 8.2. « Principaux événements de la période».

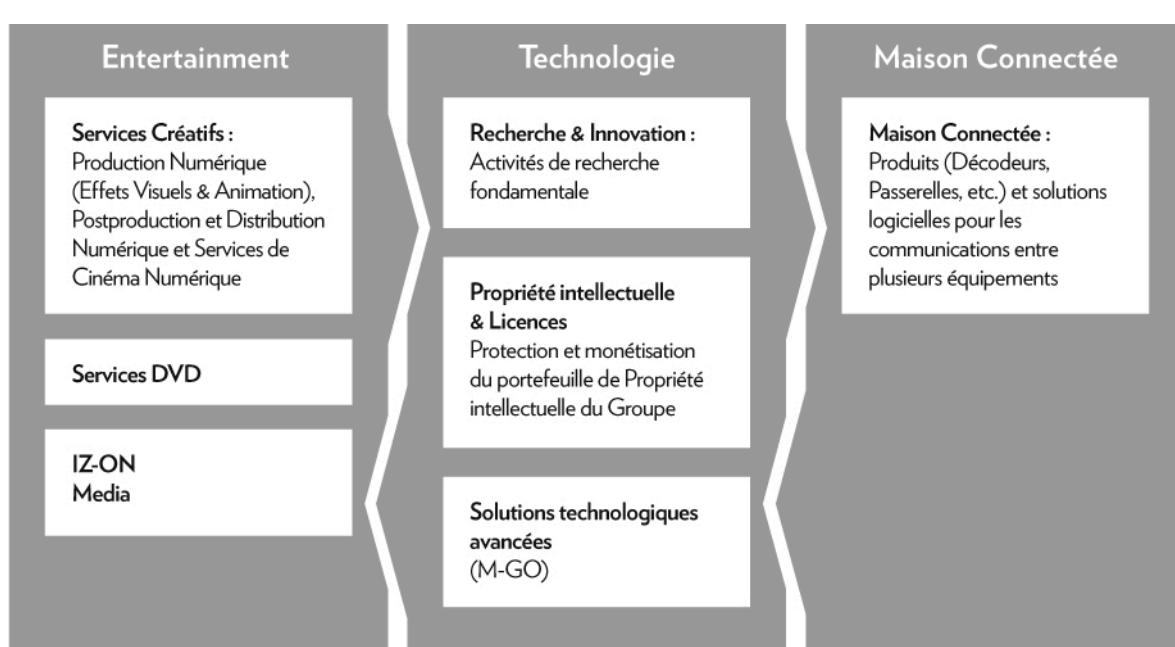
1.2.3 ORGANISATION

Technicolor est un leader technologique mondial du secteur *Media & Entertainment*, et dans les services au consommateur. Le Groupe développe des technologies qui constituent le fondement des solutions et des services offerts aujourd’hui à ses clients (créateurs et distributeurs de contenus, opérateurs de réseaux et de télévision payante) et qui sont utilisées dans les services, dans les équipements et les plateformes destinés au marché grand public. L’innovation dont fait montre le Groupe a donc une influence qui dépasse largement ses propres catégories de produit. Le portefeuille de Propriété intellectuelle et d’innovation du Groupe est particulièrement riche en technologies vidéo et audio, en technologies de communication et d’interopérabilité entre les systèmes, en technologies autour de la distribution de contenu et des réseaux locaux, toutes développées grâce aux activités de recherche fondamentale et constamment enrichies par les interactions avec les deux segments BtoB que sont Services Entertainment et Maison Connectée. Grâce à un programme d’incubation structuré, le Groupe s’assure de travailler sur d’autres technologies et modèles économiques révolutionnaires. En solutionnant de vrais problèmes et en relevant des défis au sein de ses opérations, le Groupe s’assure de la pertinence de son innovation.

Dans le segment Technologie, le Groupe a regroupé ses activités de recherche fondamentale (“Recherche & Innovation” ou “R&I”), son programme d’incubation et sa division Propriété intellectuelle et Licences de renommée mondiale. Le Groupe fait preuve d’une expertise unique à faire breveter ses innovations et à 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. Le Groupe octroie des contrats de licence sur sa Propriété intellectuelle à près de 80 % des fabricants d’électronique grand public dans le monde.

Dans le segment Services Entertainment, le Groupe est le principal fournisseur de services aux créateurs de contenu ; dans le segment Maison Connectée, il est le principal fournisseur de produits et services aux opérateurs de télévision payante et aux opérateurs de réseaux.

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



L’ensemble des autres activités résiduelles et les fonctions centrales (non allouées) sont présentés au sein d’un segment « Autres ».

Technologie (14 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2013)

Le segment Technologie, qui a généré un chiffre d'affaires consolidé de 485 millions d'euros en 2013 (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, les technologies d'apprentissage automatique, la personnalisation des contenus.

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.

Les activités de Technologie s'organisent autour des divisions suivantes :

- Recherche & Innovation, qui inclut les activités de recherche fondamentale du Groupe et vise à poursuivre le développement des prochaines générations de technologies vidéo et audio tout en appuyant l'élaboration de solutions novatrices destinées à consolider l'offre de produits existants et permettant de toucher de nouveaux marchés numériques ;
- Propriété intellectuelle et Licences, qui génère des revenus par l'octroi de licences sur les droits de Propriété intellectuelle du Groupe ;
- Solutions technologiques avancées, comme M-GO, la nouvelle plateforme exclusive de Technicolor destinée à rendre le contenu numérique plus facile à trouver et à regarder, et qui repose sur la Propriété intellectuelle de Technicolor en relation avec les plateformes de service.

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

Services Entertainment (47 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2013)

Le segment Services Entertainment qui a généré un chiffre d'affaires consolidé de 1 618 millions d'euros en 2013 (47 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) est essentiellement chargé d'accompagner les créateurs de contenu, de la création à la postproduction (Services Créatifs), tout en offrant des solutions de distribution à l'échelle mondiale, du numérique au physique, y compris la duplication et la distribution de disques Blu-ray™ et DVD. En outre, le Groupe offre des services de médias numériques sur site aux détaillants par l'intermédiaire de sa division IZ-ON Media.

Les activités de Services Entertainment s'organisent autour des divisions suivantes :

- Services Créatifs : ensemble de services avancés, comme la production numérique (effets visuels et animation), les services de postproduction et distribution numérique, comprenant la postproduction vidéo et audio, les services de traduction et de localisation, la distribution de contenus ainsi que la gestion d'actifs média pour une gamme de créateurs de contenus, et le cinéma numérique, une suite de services incluant la localisation, la mastérisation du contenu et la distribution ;
- Services de DVD : duplication et distribution de disques Blu-ray™ et DVD ;
- IZ-ON Media : services de médias numériques sur site.

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

Maison Connectée (39 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2013)

Maison Connectée a généré un chiffre d'affaires consolidé de 1 346 millions d'euros en 2013.

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 voix, de données et de services liés à la domotique grâce à la conception et à la distribution de produits comme les décodeurs, les passerelles, les tablettes sans fil gérées par les opérateurs et d'autres terminaux connectés. Maison Connectée offre également des logiciels de communication multidispositifs comme Qeo, une application permettant l'interopérabilité et la communication entre équipements électroniques, indépendamment de la marque, et les applications domestiques intelligentes (domotique, surveillance résidentielle, gestion de la consommation énergétique, etc.), et des services professionnels connexes. Maison Connectée a vendu un total de 32,5 millions de produits en 2013 (30,1 millions en 2012), un nouveau record.

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

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

Un modèle économique dual

Technicolor est une entreprise dont le fondement est la technologie/la Propriété intellectuelle, qui exerce ses activités sur un certain nombre de marchés dans le secteur *Media & Entertainment*, et au-delà, dans l'électronique grand public et les services aux consommateurs.

Le Groupe innove et développe des technologies qui constituent la base des solutions et des services offerts aujourd'hui à ses clients (créateurs et distributeurs de contenus, opérateurs de réseaux et de télévision payante) et qui sont utilisées dans les services, les équipements et les plateformes destinés au marché grand public, par l'intermédiaire de contrats de licences octroyés aux fabricants d'électronique et aux plateformes numériques.

1 - INFORMATIONS SUR LE GROUPE ET SES ACTIVITÉS

Présentation générale et stratégie du Groupe

Technicolor s'appuie sur un modèle économique dual :

- **développer et licencier des technologies** : L'innovation est le pivot de la stratégie du Groupe, permettant de différencier ses activités opérationnelles et de saisir le plus tôt possible des positions en matière de droits de propriété intellectuelle. Technicolor a la capacité d'influencer les marchés auxquels il participe, de faire adopter ses technologies et d'établir des programmes de licences en s'appuyant sur son expertise reconnue dans un nombre de domaines ciblés (vidéo, audio, interopérabilité, technologies d'apprentissage automatique, capteurs). Le Groupe bénéficie de nombreuses opportunités pour octroyer des licences, avec l'électronique grand public et les plateformes numériques tendant à intégrer de plus en plus de fonctions et caractéristiques convergentes comme la vidéo. Technicolor peut ainsi tirer profit de ses droits de propriété intellectuelle en cas de décision d'arrêter ou de se séparer d'une activité opérationnelle ;
- **tirer profit de ses activités** : les résultats opérationnels du Groupe sont alimentés par son innovation et son positionnement sur ses marchés. Technicolor génère une innovation pertinente en confrontant ses équipes à des problèmes de marché concret. Le Groupe a également la capacité à susciter l'adoption de ses technologies grâce à l'incubation continue de nouvelles activités et à des partenariats avec des entreprises leaders dans ses secteurs. En tant qu'entreprise active du secteur, Technicolor bénéficie de la légitimité nécessaire parmi ses pairs pour disséminer et monétiser ses innovations.

Amplify 2015 : trois piliers et un ensemble d'objectifs financiers

Le plan Amplify 2015, lancé début 2012, est le nouveau plan de croissance conçu par Technicolor afin de concrétiser ses ambitions stratégiques : devenir un leader de l'innovation et développer de

nouveaux modèles de monétisation des technologies, des services numériques et des solutions pour les contenus et les données.

Cette vision se base sur l'évaluation par Technicolor des principales tendances du secteur *Media & Entertainment*, et au-delà, dans les services aux consommateurs qui représentent d'importantes opportunités de croissance. Elle se base également sur les actifs et l'identité de la Société, notamment :

- des innovations, des technologies et de la Propriété intellectuelle de renommée mondiale dans un certain nombre de domaines technologiques, dont la vidéo, la couleur, le son, l'audio, la communication, l'interopérabilité, les réseaux locaux et les technologies d'apprentissage automatique ;
- des compétences artistiques et des services à forte valeur ajoutée pour les créateurs et les propriétaires de contenu, permettant d'occuper des positions de leader dans les effets visuels, l'animation, la postproduction numérique et la distribution et qui renforcent la légitimité de Technicolor à introduire de nouvelles technologies de production et de distribution de contenu ;
- un *leadership* dans les solutions de distribution de contenu pour les fournisseurs de télévision payante et les opérateurs de réseaux, les solutions de réseaux domestiques, de distribution numérique ainsi qu'une expertise dans les logiciels et services afférents ; Technicolor s'appuyant sur son expertise tant dans les réseaux gérés que dans les services OTT (*Over The Top*) ;
- des relations de confiance avec les principaux créateurs de contenu (studios de cinéma, diffuseurs et annonceurs), les fournisseurs de télévision payante, les opérateurs de réseaux, et les fabricants de produits électroniques grand public.

Le plan « Amplify 2015 » repose sur trois piliers, et se fixe pour objectif d'assurer une croissance profitable, la génération de trésorerie et le désendettement du Groupe.

Renforcer l'innovation
et développer les Activités de Licences

Développer des solutions novatrices pour tirer parti des opportunités grandissantes du marché numérique

Conforter les positions de marché du portefeuille d'activités actuel

Assurer une croissance profitable, la génération de trésorerie et le désendettement

Renforcer l'innovation et développer les activités de Licences

Technicolor est une société dont le moteur est l'innovation, et continuera de ce fait de placer une part significative de ses efforts dans le développement et la mise sur le marché d'innovations pour le bénéfice de ses clients. Le Groupe continue activement de déposer des demandes de brevets, se traduisant par l'obtention d'environ 2 000 brevets par an. En 2013, environ 2 150 brevets ont été déposés. Le portefeuille de Propriété intellectuelle de qualité du Groupe est orienté vers des domaines technologiques prometteurs, qui permettront au Groupe de poursuivre le développement de nouveaux programmes de licences de brevets. Technicolor développera également ses activités de licences en :

- capitalisant sur le nombre grandissant de gammes de produits connectés – comme les télévisions connectées, les mobiles, les tablettes et les plateformes média qui incorporent les technologies du Groupe – pour maintenir et assurer le développement de ses activités de Licences de brevets ;
- participant activement aux organisations de nouveaux standards, pour promouvoir les technologies innovantes du Groupe, en particulier dans la compression vidéo et son, l'électronique grand public et la connectivité des équipements chez soi et en mobilité ;
- développant de nouveaux modèles comme les Licences de technologies, pour promouvoir des technologies innovantes d'amélioration des produits, en particulier pour les fabricants d'électronique grand public et les fournisseurs de plateformes numériques.

Le groupe concentre ses activités de recherche et d'innovation dans les domaines suivants : vidéo, son, couleur, interopérabilité des équipements et des applications, réseaux locaux, fusion des données, les technologies d'apprentissage automatique, et les capteurs.

L'engagement de Technicolor dans les activités de Licences s'illustre par le fait que le Groupe a été un membre actif dans plus de 10 organes de standardisation, incluant le groupe d'experts MPEG (*Motion Picture Experts Group*) et le comité ATSC (*Advanced Television Systems Committee*), en 2013. Le fait d'incorporer les technologies du Groupe dans des standards clés, aide à promouvoir l'utilisation de ses brevets dans des produits ou des services nouveaux, ce qui permet à terme de générer des revenus de Licences. En 2013, le Groupe a également renforcé son initiative de Licences de technologies dans le domaine de la fidélité et de l'optimisation de la couleur grâce au lancement de son programme "Certification de la Couleur" qui se base sur la notoriété et l'expérience du Groupe dans le domaine de la qualité de la couleur du contenu. Le Groupe s'est associé à Portrait Displays, un fournisseur de logiciels d'optimisation visuelle, pour offrir ce programme aux fabricants de PC, d'ordinateurs portables et de tablettes, qui sont autant de licenciés potentiels de cette technologie. Technicolor a également développé un programme de Certification de l'Image, qui certifie une qualité d'image 4K sur n'importe quel équipement.

Développer des solutions novatrices pour tirer parti des opportunités grandissantes du marché numérique

Au cours de la dernière décennie, Technicolor a accompagné avec succès l'industrie *Media & Entertainment* dans sa transition de l'analogique au numérique, une évolution qui a également favorisé l'accélération de la distribution du contenu sur plusieurs zones géographiques, via plusieurs plateformes de diffusion ou technologies. En partenariat avec ses principaux clients et partenaires du secteur, Technicolor développe de nouveaux services et de nouvelles plateformes numériques pour la création et la consommation du contenu de divertissement.

Par exemple, en collaboration avec Warner Bros. et ses autres principaux clients studios, Technicolor a annoncé en 2012 le lancement d'un projet pluriannuel de développement de sa plateforme intégrée dédiée au studio numérique. L'objectif de cette plateforme numérique est d'intégrer les studios et des prestataires indépendants au sein d'une plateforme intégrée unique pour numériser et automatiser le processus de travail. Cela permettra d'assurer l'ensemble des étapes de création du contenu, des effets spéciaux à la postproduction, de manière intégrée, en facilitant la collaboration et la création de Propriété intellectuelle. La plateforme permettra une productivité accrue, une utilisation optimale des équipements et des ressources, afin de réduire les coûts et les délais de commercialisation pour les films et séries télévisées, et pourra apporter plus de flexibilité concernant les fenêtres de diffusion du contenu.

Technicolor a également lancé M-GO, une plateforme qui vise à simplifier et à enrichir la recherche et la consommation du contenu numérique. M-GO est le résultat d'intenses efforts de recherche et développement, de tests du marché et d'investissements menés depuis plusieurs années, et a permis à Technicolor de générer de la Propriété intellectuelle en relation avec les plateformes de services de divertissement. Ce faisant, et en partenariat avec des acteurs importants de son secteur, le Groupe vise à accélérer l'adoption des technologies correspondantes par les consommateurs. À la fin de l'année, Technicolor détenait plus de 140 brevets et demandes de brevet pour cette plateforme.

Le service M-GO est offert aux consommateurs sous forme d'une application gratuite qui leur permet de louer ou d'acheter des titres le jour de leur sortie, ainsi que d'accéder à un catalogue de films et de séries télévisées de plus de 16 000 titres disponibles à fin 2013.

Des accords de licences ont été conclus avec les principaux Studios, créateurs de contenu et distributeurs, et M-GO est maintenant préinstallé sur une base estimée de 40 millions de TV connectées et de lecteurs Blu-ray™ et est le service par défaut des boîtiers de streaming de la marque Roku, qui connaissent un grand succès. M-GO a récemment lancé sa plateforme logicielle de nouvelle génération pour les appareils connectés et les sites Internet, et a également annoncé lors du CES un partenariat avec Samsung pour offrir des contenus en Ultra Haute Définition sur les écrans Ultra HD de la marque.

Au-delà du secteur *Media & Entertainment*, Technicolor s'est engagé dans des marchés émergents à forte croissance et à l'environnement encore incertain, où le Groupe peut assurer le plus tôt possible sa position en matière de droits de Propriété intellectuelle. En s'appuyant sur ses innovations récentes et son positionnement solide dans l'électronique grand public et dans le segment Maison Connectée, Technicolor a décidé de poursuivre ses innovations et d'éventuellement développer de nouvelles activités dans les services personnels aux consommateurs (domotique, surveillance résidentielle, gestion de la consommation énergétique, assistance aux personnes jeunes et âgées) et le courtage et l'analyse de données fiables. Ce développement a déjà conduit au lancement de deux solutions sur le marché : Virdata, une solution ultra-flexible pour la gestion, la surveillance et l'analyse des équipements et applications connectés ; Qeo, une plateforme permettant l'interopérabilité et la communication entre équipements électroniques et applications, indépendamment des marques ou des systèmes d'exploitation.

Conforter les positions de marché du portefeuille d'activités actuel

Technicolor a pris de nombreuses mesures pour optimiser sa structure de coûts, notamment à travers son programme d'Excellence Opérationnelle (immobilier, informatique, chaîne d'approvisionnement, gestion de la qualité) et en augmentant sa capacité à prendre des mesures d'ajustement de coût sans délais lorsque cela s'avère nécessaire pour répondre à l'évolution rapide des marchés. Dans sa division Services Créatifs Numériques, le Groupe a développé ses opérations au sein de ses sites de production situés à Bangalore (Inde). Dans les Services de DVD, environ 65 % des coûts sont désormais variables et le Groupe a réduit sa base de coûts en localisant ses centres de fabrication dans des pays à bas coûts. Dans les activités en fin d'exploitation, Technicolor a signé des accords de sous-traitance avec Deluxe pour les Services de Film et Sony DADC pour la Compression & Creation. Dans le segment Maison Connectée, le Groupe a diminué ses coûts liés aux achats et aux approvisionnements de matériel, a amélioré l'efficacité opérationnelle dans son unité de production située au Brésil et a mis en place une organisation par région pour plus d'efficacité et une réduction des coûts. Le Groupe s'est aussi appliqué à contenir ses dépenses d'investissement dans les activités établies, tout en concentrant ses efforts de recherche dans des domaines où il possède une forte différentiation, afin de bien se positionner pour bénéficier de futurs cycles de renouvellement.

Les positions de leader du Groupe ainsi que les tendances pleines de promesses de l'industrie ont permis à Technicolor d'exploiter au mieux son portefeuille d'activités existant. Dans la division Services Créatifs Numériques, le Groupe a embauché des talents plusieurs fois récompensés, avec une expertise forte dans les domaines du son numérique et de la couleur. Le Groupe a également augmenté ses capacités et réalloué ses ressources dans les effets spéciaux et offre actuellement de nouveaux services à forte valeur ajoutée aux

créateurs et distributeurs de contenu. Dans les Services de DVD, la stratégie du Groupe est de maintenir sa position auprès des plus grands studios et d'augmenter encore sa base de clients, en utilisant ses capacités de production renforcées dans le Blu-ray™ pour répondre à la croissance attendue du marché pour ce type de support. Technicolor continuera de mettre en place des solutions innovantes dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour améliorer encore sa rentabilité. Le Groupe poursuivra ses efforts de redressement de l'activité Maison Connectée, en continuant d'investir sur des projets liés à la Vie Numérique tels que Virdata ou Qeo.

Assurer une croissance profitable, la génération de trésorerie et le désendettement

Le plan opérationnel pluriannuel de Technicolor vise à accélérer la croissance du chiffre d'affaires, améliorer la marge brute et la marge opérationnelle et augmenter la génération de trésorerie du Groupe :

- pour augmenter son chiffre d'affaires, le Groupe continuera de se focaliser sur les segments de marché en croissance, comme les disques Blu-ray™, les services numériques et les nouveaux programmes de licences, et cherchera à gagner des parts de marché dans la Maison Connectée. Le Groupe développera également des activités comme M-GO et se concentrera sur la recherche dans les domaines de la compression vidéo, du rendu et de l'adaptation, de l'interface utilisateur, de l'exploitation des métadonnées et des moteurs de découverte, des réseaux domestiques/locaux et des outils de recommandation personnalisés et interactions avec l'utilisateur final.
- pour améliorer la marge brute et la marge opérationnelle sur l'ensemble de ses divisions, le Groupe concentre ses efforts sur l'amélioration de la performance opérationnelle, notamment par l'accroissement du taux d'utilisation dans les Services Entertainment, une gestion plus efficace de l'immobilier, de l'informatique, de la chaîne d'approvisionnement et une structure de coûts allégée en ce qui concerne les frais généraux du Groupe.
- pour augmenter la génération de flux de trésorerie disponible (calculé en retranchant de l'EBITDA ajusté : les dépenses de restructuration, les dépenses d'investissement nettes, les frais financiers, les paiements d'impôts et les autres dépenses non-courantes, les sorties de trésorerie liées aux opérations non poursuivies ainsi que les variations de besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs), Technicolor poursuivra sa gestion rigoureuse des investissements et des dépenses de R&D.

Technicolor s'attend à ce que ces initiatives stratégiques permettent de générer un chiffre d'affaires important et une croissance de ses bénéfices dans les années à venir, prouvant ainsi que le Groupe a retrouvé le chemin d'une croissance durable.

Avec Amplify 2015⁽¹⁾, le Groupe vise, sur la base du périmètre actuel d'activités du Groupe, et à changes constants⁽²⁾:

- une croissance des bénéfices : EBITDA ajusté supérieur à 600 millions d'euros en 2015 (contre 452 millions d'euros en 2011, 498 millions d'euros en 2012 et 537 millions d'euros en 2013) ;

(1) Les chiffres indiqués constituent des objectifs et non des prévisions de résultat.

(2) À périmètre constant : excluant les activités Services Diffuseurs de Contenu et IPTV cédées en 2012, ainsi que l'activité VoIP cédée en janvier 2013.

- une génération de flux de trésorerie disponible : supérieur à 500 millions d'euros sur la période 2012-2015 (259 millions d'euros déjà générés en 2012-2013) et affecté principalement au remboursement de la dette ;
- un désendettement important : ratio dette nette/EBITDA ajusté inférieur à 0,9x à fin décembre 2015.

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 2012 et 2013. 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 %)	2013	% du total	2012	% du total
Chiffre d'affaires des activités poursuivies				
Technologie	485	14 %	515	15 %
Entertainment Services	1 618	47 %	1 730	48 %
Maison Connectée	1 346	39 %	1 244	35 %
Autres	1	-	1	-
TOTAL	3 450	100 %	3 490	98 %
Activités cédées ⁽¹⁾			90	2 %

(1) Les activités cédées incluent les activités de Services Diffuseurs de Contenu et SmartVision (télévision sur IP), cédées en 2012, ainsi que des commutateurs logiciels de Cirpack (voix sur IP), cédés en 2013.

Se référer au chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives », section 2.5 « Répartition géographique du chiffre d'affaires et impacts des effets de change » du présent Rapport Annuel pour une ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique.

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

1.3.1 TECHNOLOGIE

Technicolor donne corps à sa recherche en amenant les développements technologiques au stade de la commercialisation dans un certain nombre de domaines, notamment la vidéo, l'audio, l'interopérabilité, les réseaux locaux, les technologies d'apprentissage automatique et la personnalisation des contenus.

Le Groupe génère son chiffre d'affaires par l'octroi de licences pour l'utilisation de sa Propriété intellectuelle qui touche les éléments les plus évolutifs du marché, comme l'électronique grand public et les services liés aux médias.

Le Groupe continuera à étendre sa présence sur les marchés à mesure que ses technologies sont intégrées dans un nombre croissant de plateformes et d'équipements, et surtout les terminaux mobiles. Technicolor voit croître la pertinence de sa position par rapport à ces appareils car ils ont besoin d'être équipés de meilleures techniques de compression vidéo, du fait de leur fonctionnement sur une bande passante limitée. Le Groupe continue à promouvoir l'adoption des nouvelles technologies en intégrant sa recherche dans les normes du secteur comme AVC, le codage vidéo à haute efficacité HEVC, ATSC et DVB afin de collaborer avec d'autres acteurs du secteur et de consolider la valeur de ces portefeuilles.

Le segment Technologie comprend trois divisions, Recherche et Innovation (R&I), Propriété intellectuelle & Licences, et des solutions technologiques avancées, comme M-GO, UltraVisual, etc. La division R&I est traitée comme un centre de coûts au sein du segment Technologie.

En 2013, le chiffre d'affaires du segment Technologie s'est élevé à 485 millions d'euros (14 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe). Selon les estimations internes, plus de 80 % des fabricants d'électronique grand public intègrent des éléments relevant de la Propriété intellectuelle du Groupe.

Recherche & Innovation

Activités de recherche fondamentale

La vision de R&l en matière de recherche place l'utilisateur final au centre du contenu numérique en se concentrant sur la prochaine génération des technologies vidéo et son mais aussi des technologies de distribution du contenu et de réseaux locaux. Cette vision soutient également l'élaboration de solutions innovantes destinées à consolider l'offre de produits et permettant de toucher de nouveaux marchés numériques.

Les domaines technologiques clés incluent : les sciences de l'imagerie (acquisition et modélisation, fidélité des couleurs, écrans et algorithmes HDR, encodage et compression), l'informatique des médias, les plateformes de contenu, le traitement de contenu, les données utilisateurs, la personnalisation. Tous ces domaines sont sources d'opportunités de commercialisation à long terme pour le Groupe. Outre ces domaines ciblés, Technicolor travaille à divers projets exploratoires au service de ses intérêts commerciaux, comme le lien entre la mesure des émotions (*via* des biocapteurs) et le niveau d'intérêt des individus pour des contenus médias et publicitaires.

Au 31 décembre 2013, la division comptait plus de 300 chercheurs de calibre mondial, dont plus de 100 titulaires d'un doctorat, répartis dans quatre centres de recherche : Rennes (France), Hanovre (Allemagne), Palo Alto (États-Unis) et Paris (France). R&l a démontré son excellence scientifique et collabore avec les meilleurs instituts de recherche universitaire à l'échelle mondiale. En 2013, R&l a publié près de 140 articles, dont un tiers dans le cadre de revues et d'événements scientifiques majeurs. Des collaborations ont été établies avec les plus prestigieuses universités au monde : Université de Californie à Berkeley, Stanford, MIT, Cambridge, Oxford. En France, le partenariat engagé sur la Propriété intellectuelle avec l'INRIA, un institut public de recherche, a été renouvelé.

La capacité d'invention de R&l est prouvée et se traduit par la génération de brevets qui soutiennent un flux continu de revenus de licences. R&l travaille en étroite collaboration avec les autres divisions ; elle les aide à élaborer des technologies de pointe et elle aide les équipes opérationnelles à mettre en œuvre de nouvelles inventions dans leurs services et solutions. Cette collaboration entraîne l'application de techniques de pointe aussi bien dans le domaine de la création de films, de séries TV et de jeux vidéo que dans le domaine des décodeurs numériques et des réseaux domestiques.

Standards de l'industrie

R&l participe activement aux comités de standardisation, pour promouvoir les technologies innovantes du Groupe, en particulier dans la compression vidéo et du son, l'ATSC 3.0, l'électronique grand public et les réseaux domestiques. Les standards de l'industrie sont adoptés par un processus formel de négociation au cours duquel les organismes gouvernementaux, les comités de standardisation du

secteur, les associations professionnelles et autres entités évaluent une technologie et prescrivent son usage. La contribution de Technicolor à l'élaboration des standards s'appuie sur la conviction du Groupe que promouvoir l'adoption de ses technologies dans plusieurs standards clés servira à appuyer leur introduction sur le marché et à répandre leur utilisation.

De fait, en 2013, R&l a augmenté significativement sa contribution aux standards, représentant Technicolor dans plus de 10 organes de standardisation (MPEG, ATSC, DVB, SMPTE, DVB et VQEG). Le Groupe indique également qu'en 2013, il a contribué aux différents pools auxquels il appartient à hauteur de 326 brevets, prouvant la pertinence de la recherche de Technicolor et son engagement au sein des standards de l'industrie.

Au cours des dernières années, R&l s'est également employé activement à promouvoir l'utilisation de la technologie du Groupe dans le codage vidéo à haute efficacité (HEVC) et le codage du son et de l'image (MPEG/ITU). HEVC est le standard de compression vidéo de nouvelle génération, développé conjointement par les groupes d'experts de MPEG et ITU-T VCEG. Technicolor en est un participant de la première heure, ayant présidé ou co-présidé de nombreuses expérimentations essentielles pendant la phase d'élaboration du standard et apporté des technologies innovantes. Technicolor a joué un rôle essentiel dans la création du profil Main10 pour une qualité de vidéo améliorée, qui pourrait jouer un rôle clé pour la Ultra-Haute Définition (UHD). Un autre développement du standard, appelé « Scalable HEVC » (HEVC modulable), fait l'objet de nouvelles recherches de la part de R&l, soulignant l'engagement de Technicolor dans l'évolution des standards de l'industrie. En 2013, Technicolor a renforcé sa participation au standard HEVC par plusieurs contributions et a proposé d'améliorer celui-ci avec des technologies supportant plus de couleurs et de profondeur, pour une meilleure qualité et une plus grande fidélité de l'image. Technicolor a été la première entreprise à déposer des brevets et demandes de brevets spécifiques auprès du groupe ITU-T pour le standard HEVC, avec 287 brevets et demandes de brevets. Ce standard est un élément moteur pour la diffusion de la 4K et de la télévision UHD, car il permet de doubler le niveau de compression par rapport à d'autres standards comme le MPEG-4. La contribution importante et continue de Technicolor dans ce standard est donc également un atout majeur pour les segments Services Entertainment et Maison Connectée.

De la même façon, R&l a élaboré des technologies de pointe dans le son numérique, avec l'objectif d'apporter une expérience sans précédent au consommateur. Technicolor a pris une avance dans ce domaine depuis le début, en introduisant une technologie révolutionnaire et le Groupe a été récemment sélectionnée pour fournir le modèle de référence en collaboration avec Fraunhofer-Gesellschaft, pour le standard son MPEG-H 3D. Ce standard est à l'étude dans le but d'offrir une expérience audio hautement immersive aux home cinema et aux équipements personnels, apportant une qualité incomparable aux marchés de l'équipement de la maison et de l'électronique grand public.

Technicolor a également augmenté significativement son investissement dans le comité des systèmes de télévision avancés (*Advanced Television Systems Committee ou ATSC 3.0*). Ce projet s'appuie sur des technologies existantes et en développement de Technicolor, et pour lesquelles le Groupe est un acteur historique. La contribution de Technicolor se concentre plus particulièrement sur la couche physique, la couche transport, ainsi que la couche applicative, qui inclut le codage audio/vidéo.

Propriété intellectuelle & Licences

En 2013, la division Licences de Technicolor a généré un chiffre d'affaires consolidé de 482 millions d'euros (soit environ 14 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe). Au 31 décembre 2013, cette division employait environ 200 personnes, réparties sur 13 sites, principalement en France, aux États-Unis, en Allemagne, en Suisse, au Japon, en Corée du Sud et en Chine. L'important portefeuille à l'échelle mondiale de 39 800 brevets de Technicolor dans les technologies, associé à son expérience dans le domaine des licences, 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 d'honoraires fixes de licences (payables en un ou plusieurs versements) et des redevances régulières sur les produits vendus par les titulaires de licences et qui incorporent les technologies brevetées du Groupe. Une part importante du chiffre d'affaires de Technicolor provient du pool de brevets MPEG-2 géré par MPEG LA. En outre, le Groupe met en œuvre plusieurs programmes de licences de brevets qui aboutissent à des accords de licences bilatéraux avec des paiements compensatoires à Technicolor.

Récemment, le Groupe a adopté une nouvelle stratégie avec comme objectif de générer de nouvelles recettes de licences à long terme. À cette fin, Technicolor a lancé plusieurs nouveaux programmes, y compris un nouveau programme de licence pour les smartphones et tablettes, vu l'utilisation intensive de la vidéo sur ces catégories d'appareils.

Par ailleurs, Technicolor renforce ses programmes de licences de technologies clés qui s'appuient sur ses compétences en encodage et compression de vidéo. À ce jour, Technicolor a annoncé un programme spécifique pour le rendu en 4K de l'image TV avec plusieurs entreprises d'électronique grand public.

Licences de brevets

Au 31 décembre 2013, Technicolor détenait environ 39 800 brevets et demande de brevets dans le monde, qui ont généré des revenus de licences principalement dans le domaine des technologies numériques, grâce à environ 5 800 inventions dans les domaines de la compression, du traitement vidéo, des réseaux, de la communication, de l'interactivité, des interfaces utilisateurs, de la sécurité, du stockage, des écrans, et des technologies optiques. Fin 2013, environ 66 % des brevets avaient une durée de vie supérieure à dix ans. En 2013,

Technicolor a déposé 507 demandes prioritaires correspondant à de nouvelles inventions. Technicolor a également obtenu 2 150 brevets en 2013 contre 2 300 pour 2012.

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. Un groupe d'experts de premier plan, organisés en comités internationaux, a contribué à la sélection des inventions et à l'examen du portefeuille de licences. Certaines technologies ciblées ont fait l'objet d'un examen spécifique, afin d'éliminer les brevets de moindre valeur – en termes de monétisation – avant leur terme.

L'équipe Licences travaille en étroite collaboration avec la division Recherche & Innovation de Technicolor et avec les centres de développement des autres divisions, identifiant les inventions susceptibles de donner lieu à des brevets. En exploitant ces inventions, l'équipe Licences assure la création et la gestion du portefeuille de brevets. Elle est également chargée d'identifier toute utilisation des brevets du Groupe dans les produits de tiers.

L'équipe Licences détecte les utilisations de brevets du Groupe dans des produits de tiers par l'ingénierie inversée. Une fois celles-ci détectées, l'équipe Licences est chargée de négocier avec les tiers et de leur accorder le droit d'utiliser les brevets de Technicolor pour fabriquer leurs propres produits (dans le cadre de programmes de licences, par exemple pour la télévision numérique). Plutôt que d'octroyer une licence correspondant à un brevet pris individuellement, la politique de licence de Technicolor est d'accorder le droit d'utiliser la totalité du portefeuille de brevets inhérent au produit sous licence, y compris des brevets éventuellement déposés pendant la durée de l'accord de licence. Cela permet au Groupe, si nécessaire et au cas par cas, de fournir aux clients les brevets relatifs à leurs produits, et de mettre à jour le portefeuille de brevets de ceux-ci au cas où un nouveau brevet devient disponible ou un ancien brevet expire. L'équipe Licences gère environ 1 100 accords de licence dans le cadre de 15 programmes de licence. Les accords de licence sont généralement renouvelables et ont une durée moyenne de cinq ans, les redevances étant principalement basées sur les volumes vendus.

En 2013, le programme le plus important en termes de chiffre d'affaires a été MPEG-2, dont la monétisation est assurée par le consortium MPEG LA, dont Technicolor est un membre important. Ce programme a représenté 53 % du chiffre d'affaires de la division Licences en 2013. Le Groupe estime que ce programme continuera de lui apporter des revenus significatifs pendant plusieurs années jusqu'à mi-2016, date à laquelle Technicolor recevra les dernières recettes du pool de brevets après sa dissolution fin 2015.

Technicolor génère également des revenus importants grâce à sa participation au pool Premier BD et à des programmes de licences bilatéraux autour de la télévision numérique, des décodeurs numériques, du programme OMSD, et les équipes Licences travaillent constamment aux renouvellements et à la conclusion de nouveaux contrats.

Outre les licences de brevets générées par la recherche en interne, le Groupe exploite son expertise au moyen de la fourniture de services de licence à des tiers détenteurs de brevets. La division Licences a déjà offert son expertise et son savoir-faire à d'autres détenteurs de brevets (tels que Fraunhofer pour le mp3, Xerox-PARC pour les appareils optiques à diodes laser) et elle dispose de tous les atouts nécessaires pour développer ce modèle, au-delà des programmes traditionnels liés à des brevets ou des marques.

Parallèlement à ses programmes actuels de licences de brevets, Technicolor lance de nouvelles initiatives de licences de brevets qui devraient générer de nouveaux revenus. En 2013, le Groupe a signé avec Sony son premier accord de licence pour smartphone, qui couvre tous les brevets de Technicolor pour ces appareils. Cet accord a été mis en place sous forme d'accord de collaboration de Propriété intellectuelle, ce qui renforce l'initiative de licence 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 touchant au LTE, WCDMA, UMTS, Wi-Fi, à l'haptique, à la compression vidéo, aux logiciels, aux interfaces utilisateurs, au LCD et AMOLED. En février 2014, le Groupe a signé avec LG un deuxième accord de licences concernant les smartphones, portant sur l'utilisation des brevets et technologies de Technicolor sur tous les appareils mobiles de LG dans le monde.

Technicolor travaille avec des standards avancés comme HEVC et DVB, qui seront mis en œuvre dans de nouveaux produits. Les efforts du Groupe en vue d'améliorer le standard par le biais de contributions techniques importantes s'inscrivent dans la stratégie du Groupe de générer de nouveaux flux de revenus provenant de licences de brevets.

Licences de technologies

Outre les activités de Licences de brevets du Groupe, Technicolor s'investit dans le domaine des licences de technologies, afin de générer de nouvelles sources de revenus. L'approche de Technicolor dans les licences de brevets consiste principalement dans l'octroi de licences pour une application donnée après l'adoption par le marché de la famille concernée de produits et services. Les Licences de technologies se distinguent de ce modèle, car elles visent à mettre sur le marché des innovations pouvant immédiatement être adoptées, au-delà des brevets, permettant aux bénéficiaires de ces licences d'optimiser leurs solutions, d'ouvrir de nouveaux marchés et de lancer de nouvelles activités. Le lancement rapide d'une technologie sur le marché augmentera les opportunités futures de licences de brevets pour les produits et les services utilisant celle-ci.

De nouvelles initiatives de licences de technologies ont vu le jour en 2013 dans le domaine de la fidélité et de l'optimisation de l'image, comme les programmes Certification de la Couleur et de Certification de l'Image. Le programme de certification de l'image 4K a accéléré son développement, avec l'adoption par TCL du port certifié image 4K pour ses futurs produits TV 4K, ainsi que le lancement des lecteurs Blu-ray™ certifiés 4K par Toshiba. Pour le programme de Certification de l'Image, Technicolor a fait équipe

avec Portrait Displays pour créer un processus de certification des couleurs qui vise à garantir la qualité des couleurs sur n'importe quel ordinateur ou appareil mobile.

Licences de marques

La division Licences gère non seulement les brevets, mais aussi tous les actifs de Propriété intellectuelle du Groupe et a développé une activité de licences de marque, qui monétise des marques de valeur (telles que RCA™ et Thomson™) qui étaient exploitées lorsque le Groupe était actif sur le segment du commerce de détail. Ces marques ont un patrimoine historique et un point d'ancrage forts dans leurs domaines respectifs, ce qui permet de générer des revenus récurrents au-delà de l'exploitation commerciale traditionnelle et d'assurer la continuité des activités de licences de marques dans le cadre du passage au numérique.

En 2013, Technicolor a poursuivi l'expansion de son programme de Licences de marques sur de nouveaux territoires, en particulier en Chine, au Brésil, et en Inde.

Au début de 2014, Technicolor a signé un accord de licence de marque avec Big Ben Interactive, concernant la gamme audio-vidéo (radios portables, home cinema, lecteurs DVD, etc.) de la marque Thomson™.

M-GO

M-GO est une plateforme qui vise à simplifier et à enrichir la recherche et la consommation du contenu numérique. Le développement de M-GO a permis à Technicolor de générer de la Propriété intellectuelle en relation avec les plateformes de services de divertissement. En fin d'année, Technicolor détenait plus de 140 brevets et demandes de brevet au titre de cette plateforme.

M-GO est une coentreprise (« MediaNaviCo ») avec Dreamworks pour la recherche, le développement et l'octroi de licences de contenu, de logiciels et de services en relation avec la plateforme. Technicolor détient 85,6 % de MediaNaviCo. Technicolor consolide MediaNaviCo par intégration globale dans ses états financiers, les 14,4 % détenus par Dreamworks étant reconnus en « participation ne donnant pas le contrôle ». L'accord donne le droit (mais non l'obligation) à Dreamworks et à Technicolor de racheter l'ensemble de la participation de l'autre dans M-GO à sa valeur de marché en cas de faillite ou de situation de défaut. L'accord prévoit également des limitations en matière de transfert, des droits de premier refus et de première offre, et des droits et obligations de sorties conjointes.

Le service M-GO est livré aux consommateurs sous forme d'une application libre qui leur permet de louer ou d'acheter des titres le jour de leur sortie ainsi que d'accéder à un catalogue de films et de séries télévisées de plus de 16 000 titres disponibles à fin 2013.

Des accords de licences ont été conclus avec les principaux studios, créateurs de contenu et distributeurs parmi lesquels DreamWorks Animation, NBC Universal, Paramount Pictures, Sony Pictures Home Entertainment, Twentieth Century Fox, Relativity Media, Warner Bros.

Digital Distribution, Lionsgate et Disney. M-GO a également un accord de licence avec Starz Digital. Ces accords prévoient qu'à chaque fois qu'un consommateur achète ou loue un contenu via MGO, le Groupe reverse un pourcentage déterminé du revenu au propriétaire du contenu et conserve la somme restante. Ce service offre aux consommateurs la possibilité d'acheter des films compatibles UltraViolet, ce qui leur permet de visionner les films achetés sur différents terminaux.

M-GO est préinstallé sur une base estimée de 40 millions de TV connectées et de lecteurs Blu-ray™ de partenaire tels que Samsung, VIZIO, LG Electronics, RCA, et sur les appareils Ultrabook™ d'Intel®. En septembre 2013, M-GO a annoncé un partenariat avec Roku, grâce auquel M-GO est devenu le service de film et de télévision par défaut des boîtiers de streaming de la marque, qui connaissent un grand succès. De plus, M-GO fonctionne avec la plupart des systèmes d'exploitation, comme Android, iOS et Windows, M-GO étant déjà disponible gratuitement au téléchargement sur l'app store Google Play. Début 2014, M-GO a annoncé le lancement de la distribution de contenu en Ultra HD/4K. Ce faisant, et en partenariat avec des acteurs importants de son secteur comme Samsung, le Groupe vise à accélérer l'adoption des technologies correspondantes par les consommateurs.

Les applications concurrentes les plus proches de M-GO sont les applications telles que iTunes d'Apple, Amazon et Vudu, qui permettent aux consommateurs d'acheter ou de louer du contenu numérique pour le divertissement.

1.3.2 SERVICES ENTERTAINMENT

Le segment Services Entertainment qui a généré un chiffre d'affaires consolidé de 1 618 millions d'euros en 2013 (47 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) est essentiellement chargé d'accompagner les créateurs de contenu, de la création à la postproduction (Services Créatifs), tout en offrant des solutions de distribution à l'échelle mondiale, du numérique au physique, y compris la duplication et la distribution de disques Blu-ray™ et DVD. En outre, le Groupe offre des services de médias numériques sur site aux chaînes de magasins par l'intermédiaire de sa division IZ-ON Media.

La clientèle du segment est composée de différents intervenants issus du secteur *Media & Entertainment* et possédant 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. Au cours des dernières années, Technicolor a augmenté son exposition aux clients autres que les studios, tout en développant ses activités dans certains pays.

À travers sa division **Services Créatifs**, le Groupe exploite un réseau d'installations couvrant tous les marchés importants du secteur *Media & Entertainment* et poursuit une stratégie visant à optimiser aussi bien sa gamme de produits et services que sa présence géographique, tout

en élaborant de nouvelles solutions pour accompagner ses clients dans la transition vers le numérique. Le Groupe suit une approche très sélective dans le choix de ses implantations et gère de manière active son portefeuille d'actifs afin de mieux répondre à la demande du secteur et optimiser les taux d'utilisation du personnel et des installations.

Par exemple, en 2013, le Groupe a renforcé sa position à Montréal, avec l'ouverture d'un nouveau studio d'effets visuels et le renouvellement de ses services de postproduction, regroupant ses installations existantes sur un seul site équipé des toutes dernières technologies. Ce faisant, le Groupe renforce sa présence au Canada et assoit sa proximité vis-à-vis de ses clients, en particulier nord-américains. Le Groupe a également ouvert un nouveau site au Mexique, offrant des prestations d'effets visuels et de postproduction au marché local. En Europe, Technicolor a ouvert une petite installation à Amsterdam offrant des effets visuels haut de gamme, de l'animation et de la gradation de couleurs pour le marché publicitaire néerlandais. Toujours en Europe, le Groupe a mis en œuvre des mesures d'optimisation des coûts dans l'ensemble des activités Services Créatifs, avec notamment la fermeture de son site italien annoncée en décembre.

Dans les **Services de DVD**, le groupe offre une gamme complète de services au secteur *Media & Entertainment* autour de la duplication et de la distribution des disques Blu-ray™ et DVD. Technicolor s'attend à ce que les Services de DVD, qui ont représenté environ deux tiers du chiffre d'affaires consolidé du segment Services Entertainment en 2013, restent significatifs en termes de contribution aux revenus et à la génération de trésorerie de ce segment, grâce en partie à la croissance prévue du volume de Blu-ray™. Le Groupe accompagne et conseille néanmoins activement ses clients dans la transition du secteur *Media & Entertainment* vers les formats et services numériques.

De manière générale, sur la base de sa clientèle actuelle et de sa clientèle cible, le Groupe estime que la transition au numérique offre des opportunités. Le Groupe peut s'appuyer sur son portefeuille unique d'activités complémentaires et sur sa capacité à trouver des solutions novatrices afin de proposer des services de qualité supérieure à ses clients, tout en gagnant en efficacité.

Services Créatifs

Au travers de ses activités Services Créatifs, Technicolor offre un ensemble complet de services de pointe, comprenant des activités de production numérique (effets visuels et animation), les Services de postproduction et distribution numérique, comprenant la postproduction vidéo et audio, les services de traduction et de localisation, la distribution de contenus ainsi que la gestion d'actifs média. Ses clients sont les grands studios de cinéma et les studios indépendants, mais également des clients autres, comme les diffuseurs, les annonceurs, les éditeurs de logiciels, les opérateurs de VOD et OTT, les entreprises de production et les éditeurs de jeux vidéo. Au cours des dernières années, Technicolor a renforcé sa

1 - INFORMATIONS SUR LE GROUPE ET SES ACTIVITÉS

Description des activités du Groupe

position de marché avec les principaux Studios et a augmenté son exposition aux clients autres que les Studios.

Technicolor a étoffé son offre de produits et services, tout en développant de nouvelles solutions technologiques, afin d'accompagner ses clients dans leur transition vers le numérique ; le Groupe travaille à l'amélioration de son efficacité, par la numérisation et l'automatisation du processus de travail. En même temps, Technicolor a mis en œuvre des stratégies de sortie de ses activités en fin d'exploitation (Services de Film), en net déclin. Le Groupe gère son activité de Services Créatifs Numériques afin d'exploiter les opportunités de croissance et de se positionner parmi les leaders du marché dans chaque catégorie.

Production Numérique (Effets Visuels et animation)

L'activité Production Numérique consolide les activités de création de contenu de Technicolor liées aux effets visuels et à l'animation pour les grands Studios de cinéma, les studios de production de jeux, les agences de publicité et les entreprises de production commerciale.

Dans les Effets Visuels, Technicolor gère sous le nom de MPC, un réseau de sept studios répartis dans le monde : Londres, Santa Monica, New York, Vancouver, Montréal, Amsterdam, Mexico et Bangalore. Le principal actif de MPC est son 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 installations de Technicolor permettent de proposer des services de construction et de prévisualisation de personnages, objets et scènes, en jouant notamment sur leur animation, position, éclairage, mouvement, et composition.

Historiquement, les principaux clients de l'activité Effets Visuels pour le film sont les grands Studios hollywoodiens. Pour la publicité, les principaux clients sont des réseaux publicitaires mondiaux tels que Publicis, WPP, BBDO/Omnicom et de plus petites agences. Les contrats signés avec les clients sont généralement basés sur des projets spécifiques. Les principaux concurrents de Technicolor dans ce domaine sont ILM, Sony Imageworks, Weta, Framestore, Double Negative et The Mill.

En 2013, l'équipe a travaillé, entre autres, sur les projets suivants : *300 : La naissance d'un Empire* (Warner) ; *Percy Jackson : La Mer des monstres* (Fox), *World War Z* (Paramount), *Lone Ranger, naissance d'un héros* (Disney) et a commencé à travailler sur plusieurs nouveaux projets comme *Les Gardiens de la galaxie* (Marvel/Disney), *Godzilla* (Warner), *X men : Days of Future Past* (Fox), *Cendrillon* (Disney).

L'excellence des services offerts par Technicolor à ses clients et au secteur du divertissement de manière générale a été récompensée par plusieurs prix et nominations. Au début de 2013, les équipes d'effets visuels ont gagné un Oscar et un BAFTA pour *L'Odyssée de Pi* (Fox). Début 2014, les équipes d'effets visuels ont été nominées aux Academy Awards pour leur travail sur *The Lone Ranger* (Disney), alors que les équipes de postproduction ont fait l'étalement final de quatre des cinq

films nominés dans la prestigieuse catégorie du Meilleur Directeur de la Photographie pour les Oscar, à savoir *Gravity* (Warner), *Inside Llewyn Davis* (CBS), *The Grandmaster* et *Nebraska* (Paramount).

Les équipes d'effets visuels pour les publicités ont reçu d'autres récompenses pour leur travail en 2013, notamment plusieurs prix au British Arrows Craft et le prix pour le meilleur studio d'effets spéciaux aux États-Unis et en Europe aux Ciclope International Craft Awards. L'avance technologique de Technicolor, en particulier son expertise dans la couleur, a été, en outre, reconnue avec la remise d'un prix pour une contribution technique par l'Academy of Motion Picture Arts.

Dans l'Animation, Technicolor accompagne ses clients dans la concrétisation de leurs projets grâce à l'expertise de ses équipes basées à Hollywood (Californie) et à Bangalore (Inde). Technicolor met à leur disposition une solution unique de création d'animations CGI (imagerie générée par ordinateur) de haute qualité. Les principaux clients de l'activité Animation sont DreamWorks Animation, Nickelodeon, Mattel, Electronic Arts, Square-Enix, Activision et Rockstar Games. Les principaux concurrents sont Reel FX, Prana Studios, DQ Entertainment et CGCG. Les contrats signés avec les clients sont en général basés sur des projets spécifiques, ou bien à long terme lorsque cela est possible.

En 2013, les équipes d'animation de Technicolor ont travaillé notamment sur des jeux vidéo très populaires comme *GTA V* et *Call of Duty® : Ghosts*.

Postproduction, distribution et services de cinéma numérique

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, le mixage sonore et la traduction ainsi que les services de distribution numérique. La demande pour les Services de postproduction et de distribution numérique est principalement tirée par les nouvelles productions de films et de séries télévisées, la publicité et l'exploitation du catalogue des propriétaires de contenu dans de nouvelles zones géographiques, ou via de nouvelles technologies ou différents formats de distribution (par ex. : achat de contenu sous format électronique, vidéo à la demande, télévision sur IP, 3D, mobile, Blu-ray™, etc.).

Les principaux clients de cette activité comprennent les grands studios, les réseaux, les diffuseurs et les producteurs indépendants de séries télévisées et de publicités. Technicolor a également élargi son marché en soutenant d'importants intervenants de la VOD et de l'OTT, avec des solutions innovantes comme une solution automatisée permettant aux propriétaires de contenus de gérer les accès à leurs bibliothèques de contenus et monétiser celles-ci, ainsi que de préserver et de numériser les actifs physiques pouvant se détériorer au fil du temps. Les contrats signés avec les clients sont en général basés sur des projets spécifiques, ou bien à long terme lorsque cela est possible. Les principaux concurrents de Technicolor sur cette

activité sont Deluxe, de nombreuses « boutiques », ainsi que les services internes de certains grands studios, en fonction du segment et de la région.

Technicolor pense faire partie des deux premiers fournisseurs mondiaux de services de postproduction (*source : estimations Technicolor*), avec des activités situées essentiellement en Amérique du Nord et en Europe. Afin de préserver et faire croître sa part de marché, la forte présence de Technicolor en Amérique du Nord et à Londres appuie sa stratégie de croissance de parts de marché dans les films à gros budgets, et consolide sa position de leader dans les séries TV premium.

En 2013, les équipes de postproduction ont travaillé sur des films comme *World War Z* (Paramount), *Thor : Le Monde des ténèbres* (Marvel/Disney), *Gravity* (Warner), *Delivery Man* (Dreamworks SKG), *Iron Man 3* (Marvel), *Nebraska* (Paramount), *Need for Speed* (DreamWorks), *Draft Day* (Lionsgate), *Les Schtroumpfs 2* (Sony), *G/I Joe : Conspiration* (Paramount), *Oblivion* (Universal) dans la division Services Cinéma. Les équipes ont également travaillé sur des séries TV populaires comme *Mad Men*, saison 5 (AMC), *True Blood*, saison 6 (HBO), *Dexter*, saison 8 (Showtime), *Scandal*, saison 2 (ABC), *The Following*, saison 1 (Fox).

Dans les services de cinéma numérique Technicolor offre une suite de services qui comprend la localisation, mastérisation et distribution du contenu, appuyés par un service à la clientèle 24 h/24 et 7j/7. L'entreprise peut s'appuyer sur une plateforme de distribution hybride comprenant des moyens de distribution physique et électronique, y compris la gestion des clés d'accès, afin d'assurer la sécurité et la fiabilité de la livraison du contenu aux cinémas. Technicolor livre le contenu de ses clients à des écrans numériques dans le monde entier et continue de rechercher des opportunités d'élargir sa présence sur la distribution de cinéma numérique par la croissance interne, mais aussi au moyen de partenariats avec des fournisseurs importants sur différents marchés. Technicolor offre des services de cinéma numérique à partir de ses installations dans les marchés suivants : États-Unis, Canada, Mexique, France, Royaume-Uni, Italie, Pologne, Thaïlande, Hong-Kong, Japon et Australie.

En 2013, le Groupe a poursuivi sa stratégie mondiale de renforcement de sa présence sur les marchés locaux dans les territoires clés en formant une alliance stratégique avec le groupe EFS Media afin de fournir des services de duplication de lecteurs et de gestion de fret en Allemagne et dans les régions germanophones.

Les principaux clients du Groupe sur ce segment comprennent à la fois des grands studios et des studios indépendants, notamment The Walt Disney Company, Relativity Media, Paramount, Sony Pictures Entertainment, Warner Brothers et The Weinstein Company. Son principal concurrent global dans cette activité est Deluxe.

Les estimations internes de Technicolor évaluent le taux de conversion des salles de cinéma au numérique à environ 82 % à travers le monde et 93 % en Amérique du Nord à la fin de l'année 2013. À ce stade, la forte croissance des revenus générée au

cours des sept dernières années principalement par la conversion rapide des écrans au numérique devrait ralentir.

Activités en fin d'exploitation

Comme prévu, Technicolor fait face à un déclin rapide de ces activités traditionnelles (Services de Film). Pour l'année 2013, le chiffre d'affaires généré par les activités en fin d'exploitation a diminué de moitié par rapport à l'année précédente et ne représente plus qu'environ 2,5 % du chiffre d'affaires du Groupe contre 5,2 % en 2012. Le Groupe a mis en place des stratégies de sortie de ces activités, grâce à une série de partenariats lui permettant de se retirer progressivement, sans effet notable sur la rentabilité du Groupe.

Services DVD

Technicolor est un leader mondial dans la duplication et la distribution de DVD et de disques Blu-ray™ de vidéo et de jeux pour les producteurs mondiaux de contenu. Le Groupe offre des solutions clé en main d'approvisionnement et de services, incluant la mastérisation, la réplication, l'emballage et la distribution directe sur les lieux de vente de titres nouveaux et issus du catalogue, ainsi que des services de traitement des retours, de logistique et de transport, de gestion des achats, et de gestion des stocks. Le Groupe bénéficie d'atouts importants : de solides relations et une certaine intégration avec ses clients, ainsi qu'une plateforme opérationnelle à faible coût et très modulable.

En 2013, Technicolor a vendu 1,475 milliard de DVD et disques Blu-ray™, ce qui a constitué la deuxième meilleure performance en termes de volume de ventes, contre 1,454 milliard de disques en 2012. Technicolor a une capacité de production annuelle d'environ 2,2 milliards de DVD et de disques Blu-ray™, lui permettant de faire face aux variations saisonnières de la demande en supports physiques. Ces opérations s'appuient sur des installations dédiées de duplication et de distribution d'une superficie d'environ 743 000 m² disposant d'une capacité unique de livraison dans les délais à plus de 40 000 sites.

Alors que, dans l'ensemble du secteur, les ventes de DVD standards ont diminué ces dernières années et devraient continuer à baisser, le Groupe anticipe que les niveaux élevés de croissance des ventes de disques Blu-ray™ vont se poursuivre. Le Groupe estime que sa performance pourrait être meilleure que celle du marché dans son ensemble, grâce à des gains de parts de marché, s'appuyant sur une plus grande pénétration de la clientèle existante ainsi que sur les gains de nouveaux clients.

Technicolor exploite des installations de duplication 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 multirégions et multisites. Aux États-Unis, le Groupe travaille surtout à partir de ses installations de Memphis (Tennessee) et Livonia (Michigan), 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.).

Grâce aux sites de réPLICATION situés dans des pays à faibles coûts, à la flexibilité de ses effectifs, ainsi qu'à sa structure de coûts hautement variable, notamment pour les matières premières et les coûts de transport, Technicolor estime bénéficier de l'une des bases de coûts les plus efficaces du secteur. En 2013, le Groupe a poursuivi une politique d'investissements sélectifs avec des investissements supplémentaires dans ses capacités Blu-ray™, en ligne avec la croissance du marché, et des investissements ayant pour but d'améliorer la productivité et l'efficacité des équipements et processus existants de duplication et de distribution.

Les principaux clients de l'activité Services de DVD sont les grands Studios tels que : Warner Brothers, The Walt Disney Company, Paramount et Universal Studios, ainsi que les studios indépendants et les éditeurs de logiciels et de jeux vidéo. Les relations avec les 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. Les relations avec les principaux clients s'appuient généralement sur de multiples accords contractuels ayant pour objet la fourniture de services spécifiques dans des zones géographiques précises.

Les principaux concurrents de Technicolor pour cette activité sont Sony DADC, Cinram et Arvato, ainsi que des sociétés de réPLICATION indépendantes, avec un positionnement plus local.

IZ-ON Media

IZ-ON Media fournit des services de médias numériques sur site dans plus de 12 000 points de vente au détail aux États-Unis. IZ-ON Media permet de toucher plus de 260 millions de consommateurs chaque mois, par l'intermédiaire de 100 000 écrans positionnés stratégiquement. IZ-ON Media collabore avec les plus grandes chaînes de magasins, annonceurs, créateurs de contenu et entreprises technologiques des États-Unis afin de solliciter les consommateurs, les informer et les influencer tout au long de leur processus d'achat jusqu'au point de vente. IZ-ON Media compte parmi ses clients des annonceurs et grands détaillants leaders de leurs secteurs comme 7-Eleven, Costco, Kroger, Target, Walmart et Wendy's. IZ-ON Media est en concurrence avec Captivate Network, CBS Outdoor et RMG Networks.

1.3.3 MAISON CONNECTÉE

Le segment Maison Connectée offre une large gamme de solutions aux opérateurs de télévision payante et aux opérateurs de réseaux pour la distribution de contenus numériques de divertissement, de services vidéo, voix, données, ainsi que de services pour la maison intelligente grâce à la conception et à la distribution de produits comme les décodeurs, les passerelles, les tablettes sans fil gérées par les opérateurs et d'autres terminaux connectés. Maison Connectée offre également des logiciels de communication multidispositifs comme Qeo, une application permettant la communication entre équipements électroniques, et entre applications domestiques intelligentes (domotique), indépendamment de la marque, et des services professionnels connexes. Le segment Maison Connectée a vendu au total 32,5 millions de produits en 2013 (contre 30,1 millions d'unités en 2012), un plus haut historique.

En 2013, le chiffre d'affaires consolidé du segment Maison Connectée s'élevait à 1 346 millions d'euros (39 % du chiffre d'affaires consolidé reporté du Groupe).

Maison Connectée

Solutions

Les activités Maison Connectée offrent les trois solutions suivantes :

- des passerelles, qui sont des produits d'accès utilisés par les opérateurs câble et télécom pour la fourniture de services vidéo, voix, données et mobilité à leurs abonnés. La gamme de produits inclut 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 double play associant voix sur IP et données et des passerelles Wi-Fi ;
- des décodeurs, qui sont conçus pour les opérateurs satellite, câble et télécom, leur permettant de fournir des services et des contenus de divertissement sur des réseaux télécoms, numériques hertziens, satellitaires ou hybrides. La gamme de produits inclut des décodeurs en Définition Standard (SD) et Haute Définition (HD), incluant ou non un disque dur offrant des capacités d'enregistrement, ainsi que des serveurs média, qui sont capables de diffuser le contenu sur plusieurs terminaux à domicile, et les passerelles média, qui conjuguent les fonctionnalités d'une passerelle et d'un serveur média. Elle s'appuie sur une architecture système modulaire et flexible pour couvrir les différentes voies d'accès au réseau (câble, terrestre, satellite, IP) et les différents formats des contenus (SD, HD, MPEG-2, H264, HEVC, etc.) ;
- d'autres solutions et terminaux connectés, principalement développés dans le cadre de nouveaux services de domotique, comme Qeo, et qui comprennent la distribution vidéo de haute qualité sur Wi-Fi, des solutions de communication vidéo portables, des écrans de contrôle de sécurité, de surveillance et d'automatisation.

Innovation

À mesure que le secteur de la maison connectée évolue vers des équipements plus puissants, plus ouverts et plus sophistiqués, le Groupe s'appuie sur sa contribution dans des domaines technologiques clés pour apporter des solutions novatrices sur ce marché et offrir des produits et services différenciés à ses clients.

Technicolor est d'avis que des tendances comme le développement des services OTT dans l'univers de la télévision payante, l'arrivée de la Ultra HD, le développement tous azimuts de l'internet des objets et du sans-fil, constituent des défis auxquels l'industrie devra faire face dans les cinq prochaines années. Pour se préparer à de tels changements, le segment Maison Connectée a investi dans l'innovation et présente des solutions et produits de nouvelle génération.

En ce qui concerne le service OTT, le segment Maison Connectée est un précurseur dans le transfert des technologies liées au mobile à l'univers de la télévision payante, avec la conception d'un décodeur Android qui s'appuie sur l'expérience acquise par le Groupe dans les tablettes et sur ses premières incursions dans les services OTT. Le segment Maison Connectée a aussi mis au point un décodeur LTE ce qui permet d'accéder au service TV Everywhere à partir d'appareils mobiles connectés à des réseaux 4G/LTE.

Dans le domaine de l'Ultra HD, le Groupe a dévoilé, lors de la convention IBC de 2013, son premier serveur Media supportant la vidéo HEVC 4K/Ultra HD, démontrant ainsi comment le Groupe peut tirer parti de sa participation continue et importante au standard HEVC.

Avec Qeo, le segment Maison Connectée a élaboré une technologie facilitant un véritable internet des objets, puisque cette solution permet l'interopérabilité entre des écosystèmes différents.

Dans le WiFi, le Groupe confirme son savoir-faire en élaborant des solutions de performance supérieure, ce qui renforce son avance dans ce domaine. Technicolor est la première entreprise à atteindre le seuil des 50 millions de passerelles WiFi vendues aux opérateurs de réseaux.

Segmentation régionale

Amériques

En 2013, le chiffre d'affaires consolidé pour la région Amériques a atteint 888 millions d'euros, soit 66 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée. Le chiffre d'affaires consolidé pour l'Amérique du Nord s'est élevé à 353 millions d'euros, ce qui représente 26 % des revenus du segment Maison Connectée ; le chiffre d'affaires consolidé pour l'Amérique latine a atteint 535 millions d'euros, soit 40 % des revenus du segment Maison Connectée. Technicolor a vendu 20,4 millions de produits dans la région.

AMÉRIQUE DU NORD

Le marché nord-américain est le plus sophistiqué au monde et fait figure de pionnier en ce qui concerne les serveurs décodeurs et l'architecture IP à domicile ainsi que les liaisons VDSL. Les décodeurs câble représentent, selon les estimations, 50 % de la valeur du marché.

Technicolor est bien établi en Amérique du Nord grâce à ses solutions pour les opérateurs satellite et accélère son développement auprès des opérateurs câble. Le Groupe a gagné des parts de marché dans la région en 2013. En 2013, les passerelles ont dominé les ventes et représentaient 52 % des ventes totales de Technicolor dans la région. Les décodeurs représentaient 43 % du total des ventes en 2013, alors que les autres produits ne représentaient que 4 % des ventes.

Dans le domaine des décodeurs, Technicolor fournit des solutions allant des adaptateurs numérique-analogique bas de gamme aux décodeurs haut de gamme et Haute Définition (HD) comme les décodeurs-enregistreurs à disque dur. L'introduction de nouveaux produits sophistiqués est au cœur de la stratégie de Technicolor car elle permet au Groupe d'améliorer son mix produits. Le Groupe occupe une position de leader technologique pour les passerelles haut de gamme, ce qui se traduit par un volume élevé de ventes dans la région. Technicolor gagne également du terrain sur d'autres solutions comme les tablettes pour la sécurité résidentielle, élargissant ainsi son marché pour les produits haut de gamme. En 2013, les produits HD ont représenté 16 % des volumes de décodeurs dans la région.

Les principaux clients sur ce marché sont DirecTV, Comcast, Time Warner cable, Verizon, CenturyLink et Gentek. Le 1^{er} juillet 2013, Technicolor livrait son 100 millionième décodeur à DirecTV.

AMÉRIQUE LATINE

L'Amérique latine est un marché en croissance, l'évolution de la classe moyenne dans la région alimentant la demande pour les services haut débit et de télévision payante. Alors que les décodeurs satellite représentent plus de 45 % de la valeur du marché, les passerelles haut débit pour les opérateurs télécoms et câble sont également des segments très dynamiques, avec 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 WiFi entamé à la mi-2011 et qui s'est poursuivi tout au long de 2012 et 2013, et le passage plus progressif vers le très haut débit, en particulier avec le DOCSIS 3.0 dans le câble. Bien que les produits SD continuent de représenter la plus grande part des volumes, les produits HD suscitent de plus en plus d'intérêt et gagnent des parts de marché.

Technicolor est bien établi dans la région, et détient une part de marché très élevée tant en valeur qu'en volume. En 2013, les ventes de Technicolor dans cette région étaient dominées par les décodeurs qui représentaient 66 % du total. Les passerelles comptaient pour 34 % du total des volumes en 2013.

Le Groupe est un acteur majeur du marché des décodeurs satellite, les produits Haute Définition représentant 38 % des volumes de décodeurs en Amérique latine. Cette proportion est faible comparée à des marchés plus matures, ce qui indique une marge d'amélioration en termes de mix produits dans les années à venir. Technicolor est également leader du marché latino-américain du haut débit et a établi au fil des ans de solides relations avec les intervenants locaux.

La région regroupe d'importants opérateurs de réseaux satellite et haut débit et les principaux clients du Groupe sont DirecTV LA, SkyBrazil, Telmex, NET, Servicios, Embratel, Oi et un certain nombre d'affiliés du groupe America Movil.

Europe, Moyen-Orient et Afrique

En 2013, le chiffre d'affaires consolidé pour la région Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMOA) a atteint 260 millions d'euros, soit 19 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée. Technicolor a vendu 6,3 millions de produits dans la région.

Le marché européen est bien équilibré entre toutes les catégories de produits, les décodeurs câble représentant environ 30 % du marché. Ce marché a été et demeure un marché difficile, les opérateurs étant prudents dans leurs dépenses d'investissement.

En 2013, les passerelles destinées aux opérateurs télécoms et câble ont représenté 92 % des ventes totales de Technicolor dans la région. Les ventes de décodeurs représentaient 8 % des ventes totales. Si le volume des ventes de décodeurs reste faible, la proportion des produits HD dans les volumes totaux de décodeurs reste élevée (92 %).

Technicolor étend sa présence dans la région, et a annoncé de nouveaux contrats avec des opérateurs télécom importants en 2013, comme Liberty Global et Belgacom pour les passerelles à très haut débit et Telefonica et Altice pour les décodeurs satellite et câble.

Les principaux clients dans la région sont Telecom Italia, Telefonica, Belgacom, Telia, Telekom Austria, UPC (Liberty Global), HOT, Fastweb et Maroc Telecom.

Asie-Pacifique

En 2013, le chiffre d'affaires consolidé pour la région Asie-Pacifique (APAC) a atteint 198 millions d'euros, soit 15 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée. Technicolor a vendu 5,9 millions de produits dans la région.

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

En 2013, les décodeurs ont dominé les ventes et ont représenté 76 % des ventes totales de Technicolor dans la région. Les passerelles haut débit représentaient 22 % du total des ventes en 2013, et les tablettes les 2 % restant.

La forte hausse des volumes enregistrée par Technicolor en 2013 est principalement attribuable aux nouveaux clients et à la forte demande pour les décodeurs dans la région, surtout en Inde. Les produits HD ont représenté 49 % des volumes de décodeurs.

Les principaux clients dans la région sont Astro, Telstra, Tata Sky, Bharti et Austar (appartient à Foxtel). En 2013, Technicolor a remporté un contrat avec Hathway, l'un des principaux fournisseurs de services pour la télévision câblée en Inde, pour la fourniture de décodeurs et de passerelles.

Concurrence

La position de marché de Technicolor varie en fonction des segments et des régions. Toutefois, Technicolor est le numéro un mondial pour la fourniture de passerelles haut débit, avec un leadership reconnu dans les passerelles DOCSIS 3.0 et une part de marché de 30 % (source : Infonetics). Les principaux concurrents du Groupe dans le segment des Passerelles sont Pace, Arris (y compris Motorola Home), Huawei, ZTE ZyXEL, Cisco, Netgear, Sagemcom, Samsung.

Technicolor était le deuxième fournisseur mondial de décodeurs numériques en termes de volumes en 2012 (source : Screendigest). Les principaux concurrents du Groupe dans le segment des Décodeurs sont Pace, Arris (y compris Motorola Home) et Cisco. Le marché reste fragmenté, la plupart des principaux acteurs représentant moins de 10 % du marché mondial.

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 service liées à des activités vendues ainsi que des engagements provenant des activités anciennes liées à l'électronique grand public, majoritairement des engagements de retraite et des coûts juridiques ;
- des activités nouvelles, parvenues à un stade avancé du programme d'incubation lancé dans le cadre du plan « Amplify 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. En 2013, le principal impact des activités arrêtées ou en cours de cession sur les résultats provient du paiement anticipé par Francisco Partners d'un billet à ordre (« promissory note ») en faveur de Technicolor, et lié à la vente des activités de diffusion professionnelle de Grass Valley en 2010. Le principal impact des activités arrêtées ou en cours de cession sur la trésorerie du Groupe est attribuable à l'amende imposée par l'Union européenne concernant une activité vendue par Technicolor en 2005, montant déjà comptabilisé dans les résultats du Groupe en 2012.

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

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

2.1 VUE D'ENSEMBLE	26	2.7 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2013	30
2.2 TENDANCES DANS LES ÉCOSYSTÈMES DE TECHNICOLOR	26	2.8 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2012	31
2.3 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	27	2.9 RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2012 ET 2013	31
2.4 SAISONNALITÉ	28	2.9.1 Analyse du chiffre d'affaires	31
2.5 RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET IMPACT DES EFFETS DE CHANGE	28	2.9.2 Analyse de l'EBITDA ajusté	33
2.6 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 31 DÉCEMBRE 2013	30	2.9.3 Analyse des charges d'exploitation et du résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	34
		2.9.4 Charges financières nettes	35
		2.9.5 Impôt sur les résultats	36
		2.9.6 Résultat net total des activités poursuivies	36
		2.9.7 Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	36
		2.9.8 Résultat net du groupe	36
		2.9.9 Indicateurs ajustés	36
		2.10 TRÉSORERIE ET CAPITAUX	39
		2.10.1 Vue d'ensemble	39
		2.10.2 Flux de trésorerie	39
		2.10.3 Ressources financières	41
		2.11 PRIORITÉS ET OBJECTIFS POUR 2014	48

2.1 VUE D'ENSEMBLE

Technicolor est un leader technologique mondial du secteur *Media & Entertainment*, et dans les Services au consommateur. Le Groupe développe des technologies qui constituent le fondement des solutions et des services offerts aujourd’hui à ses clients (créateurs et distributeurs de contenus, opérateurs de réseaux et de télévision payante) 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 produit. Le portefeuille de Propriété intellectuelle et d’innovation du Groupe est particulièrement riche en technologies vidéo et audio, en technologies de communication et d’interopérabilité, de distribution de contenu et de réseaux locaux, toutes développées grâce aux activités de recherche fondamentale et constamment enrichies par les interactions avec les deux segments BtoB que sont Services Entertainment et Maison Connectée. Grâce à un programme d’incubation structuré, le Groupe s’assure de travailler sur d’autres technologies et modèles économiques révolutionnaires. En apportant des solutions à de vrais problèmes et en relevant des défis au sein de ses opérations, le Groupe s’assure de la pertinence de son innovation.

Dans le segment Technologie, le Groupe a regroupé ses activités de recherche fondamentale (« Recherche & Innovation » ou « R&I »), son programme d’incubation et sa division Propriété intellectuelle et Licences de renommée mondiale. Le Groupe fait preuve d’une expertise unique à faire breveter ses innovations et à 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. Le Groupe octroie des contrats de licences sur sa Propriété intellectuelle à près de 80 % de fabricants d’électronique grand public dans le monde.

Dans le segment Services Entertainment, le Groupe est le principal fournisseur de services aux créateurs de contenu ; et dans le segment Maison connectée, il est le principal fournisseur de produits et services aux opérateurs de télévision payante et aux opérateurs de réseaux.

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

2.2 TENDANCES DANS LES ÉCOSYSTÈMES DE TECHNICOLOR

La stratégie et les performances du Groupe sont très influencées par l’évolution du secteur *Media & Entertainment* et de l’électronique grand public, que ce soit dans la façon dont les contenus sont créés, distribués et vendus, ou dans la façon dont les utilisateurs finaux exploitent les applications et les équipements numériques, qui tendent à être de plus en plus connectés et interopérables. Le rythme accéléré de l’innovation dans l’industrie crée une demande pour les technologies et la Propriété intellectuelle sous-jacentes en termes de vidéo, d’audio, de la science des couleurs, de l’interopérabilité, des connexions de réseaux locaux ou des technologies d’apprentissage automatique.

Le Groupe considère que l’évolution du secteur *Media & Entertainment* et de l’écosystème des services aux consommateurs s’articule autour de cinq tendances majeures :

- une vitesse sans précédent du développement des innovations dans le domaine des terminaux connectés supportant la vidéo, des logiciels, des applications et des plateformes de services, stimulant la consommation de contenus numériques, à la demande et en mode multi-écrans ainsi que l’émergence d’une nouvelle génération de services aux consommateurs (par ex., la domotique, la surveillance, la gestion de l’énergie, l’assistance aux jeunes ou aux personnes âgées...) ;
- des circuits de distribution et des modèles économiques innovants offrant de nouveaux accès au marché, des opportunités de monétisation et de nouveaux pools de valeur pour les propriétaires et les distributeurs de contenu ;
- une banalisation rapide des terminaux et des plateformes nécessitant un flux continu de technologies et de Propriété intellectuelle pour soutenir la demande du marché et la différenciation des offres ;
- un développement de la numérisation de la création et de la distribution de contenu, comme l’imagerie générée par ordinateur, la postproduction numérique, les plateformes collaboratives, la préparation et les flux de distribution de contenu numériques, transformant en profondeur la création de contenu et les processus de production et de distribution et favorisant la créativité et la productivité, ainsi qu’un raccourcissement des délais de mise sur le marché ;
- des capacités de calcul omniprésentes, des capteurs numériques, un stockage de données et des réseaux haut débit permettant aux utilisateurs finaux d’être toujours connectés, de bénéficier d’applications numériques n’importe où, à tout moment, de créer et d’exploiter des données multiples afin d’enrichir leur vie personnelle, sociale et professionnelle.

En conséquence de ces tendances, le secteur *Media & Entertainment* a enregistré une croissance soutenue entre 2008 et 2013, y compris une croissance de 3,6% des ventes du box-office mondial en 2013 comparé à 2012 (*source : Screen Digest*). Cette croissance devrait se poursuivre dans les années à venir, tirée par la demande dans les marchés émergents comme la Chine, la Russie, l'Inde et le Brésil. Au cours des dernières années, le temps passé devant la télévision - gratuite ou payante - a augmenté, les ventes de disques Blu-ray™, de vidéos et de publicités numériques ont connu une croissance à deux chiffres, et la baisse des ventes de DVD standards n'a pas été aussi sévère que la diminution de 19 % que le secteur *Media & Entertainment* attendait au début de 2013 (*source : FutureSource Consulting, 2013*).

Les ventes de terminaux connectés à fonction vidéo, comme les tablettes, les smartphones, les télévisions connectées, les ordinateurs personnels, les lecteurs Blu-ray™, les consoles de jeux et les décodeurs OTT devraient augmenter de près de 10 % d'ici 2016 (*source : Idate, IHS Screen Digest, Infonetics & Dell'oro, IDC, Generator research, IDG, Informa*), faisant passer la base totale installée d'appareils connectés (notamment les ordinateurs portables et les PC) de 2,5 milliards en 2009 à 30 milliards en 2020 (*source : Gartner*). Entre-temps, la variété d'appareils connectés augmentera également fortement, à mesure que les nouvelles catégories (par exemple, les « wearable devices ») gagnent du terrain.

Profitant de l'allongement du temps passé devant la télévision et stimulé par les contenus à la demande et la consommation sur mobile, les opérateurs de l'industrie de la télévision - gratuite ou payante - ont progressé, principalement grâce à la hausse du revenu moyen par utilisateur (ARPU) en Amérique du Nord et à la croissance du nombre d'abonnés dans les autres régions, surtout en Amérique latine et dans la région Asie-Pacifique. L'industrie de la télévision payante, y compris les services OTT fournis par les fournisseurs d'accès à internet, a également cherché à augmenter et/ou à diversifier ses sources de revenus en offrant une gamme de services à valeur ajoutée plus large pour la maison, comme les offres multi-pièces et multi-écrans, l'extension de la couverture du réseau sans fil, la personnalisation de l'interface utilisateur ainsi que des guides ou des recommandations sur les programmes télé.

Le taux mondial de pénétration du haut débit fixe et mobile continue de progresser, grâce à un accès plus grand à la bande passante, permettant à un nombre croissant de personnes de consommer des contenus exigeant une bande passante élevée, comme la vidéo, à la fois à la maison et en situation de mobilité. Cette tendance a été favorisée par la multiplication de nouvelles plateformes numériques et de terminaux électroniques à même de lire des vidéos de haute qualité. Après les consoles de jeux, les PC et les smartphones, les dispositifs vidéo comme les télévisions et les tablettes connectées connaissent une adoption rapide par un large public.

L'innovation dans la création et la distribution de contenu continue d'influencer les processus et les plateformes numériques en améliorant l'efficacité et en permettant de développer de nouveaux modèles de monétisation. Les créateurs de contenu utilisent de plus en plus d'effets visuels, d'animation et de postproduction numérique pour mettre en œuvre leur vision créative et améliorer leur productivité.

L'année 2013 a marqué l'arrivée sur le marché et l'adoption de nouveaux équipements et capteurs portables (montres intelligentes, lunettes intelligentes ou capteurs de bien-être). Cette tendance émergente conduira rapidement à des volumes élevés de nouveaux types d'appareils, de données disponibles, et d'applications grand public dans les cinq prochaines années, soutenant un marché qui pourrait atteindre 6 milliards de dollars en 2016 (*source : IMS Research*). Avec le développement de services informatiques dans le nuage (« Cloud »), de réseaux hauts débits 4G et des capacités Big Data, ces tendances vont créer de nouvelles opportunités en matière d'innovations technologiques et donneront naissance à de nouvelles solutions dans les modèles B2B2C.

Ces tendances ont eu et auront un impact positif sur la demande de services, de produits et de technologies numériques du Groupe, résultant en une croissance de la division Licences de Technicolor en raison de l'incorporation des technologies du Groupe dans un nombre croissant d'appareils électroniques grand public, en une croissance dans les divisions Services Créatifs Numériques et Services de Distribution en raison de relations à long terme avec l'ensemble des créateurs de contenu, et en une croissance dans le segment Maison Connectée en raison de la demande croissante de produits haut de gamme, à la fois dans les pays développés et en voie de développement.

2.3 SYNTHESE DES RÉSULTATS

Le chiffre d'affaires de Technicolor provenant des activités poursuivies s'est élevé à 3 450 millions d'euros en 2013, en baisse de 3,6 % à taux de change courant par rapport à 2012, et en baisse de 0,2 % à taux de change constant. À périmètre constant, le chiffre d'affaires de Technicolor provenant des activités poursuivies a atteint 3 449 millions d'euros en 2013, un repli de 1,1 % à taux de change courant et une hausse de 2,4 % à taux de change constant, grâce à une performance

soutenue dans toutes ses activités. Les services Maison Connectée et les Services Créatifs Numériques ont été les principaux vecteurs de croissance, tandis que les Services de DVD ont une nouvelle fois prouvé leur solidité. Le chiffre d'affaires du segment Technologie a diminué par rapport à son plus haut historique de 2012. Le Groupe a continué de renouveler des contrats et de signer de nouveaux contrats de licence pluriannuels à un rythme soutenu.

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

L'EBITDA ajusté provenant des activités poursuivies a atteint 537 millions d'euros, avec un impact de change négatif de 13 millions d'euros. La marge a atteint 15,6 %, soit une hausse de 1,3 point par rapport à l'année dernière, grâce à une amélioration significative de la marge des segments Maison Connectée et Services Entertainment, combinée à la baisse des coûts centraux. Les dépenses opérationnelles liées aux nouvelles initiatives ont continué à s'accroître, contribuant à la diminution de la marge enregistrée dans le segment Technologie.

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 224 millions d'euros en 2013, contre 264 millions d'euros en 2012. 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 ».

Le résultat financier net a présenté une charge de 288 millions d'euros en 2013, contre une charge de 197 millions d'euros en 2012. 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 41 millions d'euros en 2013, contre une charge de 49 millions d'euros en 2012. 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 a été une perte de 111 millions d'euros en 2013, contre un gain de 13 millions d'euros en 2012. Pour de plus amples informations, voir la section 2.9.6 « Résultat net total des activités poursuivies » du présent chapitre.

En 2013, le résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevé à 19 millions d'euros (contre une perte de 35 millions d'euros en 2012). Pour de plus amples informations voir la section 2.9.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » du présent chapitre.

La perte nette consolidée du Groupe s'est élevée à 92 millions d'euros en 2013, contre une perte de 22 millions d'euros en 2012. 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 élevé au second semestre, l'activité des clients de Technicolor étant supérieure vers la fin de l'année, notamment dans le segment Services Entertainment. Cette tendance est toutefois moins marquée depuis quelques années, reflétant l'augmentation du poids des clients

« hors studios » dans ce segment. Au second semestre 2013, le chiffre d'affaires des activités poursuivies s'est élevé à 1 861 millions d'euros, soit 54 % du chiffre d'affaires annuel du Groupe, contre 1 933 millions d'euros, soit 54 % du chiffre d'affaires annuel, au second semestre 2012.

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 2012 et 2013 par destination, en fonction de la situation géographique des clients. Comme ce tableau l'indique, le marché le plus important du Groupe en 2013 a été les États-Unis, représentant 46,6 % du chiffre d'affaires. La baisse du chiffre d'affaires provenant des clients européens en 2013 s'explique par plusieurs

facteurs, notamment la vente des Services Diffuseurs de Contenu du Groupe qui étaient fortement exposés au marché européen, mais aussi la croissance plus rapide des marchés Amériques (hors États-Unis) et Asie-Pacifique par rapport aux marchés plus matures, en particulier dans le segment Maison Connectée.

Chiffre d'affaires des activités poursuivies par destination

(en pourcentage)	2013	2012
États-Unis	46,6 %	45,4 %
Amériques (hors États-Unis)	19,4 %	17,7 %
Europe	19,5 %	22,7 %
Asie-Pacifique	13,7 %	12,4 %
Autres	0,8 %	1,8 %

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 2012 et 2013.

Comme indiqué ci-dessous, les marchés les plus importants du Groupe en 2013 ont été les États-Unis et l'Europe, représentant respectivement 40,0 % et 38,7 % du chiffre d'affaires.

Chiffre d'affaires des activités poursuivies par origine

	2013	2012
États-Unis	40,0 %	40,1 %
Amériques (hors États-Unis)	15,3 %	13,2 %
Europe	38,7 %	40,3 %
Asie-Pacifique	6,0 %	6,4 %

Chiffre d'affaires des activités poursuivies et effets de change

(en millions d'euros sauf mention contraire)	CA 2012 au taux de change 2012	CA 2013 au taux de change 2012	Impact du taux de change	CA 2013 au taux de change 2013	Variations à taux de change constant (%)	Variations à taux de change courant (%)
Activités poursuivies	3 580	3 572	(122)	3 450	(0,2) %	(3,6) %
dont :						
Technologie	515	487	(2)	485	(5,5) %	(5,9) %
Entertainment Services	1 730	1 669	(52)	1 618	(3,5) %	(6,5) %
Maison Connectée ⁽¹⁾	1 244	1 414	(68)	1 346	13,7 %	8,3 %
Autres	1	1	0	1	0,5 %	0,3 %

(1) Excluant les Services Diffuseurs de Contenu et les activités SmartVision (télévision sur IP), vendus en 2012, et les activités de commutateurs de logiciels de Cirpack (voix sur IP), vendues en 2013. Ces activités ont représenté 91 millions d'euros du chiffre d'affaires en 2012.

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 euro. De manière générale, une hausse du dollar par rapport à l'euro a un effet positif sur les ventes du Groupe, tandis qu'une baisse du dollar a l'effet inverse. En 2013, par rapport à 2012, les effets de change ont eu un impact global négatif de 122 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé, en raison de la dépréciation de la quasi-totalité des devises face à l'euro en 2013, y compris une dépréciation de 3 % du taux moyen du dollar américain contre euro en 2013, par rapport au taux moyen en 2012.

Le tableau ci-après présente le chiffre d'affaires 2013 des activités poursuivies du Groupe, par devises. Comme indiqué ci-dessous, l'exposition devise la plus importante du Groupe concerne le dollar, qui a représenté 56 % du chiffre d'affaires en 2013.

	2013
USD	56 %
EUR	22 %
Autre	22 %

Pour de plus amples informations sur les taux de change moyens, voir la note 2.13 « Comptabilisation des transactions en devises étrangères » des états financiers consolidés.

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 chiffre d'affaires et le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts, voir la note 23.1 (f) des états financiers consolidés du Groupe.

2.6 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 31 DÉCEMBRE 2013

Le 5 février 2014, le Groupe a annoncé qu'il avait refinancé une partie de sa dette garantie de premier rang, arrivant à échéance en 2016 et 2017 (181 millions d'euros), et qu'elle rembourserait ensuite le restant de cette dette (85 millions d'euros). Comme cela est détaillé dans la note 22 aux comptes consolidés, en juillet 2013, Technicolor avait refinancé environ 905 millions d'euros de cette dette garantie de premier rang en émettant une autre dette (prêts à terme) d'un montant de 838 millions d'euros, arrivant à échéance en 2020, et 67 millions d'euros de trésorerie. Les prêts à terme supplémentaires ont été souscrits le 5 février 2014 par certains prêteurs aux termes de la dette garantie de premier rang, à des conditions identiques à la nouvelle dette émise en juillet 2013, en contrepartie du transfert de leurs participations au titre de la dette garantie de premier rang via un échange sans transfert de numéraire.

Le 5 février 2014, l'opération de refinancement a généré des économies d'intérêts relativement limitées mais, surtout, elle continue à améliorer le profil de maturité de la dette de Technicolor. Outre cet échange, Technicolor prévoit de rembourser intégralement le solde de sa dette garantie de premier rang (85 millions d'euros) grâce à sa trésorerie d'ici fin avril 2014, réduisant ainsi sa dette brute et

diminuant ses charges d'intérêts, simplifiant sa structure d'endettement et augmentant sa flexibilité financière.

Le 11 mars 2014, Vector Capital a cédé 26 millions d'actions Technicolor. Il reste le principal actionnaire de la Société en détenant 12,95% du capital social et des droits de vote de la Société.

En réponse aux requêtes en irrecevabilité déposées par Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. dans le contentieux en matière de pratiques anticoncurrentielles aux États-Unis dans le domaine des tubes cathodiques (Cathode Ray Tubes ou « CRT »), décrit à la note 33 aux comptes consolidés, la Cour a décidé le 13 mars 2014, dans le cadre de la revue des requêtes en irrecevabilité, que les réclamations des plaignants ayant engagé des poursuites en 2013 contre Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. au titre de leur participation alléguée à une entente présumée entre fabricants en matière de fixation des prix des CRTs, étaient recevables au titre du droit fédéral (la demande de rejet par Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. de la plainte de Tech Data reste en cours d'examen). En revanche, la Cour a conclu qu'une large part des réclamations fondées sur le droit des États sont prescrites. Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. ont l'intention de contester vivement les réclamations restantes.

2.7 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2013

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 2013.

2.8 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2012

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 2012.

2.9 RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2012 ET 2013

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 2012 et 2013 sont présentés ci-dessous pour chacun des segments opérationnels du Groupe - Technologie, Services Entertainment, Maison Connectée - 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 ».

2.9.1 ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies de Technicolor s'est élevé à 3 450 millions d'euros en 2013, une baisse de 3,6 % à taux de change courant par rapport à 2012, et une baisse de 0,2 % à taux de change constant. À périmètre constant, c'est-à-dire en excluant les Services Diffuseurs de Contenu et les activités SmartVision (télévision sur IP), vendus en 2012, et les activités de commutateurs de logiciels de Cirpack (voix sur IP), vendues en 2013, le chiffre d'affaires des activités poursuivies s'est établi à 3 449 millions d'euros en 2013, une baisse de 1,1 % à taux de change courant et une hausse de 2,4 % à taux de change constant, grâce à une performance soutenue dans toutes ses activités. Les services Maison Connectée et les Services Créatifs Numériques ont été les principaux vecteurs de croissance, tandis que les Services de DVD ont une nouvelle fois prouvé leur solidité. Le chiffre d'affaires du segment Technologie a diminué par rapport à son plus haut historique de 2012. Le Groupe a continué de renouveler des contrats et de signer de nouveaux contrats de licence pluriannuels à un rythme soutenu.

Technologie

L'activité Technologie a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 485 millions d'euros en 2013, en baisse de 5,9 % à taux de change courant et de 5,5 % à taux de change constant, par rapport au niveau record de 515 millions d'euros atteint en 2012. Cette performance a reflété une grande stabilité du chiffre d'affaires des programmes de Licences gérés par le Groupe et une baisse à un chiffre du chiffre d'affaires de MPEG LA, qui a représenté 53 % du chiffre d'affaires global de la division Licences, contre 54 % pour l'exercice 2012.

L'activité Licences a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 482 millions d'euros en 2013, contre 512 millions d'euros en 2012, en diminution de 5,9 % à taux de change courant et de 5,5 % à taux de change constant. Technicolor a enregistré une bonne performance dans les renouvellements de contrats au cours de l'année, notamment pour son programme de télévision numérique. Le Groupe a également réalisé des progrès importants dans son programme de smartphone au cours de l'année avec la signature d'un accord de collaboration sur la Propriété intellectuelle avec Sony en juillet 2013 et la signature d'un accord de licence pluriannuel avec LG en février 2014 pour l'utilisation des brevets et des technologies de Technicolor dans la gamme de Smartphones et tablettes LG dans le monde entier.

Le chiffre d'affaires de la division Licences comporte des estimations fondées sur les accords de licences. Pour l'exercice clos au 31 décembre 2013, et mesuré en pourcentage du total du chiffre d'affaires de la division Licences, le chiffre d'affaires réel a dépassé les estimations de 1,3 %, comparé à 2,7 % pour l'exercice clos au 31 décembre 2012, à la date de publication du document de référence.

Les deux autres divisions du segment Technologie, à savoir Recherche et Innovation (R&I) et les Solutions technologiques avancées (M-GO) n'ont eu aucun impact significatif sur le chiffre d'affaires du segment.

Entertainment Services

L'activité Services Entertainment a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 1 618 millions d'euros en 2013, contre 1 730 millions d'euros en 2012, en baisse de 6,5 % à taux de change courant et de 3,5 % à taux de change constant. À l'exclusion des Activités en fin d'exploitation (Services de Film), le chiffre d'affaires a reculé de 1,2 % à taux de change courant, mais s'est accru de 2,0 % à taux de change constant, reflétant une croissance soutenue dans les Services Créatifs Numériques et une bonne performance dans les Services de DVD.

Le chiffre d'affaires des Services Créatifs a enregistré une hausse par rapport à 2012, reflétant la croissance à deux chiffres dans les effets visuels et un bon niveau d'activité dans la postproduction numérique.

Les effets visuels ont enregistré une forte croissance, reflétant un niveau d'activité élevé à la fois dans les films et dans la publicité, et ce pour tous les sites du Groupe. Au cours de l'année, cette activité a enregistré une forte reprise après un premier trimestre encore affecté par le retard de deux grands projets. Les effets visuels dans les publicités ont maintenu d'excellentes performances, surtout aux États-Unis.

Les activités de postproduction vidéo et son ont bénéficié d'un très haut niveau d'activité dans les projets pour le cinéma notamment aux États-Unis. Les activités européennes ont également enregistré de bonnes performances dans le cinéma, travaillant sur plusieurs projets majeurs au Royaume-Uni et bénéficiant d'une augmentation de la charge de travail en France. Dans l'ensemble, Technicolor a remporté

des parts de marché dans la postproduction pour le cinéma tout en conservant sa position de leader sur le marché des séries tout au long de l'année.

Comme prévu, les Activités en fin d'exploitation (Services de Film) ont enregistré une nouvelle baisse de 50 %, et ont représenté environ 2,5 % du chiffre d'affaires du Groupe contre 5,2 % au cours de l'exercice 2012.

Le chiffre d'affaires des Services de DVD a légèrement augmenté, tiré par la croissance des volumes combinés d'environ 1,5 %, reflétant la bonne tenue des DVD en définition standard (en baisse de seulement 4 % comparé à 2012), et la forte croissance continue des volumes de Blu-ray™, d'environ 40 %.

Les volumes globaux de DVD en définition Standard et de disques Blu-ray™ ont atteint 1,475 milliard d'unités, le deuxième plus haut historique de Technicolor, soutenu par un important calendrier de sorties de nouveaux titres de la part des studios clients du Groupe (les trois studios ayant généré le plus de revenus au box-office américain en 2013 étant des clients de Technicolor), une poursuite de la croissance des volumes de Blu-ray™ auprès des studios clients du Groupe et des éditeurs de jeux vidéo dans le cadre du lancement de la nouvelle console Xbox One, des gains de parts de marché sélectifs auprès de clients existants et de la popularité des coffrets multi-disques DVD/Blu-ray™.

Volumes DVD/Blu-ray™

En millions d'unités

	2013	2012	Variation
VOLUMES COMBINÉS TOTAUX	1 475,1	1 454,0	+ 1,5 %
Par format			
SD-DVD	1 221,9	1 272,2	(4,0) %
Blu-ray™	253,2	181,8	+ 39,3 %
Par segment			
Studio/Vidéo	1 349,0	1 341,5	+ 0,6 %
Jeux	94,7	87,5	+ 8,2 %
Logiciel et kiosque	31,4	25,0	+ 25,6 %

Maison Connectée

Le segment Maison Connectée a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 1 346 millions d'euros en 2013, contre 1 244 millions d'euros en 2012 (hors Services Diffuseurs de Contenu, SmartVision et VoIP) en progression de 8,3 % à taux de change courant et de 13,7 % à taux de change constant. Comme prévu, Technicolor a enregistré une croissance du chiffre d'affaires dans toutes les zones géographiques au cours de la période, alimentée par des ventes de produits importantes de plus de 32 millions d'unités (+ 8 %), un plus haut historique, et une amélioration continue du mix produits, entraînée notamment par de nouveaux déploiements de produits haut de gamme dans la seconde moitié de l'année, pour quelques clients américains et latino-américains.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires de l'activité Maison Connectée a affiché une croissance élevée à un chiffre en 2013 par rapport à 2012, alimenté par un mix produits en forte amélioration et une augmentation progressive des volumes tout au long de l'année. Dans l'ensemble, le mix produits s'est amélioré de manière significative, reflétant une demande soutenue pour de nouveaux appareils haut de gamme dans le câble, tout particulièrement les passerelles haut débit, partiellement compensé par la baisse des ventes de décodeurs-enregistreurs à disque dur haute définition dans le satellite par rapport à l'année dernière. La croissance des volumes a été particulièrement vigoureuse durant la seconde moitié de l'année, bénéficiant de la montée en puissance des produits lancés à la fin de 2012 et du lancement de nouveaux produits au cours de la seconde moitié de 2013.

En Amérique Latine, le chiffre d'affaires du segment Maison Connectée a affiché une croissance à deux chiffres en 2013 par rapport à 2012, reflétant une amélioration significative du mix produits associée à l'introduction de nouveaux produits HD qui a plus que compensé une faiblesse des volumes sur le second semestre, liée à une gestion d'inventaire plus stricte chez certains grands clients à travers la région en raison de la dégradation des conditions macroéconomiques.

En Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, le chiffre d'affaires du segment Maison Connectée a affiché une progression à un chiffre en 2013 par rapport à 2012, reflétant la reprise des volumes au cours du

second semestre. La croissance des volumes a reflété la forte demande de modems et routeurs pour le câble, en raison du déploiement réalisé par un client, et a plus que compensé une faiblesse relative dans d'autres catégories. Le mix produit global a été en revanche moins favorable comparé à 2012, du fait principalement d'un mix client différent dans le satellite.

En Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires du segment Maison Connectée a affiché une progression à un chiffre en 2013 par rapport à 2012, alimenté principalement par l'augmentation des ventes de décodeurs en Inde, partiellement annulée par un mix produit global moins favorable.

Volumes de produits Maison Connectée

En millions d'unités	2013	2012	Variation
VOLUMES TOTAUX DES PRODUITS MAISON CONNECTÉE*	32,5	30,1	+ 8,2 %
Dont			
Amérique du Nord	6,5	6,8	(4,4) %
Amérique latine	13,9	13,7	+ 1,4 %
Europe, Moyen-Orient et Afrique	6,3	5,4	+ 17,4 %
Asie-Pacifique	5,9	4,2	+ 38,2 %

* Incluant les tablettes et les autres produits connectés.

Autres

Le chiffre d'affaires du segment « Autres » comprend le chiffre d'affaires des fonctions centrales à hauteur de 1 million d'euros en 2013, contre 1 million d'euros en 2012, reflétant principalement des prestations de services facturées à des tiers.

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 provenant des activités poursuivies a atteint 537 millions d'euros en 2013, une augmentation de 25 millions d'euros par rapport au niveau de l'EBITDA ajusté en 2012. La marge de l'EBITDA ajusté a atteint 15,6 % en 2013, soit une hausse de 1,3 point par rapport à 2012, alimentée par une amélioration significative de la marge des segments Maison Connectée et Services Entertainment, combinée à la baisse des coûts centraux. Les dépenses opérationnelles liées aux nouvelles initiatives ont continué à s'accroître, contribuant à la diminution de la marge du segment Technologie.

Technologie

Le segment Technologie a enregistré un EBITDA ajusté de 355 millions d'euros en 2013, soit 73,2 % du chiffre d'affaires, contre 400 millions d'euros en 2012, soit 77,8 % du chiffre d'affaires.

La marge de l'EBITDA ajusté pour le segment Technologie a diminué de 4,6 points par rapport à 2012, reflétant la contribution inférieure des Licences et une hausse des dépenses opérationnelles liées aux solutions technologiques, comme M-GO.

Entertainment Services

Le segment Services Entertainment a enregistré un EBITDA ajusté de 230 millions d'euros en 2013, soit 14,2 % du chiffre d'affaires, contre 199 millions d'euros en 2012, soit 11,5 % du chiffre d'affaires.

Cette forte augmentation de la rentabilité reflète l'amélioration des performances d'exploitation dans les Services Créatifs Numériques et les Services de DVD.

- L'EBITDA ajusté des activités de Services Créatifs Numériques a progressé par rapport à 2012, reflétant la hausse de l'activité, combinée avec des mesures de réduction de coûts et d'efficience opérationnelle, comme le recentrage sur les activités et régions les plus rentables en Postproduction, ainsi que l'optimisation de l'utilisation du site du Groupe situé en Inde dans les Effets Visuels, afin de compenser la hausse des dépenses relatives à l'accroissement des capacités et à l'amélioration de la compétitivité du Groupe.
- L'EBITDA ajusté de la division Services DVD a bénéficié de la hausse globale des volumes, d'une amélioration du mix produit liée à une contribution croissante de disques Blu-ray™, et de la poursuite des mesures de réduction des coûts et des programmes d'efficience opérationnelle, ces éléments dans leur ensemble ayant permis de compenser la pression actuelle du marché sur les prix.

Maison Connectée

Le segment Maison Connectée a enregistré un EBITDA ajusté de 41 millions d'euros en 2013, en hausse de 40 millions d'euros par rapport à 2012 (hors Services Diffuseurs de Contenu, SmartVision et VoIP).

La marge de l'EBITDA ajusté pour ce segment a augmenté de 2,9 points par rapport à 2012, alimentée par la croissance soutenue du chiffre d'affaires, l'amélioration de la marge brute, qui s'établit à 13,6 % pour la période, en hausse de 1,2 point par rapport à 2012, et une base de coûts inférieure. Cette performance a reflété l'attention continue portée sur la croissance rentable.

Autres

L'EBITDA ajusté pour le segment « Autres » correspond à une charge de 89 millions d'euros en 2013, contre une charge de 101 millions d'euros en 2012.

Cette diminution reflète les économies réalisées sur plusieurs fonctions transverses du Groupe, en particulier les coûts centraux, qui ont diminué de façon importante en 2013 par rapport à 2012, tirés par une meilleure allocation des coûts entre les divisions, des économies sur les rémunérations et prestations ainsi que des coûts de sous-traitance inférieurs. Les réductions de coûts ont largement compensé les coûts associés aux nouvelles activités au sein du programme d'incubation du Groupe.

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 2 627 millions d'euros en 2013 soit 76,2 % du chiffre d'affaires, contre 2 758 millions d'euros en 2012 (après reclassement de certaines charges en coût des ventes comme en 2013 pour 8 millions d'euros), soit 77,0 % du chiffre d'affaires à périmètre constant.

En termes absolus, le coût des ventes était inférieur de 131 millions d'euros en 2013 par rapport à 2012, reflétant la diminution de la base de coûts pour le segment Services Entertainment, une augmentation limitée du coût des ventes pour le segment Maison Connectée, malgré des ventes records.

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 l'activité Services de 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 pour le Groupe s'est établie à 823 millions d'euros en 2013, un chiffre relativement stable par rapport à 2012. La marge brute a atteint 23,8 % du chiffre d'affaires consolidé en 2013, contre 23,0 % du chiffre d'affaires en 2012. Par segment, la marge brute du Groupe a été influencée par les facteurs suivants :

- dans le Segment Technologie, la marge brute s'est élevée à 435 millions d'euros, soit 89,7 % du chiffre d'affaires en 2013, contre 469 millions d'euros en 2012, soit 91,1 % du chiffre d'affaires, reflétant le léger déclin du chiffre d'affaires des Licences ;
- dans le segment Services Entertainment, la marge brute s'est établie à 206 millions d'euros en 2013, soit 12,7 % du chiffre d'affaires, contre 171 millions d'euros en 2012, soit 9,9 % du chiffre d'affaires, reflétant l'amélioration du mix produit dans les Services de DVD découlant de l'augmentation du volume de Blu-ray™ et de la hausse de l'activité dans les Services Créatifs Numériques, ainsi que le recentrage sur les activités et les zones géographiques les plus rentables en postproduction ;
- dans l'activité Maison Connectée, la marge brute a atteint 183 millions d'euros en 2013, soit 13,6 % du chiffre d'affaires, contre 154 millions d'euros en 2012, soit 12,4 % du chiffre d'affaires, alimentée par une hausse des volumes et une amélioration continue du mix produit.

Frais commerciaux et administratifs

Le Groupe est resté concentré sur l'optimisation des coûts en 2013 et a gagné en efficacité dans l'ensemble des opérations, ainsi qu'au niveau du siège.

Les frais commerciaux et de marketing se sont élevés à 113 millions d'euros en 2013, soit 3,3 % du chiffre d'affaires, comparé à 3,1 % du chiffre d'affaires en 2012. En termes absolus, les frais commerciaux et de marketing sont restés relativement stables malgré les charges importantes liées à la mise en place commerciale de plusieurs nouvelles initiatives, y compris M-GO, ou les initiatives de Licences de Technologie.

Les frais généraux et administratifs se sont élevés à 228 millions d'euros en 2013, soit 6,6 % du chiffre d'affaires, par rapport à 277 millions d'euros en 2012, soit 7,7 % du chiffre d'affaires, reflétant les mesures de réduction des coûts adoptées dans l'ensemble des activités et 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 143 millions d'euros en 2013, soit 4,1 % du chiffre d'affaires (contre 132 millions d'euros en 2012, soit 3,7 % du chiffre d'affaires). Près de 29 % des dépenses totales de R&D concernaient le segment Technologie, qui comprend la division Recherche & Innovation, et les autres frais concernaient principalement les coûts de développement et l'amortissement des actifs incorporels de recherche et développement pour le segment Maison Connectée.

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

Coûts de restructuration

En 2013, le Groupe a poursuivi ses efforts de baisse des coûts au travers de fermetures de sites et de la réduction de ses effectifs, qui ont généré des coûts de restructuration.

Les coûts de restructuration des activités poursuivies se sont élevés à 68 millions d'euros en 2013, soit 2,0 % du chiffre d'affaires, en hausse par rapport à 29 millions d'euros en 2012 (soit 0,8 % du chiffre d'affaires). Cette hausse de 39 millions d'euros résulte principalement des mesures d'économies de coûts supplémentaires lancées fin 2013, notamment la réduction des effectifs au niveau du siège social.

Pertes liées aux dépréciations sur actifs opérationnels non courants

En 2013, Technicolor a enregistré une dépréciation nette de 31 millions d'euros, par rapport à 10 millions d'euros en 2012, incluant

une dépréciation sur écart d'acquisition de 15 millions d'euros principalement due à des perspectives plus réduites dans l'activité services de médias numériques sur site, affectant la division IZ-ON Media dans le segment Services Entertainment, ainsi qu'une dépréciation d'actifs nette (hors écarts d'acquisition) de 16 millions d'euros.

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 dépense de 16 millions d'euros en 2013, contre un produit de 2 millions d'euros en 2012. Cette évolution reflète principalement une perte de 8 millions d'euros dans le cadre de la liquidation des activités de Services Créatifs en Italie.

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 224 millions d'euros en 2013, soit 6,5 % du chiffre d'affaires, contre 264 millions d'euros en 2012, soit 7,4 % du chiffre d'affaires.

Au niveau des segments, le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts du segment Technologie s'est élevé à 341 millions d'euros en 2013 (contre 403 millions d'euros en 2012). Le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts du segment Services Entertainment a doublé à 24 millions d'euros en 2013, contre 12 millions d'euros en 2012. Pour le segment Maison Connectée, la perte des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts est réduite à 16 millions d'euros en 2013, contre une perte de 56 millions d'euros en 2012. Le segment « Autres » a enregistré un résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts négatif de 126 millions d'euros en 2013 (contre une perte de 96 millions d'euros en 2012).

2.9.4 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Le résultat financier net a été une charge de 288 millions d'euros en 2013, contre une charge de 197 millions d'euros en 2012, reflétant principalement les coûts importants liés aux opérations de refinancement.

Charges d'intérêts nettes

Les charges d'intérêt nettes liées aux activités poursuivies ont atteint 112 millions d'euros en 2013, contre 145 millions d'euros en 2012. Cette baisse significative reflète des coûts d'emprunt plus faibles, découlant des opérations de refinancement et de la réduction importante de la dette brute, liée notamment au remboursement anticipé volontaire de la dette de 67 millions d'euros, mis en œuvre dans le cadre du refinancement.

Pour plus d'informations, voir la note 9 des états financiers consolidés du Groupe. Les charges d'intérêts ont été calculées au taux d'intérêt effectif de la Dette Restructurée.

Autres charges financières nettes

Les autres charges financières des activités poursuivies se sont établies à 176 millions d'euros en 2013, contre 52 millions d'euros en 2012. En 2013, ce montant inclut 161 millions d'euros de coûts liés au refinancement de juillet 2013. Les frais liés aux transactions, y compris la prime d'émission et les autres frais, se sont élevés à 81 millions d'euros tandis que le rachat de la dette senior à maturité 2016 et 2017 s'est traduit par la reprise de l'ajustement IFRS de la dette à hauteur de 76 millions d'euros, comptabilisé comme une charge sans contrepartie de trésorerie.

2.9.5 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

En 2013, les activités poursuivies du Groupe ont supporté une charge d'impôts courants et différés totalisant 41 millions d'euros contre une charge de 49 millions d'euros en 2012.

La charge courante d'impôt sur les bénéfices résultait principalement des impôts courants comptabilisés en France, au Mexique, au Brésil, au Royaume-Uni, en Pologne 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 pertes fiscales reportables, aux retenues à la source d'activités liées aux licences et à la taxe locale « CVAE ».

En 2013, en conséquence de ces nouvelles règles, et en tenant compte de la mise à jour des prévisions de bénéfice au sein du groupe fiscal français, et de la consommation 2013, les actifs d'impôt différé de la France sont restés stables par rapport aux actifs reconnus à la fin de l'année précédente. Les impôts différés actifs restants à la date de clôture correspondent à une utilisation jusqu'en 2027, ce qui correspond à l'horizon de prédictibilité des bénéfices imposables de la division Licences compte tenu des 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 affiche une perte de 111 millions d'euros en 2013, contre un gain de 13 millions d'euros en 2012, reflétant principalement le coût des opérations de refinancement.

2.9.7 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION

En 2013, Technicolor a enregistré un gain de 19 millions d'euros des activités arrêtées ou en cours de cession (par rapport à une perte de 35 millions d'euros en 2012), reflétant le paiement anticipé d'un billet à ordre (« *promissory note* ») par Francisco Partners, lié à la vente des activités de diffusion de contenu de Grass Valley en 2010.

En 2012, la perte totale des activités arrêtées ou en cours de cession correspond principalement à une amende de 38,6 millions d'euros imposée par l'Union européenne au titre des anciennes activités Tubes Cathodiques de Thomson, une activité arrêtée par le Groupe en 2005.

2.9.8 RÉSULTAT NET DU GROUPE

La perte nette consolidée du Groupe s'élève à 92 millions d'euros en 2013 (contre une perte de 22 millions d'euros en 2012). La perte nette attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle est de 5 millions d'euros en 2013 (contre une perte attribuable de 2 millions d'euros en 2012). La perte nette attribuable aux actionnaires de Technicolor SA s'est par conséquent établie à 87 millions d'euros (contre une perte de 20 millions d'euros en 2012). Retraité des coûts de refinancement, le résultat net du Group atteint 69 millions d'euros.

La perte nette par action sur une base non diluée s'est élevée 0,26 euro en 2013, comparé à une perte nette par action de 0,07 euro en 2012.

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 restructurations ainsi que les autres produits et charges pour l'EBIT ajusté, et les charges d'amortissements ainsi que l'impact résultant 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 que le Groupe considère comme étant non représentatifs de sa performance opérationnelle courante.

Le Groupe utilise l'EBIT ajusté et l'EBITDA ajusté notamment pour évaluer les résultats de ses efforts stratégiques. Cette définition d'EBITDA ajusté est comparable à celle des accords de crédit de Technicolor et est utilisée dans le cadre du calcul des covenants financiers applicables.

À l'exception de la ligne « Dépréciations et Amortissements (D&A) », les ajustements de 2012 et 2013 sont directement identifiables dans les états financiers consolidés et leurs annexes.

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 de 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 la Société 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, qui s'élèvent à 115 millions d'euros pour l'exercice 2013, sont rajoutés 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 37 millions d'euros sur l'exercice 2012.

Réconciliation des indicateurs ajustés

(en millions d'euros sauf mention contraire)

	2013	2012	Variation
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts/EBIT (a)	224	264	(40)
Total des ajustements de l'EBIT (b)	(115)	(37)	(78)
Dont coûts de restructuration, nets	(68)	(29)	(39)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(31)	(10)	(21)
Dont autres produits/(charges)	(16)	2	(18)
EBIT ajusté des activités poursuivies (a)-(b)	338	301	+ 38
En % du chiffre d'affaires	9,8 %	8,4 %	+ 1,4 pt
Dépréciations et amortissements (D&A) ⁽¹⁾	199	211	(13)
EBITDA ajusté des activités poursuivies	537	512	+ 25
En % du chiffre d'affaires	15,6 %	14,3 %	+ 1,3 pt
EBITDA ajusté des activités non poursuivies	1	-	-
EBITDA retenu pour les clauses conventionnelles	538	512	+ 26

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

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

Résultats des opérations 2012 et 2013

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

(en millions d'euros sauf mention contraire)	2013	2012	Variation
Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	224	264	(40)
En % du chiffre d'affaires	6,5 %	7,4 %	(0,9) pts
Dont :			
Technologie	342	403	(61)
En % du chiffre d'affaires	70,5 %	78,3 %	(7,8) pts
Entertainment Services	24	12	(12)
En % du chiffre d'affaires	1,5 %	0,7 %	+ 0,8 pts
Maison Connectée	(13)	(56)	+ 43
En % du chiffre d'affaires	(1,0) %	(4,5) %	+ 3,5 pts
EBIT ajusté des activités poursuivies	338	301	+ 38
En % du chiffre d'affaires	9,8 %	8,4 %	+ 1,3 pts
Dont :			
Technologie	346	400	(55)
En % du chiffre d'affaires	71,3 %	77,8 %	(6,5) pts
Entertainment Services	89	26	+ 63
En % du chiffre d'affaires	5,5 %	1,5 %	+ 4,0 pts
Maison Connectée	(2)	(34)	+ 32
En % du chiffre d'affaires	(0,1) %	(2,7) %	+ 2,6 pts
EBITDA ajusté des activités poursuivies	537	512	+ 25
En % du chiffre d'affaires	15,6 %	14,3 %	+ 1,3 pts
Dont :			
Technologie	355	400	(46)
En % du chiffre d'affaires	73,2 %	77,8 %	(4,6) pts
Entertainment Services	230	199	+ 31
En % du chiffre d'affaires	14,2 %	11,5 %	+ 2,7 pts
Maison Connectée	41	1	+ 40
En % du chiffre d'affaires	3,0 %	0,1 %	+ 2,9 pts

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 » et les notes 20, 22 et 23 des états financiers consolidés inclus dans ce Rapport Annuel.

2.10.1 VUE D'ENSEMBLE

2.10.1.1 Principales catégories de besoins en trésorerie

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

- *besoins en fonds de roulement des activités poursuivies* : les besoins en fonds de roulement du Groupe sont particulièrement basés sur le niveau des stocks, des créances clients et des crédits fournisseurs ;
- *pertes liées à des activités non poursuivies* : le Groupe doit également financer les pertes et les besoins en trésorerie de ses activités non poursuivies. 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 Rapport Annuel ;
- *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* : aucun dividende n'a été versé en 2013 au titre de l'exercice 2012 et aucun dividende n'est prévu en 2014 au titre de l'exercice 2013. 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 la section 2.10.3 « Ressources financières ».

2.10.2 FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)

	2013	2012
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1^{er} janvier	397	370
Variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies	306	259
Flux de trésorerie d'exploitation nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession	(39)	(6)
Variation nette de la trésorerie d'exploitation (I)	267	253
Variation nette de la trésorerie d'investissement des activités poursuivies	(111)	(137)
Flux de trésorerie d'investissement nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession	27	(5)
Variation nette de la trésorerie d'investissement (II)	(84)	(142)
Variation nette de la trésorerie de financement des activités poursuivies	(248)	(73)
Flux de trésorerie de financement nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession	-	-
Variation nette de la trésorerie de financement (III)	(248)	(73)
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (I+II+III)	(65)	38
Effet des variations de change sur la trésorerie	(25)	(11)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE	307	397

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 de trésorerie* : le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie était de 307 millions d'euros au 31 décembre 2013. En plus de la trésorerie et équivalents de trésorerie, 40 millions d'euros de trésorerie étaient constitués en gage au 31 décembre 2013 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 section 2.10.3 « Ressources financières ».
- *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* : le Groupe possède trois lignes de crédit sécurisées pour un montant total de 241 millions d'euros. Deux des lignes de crédit totalisant 141 millions d'euros sont garanties par des créances clients et la disponibilité de ces lignes varie en fonction du montant des créances.

Le Conseil d'administration a examiné les prévisions de trésorerie du Groupe qui sous-tendent la performance opérationnelle et les analyses de sensibilité présentées en note 13 des états financiers consolidés et estime que le Groupe peut faire face à ses besoins de trésorerie anticipés ainsi qu'aux conséquences financières éventuelles des litiges en cours, et ce jusqu'au 31 décembre 2014 au minimum.

Variation nette de la trésorerie d'exploitation

La variation nette de la trésorerie d'exploitation s'est élevée à 267 millions d'euros en 2013, contre 253 millions d'euros en 2012.

Activités poursuivies

En 2013, le résultat net des activités poursuivies s'est nettement dégradé par rapport à 2012 avec une perte nette de 111 millions d'euros, contre un gain net de 13 millions d'euros en 2012. La variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies s'est toutefois améliorée pour atteindre 306 millions d'euros en 2013, contre 259 millions d'euros générés par les activités poursuivies en 2012.c ;

Les variations entre 2012 et 2013 sont analysées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2013	2012	Variation	Commentaire sur les variations
Résultat des activités poursuivies	(111)	13	(124)	Principalement dû aux coûts liés au refinancement du Groupe en juillet 2013
Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation				
Amortissements d'actifs sans contrepartie de trésorerie	231	235	(4)	
Résultat des activités poursuivies avant dépréciation, amortissement et dégradation d'actifs	120	248	(128)	
Décaissements liés aux provisions sur la période	(89)	(102)	+ 13	Principalement des paiements liés aux régimes de retraite et à la restructuration en 2012 et 2013
Impact des provisions sur le compte de résultat hors trésorerie pour la période	107	27	+ 80	Hausse des charges de restructuration en 2013 de 42 millions d'euros et baisse des réserves de pension, cette variation étant principalement due au gain lié à une réduction de régime de 45 millions d'euros.
Autres ajustements divers	301	248	+ 53	Les ajustements divers comprennent les charges d'intérêts nettes, la variation du fonds de roulement et d'autres éléments sans contrepartie de trésorerie. En 2013, cela englobait le transfert vers les activités de financement des frais de refinancement de la dette s'élevant à 81 millions d'euros.
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	439	421	+18	
Intérêts nets payés et reçus	(80)	(113)	+ 33	
Impôts payés sur les résultats	(53)	(49)	(4)	
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	306	259	+47	

Résultat net des 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 39 millions d'euros en 2013, contre 6 millions d'euros en 2012.

Variation nette de la trésorerie d'investissement

Le montant des flux de trésorerie nets utilisés pour les investissements s'est élevé à 84 millions d'euros en 2013, contre 142 millions d'euros en 2012.

Activités poursuivies

Les sorties de trésorerie destinées aux investissements effectués dans le cadre des activités poursuivies s'établissent à 111 millions d'euros en 2013, contre 137 millions d'euros en 2012 et comprennent :

- les investissements corporels et incorporels nets qui se sont élevés à 114 millions d'euros en 2013 (contre 147 millions d'euros en 2012), du fait des dépenses liées aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 115 millions d'euros en 2013 (contre 149 millions d'euros en 2012) nettes de l'encaissement de 1 million d'euros en 2013 (contre 2 millions d'euros en 2012) lié à des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles. En 2013, les investissements corporels et incorporels bruts ont été de 12 millions d'euros dans le segment Technologie, reflétant le développement de projets et d'initiatives, de 64 millions d'euros dans le segment Services Entertainment, du fait des investissements du Groupe dans les centres de production pour les Services Créatifs Numériques et dans les sites de réplication pour les Services de DVD, et de 38 millions d'euros pour le segment Maison Connectée, liés principalement aux projets de R&D capitalisées ;

- les décaissements liés aux acquisitions de titres de participations des filiales (nets de la trésorerie acquise) en 2013 qui ont été de 8 millions d'euros, contre 10 millions d'euros en 2012. En 2013, ils correspondent principalement à l'acquisition des intérêts de Village Roadshow et Indoor Direct. En 2012, ils correspondent principalement à l'acquisition des actifs provenant des intérêts de Quinta et Indoor Direct ;
- les encaissements provenant de la cession de titres de participation qui se sont élevés à 6 millions d'euros en 2013, contre un encaissement de 17 millions d'euros en 2012, nets de la trésorerie des sociétés cédées. En 2013, ils correspondent aux produits nets provenant de la vente des investissements dans Novaled et en 2012, ils correspondent à la cession des Services Diffuseurs de Contenu ;
- la réduction ou augmentation nette de la trésorerie mise en nantissement pour sécuriser les obligations du Groupe qui a généré 5 millions d'euros de trésorerie en 2013, contre 4 millions d'euros en 2012.

Activités non poursuivies

La trésorerie d'investissement nette des activités non poursuivies représentait un encaissement de 27 millions d'euros en 2013, contre 5 millions d'euros de trésorerie utilisée en 2012, lié aux produits reçus de Francisco Partner à la suite de l'accord en 2013 sur un billet à ordre (*Promissory Note*) émis lors de la vente à ce dernier des services de diffusion de contenu de Grass Valley en 2010.

Variation nette de la trésorerie de financement

L'activité totale de financement du Groupe a utilisé 248 millions d'euros en 2013, contre une utilisation de 73 millions d'euros en 2012.

Activités poursuivies

La trésorerie de financement nette des activités poursuivies s'est élevée à 248 millions d'euros en 2013, contre une utilisation de 73 millions d'euros en 2012.

La trésorerie nette utilisée en 2013 avait pour but principal de rembourser les dettes financières à hauteur de 122 millions d'euros comprenant (i) les remboursements de la dette d'un montant de

965 millions d'euros, dont principalement des remboursements normaux s'élevant à 57 millions d'euros, 67 millions d'euros de remboursement anticipé et 838 millions d'euros qui ont été refinancés et (ii) les encaissements provenant de l'émission d'une nouvelle dette d'un montant de 843 millions d'euros.

En plus des remboursements nets des dettes financières s'élevant à 122 millions d'euros, la trésorerie de financement nette comprenait les coûts liés aux transactions de refinancement de 131 millions d'euros.

Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession

Aucune trésorerie de financement n'a été utilisée au titre des activités non poursuivies en 2013 et en 2012.

2.10.3 RESSOURCES FINANCIÈRES

La dette financière brute du Groupe s'élève à 1 022 millions d'euros (valeur en IFRS) au 31 décembre 2013, contre 1 115 millions d'euros au 31 décembre 2012. Au 31 décembre 2013, la dette financière se compose principalement de 239 millions d'euros d'emprunts à terme émis en mai 2010 dans le cadre de la restructuration de la dette du Groupe, et de 750 millions d'euros d'emprunts à terme émis dans le cadre du refinancement de la dette du Groupe de juillet 2013. Au 31 décembre 2012, la dette financière se composait principalement de 435 millions d'euros d'obligations et de 659 millions d'euros d'emprunts à terme, tous deux émis en mai 2010. Au 31 décembre 2013, les dettes dont les échéances de paiements sont inférieures à un an sont de 86 millions d'euros, contre 96 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Les placements privés et les dettes financières restructurés en 2010 conformément au Plan de sauvegarde ont été en grande partie refinancés en juillet 2013, ce qui a permis de réduire le montant total de la dette, de diminuer le taux d'intérêt moyen et de prolonger l'échéance.

Au 31 décembre 2013, le Groupe possédait 307 millions d'euros de disponibilités et dépôts, par rapport à 397 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Voir la note 22 des états financiers consolidés du Groupe pour de plus amples informations sur la restructuration de la dette du Groupe.

Le tableau ci-dessous présente l'endettement financier net de Technicolor au 31 décembre 2013.

	Type de taux d'intérêt	Montant au 31 décembre 2013 (en millions d'euros)	Première échéance ⁽¹⁾	Existence de couverture
Emprunts à terme (tranche non amortissable)	Variable	184	2017	Oui
Emprunts à terme (tranche amortissable)	Variable	805	2014	Oui
Autre dette non courante	Divers	10	2015	Non
Autre dette courante	Divers	23	2013	Non
DETTE TOTALE		1 022		
Disponibilités et dépôts	Variable	307	0 à 1 mois	Non
Lignes de crédit confirmées ⁽²⁾	Variable	241		
LIQUIDITÉ TOTALE		548		

(1) Voir la note 22.3 pour l'échéancier de la dette du Groupe.

(2) Le montant disponible de ces lignes dépend de l'en-cours des créances (voir note 22.3 (f)).

Plan de Sauvegarde

Le 28 janvier et le 9 mars 2009, la Société a annoncé qu'une fois les comptes consolidés 2008 publiés, elle ne respecterait pas un certain nombre des clauses conventionnelles contenues dans les accords financiers en vertu desquels elle avait emprunté la quasi-totalité de sa dette senior, soit approximativement 2,8 milliards d'euros.

Le Groupe a alors entamé des négociations dans le but de restructurer sa dette senior. Dans ce contexte, la Société a décidé de solliciter l'ouverture à son bénéfice d'une procédure de sauvegarde auprès du Tribunal de Commerce de Nanterre le 30 novembre 2009. Le 17 février 2010, le Tribunal de Commerce de Nanterre a approuvé le Plan de Sauvegarde. Les principales caractéristiques de la restructuration de la dette prévues par le Plan de Sauvegarde étaient les suivantes :

- la conversion de la dette senior à hauteur d'un montant maximum de 1 289 millions d'euros (sur la base des taux de change prévus par le Plan de Sauvegarde, soit 1,30 USD/1,00 € et 1,1 €/1,00 £) en valeurs mobilières émises par la Société au moyen :
 - d'une augmentation de capital en numéraire par émission d'actions nouvelles avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (sous réserve des règles relatives à l'offre au public de titres financiers qui restreignent la participation d'investisseurs dans certains pays, notamment les États-Unis) d'un montant maximum (prime d'émission incluse) d'environ 348 millions d'euros,
 - de l'émission d'Obligations Remboursables en Actions de la Société (les ORA) réservée aux créanciers seniors, pour un montant maximum de 641 millions d'euros, étant précisé que les ORA pourraient être acquises par les actionnaires existants de la Société à hauteur d'un montant d'environ 75 millions d'euros (sous réserve des règles relatives à l'offre au public de titres financiers qui restreignent la participation d'investisseurs dans certains pays, notamment les États-Unis),
 - de l'émission d'Obligations remboursables en espèces ou en actions de la Société liées aux produits de cession de certains actifs non stratégiques de la Société et désignées *disposal proceeds notes* (les DPN), réservée aux créanciers seniors à hauteur de 300 millions d'euros, dont 48 millions d'euros ont été remboursés avant la finalisation de la restructuration ;
- la conclusion d'une nouvelle ligne d'emprunt et l'émission d'obligations nouvelles qui permettraient de rembourser la dette senior à hauteur d'un montant maximum de 1 550 millions d'euros (sur la base des taux de change prévus par le Plan de Sauvegarde, soit 1,30 USD/1,00 € et 1,1 €/1,00 £).

Les principales caractéristiques des actions nouvelles, des ORA, des DPN et de la Dette Restructurée (tel que ce terme est défini ci-après) sont décrites dans les paragraphes « Description de l'endettement du Groupe » et « Actions nouvelles, ORA, DPN » ci-après, ainsi que dans les notes 22.2 et 22.3 des états financiers consolidés.

Refinancement de juillet 2013

En 2013, la Dette Restructurée de Technicolor a été refinancée grâce à l'émission 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 USD/1,00 € et 0,85 £/1,00 €). Ce montant de 905 millions d'euros de prêts et d'obligations se traduit par un montant de 829 millions d'euros selon les normes IFRS, après ajustement IFRS de 76 millions d'euros, constaté au moment de la comptabilisation initiale à sa juste valeur de la Dette Restructurée, en 2010. Ce montant de 905 millions d'euros de prêts et obligations se trouve éliminé par 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 (la « Nouvelle Dette » s'élevant à 838 millions d'euros au taux de 1,30 USD/1,00 €). La Dette Restructurée non apportée aux Offres de Rachat s'élève à 192 millions d'euros et 116 millions de dollars à la valeur nominale (environ 282 millions d'euros au taux de 1,30 USD/1,00 €).

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 la Nouvelle Dette arrivant à échéance en 2020, à des conditions identiques à celles de la Nouvelle Dette émise en juillet 2013. En outre, le Groupe a annoncé qu'il prévoyait de rembourser intégralement le solde restant de sa Dette Restructurée (85 millions d'euros) à partir de sa trésorerie d'ici à la fin du mois d'avril 2014.

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

Description de l'endettement du Groupe

Les conditions de la Nouvelle Dette, de la Dette Restructurée et du RCF du Groupe sont présentées ci-dessous.

Vue d'ensemble

Dans le cadre du refinancement de juillet 2013, Technicolor a levé une Nouvelle Dette d'un montant de 838 millions d'euros et a modifié les conditions de la Dette Restructurée (constituées par l'Accord de crédit et du Contrat d'Émission Obligataire). En particulier, toutes les restrictions et autres limitations applicables à la Dette Restructurée ont été alignées sur celles de la Nouvelle Dette décrite ci-dessous. Les clauses conventionnelles financières de la Dette Restructurée ont été supprimées. Les conditions financières de la Nouvelle Dette et de la Dette Restructurée restante sont décrites à la note 22 des états financiers consolidés du Groupe.

Sûretés

L'ensemble de sûretés liées à la Dette Restructurée n'a pas été amendé dans le refinancement 2013. Un ensemble de sûretés composé de nantissements d'actions, de nantissements de certaines créances clients détenues au titre de contrats importants, de nantissements de certaines créances intragroupes importantes et de nantissements de certains comptes importants de centralisation de trésorerie, garantit les obligations de l'emprunteur et de chaque garant au titre de l'Accord de Crédit et du Contrat d'Émission Obligataire. Tech Finance, en tant que détenteur de la Dette Restructurée, bénéficie de cet ensemble de sûretés pour le compte des créditeurs de la Nouvelle Dette.

La Nouvelle Dette et le RCF bénéficient d'un ensemble de sûretés (le « nouvel ensemble de sûretés ») composé de nantissements d'actions et de nantissements de certaines créances intragroupes et comptes bancaires. Dès remboursement intégral de la Dette Restructurée, le nouvel ensemble de sûretés sera modifié et élargi pour inclure des nantissements d'actions supplémentaires, le nantissement de certains comptes importants de centralisation de trésorerie ainsi que le nantissement de créances intragroupes supplémentaires.

Remboursements anticipés obligatoires au titre de la Dette Restructurée

Les conditions de remboursements anticipés obligatoires de la Dette Restructurée n'ont pas été amendées dans le refinancement 2013. La Société a l'obligation de rembourser de manière anticipée la Dette Restructurée restant due 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 sera affecté au remboursement des montants restant dus au titre de la Dette Restructurée, uniquement si le montant est supérieur à un seuil, étant précisé que cet engagement ne s'applique pas à la cession de certains actifs dont le produit sera utilisé au cours de l'exercice pour financer les dépenses d'investissement ;
- **émissions de titres de capital** : au moins 80 % du produit net de toute nouvelle émission de titres de capital sera affecté au remboursement des montants restants dus au titre de la Dette Restructurée ;

- **trésorerie excédentaire (Excess Cashflow)** signifie 80 % de :

- la valeur globale de la trésorerie nette comprenant (i) l'ensemble de la trésorerie nette issue des activités opérationnelles et d'investissement plus (ii) l'ensemble des sommes versées au titre d'acquisitions (y compris de valeurs mobilières), les intérêts payés ainsi que les prêts accordés à des tiers, moins (iii) l'ensemble des produits de cession de valeurs mobilières, les produits nets de cessions, les produits nets d'assurance, les intérêts reçus, les remboursements de prêts accordés à des tiers ainsi que les revenus nets des filiales ou coentreprises qui ne peuvent distribuer ces revenus à la Société à cause de restrictions légales ou contractuelles,

- 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 (y compris la Dette Restructurée) et tout remboursement anticipé volontaire ou obligatoire au titre de la Dette Restructurée intervenu au cours de l'année.

La trésorerie excédentaire de la Société (qui est définie ci-dessus) sera affectée au remboursement de la Dette Restructurée ;

- **changement de contrôle** : en cas de changement de contrôle de la Société, toute avance au titre de l'Accord de Crédit et le montant en principal restant dû des obligations au titre du Contrat d'Émission Obligataire, ainsi que tout autre montant restant dû au titre de la Dette Restructurée, seront immédiatement exigibles ; et

- **autre** : le produit net relatif à tout paiement ou réclamation au titre d'une police d'assurance ou toute émission de dette subordonnée liée à toute opération de refinancement sera affecté au remboursement anticipé de la Dette Restructurée.

Remboursements anticipés obligatoires au titre de la Nouvelle Dette

La Société a l'obligation de rembourser de manière anticipée la Nouvelle Dette restant due 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 la Nouvelle Dette, sauf si le produit est réinvesti dans des actifs utiles aux activités du Groupe sous une période de 365 jours.

- **trésorerie excédentaire** : signifie :

- la trésorerie du Groupe qui comprend l'ensemble de la trésorerie nette des activités d'investissement et opérationnelles moins (i) les montants engagés au titre des contrats obligatoires devant être payés au titre d'investissements ou de dépenses en capital dans les douze prochains mois, plus (ii) le montant déduit du flux de trésorerie au titre de (i) l'année précédente, moins (iii) les produits en numéraire des ventes de valeurs mobilières, plus (iv) les paiements en numéraire pour l'achat de valeurs mobilières, moins (v) les produits nets issus des cessions d'actifs et des événements divers donnant lieu à remboursement anticipé la Nouvelle Dette, moins (vi) les intérêts reçus, plus (vii) les intérêts payés,(viii) plus les prêts octroyés moins les prêts remboursés par

des tiers et moins (ix) tout bénéfice généré par la trésorerie d'une filiale ou coentreprise qui ne peut pas être distribué,

- moins le total des coûts de financement, ce qui comprend l'ensemble des intérêts payés au cours de l'année ainsi que toutes échéances liées à une dette (y compris la Dette Restructurée et la Nouvelle Dette) et tout remboursement anticipé volontaire ou obligatoire au titre de la Dette Restructurée et de la Nouvelle Dette intervenu au cours de l'année.

Pour l'exercice 2013 et les exercices suivants, un pourcentage de la trésorerie excédentaire de la Société (telle que définie ci-dessus) sera affecté au remboursement anticipé de la Nouvelle Dette. Le pourcentage applicable dépend du ratio d'endettement du Groupe :

Ratio d'endettement %

>1,50	75 %
= ou < 1,50	50 %
= ou < 0,75	25 %

- *changement de contrôle* : en cas de changement de contrôle dans la Société (voir « Dispositions relatives au changement de contrôle » ci-dessus), tous les emprunts à terme de la Nouvelle Dette deviendront immédiatement exigibles ; et
- *autres* : les produits nets provenant de tout paiement lié à un événement divers devront dans chaque cas être appliqués au

remboursement anticipé de la Nouvelle Dette sous réserve de certains seuils minimaux.

Remboursements anticipés volontaires

Au titre des dispositions de la Dette Restructurée, la Société pourra rembourser, de manière anticipée, tout ou partie des avances dont elle bénéficie au titre de l'Accord de Crédit et tout montant en principal des Obligations, incluant le montant du *make whole* si applicable, au titre du Contrat d'émission obligataire.

Au titre de la Nouvelle Dette, la Société pourra, de son propre choix, rembourser de manière anticipée tout ou partie de ses emprunts à terme dus à condition toutefois que tous les remboursements anticipés volontaires effectués avant le premier anniversaire de la clôture ou à cette date soient accompagnés d'un montant égal à 2 % du montant de ces remboursements anticipés volontaires, et que ceux effectués au cours de la période suivant le premier anniversaire jusqu'à la date tombant 24 mois après la clôture soient accompagnés d'un montant égal à 1 % de ces remboursements anticipés volontaires.

Synthèse des remboursements

Le tableau ci-dessous montre les remboursements, comme décrits ci-dessus, de la Dette Restructurée et de la Nouvelle Dette, effectués par types :

(en millions d'euros)	2013	2012
Remboursements cumulés en début de période	326	81
Remboursements normaux	57	58
Remboursements liés à l' <i>Excess cash flow</i> de 2011	-	25
Remboursements anticipés obligatoires suite à cessions	-	17
Remboursements anticipés obligatoires suite aux augmentations de capital	-	145
Remboursements anticipés volontaires dans le cadre du refinancement de la Dette Restructurée	67	-
Remboursements cumulés en fin de période	450	326

Clauses conventionnelles (*covenants*)

La Nouvelle Dette contient une seule clause conventionnelle (*covenant*) financière selon laquelle la dette brute totale ne doit pas être supérieure à 3,50 fois l'EBITDA sur une période de douze mois précédant le 30 juin et le 31 décembre de chaque exercice (« nouvelle clause conventionnelle sur le ratio d'endettement »).

Le RCF contient une seule clause conventionnelle (*covenant*) financière selon laquelle la dette nette totale ne doit pas être supérieure à 2,25 fois l'EBITDA sur une période de douze mois (« clause conventionnelle sur le ratio d'endettement du RCF »). Cette clause ne prend effet que s'il y a un prélèvement aux termes du RCF en date du 30 juin ou du 31 décembre de chaque exercice.

Le total de la dette nette et de la dette brute de ces deux clauses conventionnelles (*covenants*) sont calculées sur la base du périmètre total 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 » avant « Autres produits (charges) », en excluant l'impact des éléments suivants (dans la mesure où ceux-ci sont déjà inclus dans le résultat consolidé) :

- amortissements et dépréciations d'actifs ;
- coûts de transaction (relatifs au refinancement) ;
- coûts de restructuration ;
- ajustements de juste valeur ;
- variation des provisions ;
- tout gain ou perte enregistré sur la valeur comptable du fait de la cession (non liée au cours normal des activités) ou de la réévaluation de tout actif ; et
- tout événement exceptionnel ou extraordinaire.

Nouvelle clause conventionnelle sur le ratio d'endettement

La dette brute du Groupe au 31 décembre 2013 ne doit pas être plus de 3,50 fois l'EBITDA pour les 12 mois précédant le 31 décembre 2013. À des fins de calcul de la dette brute, la dette nominale du Groupe est utilisée et la dette en devises est évaluée au taux de change de clôture au 31 décembre 2013. Au 31 décembre 2013, le calcul de ces clauses conventionnelles est le suivant :

- Dette brute : 1 091 millions d'euros
- EBITDA : 538 millions d'euros
- Ratio dette brute/EBITDA : 2,03 :1,00

Le ratio étant de 2,03 et donc inférieur au niveau maximum autorisé de 3,50, le Groupe respecte cette clause conventionnelle.

Clause conventionnelle sur le ratio d'endettement du RCF

Étant donné que le Groupe n'avait aucun prélèvement en cours au titre du RCF au 31 décembre 2013, cette clause conventionnelle ne s'applique pas.

Autres restrictions de la Nouvelle Dette et de la Dette Restructurée

En plus de certaines obligations d'information (*covenants*), les accords régissant la Nouvelle Dette et la Dette Restructurée incluent certaines clauses qui restreignent la capacité de la Société et certaines de ses filiales à entreprendre certaines actions. Ces restrictions limitent la capacité de la Société et de certaines de ses filiales, sous réserve de certaines exceptions et limitations, à (entre autres) :

- accorder des sûretés sur l'un de ses actifs actuels ou futurs en vue de garantir l'endettement financier ou autres obligations du Groupe ;
- contracter des dettes financières supplémentaires :
 - supérieures à 50 millions d'euros pour les contrats de location-acquisition,
 - supérieures au plus élevé des montants suivants : 250 millions d'euros ou 50 % de l'EBITDA pour la dette contractée aux termes de lignes de crédit,
 - pour les filiales autres que Thomson Licensing SAS, supérieures à 50 millions d'euros (à l'exclusion des lignes de crédit et des contrats de location-acquisition),
 - pour Technicolor SA, si le ratio EBITDA/charges fixes est supérieur à un certain ratio,
 - pour Thomson Licensing SAS : aucun endettement supplémentaire permis à l'exception des prélèvements sur le RCF, à l'exclusion de certains end dettements autorisés, y compris, entre autres, le refinancement de la Dette Restructurée ;

- conclure des accords de couverture de change ou de taux d'intérêt autres qu'à des fins non spéculatives ;
- conclure toute convention importante avec des affiliés pour un montant supérieur à 20 millions d'euros, sauf convention courante conclue à des conditions normales et si supérieures à 40 millions d'euros, approuvées par le Conseil d'administration ;
- procéder à des paiements restreints, si certains ratios ne sont pas respectés, au-delà d'un certain montant cumulé pendant la durée de la Nouvelle Dette supérieur à 125 millions d'euros, dont le versement des dividendes, les distributions, les achats ou les remboursements d'actions, les placements autres que les placements autorisés et le remboursement de la dette subordonnée ;
- investir dans des coentreprises non contrôlées par le Groupe, sauf si le ratio d'endettement consolidé du Groupe est en deçà d'un seuil qui augmente au fil du temps et sous réserve d'un certain montant cumulé de 100 millions d'euros pendant la durée de la Nouvelle Dette selon certaines dérogations ;
- 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 si cette autre entité est contrôlée par le Groupe ;

Les investissements effectués par le Groupe (voir note 31 (b) pour de plus amples informations) en 2013 l'ont été dans le respect des restrictions mentionnées ci-dessus.

Autres restrictions du RCF

En plus de certaines obligations d'informations (*covenants*), l'accord gouvernant le RCF inclut certaines restrictions qui restreignent la capacité de Thomson Licensing SAS et Technicolor SA à entreprendre certaines actions. Ces restrictions limitent leur capacité, sous réserve dans certains cas de certaines exceptions et limites (entre autres) à :

- modifier considérablement la nature générale des affaires de Thomson Licensing SAS ou du groupe Technicolor prises dans leur ensemble ;
- pour Thomson Licensing SAS, à effectuer des distributions.

Dispositions relatives au changement de contrôle

Selon les termes de la Dette Restructurée, de la Nouvelle Dette et du 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 la Dette Restructurée, la Société, certaines autres sociétés du Groupe en qualité de garants de la Dette Restructurée, les prêteurs au titre de l'Accord de Crédit, l'agent de crédit au titre de l'Accord de Crédit, les porteurs d'Obligations Nouvelles, les porteurs de DPN et certains autres agents ont conclu un accord intercréanciers (l'Accord Intercréanciers). De même, pour établir les droits relatifs de certains de leurs créateurs au titre de la Nouvelle Dette et du RCF, les Parties à la dette, les agents représentant les prêteurs au titre des accords RCF et de la nouvelle dette et l'agent de sûreté réelle ont également conclu un accord intercréancier (le « Nouvel accord intercréancier »).

Cas de défaut

La Dette Restructurée, la Nouvelle Dette et le RCF prévoient également certains cas de défaut dont la survenance fournit aux créateurs la capacité à exiger immédiatement le paiement de tout ou partie des sommes dues. Ces cas de défaut s'appliquent en tout ou partie à Technicolor SA, Thomson Licensing SAS, Technicolor International SAS et Tech Finance, au titre de la Dette Restructurée, du RCF, de la Nouvelle Dette ou de prêts et emprunts intragroupes.

Collectivement, ces entités Technicolor et Tech Finance sont appelées les « Parties à la dette ».

Les cas de défaut au titre de ces instruments comprennent, notamment, et sous réserve des exceptions ou délais de grâce :

- le non-paiement de tout montant dû au titre des instruments ou de tout accord de couverture autorisés ;
- le manquement par les Parties à la dette ou par l'un des garants à se conformer à ses obligations et engagements importants, notamment les clauses conventionnelles financières (*covenants*), au titre du ou des instrument(s) au(x)quel(s) il/elle est partie ;
- certains cas de cessation de paiement (*insolvency*) ;
- toute réserve émise par les Commissaires aux comptes, dans un rapport, quant à la capacité de la Partie à la dette à continuer son exploitation ou quant à l'exactitude de l'information donnée ;
- le manquement par toute Partie à la dette ou par un garant à l'un de ses engagements importants au titre des accords intercréanciers de la Dette Restructurée et de la Nouvelle Dette ;
- 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 somme supérieure à 25 millions d'euros au titre de l'endettement financier de toute entité du Groupe qui donne au créateur ou créateurs correspondant(s) le droit d'accélérer la date de paiement d'un tel endettement ;
- les procédures engagées par des créanciers en ce qui concerne tout actif supérieur à 25 millions d'euros et qui ne sont pas abandonnées dans les 60 jours ;

- toute mise en œuvre d'une sûreté par les Parties à la dette ou certaines autres filiales importantes ou groupes de filiales d'un montant supérieur à 25 millions d'euros qui n'est pas soldée dans les 60 jours ;
- un changement de contrôle ; et
- tout événement qui a un impact négatif significatif sur Technicolor ou les garants pris dans leur ensemble au titre de la documentation de la Dette Restructurée ou sur Technicolor ou Thomson Licensing au titre du RCF.

Lignes de crédit confirmées

Comme le prévoient les accords de la Dette Restructurée et de la Nouvelle Dette, la Société a conclu deux programmes de mobilisation de créances au titre desquels elle peut emprunter jusqu'à 141 millions d'euros et une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 100 millions d'euros. Voir note 22.3 (f) des états financiers consolidés pour de plus amples informations sur ces lignes de crédit.

Actions nouvelles, ORA, DPN

Actions nouvelles

Le 26 mai 2010, la Société a procédé à une augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, pour un montant (prime comprise) de 348 millions d'euros par émission de 526 608 781 actions nouvelles à un prix de souscription unitaire de 0,66 euro, soit avec une prime d'émission de 0,56 euro par action. Le 15 juillet 2010, la Société a procédé à un regroupement d'actions par attribution d'une action nouvelle pour dix actions anciennes. Le nombre d'actions a donc été divisé par dix à 52 660 878 actions.

La souscription des actions nouvelles a été réservée par préférence aux actionnaires existants de la Société ainsi qu'aux tiers ayant acquis sur le marché les droits préférentiels de souscription des actionnaires existants de la Société. Les actions nouvelles pouvaient être souscrites à titre irréductible et à titre réductible à hauteur de deux actions nouvelles pour une action ancienne par les actionnaires existants de la Société. Suite à l'exercice de leur droit préférentiel de souscription, les actionnaires ont souscrit à 203 millions d'euros sur les 348 millions d'euros d'augmentation de capital.

L'intégralité des actions nouvelles non souscrites par les actionnaires existants de la Société ou les tiers ayant acquis sur le marché les droits préférentiels de souscription des actionnaires existants de la Société a été souscrite par les Créditeurs Seniors, conformément à l'engagement de souscription prévu au titre du Plan de Sauvegarde, au *prorata* du montant en principal de leurs créances sur la Société.

Le prix de souscription des actions nouvelles a été versé par les Créditeurs Seniors par compensation à due concurrence avec leurs créances en principal certaines, liquides et exigibles sur la Société.

ORA

Le 26 mai 2010, la Société a procédé à l'émission d'ORA, pour un montant de 638 millions d'euros, donnant droit de recevoir environ 97 millions d'actions de la Société, prenant en compte le regroupement d'actions à raison d'une action nouvelle pour dix actions anciennes effectué le 15 juillet 2010.

Les ORA ont été remboursées en actions ordinaires de la Société le 31 décembre 2010 (ORA I), le 31 décembre 2011 (ORA II et ORA IIC, ainsi que la portion restante des ORA I ayant fait l'objet d'une demande de report) et le 31 décembre 2012 (portions restantes d'ORA II et IIC ayant fait l'objet d'une demande de report), conformément au calendrier et aux conditions communiqués à l'émission.

Pour plus d'informations sur les ORA, voir la note 19.1 des états financiers consolidés du Groupe.

DPN

Le 26 mai 2010, la Société a procédé à l'émission de DPN pour un montant de 261 millions d'euros (309 millions d'euros convertis au taux de change en vigueur le 26 mai 2010, moins le remboursement de 48 millions liés à des cessions d'actifs).

Le 31 décembre 2010, les DPN (ainsi que les intérêts) ont été entièrement remboursés en espèces pour un montant de 52 millions d'euros (incluant le produit de la cession de Screenvision US) et par l'émission de 50 millions d'actions nouvelles.

Titres Super Subordonnés

Le montant de la dette financière de 1 022 millions d'euros (valeur en IFRS) au 31 décembre 2013 ne tient pas compte des Titres de créance Super Subordonnés (TSS), émis en septembre 2005, au nominal de 500 millions d'euros portant intérêts à 5,75 % (correspondant à un rendement de 5,85 % jusqu'à la première date de l'option de remboursement de l'émetteur). Ces titres de créance émis en septembre 2005 figurent dans un compte de capitaux propres à hauteur de 492 millions d'euros (ce qui correspond au montant nominal diminué des frais et commissions liés à l'offre) en raison de leur durée indéterminée et de leur caractère subordonné ainsi que de la nature optionnelle du coupon, conformément aux normes IFRS.

Malgré l'absence d'une date de maturité, les titres peuvent faire l'objet d'un remboursement anticipé, sur décision de l'émetteur, sous certaines conditions, en particulier (i) à compter du 25 septembre 2015, (ii) à tout moment en cas de changement de contrôle de Technicolor, ou (iii) suite à la survenance de certains événements fiscaux. Dans l'hypothèse d'un changement de contrôle de la Société et de la rétrogradation concomitante (abaissement de la note décidée en vue d'un changement de contrôle annoncé ou consécutif à celui-ci) d'un grade de la notation des titres de créance senior non garantis émanant de Standard & Poor's (S&P) ou de Moody's, de manière à ce que la notation après rétrogradation soit inférieure à

Baa3 pour Moody's ou à BBB- pour S&P, Technicolor serait susceptible de demander à rembourser par anticipation les titres sans verser de pénalités.

Selon les termes 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.

Le 17 février 2010, le Tribunal de commerce de Nanterre a approuvé le Plan de Sauvegarde proposé après s'être assuré qu'il protégeait les intérêts de tous les créanciers et offrait une « solution viable » pour le maintien du Groupe. La décision du Tribunal a été portée en appel devant la Cour d'appel de Versailles le 23 février 2010 par certains détenteurs des TSS de la Société. La Cour d'appel de Versailles, le 18 novembre 2010, puis la Cour de cassation, le 21 février 2012, ont rejeté le recours des porteurs de TSS et confirmé la validité du Plan de Sauvegarde. Pour plus d'informations sur les Titres Super Subordonnés, voir la note 19.3 des états financiers consolidés du Groupe.

Provisions sur retraites et avantages assimilés

En plus de la situation de la dette décrite ci-dessus, le Groupe a aussi des provisions sur retraites et avantages assimilés qui sont accordés aux employés qui s'élèvent à 356 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 388 millions d'euros au 31 décembre 2012. Pour plus d'information sur les provisions sur 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 23.3 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, Thomson Licensing SAS et la dette émise par Tech Finance & Co. SCA (la Nouvelle Dette) et la note CCC+ avec une perspective stable aux emprunts à terme émis en 2010 par Technicolor SA (la Dette Restructurée).

Moody's attribue la note B3 avec une perspective stable à Technicolor et à la dette émise par Tech Finance & Co. SCA (la Nouvelle Dette).

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

2.11 PRIORITÉS ET OBJECTIFS POUR 2014

- EBITDA ajusté compris entre 550 millions d'euros et 575 millions d'euros ;
- Résultat net positif ;
- Flux de trésorerie disponible du Groupe compris entre 180 millions d'euros et 200 millions d'euros, malgré des dépenses de restructuration supérieures à 2013 ;
- Ratio Dette nette sur EBITDA ajusté inférieur à 1,2x à fin 2014.

3 FACTEURS DE RISQUES

3.1 RISQUES LIÉS À LA STRUCTURE FINANCIÈRE	50	
Risques liés à l'endettement	50	
3.2 RISQUES DE MARCHÉ	52	
3.2.1 Risque de variation des taux d'intérêt	52	
3.2.2 Risque de fluctuation des taux de change	52	
3.2.3 Risque de liquidité	53	
3.2.4 Risque lié à l'évaluation d'instruments financiers	53	
3.3 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ	53	
3.3.1 Risques liés à l'activité commerciale	53	
3.3.2 Risques liés à la capacité du Groupe de développer les produits et services répondant aux choix technologiques des clients du Groupe	54	
3.3.3 Risques liés à l'évolution de l'activité licences	55	
3.3.4 Concurrence	56	
3.3.5 Risques associés à la chaîne d'approvisionnement, la fabrication et la dépendance envers les fournisseurs	56	
3.3.6 Risques liés aux produits défectueux et aux problèmes de qualité des produits et services	57	
3.3.7 Risques relatifs aux acquisitions et aux partenariats	57	
3.3.8 Risques liés à l'évolution des marchés, des technologies et de la demande des consommateurs	58	
3.3.9 Risques liés à la sécurité des actifs	59	
3.4 AUTRES RISQUES	59	
3.4.1 Risques liés aux Ressources Humaines	59	
3.4.2 Risques liés à l'environnement économique et social	60	
3.4.3 Risques environnementaux	60	
3.4.4 Risques liés aux pertes de valeurs sur certains actifs corporels et incorporels dont les écarts d'acquisition	61	
3.4.5 Risques juridiques	61	
3.5 ASSURANCE	62	

Sont présentés ci-dessous les principaux risques identifiés qui pourraient affecter l'activité, la situation financière et les perspectives du Groupe. D'autres risques, qu'ils ne soient pas identifiés ou qu'ils soient considérés comme étant 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 Rapport Annuel) et les notes 3.1, 3.3, 12, 13, 16, 22, 23, 24, 25, 26 et 33 des états financiers consolidés.

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 résultant des clauses conventionnelles (*covenants*) de la Nouvelle Dette telle que définie ci-dessous ;
- aux restrictions opérationnelles résultant des clauses conventionnelles (*covenants*) figurant dans la documentation régissant la dette ; et
- aux autres stipulations prévues par le contrat régissant la Nouvelle Dette imposant au Groupe d'affecter une grande partie de sa trésorerie excédentaire au remboursement anticipé de la Nouvelle Dette.

L'importance de la dette du Groupe pourrait affecter sa santé financière, du fait des versements conséquents de principal et d'intérêts, et empêcher le Groupe de remplir ses obligations au titre de la Nouvelle Dette, du RCF (ligne de crédit revolving) et des programmes de mobilisation de créances, tels que définis ci-dessous :

Le Groupe est endetté de manière importante et doit remplir un certain nombre d'engagements significatifs du fait de cet endettement. Dans le cadre de l'opération de refinancement de juillet 2013, Technicolor a contracté une nouvelle dette constituée d'emprunts à terme d'un montant de 838 millions d'euros (la « Nouvelle Dette ») et a amendé les modalités du contrat régissant la Dette Restructurée comprenant des placements privés et des emprunts au titre d'un contrat de crédit et d'un contrat sur des obligations nouvelles signé le 26 mai 2010 (la « Dette Restructurée »). Le Groupe a également mis en place une nouvelle ligne de crédit revolving (le RCF) d'un montant de 100 millions d'euros au niveau de sa filiale détenue à 100 % Thomson Licensing.

Au 31 décembre 2013, la dette brute totale du Groupe s'élevait à 1 091 millions d'euros composée principalement de la Dette Restructurée et de la Nouvelle Dette (correspondant à 1 022 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 2013).

Le Groupe a deux programmes de mobilisation de créances (les « programmes de mobilisation de créances ») au titre desquels il peut bénéficier d'une liquidité supplémentaire allant jusqu'à 195 millions d'euros en fonction du montant des créances disponibles. Pour davantage d'informations sur les modalités de ces contrats et instruments de dette, voir le chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives », section 2.10.3 « Ressources financières » et la note 22.3 (f) dans les états financiers consolidés du présent Rapport Annuel.

L'importance de la dette du Groupe pourrait avoir des conséquences défavorables pour le Groupe et ses actionnaires. À titre d'exemple, un tel niveau d'endettement :

- contraint le Groupe à affecter une grande partie de la trésorerie excédentaire au remboursement de la Nouvelle Dette, 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 risques ci-dessous « Les dispositions relatives à la Nouvelle Dette imposent au Groupe d'affecter une grande partie de la trésorerie excédentaire ainsi que les produits de certaines cessions au remboursement de la Nouvelle Dette »). Le montant de la Nouvelle Dette, ainsi que les nouvelles clauses conventionnelles (*covenants*) prévues au titre de la Nouvelle Dette, ont été déterminés afin d'être compatibles avec les perspectives de performances opérationnelle et financière du Groupe au mois de juin 2013 ;
- 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 ;
- restreint 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 significativement la capacité du Groupe à développer ses activités.

La Nouvelle Dette et le 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 :

Les termes de la Nouvelle Dette et du RCF ont amélioré de façon significative la flexibilité stratégique du Groupe par rapport à celles de la Dette Restructurée ; 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 Rapport Annuel et la note 22.3 (g) des états financiers consolidés.

- **Clause conventionnelle sur le ratio d'endettement :** La Nouvelle Dette contient une seule clause conventionnelle (*covenant*) financière selon laquelle la dette brute totale ne doit pas être supérieure à 3,50 fois l'EBITDA sur une période de douze mois précédent le 30 juin et le 31 décembre de chaque exercice.
- **Clause conventionnelle sur le RCF :** Le RCF contient une seule clause conventionnelle (*covenant*) financière selon laquelle la dette nette totale ne doit pas être supérieure à 2,25 fois l'EBITDA sur une période de douze mois. Cette clause ne prend effet que s'il y a un prélèvement aux termes du RCF en date du 30 juin ou du 31 décembre de chaque exercice.

Pour davantage d'informations sur les termes 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 Rapport Annuel. 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 le présent Rapport Annuel), pourrait empêcher le Groupe de respecter ces clauses conventionnelles (*covenants*).

Par ailleurs, la Nouvelle Dette et le RCF, ainsi que les programmes de mobilisation de créances, 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 la Nouvelle Dette, dont le versement des dividendes, les distributions, les achats ou les remboursements d'actions, les

placements autres que les placements autorisés et le remboursement de la dette subordonnée ;

- contracter de la dette supplémentaire supérieure à certains montants cumulés, si certains ratios ne sont pas respectés et selon certaines dérogations ; et
- investir dans des coentreprises non contrôlées par Technicolor, sauf si le ratio d'endettement consolidé du Groupe est en deçà d'un seuil qui diminue au fil du temps et sous réserve d'un certain montant cumulé pendant la durée de la Nouvelle Dette selon 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 la Nouvelle Dette et du RCF. En l'absence de renonciation des créanciers seniors, un tel cas de défaut leur conférerait le droit de déclarer l'exigibilité anticipée des montants restants dus au moment de la survenance du cas de défaut au titre de la Nouvelle Dette et du RCF (majorés des intérêts courus, frais et autres montants dus à ce titre).

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

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 la Nouvelle Dette et du RCF sera 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 la Nouvelle Dette, du RCF et/ou des programmes de mobilisation de créances s'ils devenaient exigibles suite à la survenance d'un cas de défaut.

Les dispositions relatives à la Nouvelle Dette imposent au Groupe d'affecter une grande partie de la trésorerie excédentaire, ainsi que les produits de certaines cessions, au remboursement de la Nouvelle Dette.

Au titre des modalités de remboursement anticipé obligatoire prévues par la documentation relative à la Nouvelle Dette, qui n'ont pas fait l'objet d'un avenant lors de l'opération de refinancement, le Groupe a l'obligation d'allouer des fonds au remboursement de la Nouvelle Dette dans certains cas, et notamment dans les cas indiqués ci-après :

- **cessions d'actifs :** le produit net de toute cession d'actifs du Groupe à un tiers non-affilié, sous réserve d'un seuil minimum, sera affecté au remboursement des montants restant dus au titre de la Nouvelle Dette, sauf si le produit est réinvesti dans des actifs utiles aux activités du Groupe sous une période de 365 jours ;

- **trésorerie excédentaire** : pour les exercices 2013 et suivants, un pourcentage de la trésorerie excédentaire du Groupe sera affecté au remboursement anticipé de la Nouvelle Dette. Le pourcentage applicable, compris entre 25 % et 75 %, est fonction du ratio d'endettement du Groupe. En vertu du contrat régissant le remboursement anticipé de la Nouvelle Dette, 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 la Nouvelle Dette 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 »), tous les emprunts à terme au titre de la Nouvelle Dette seront immédiatement exigibles ; et

- **autre** : le produit net résultant de tout paiement lié à un événement divers (entraînant des remboursements d'assurance ou des indemnités) sera systématiquement affecté au remboursement anticipé de la Nouvelle Dette sous réserve de certains seuils.

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 également 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.

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt est due principalement à son endettement et à ses dépôts. Un échec dans la 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 23.2 dans les états financiers consolidés du Groupe du présent Rapport Annuel 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 part de ses actifs relèvent de filiales qui utilisent des devises autres que l'euro, en particulier le dollar US, comme devise fonctionnelle. Ce fait est révélateur de la solide implantation du Groupe aux États-Unis, en particulier dans les segments opérationnels Services Entertainment et Maison Connectée. En 2013, 46,6 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été réalisé aux États-Unis. La majorité des ventes des filiales sont libellées dans les devises nationales de celles-ci. À l'exception d'un nombre de cas limité, les filiales établissent leur compte de résultat dans leur devise nationale et ceux-ci sont alors convertis en euros à un taux de change mensuel moyen, les états financiers consolidés du Groupe étant présentés en

euros. Les fluctuations des taux de change, en particulier de celui du dollar US à l'euro, peuvent donc avoir un impact de conversion significatif sur le chiffre d'affaires du Groupe. En 2013, la baisse du dollar US par rapport à l'euro a été limitée, et les fluctuations de taux de change de l'ensemble des devises du Groupe ont entraîné une diminution de 4 millions d'euros du résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts, du fait en partie de la dépréciation du réal brésilien par rapport à l'euro. 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 d'appréciation 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 dépenses, en particulier le dollar US, les fluctuations de taux de change sont susceptibles d'affecter son résultat d'exploitation.

Lorsque les dépenses et les ventes du Groupe sont libellées dans deux 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 deux devises. La majorité des ventes de Technicolor sont libellées en dollars US et en euros, mais certaines dépenses 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 production au Mexique et en Pologne. Certaines ventes du Groupe réalisées en Europe sont également libellées en euros. Une partie des dépenses encourues du fait de ces ventes et liées à des achats effectués auprès de fournisseurs asiatiques l'est en dollars US. Pour certaines de leurs opérations, les filiales du Groupe situées au Royaume-Uni sont également exposées au dollar américain 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 23.1 des états financiers consolidés.

3.2.3 RISQUE DE LIQUIDITÉ

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

Le Groupe estime que sa capacité à accéder aux marchés financiers a été impactée de façon significative par la détérioration de sa situation financière en 2008-2009 et par la procédure de sauvegarde. Néanmoins, grâce à la restructuration de sa dette en 2010, à l'augmentation de capital réalisée en 2012 et à l'amélioration de ses résultats financiers, le Groupe a pu accéder plus facilement aux marchés financiers et refinancer sa dette en 2013. Par ailleurs, le Groupe a pu reporter l'échéance de ses lignes de crédit confirmées adossées à des créances commerciales jusqu'en 2016 et mettre en place une nouvelle ligne confirmée venant à échéance en 2018. Toutefois, une nouvelle dégradation de la situation financière du Groupe pourrait à nouveau limiter son accès aux marchés financiers. Pour davantage d'informations, voir la note 23.3 des états financiers consolidés du Groupe.

Pour d'autres informations sur la situation de liquidité du Groupe et certains risques y afférent, voir le chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives », section 2.10 « Trésorerie et capitaux », les notes 20, 22 et 23 des états financiers consolidés du Groupe et la section 3.1 « Risques liés à la structure financière » du présent chapitre.

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. Pour la juste valeur des options d'achat sur taux d'intérêt, la valeur de marché calculée par des institutions financières indépendantes sert de référence. 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 étant équivalente à la valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme. Pour la portion à long terme de la Dette Restructurée, 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 2013, voir la note 21.2 des états financiers consolidés. Voir aussi la note 23.6 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 22 et 23 des états financiers consolidés.

3.3 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

3.3.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ COMMERCIALE

Les activités du Groupe dépendent de l'instauration de relations et de la conclusion d'arrangements contractuels pérennes avec un nombre limité de clients importants 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 de tout temps revêtu 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. L'activité Services de DVD dans le segment Services Entertainment dépend par exemple des relations du Groupe avec certains des principaux Studios de cinéma avec lesquels le Groupe négocie généralement des contrats pluriannuels. Les cinq principaux clients, Studios ou éditeurs de jeux, ont représenté environ 65 % du chiffre d'affaires du segment Services Entertainment et 30 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2013. Une grande partie du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée est générée par les arrangements contractuels à long terme conclus avec différents opérateurs de réseaux. Les ventes aux cinq principaux clients du segment Maison Connectée ont généré environ 63 % du chiffre d'affaires de ce segment et environ 24 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2013. Globalement, les 10 principaux clients du Groupe ont été à l'origine de 61 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2013. Les principaux clients du Groupe, si celui-ci ne parvient pas à entretenir et à 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 aux perspectives de celles-ci.

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 peuvent 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 Rapport Annuel). 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 futures évolutions, son activité pourrait être sérieusement affectée.

Le secteur *Media & Entertainment* se caractérise par des changements et des évolutions technologiques rapides. Les marchés du Groupe se définissent 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 desdits technologies et produits.

Le Groupe a défini les orientations de sa stratégie et de ses plans d'investissement en fonction de ses attentes pour ce qui est des perspectives de développement de ses marchés, au regard notamment des critères suivants : vitesse du développement de la technologie Blu-ray™ à l'intérieur du segment Services de DVD par rapport à la technologie de DVD standard, place de plus en plus prépondérante des médias numériques dans l'industrie du cinéma, ainsi que dans la production et la postproduction des contenus de divertissement (en matière d'animation, d'effets visuels et audio et d'enrichissement des couleurs notamment), et développement de la consommation de médias à la demande et multi-écran. Ces tendances détermineront le rythme de la transition de certaines des activités existantes et/ou matures à 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 future croissance 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 et des services liés à la vie du consommateur), 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 à intervalles réguliers ses prévisions de marché et ses hypothèses à moyen terme. Par ailleurs, le Groupe investit et fait partie d'organismes de normalisation 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 l'activité 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 2013, le chiffre d'affaires de la division Licences a représenté 14 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe et le segment Technologie, qui inclut principalement l'activité Licences, a contribué à hauteur de 66 % 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'opérations marketing moins nombreuses, d'importants problèmes d'ordre économique, 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 courrent généralement sur une période de cinq ans en moyenne. Si le Groupe est dans l'impossibilité de 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 pour les brevets du Groupe ou pour un portefeuille de brevets appartenant à un ensemble de titulaires de licences. Le chiffre d'affaires dégagé par ces licences dépend alors pour une large part de la durée de ces brevets. Au 31 décembre 2013, Technicolor détenait environ 39 800 brevets et applications dans le monde et, pour 61 % de ce portefeuille, leur validité était encore de plus de 10 ans.

Le chiffre d'affaires réalisé via le consortium Motion Picture Experts Group (MPEG) LA pour la technologie MPEG-2 représentait 53 % du chiffre d'affaires de la division Licences en 2013, contre 54 % en 2012. Le chiffre d'affaires généré par ce consortium est comptabilisé au sein du segment Technologie. Le Groupe prévoit de percevoir les dernières redevances du consortium MPEG LA en 2016, une fois le regroupement de brevets arrivé à échéance fin 2015. 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 céder sous contrat de licence ses brevets et à en faire appliquer les droits.

Les activités de 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, céder sous contrat de licence 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 font l'objet d'une forte concurrence sur les prix et ceci bien que le Groupe soit leader dans plusieurs de ses domaines d'intervention. Les concurrents du Groupe appartiennent parfois à des 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 création de contenu. 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, réduisant ainsi la part de marché 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 qui identifient les tendances et facteurs clés, décrivent en les groupant les tendances et incertitudes, cartographient l'industrie ainsi que la place de Technicolor dans ces scénarios, créent des options par scénario et génèrent des séries d'indicateurs permettant de gérer et d'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 la division 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 10 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. 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 installations 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. Celles-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'entrainer 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 l'activité Services de 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 difficultés d'exploitation, la violation de droits de 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 du segment Technologie, le développement des opportunités de vente du segment Services Entertainment et la participation à la consolidation de l'activité du segment Maison Connectée. Un temps considérable 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.

De telles opérations peuvent engendrer toutes sortes de risques, et notamment des risques liés au maintien de la protection des droits de Propriété intellectuelle du Groupe, à la vulnérabilité de la sécurité des données, à la gestion par l'équipe de direction des problèmes d'intégration au détriment de la conduite des affaires, aux incertitudes liées aux éventuelles actions en responsabilité en relation avec les activités acquises, à l'intégration de nouveaux collaborateurs et systèmes d'information. Les acquisitions et partenariats peuvent également engendrer des risques liés aux coûts de restructuration et

d'intégration, aux éventuels conflits d'intérêts avec les partenaires stratégiques du Groupe ou au contrôle de la coentreprise qui, du fait d'une participation minoritaire ou d'autres dispositions contractuelles pourrait s'avérer insuffisant.

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 des disques optiques.

Historiquement, les films sont distribués par le biais des disques optiques, comme les DVD et, plus récemment, les disques Blu-ray™. Cependant, l'expansion d'Internet et de l'usage des ordinateurs à domicile, les télévisions connectées, les boîtiers décodeurs, les tablettes, les téléphones intelligents, entre autres appareils, ainsi que les progrès 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 que les ventes de Blu-ray™ continueront de croître à court et moyen terme, ce qui compensera en partie la baisse anticipée des ventes de DVD standards, une accélération du basculement vers l'utilisation du contenu média en ligne et mobile pourrait conduire à une baisse significative des revenus dans l'activité Services DVD. En outre, les ventes annuelles de disques optiques 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 volume ou une moindre réussite, pourraient faire baisser le chiffre d'affaires de l'activité Services DVD du Groupe. Quelle que soit son ampleur, cette baisse aurait un effet négatif sur les résultats du Groupe.

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

En 2013, le segment Services Entertainment représentait 47 % 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. 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.

Par ailleurs, le Groupe enregistre fréquemment des ventes accrues de ses produits et services utilisés dans l'industrie cinématographique, comme la correction de couleurs et les activités liées au son en postproduction numérique ou la distribution en cinéma numérique quand le nombre de films produits par les principaux studios clients du Groupe augmente. De plus, le nombre de films produits par les studios clients du Groupe et leur réussite au box-office pourraient avoir un effet sur le nombre de disques optiques vendus par le Groupe, notamment les disques Blu-ray™ et les DVD standards. 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.

Le Groupe pourrait avoir à dépenser 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 la technologie générant une portion significative du chiffre d'affaires du Groupe devenait obsolète 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 matériel défavorable sur les activités commerciales et les résultats du Groupe.

3.3.9 RISQUES LIÉS À LA SÉCURITÉ DES ACTIFS

La réputation et l'activité du Groupe pourraient souffrir, et le Groupe pourrait faire l'objet de poursuites judiciaires en cas de perte, de divulgation, de détournement ou d'accès non autorisé aux informations de sa clientèle, de ses partenaires commerciaux ou de ses propres informations, ou d'autres violations des systèmes d'information du 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 entretenir et transmettre ces informations, et 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 et d'interruptions des opérations. De telles circonstances pourraient donner lieu à une violation des protocoles sécuritaires mondiaux du Groupe et les informations de la clientèle pourraient être perdues, divulguées, détournées, altérées ou obtenues sans consentement.

Bien qu'il veille activement à se conformer à ses propres normes sécuritaires, le Groupe ne peut pas garantir que les informations qui lui sont confiées sont convenablement protégées ou qu'il n'y ait aucune infraction sécuritaire. La perte, la divulgation, le détournement ou l'altération des informations relatives aux clients, aux partenaires commerciaux ou d'autres informations, ou l'accès à ces renseignements, ou toute autre violation de la sûreté des informations détenues par le Groupe, notamment celles portant sur ses technologies, ses produits et ses services, pourraient, donner lieu à des poursuites ou investigations judiciaires y compris des investigations et des mesures réglementaires, nuire aux relations du Groupe avec sa clientèle, faire baisser le chiffre d'affaires ou endommager sa réputation, ce qui aurait un effet matériel négatif sur les résultats et la situation financière du Groupe.

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 la MPAA et la CDSA, ainsi qu'avec les 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 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 personnes 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'auront 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.

3.4.2 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. L'environnement macroéconomique difficile actuel a eu un effet défavorable sur la confiance, le revenu disponible et les dépenses des consommateurs, a fait baisser les volumes de certains produits du Groupe et a augmenté la demande pour les produits de moindre qualité au détriment des produits de haute qualité. Par ailleurs, l'activité économique générale restant faible, 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, particulièrement dans les marchés émergents.

Le Groupe obtient et produit un volume significatif de marchandises dans les marchés émergents et y vend ses technologies, produits et services. En 2013, environ 20 % 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.

Les risques liés à l'environnement économique 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.

3.4.3 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 exigea 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 Rapport Annuel. Voir également la note 33 des états financiers consolidés du Groupe.

3.4.4 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 à durée de vie définie 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 dépense dans le compte de résultat consolidé du Groupe, sans impact sur le flux de trésorerie de l'année, et cette dépense pourrait avoir un impact significatif sur le résultat opérationnel et la situation financière du Groupe. Au 31 décembre 2013, les écarts d'acquisition s'élèvent à 450 millions d'euros, les immobilisations incorporelles à 375 millions d'euros et les immobilisations corporelles à 293 millions d'euros. Sur la base des tests de perte de valeur de 2013 du Groupe, Technicolor a enregistré des pertes de valeur de 15 millions d'euros sur les écarts d'acquisition, de 12 millions d'euros sur les actifs incorporels et de 4 millions d'euros sur les actifs corporels.

Sur un total d'écart d'acquisition de 450 millions d'euros au 31 décembre 2013, 342 millions d'euros sont relatifs à la division Services de DVD pour laquelle un changement significatif d'hypothèse tel que décrit à la note 13 des états financiers 2013

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 3.3, 12 et 13 des états financiers consolidés du Groupe.

3.4.5 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 supérieurs aux montants provisionnés, 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, dont certaines procédures et enquêtes concernant des comportements anticoncurrentiels allégués du Groupe en relation avec son ancienne activité de tubes cathodiques, sont décrites dans la note 33 des états financiers consolidés du Groupe.

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 Risk & Insurance* en charge de la gestion des assurances du Groupe et des risques associés. 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 « *Déférence de Conditions* » et « *Définitions de Limites* »).

Ces programmes couvrent des risques tels que les risques de responsabilité civile générale et professionnelle, de dommages aux biens et 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) ainsi que des risques spécifiques pays, tels que la Responsabilité Civile Employeur au Royaume-Uni et la couverture *Workers' Compensation* aux USA. Pour les autres risques, les filiales peuvent souscrire des polices d'assurances additionnelles sur leur marché local.

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.

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.

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. 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 Risk & 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	64
4.1.1 Mode de direction de la Société	64
4.1.2 Composition et expertise du Conseil d'administration	64
4.1.3 Autres informations sur les membres du Conseil d'administration	67
4.2 RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES	73
4.2.1 Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	73
4.2.2 Procédures de contrôle interne	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	86
4.4 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX	87
4.4.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	87
4.4.2 Rémunération et avantages de M. Rémy Sautter, Président du Conseil d'administration	87
4.4.3 Rémunération et avantages de M. Frederic Rose, Directeur Général	88
4.4.4 Synthèse des rémunérations, avantages, options et actions de performance attribués aux dirigeants mandataires sociaux	93
4.4.5 Éléments de rémunération de M. Rémy Sautter, Président du Conseil, soumis à l'avis des actionnaires	93
4.4.6 Éléments de rémunération de M. Frederic Rose, Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires	94
4.4.7 Jetons de présence et autres rémunérations	95
4.4.8 Autres informations concernant les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ou actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	97
4.5 COMITÉ EXÉCUTIF	98
4.5.1 Membres du Comité Exécutif	98
4.5.2 Rémunération et avantages sociaux des membres du Comité Exécutif	99

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. Le Conseil d'administration est présidé par M. Rémy Sautter depuis le 20 juin 2012. M. Frederic Rose assure les fonctions de Directeur Général depuis le 1^{er} septembre 2008 ; il est également administrateur.

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. Toutefois, à titre de mesure d'ordre interne, ses pouvoirs font 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 Rapport Annuel, le Conseil d'administration est composé de neuf administrateurs – dont une femme. Cinq administrateurs sont de nationalité étrangère et un possède la double nationalité franco-américaine.

M. Didier Lombard est administrateur référent. Son rôle, à ce titre, 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 prévenir les risques de conflits d'intérêts.

La nomination de Mme Laura Quatela a été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2013.

Mme Catherine Guillouard, administrateur de la Société depuis le 17 février 2010, a souhaité se consacrer pleinement à ses nouvelles fonctions au sein de la société Rexel, et a quitté le Conseil d'administration le 1^{er} août 2013.

Le Conseil comporte également deux censeurs, Mme Béatrix de Russé, nommée le 25 juillet 2013, et M. Loïc Desmouzeaux, nommé le 19 décembre 2012, chacun pour une période de 18 mois renouvelable. Ils participent aux séances du Conseil à titre consultatif.

Évolution de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 (conformément à la recommandation 1.2.1.1. du Rapport 2013 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants)

	Nom	Sexe	Nationalité	Date de début du premier mandat	Date de fin de mandat
Administrateurs ayant quitté le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2013	Catherine Guillouard (démission)	F	Française	Février 2010	Août 2013
Administrateurs dont le mandat a été renouvelé au cours de l'AGOA* 2013	Lloyd Carney	M	Américaine	Juin 2010	AGOA* 2016
	Bruce Hack	M	Américaine	Février 2010	AGOA* 2016
	Didier Lombard	M	Française	Mai 2004	AGOA* 2016
Administrateurs ayant rejoint le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2013	Laura Quatela	F	Américaine	Mai 2013	AGOA* 2016
Censeur ayant rejoint le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2013	Béatrix de Russé	F	Française	Juillet 2013	Janvier 2015

* Assemblée Générale Ordinaires Annuelle des actionnaires.

Indépendance des administrateurs

Au cours de sa réunion du 18 décembre 2013, 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 neuf administrateurs, six sont considérés comme indépendants : Mme Laura Quatela, MM. Rémy Sautter, Lloyd Carney, Bruce Hack, Hugues Lepic et Didier Lombard. Le Conseil d'administration a considéré que la participation de M. Hugues Lepic (voir la section 4.1.3.5 « participation des mandataires sociaux dans le capital social de la société » de ce chapitre) n'entravait pas sa liberté de jugement. Ne sont pas considérés comme indépendants, au sens de ces recommandations, M. Frederic Rose, Directeur Général, et MM. Alexander Slusky et David Fishman, tous deux associés de Vector Capital, actionnaire de référence de la Société depuis le 16 juillet 2012 (voir la section 4.1.3.4. « Arrangements ou accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels les membres des organes d'administration ou de direction ont été sélectionnés » du présent chapitre).

Expertise des membres du Conseil

MM. Frederic Rose, Lloyd Carney et Didier Lombard 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. Rémy Sautter et Bruce Hack bénéficient quant à eux d'une forte expérience professionnelle dans les domaines des médias et de l'Entertainment. Mme Laura Quatela possède une forte expertise en matière de stratégie dans le domaine de la technologie et de la propriété intellectuelle. MM. Alexander Slusky, David Fishman et Hugues Lepic bénéficient d'une expérience significative dans le domaine du financement d'entreprises. M. Desmouceaux, censeur, est salarié du Groupe depuis 1988 et possède d'importantes connaissances dans le domaine des médias, de l'industrie des technologies ou du divertissement. Enfin, Mme de Russé, salarié du Groupe depuis 1976 et ancien Directeur de la Propriété Intellectuelle et des Licences, a une expérience significative dans le domaine de la Technologie et de la propriété intellectuelle. Les biographies des membres du Conseil d'administration figurent 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. Les fonctions du Président cessent de plein droit lorsque l'intéressé atteint l'âge de 70 ans (article 16 des statuts de la Société).

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

4 - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE

Conseil d'administration

Composition du Conseil d'administration à la date du présent Rapport Annuel

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 Technologie	Comité Amplify
Rémy Sautter ⁽¹⁾	68	EDIRADIO/RTL 22, rue Bayard, 75008 Paris	Administrateur Président du Conseil d'administration d'Ediradio/RTL	Président du Conseil de surveillance d'Ediradio/RTL	Janvier 2006	AGOA* 2014	Membre	Membre			
Frederic Rose	51	Technicolor 1-5, rue Jeanne-d'Arc, 92130 Issy-les-Moulineaux ⁽⁴⁾	Administrateur Directeur Général	-	Octobre 2008	AGOA* 2015					Membre
Lloyd Carney ⁽¹⁾	52	Brocade 130 Holger Way, San Jose, CA 95134, USA	Administrateur	CEO de Brocade	Juin 2010	AGOA* 2016			Président		
David Fishman ⁽²⁾	43	Vector Capital Management, L.C. One Market Street, Steuart Tower 23rd Floor, San Francisco, CA 94105, USA	Administrateur	Managing Director de Vector Capital Management L.C.	Juin 2012	AGOA* 2015	Membre				Membre
Bruce Hack ⁽¹⁾	65	151 Central Park West 10C, New York, NY 10023	Administrateur	Administrateur de sociétés	Février 2010	AGOA* Président 2016	Membre	Membre			Membre
Hugues Lepic ⁽¹⁾	49	Aleph Capital Partners LLP 14 St George Street, 3 rd Floor, London W1S1FE	Administrateur	CEO d'Aleph Capital Partners LLP	Décembre 2012	AGOA* 2014					
Didier Lombard ⁽¹⁾	72	62, rue Pierre-Charron, 75008 PARIS, France	Administrateur	Administrateur de sociétés	Mai 2004	AGOA* 2016	Membre	Membre	Président		
Laura Quatela ⁽¹⁾⁽³⁾	56	Quatela Lynch Intellectual Property, 973 East Avenue, Rochester, New York 14607	Administrateur	Fondatrice de Quatela Lynch Intellectual Property	Mai 2013	AGOA* 2016				Membre	
Alexander Slusky ⁽²⁾	46	Vector Capital Management L.C., One Market Street, Steuart Tower 23rd Floor, San Francisco, CA 94105, USA	Administrateur	Fondateur et Directeur Général de Vector Capital Management L.C.I.	Juin 2012	AGOA* 2015	Président	Président			Membre
Béatrix de Russé	66	Technicolor 1-5, rue Jeanne-d'Arc, 92130 Issy-les-Moulineaux	Censeur	-	Juillet 2013	Janvier 2015					
Loïc Desmouzeaux	51	Technicolor 1-5, rue Jeanne-d'Arc, 92130 Issy-les-Moulineaux	Censeur	Market Business Intelligence, Actionnariat salarié	Décembre 2012	Juin 2014				Membre	

* Assemblée Générale Ordinaire Annuelle des actionnaires

(1) Administrateur indépendant

(2) Pour des informations sur les conditions de nomination de MM. Fishman et Slusky, voir la section 4.1.3.4 « Arrangements ou accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels les membres des organes d'administration ou de direction ont été sélectionnés » du présent chapitre.

(3) Mme Laura Quatela a été nommée en qualité d'administrateur par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2013

(4) M. Frederic Rose a comme seconde adresse professionnelle : Technicolor USA Inc., 6040 Sunset Blvd, Hollywood, CA 90028 USA.

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 19 février 2014.

Rémy Sautter

M. Rémy Sautter est Président du Conseil de surveillance d'Ediradio/RTL depuis 2000. De 1996 à 2000, il a été Directeur Général de CLT Multi Media puis de CLT-UFA Group (Luxembourg). De 1985 à 1996, il a occupé le poste de Vice-Président-Directeur Général d'Ediradio/RTL. De 1983 à 1985, il a exercé la fonction de Directeur Financier de Havas. M. Rémy Sautter est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École Nationale d'Administration.

Autres mandats en cours :

EN FRANCE :

Président du Conseil de surveillance d'Ediradio/RTL* ;
Président-Directeur Général de la Société immobilière Bayard d'Antin* ;
Membre du Conseil de surveillance de Métropole Télévision – groupe M6 ;
Administrateur de Solocal Group, de SERC/FUN Radio*, de SODERA/RTL2*, d'IP et d'IP Régions*.

À L'ÉTRANGER :

Administrateur de PARTNER Reinsurance Ltd. et de TVI SA Belgique*.

* Sociétés appartenant au Groupe RTL.

Mandats échus

(exercés au cours des cinq dernières années) :

Administrateur de FIVE et de la SICAV Multimédia & Technologies ;
Administrateur de Taylor Nelson Sofres Ltd ;
Membre du Conseil de surveillance de Navimo.

Frederic Rose

M. Frederic 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. Frederic 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.** ;
Administrateur de MediaNaviCo LLC.** ;
Président de Technicolor USA, Inc.**.

** Sociétés appartenant au groupe Technicolor.

Mandats échus

(exercés au cours des cinq dernières années) :

Administrateur de Logica Plc ;
Administrateur de The Weinstein Company Holding LLC ;
Président du Conseil d'administration de Technicolor SA du 27 avril 2009 au 17 février 2010.

Lloyd Carney

M. Lloyd Carney est Chief Executive Officer de Brocade (www.brocade.com) depuis janvier 2013. De 2007 à 2012, il a été Directeur Général et administrateur de Xsigo Systems. Précédemment, il a dirigé la division Netcool au sein d'IBM. Avant son rachat par IBM, il était Président-Directeur Général de la Société Micromuse. M. Lloyd Carney a également exercé les fonctions de Directeur des Opérations au sein de la société Juniper Networks, où il a été en charge des ventes, du marketing, de l'ingénierie, de la fabrication et du service clientèle. Il a également supervisé trois divisions de Nortel Networks (Core IP Division, Wireless Internet Division, et Enterprise Data Division). M. Lloyd Carney est Président de la fondation Lloyd and Carole Carney.

Autres mandats en cours :

À L'ÉTRANGER :
CEO de Brocade ;
Administrateur de Cypress Semiconductor.

Mandats échus

(exercés au cours des cinq dernières années) :

Administrateur de Xsigo Systems, Micromuse, et de BigBand Networks.

David Fishman

M. David Fishman est *Managing Director* de Vector Capital Management L.C. (anciennement "Vector Capital Corporation") depuis 2008. Il a dirigé les investissements réalisés dans SafeNet, Aladdin Knowledge Systems, Teletrac, Inc. et RAE Systems. Avant de rejoindre Vector Capital Management L.C., M. Fishman a exercé pendant 10 ans au sein de Goldman Sachs & Co., où il a occupé le poste de *Managing Director* au sein de l'équipe Fusions & Acquisitions, intervenant plus particulièrement sur des opérations dans le domaine des technologies et des médias. Chez Goldman Sachs, il a notamment dirigé ou participé à des opérations impliquant Microsoft, eBay, Adobe, IBM, Oracle et PeopleSoft. Avant de rejoindre Goldman Sachs, M. Fishman a exercé chez J.P. Morgan, où il était responsable des opérations de levées de financement en dette pour le compte des clients corporate. M. Fishman est titulaire d'un MBA (avec mention) de J.L. Kellogg School of Management de l'Université de Northwestern et d'un BA en économie (avec mention) de l'Université de Duke.

Autres mandats en cours :

À L'ÉTRANGER :

Administrateur de SafeNet Inc., Teletrac, Inc. (anciennement Trafficmaster) et de RAE Systems.

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

Bruce Hack

M. Bruce Hack est administrateur de sociétés ; 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. et de Demerx, Inc.

Mandats échus

(exercés au cours des cinq dernières années) :

Administrateur et *Vice Chairman* d'Activision Blizzard ; Administrateur de Jagex Limited et de Jagex Management Inc. ; Administrateur de iSuppli Corporation.

Hugues Lepic

M. Hugues Lepic est le fondateur et *Chief Executive Officer* d'Aleph Capital Partners LLP., une société d'investissement située à Londres. De 2009 à août 2012 il a dirigé les activités d'investissement pour compte propre (*merchant banking division*) du groupe Goldman Sachs en Europe, Moyen Orient et Afrique (EMEA) où il a effectué la plus grande partie de sa carrière. M. Lepic a été également membre du Comité Exécutif de Goldman Sachs en Europe entre 2008 et 2012. Entre 2006 et 2012 il a été à la tête de la principale zone d'investissement en Europe de la division The Merchant Banking de Goldman Sachs Europe. Auparavant il était spécialisé dans les activités d'investissement dans les secteurs des télécommunications, des médias et des technologies. Il fut 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.

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 Cooperatif U.A. et censeur de Neuf Cegetel SA ; Président du Conseil de surveillance de Autodis SA et de Autodistribution SA.

Didier Lombard

M. Didier Lombard est Président du Conseil de surveillance de la société STMicroelectronics depuis le printemps 2011. 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. Didier 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. Didier 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 ;
Administrateur de Thales.

À L'ÉTRANGER :

Président du Conseil de surveillance de STMicroelectronics.

Mandats échus

(exercés au cours des cinq dernières années) :

Président du Conseil d'administration et Directeur Général de France Telecom ;
Président du Conseil d'administration d'Orange.

Laura Quatela

Mme Laura Quatela est la fondatrice de Quatela Lynch Intellectual Property. 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 de l'organisation 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 IPStrategy Council, et des affaires extérieures en matière de Propriété intellectuelle. Auparavant, Mme Laura Quatela a exercé les fonctions de *Managing Director, Intellectual Property Transactions*.

En août 2006, elle avait été nommée *Corporate Vice President*. Mme Laura Quatela avait 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 travaillait 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 :

-

Mandats échus

(exercés au cours des cinq dernières années) :

Présidente de la société Eastman Kodak Co.

Alexander Slusky

M. Alexander Slusky est le fondateur et *Chief Executive Officer* de Vector Capital Management L.C. Son champ d'expertise inclut les applications et les logiciels, les services Internet, les scissions de sociétés et les transferts de technologies. Avant de fonder Vector Capital Corporation, M. Slusky dirigeait l'équipe d'investissement technologique de Ziff Brothers Investments, où il gérait un portefeuille d'investissements dans des sociétés technologiques cotées et non cotées. Avant de rejoindre Ziff Brothers, il exerçait au sein de New Enterprise Associates, où il intervenait plus particulièrement sur des investissements de capital risque dans le domaine des logiciels, des communications et des médias numériques. Avant NEA, il a exercé en tant que consultant chez McKinsey & Company. M. Slusky est titulaire d'un BA en économie (avec mention *Cum Laude*) de l'Université de Harvard et d'un MBA (avec mention *Baker Scholar*) de Harvard Business School.

Autres mandats en cours :

À L'ÉTRANGER :

CEO de Vector Capital Management L.C. ;
Administrateur de Corel Corporation, WatchGuard Technologies, SafeNet Inc. et de Cambium Networks.

Mandats échus

(exercés au cours des cinq dernières années) :

Administrateur de Register.com. et de RAE Systems.

Béatrix de Russé (*censeur*)

Mme Béatrix de Russé a exercé les fonctions de Directeur de la division Propriété intellectuelle et Licences de Technicolor de février 2004 à juillet 2013. Précédemment et depuis 1999, elle était Directeur de la division Licences. De 1993 à 1999, elle a été successivement Directeur des Licences, puis Directeur des Licences et Brevets. De 1984 à 1992, Mme Béatrix de Russé était responsable des contrats internationaux et de la Propriété intellectuelle au sein de la division Composants de Thomson CSF puis de STMicroelectronics, où elle s'est spécialisée dans la Propriété intellectuelle. De 1976 à 1983, elle a collaboré au sein de la Division Internationale de Thomson CSF en tant que juriste international. Mme Béatrix de Russé est titulaire d'une maîtrise de droit, d'un DESS en droit du commerce international, d'un diplôme du CDCL ainsi que d'une maîtrise d'anglais. En 2012, elle a été intronisée au « IP Hall of Fame », reconnaissance mondiale de l'importance stratégique de la propriété intellectuelle au sein de Technicolor.

Autres mandats en cours :

-

Mandats échus

(exercés au cours des cinq dernières années) :

Administrateur de ContentGuard, joint-venture entre Technicolor, Microsoft et Time Warner.

Loïc Desmouceaux (*censeur*)

M. Loïc Desmouceaux est Vice-Président Market Business Intelligence de Technicolor depuis novembre 2006. Au sein du Groupe depuis 1988, il a occupé plusieurs postes de Direction dans les domaines du marketing, de la stratégie et de la technologie. En 2006, il était Directeur du *Prospective Marketing* et du Développement Stratégique. De 2001 à 2005, il a exercé le poste de Directeur Recherche et Innovation Marketing. De 1996 à 2001, il occupait le poste de Directeur Marketing, Interfaces Utilisateurs et Expérience Consommateur. Entre 1993 et 1996, il a été Chef de Produit Europe pour la division Vidéo. De 1988 à 1993, il a exercé les fonctions de Directeur des Études Marketing puis de Chef de Produit au sein de la division Télévision Europe. M. Loïc Desmouceaux est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Bordeaux et de l'École Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises de Bordeaux.

Autres mandats en cours :

EN FRANCE :

Président du Conseil de surveillance des FCPE Technicolor Gestion et Technicolor Épargne ;

Représentant permanent de Sovemarco Europe SA au Conseil d'administration de la société Sellenium SA ;

Administrateur de Desamais Distribution SA.

Mandats échus

(exercés au cours des cinq dernières années) :

Administrateur de Technicolor du 6 mai 2003 au 19 décembre 2012 ;
Représentant permanent de Sellenium SA au Comité de surveillance de YB Holding SAS ;
Représentant permanent de YB Holding SAS au Conseil d'administration de la société Yvan Béal SA ;
Administrateur d'Yvan Béal SA.

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

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration n'a fait l'objet (i) d'une condamnation pour fraude, (ii) n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels), ou (iv) n'a été empêché 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.

4.1.3.3 Conventions réglementées – Absence de conflit d'intérêts

La loi française régit strictement les conventions dites « réglementées ». Ces conventions visent notamment les contrats, accords intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et son Directeur Général, le cas échéant l'un de ses Directeurs Généraux délégués, 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 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 aux articles 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 Rapport Annuel.

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

4.1.3.4 Arrangements ou accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels les membres des organes d'administration ou de direction ont été sélectionnés

En 2012, le fonds d'investissement Vector Capital a pris une participation minoritaire dans le capital de la Société, par le biais d'une double augmentation de capital, acquérant ainsi 20,70 % du capital social (voir le pourcentage actuel de détention à la section 5.1.1 « Répartition du capital social et des droits de vote » du Chapitre 5 « Technicolor et ses actionnaires » du présent Rapport Annuel). Ces augmentations de capital ont fait suite à l'adoption par l'Assemblée Générale Mixte du 20 juin 2012 des résolutions déposées par Vector Capital, approuvant la nomination de MM. Alexander Slusky et David Fishman en qualité de nouveaux membres du Conseil d'administration. Ces nominations ont pris effet le 16 juillet 2012, date de réalisation de l'augmentation de capital réservée approuvée par la même Assemblée.

Le 10 juillet 2012, la Société et Vector Capital ont conclu un accord de gouvernance (l'« Accord de Gouvernance ») aux termes duquel Vector Capital s'est vu accorder une représentation minoritaire au sein du Conseil d'administration (voir section 4.1.2 « Composition et expertise du Conseil d'administration » du présent chapitre). Ces droits ont été accordés en contrepartie d'un certain nombre d'engagements pris par Vector Capital, notamment :

- (i) l'engagement de ne pas solliciter le dépôt d'une offre publique par un tiers qui n'aurait pas été recommandée par le Conseil d'administration ;
- (ii) l'engagement de conserver ses actions de la Société (sauf exceptions) pendant un an à compter du règlement-livraison de l'augmentation de capital réservée – cet engagement a expiré le 16 juillet 2013 ;
- (iii) l'engagement de ne pas acquérir, directement ou indirectement, seul ou de concert, 30 % ou plus du capital de la Société (sauf exceptions) pendant une période de 18 mois (susceptible d'être portée à 30 mois dans certaines conditions prévues dans l'Accord de Gouvernance) à compter du règlement-livraison de l'augmentation de capital réservée – cet engagement a expiré le 16 janvier 2014 ;
- (iv) l'engagement (avec certaines exceptions), pendant 30 mois à compter du règlement-livraison de l'augmentation de capital réservée, de ne pas présenter de projets de résolutions à l'assemblée générale tendant à (x) la révocation d'administrateurs, (y) la nomination d'administrateurs (autres que ceux que Vector Capital a le droit de désigner en application de l'Accord de Gouvernance) ou (z) une modification du nombre d'administrateurs composant le Conseil d'administration ;

- (v) l'engagement (avec certaines exceptions), pendant 30 mois à compter du règlement-livraison de l'augmentation de capital réservée, de discuter de bonne foi avec la Société tous les projets de résolutions qui seront soumis à l'assemblée générale ;
- (vi) l'engagement (avec certaines exceptions), pendant 30 mois à compter du règlement-livraison de l'augmentation de capital réservée, de ne pas voter, en assemblée générale, de façon déraisonnable (x) contre des résolutions qui auraient été approuvées par le Conseil d'administration ou (y) en faveur de résolutions proposées par d'autres actionnaires et qui ne seraient pas approuvées par le Conseil d'administration ; et
- (vii) l'engagement de réaliser tous transferts de titres de la Société de manière ordonnée afin d'éviter, dans la mesure du possible, tout effet défavorable sur le marché des titres considérés.

À ce jour, il n'existe pas d'autre 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.

4.1.3.5 Participation des mandataires sociaux dans le capital social de la Société

L'article 11.2 des statuts de la Société prévoit que chaque administrateur doit détenir au moins 200 actions de Technicolor pendant la durée de son mandat. De plus, conformément au Règlement Intérieur, chaque administrateur est tenu d'investir l'équivalent d'une année de jetons de présence (montant brut) par mandat de trois ans, dans la limite de deux mandats. Le Président et le Directeur Général sont également tenus par cet engagement.

Outre les 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 les règles applicables aux transactions sur les titres de la société Technicolor et prévoit des fenêtres « négatives » pendant lesquelles les 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 d'exercice des options.

Suivant la recommandation du Conseil d'administration du 27 mars 2013, M. Frederic Rose, Directeur Général, a conclu le 7 mai 2013 avec la Banque Degroof un mandat de gestion programmée respectant le cadre défini par la recommandation n° 2010-07 de l'Autorité des marchés financiers en date du 3 novembre 2010. Ce mandat porte sur l'achat d'actions Technicolor.

4 - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE

Conseil d'administration

À la connaissance de la Société, l'état de la participation des membres du Conseil d'administration dans le capital de la Société au 26 mars 2014 est le suivant :

Administrateurs présents à la date du présent Rapport Annuel	Actions Technicolor
Rémy Sautter	20 000
Frederic Rose	114 020*
Lloyd Carney	30 000
David Fishman	200
Bruce Hack	18 000
Hugues Lepic	5 071 545
Didier Lombard	641
Laura Quatela	200*
Alexander Slusky	200

* Incluant des transactions réalisées au début de l'exercice 2014

Censeurs	Actions Technicolor/Parts de Fonds commun de placement d'entreprise
Béatrix de Russé	486
Loïc Desmouzeaux	5 982

Le détail des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux figure à la section 6.1.4 « Programmes d'Options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions » du Chapitre 6 « Informations sociales et développement durable » du présent Rapport Annuel.

Le tableau ci-après fait état des opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2013 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	Montant de l'opération
Loïc Desmouzeaux	23/12/2013	Acquisition*	Parts de FCPE	564	3,83 €	2 160,12 €
Frederic Rose	9/12/2013	Acquisition**	Actions	2 794	3,57 €	9 974,58 €
Frederic Rose	29/10/2013	Acquisition**	Actions	2 481	4,00 €	9 924,00 €
Bruce Hack	29/10/2013	Acquisition	Actions	13 000	4,0177 €	52 230,10 €
Frederic Rose	12/08/2013	Acquisition**	Actions	2 645	3,72 €	9 389,40 €
Loïc Desmouzeaux	06/05/2013	Acquisition*	Parts de FCPE	418	3,27 €	1 366,86 €
David Fishman	4/03/2013	Acquisition	Actions	200	2,62 €	524,00 €
Alexander Slusky	4/03/2013	Acquisition	Actions	200	2,62 €	524,00 €
Frederic Rose	27/02/2013	Acquisition	Actions	72 000	2,68 €	192 960,00 €
Rémy Sautter	26/02/2013	Acquisition	Actions	8 465	2,59 €	21 924,35 €

* Transactions pour un montant inférieur à 5 000 €, non déclarées à l'AMF

** Transactions effectuées dans le cadre du mandat de gestion programmé conclu en mai 2013 – voir ci-dessus.

4.1.3.6 Contrats de service liant les membres du Conseil d'administration au Groupe

À ce jour, 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.

Mme Béatrix de Russé et M. Loïc Desmouceaux, censeurs, sont liés à la Société par un contrat de travail.

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. Rémy Sautter, 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 19 février 2014.

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, le Code AFEP-MEDEF de juin 2013 est celui auquel se réfère la Société 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 écartées par la Société**Justifications/Plan d'actions**

Le Conseil compte un administrateur femme sur neuf administrateurs. La proportion d'au moins 20 % de femmes à la date de l'assemblée générale 2013 n'est donc pas respectée (paragraphe 6.4 du Code AFEP-MEDEF).

M. Rémy Sautter, Président du Conseil d'administration, est membre du Comité d'audit (paragraphe 16.1 du Code AFEP-MEDEF).

L'examen des comptes par le Comité d'audit peut parfois avoir lieu moins de deux jours avant l'examen par le Conseil (paragraphe 16.2.1 du Code AFEP-MEDEF).

Le Président du Comité Rémunérations est un administrateur non indépendant (paragraphe 18.1).

Le Conseil a lancé le processus de sélection d'un administrateur femme justifiant de compétences en matière financière. Le Conseil proposera sa nomination à l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

À la suite de la démission de Mme Catherine Guillouard de son mandat d'administrateur, le Conseil a dû revoir la composition du Comité d'audit. M. Rémy Sautter bénéficiant des compétences requises en matière financière et comptable, le Conseil a considéré que sa présence au sein du Comité était un atout. La composition du Comité sera revue à l'occasion de la revue de la composition du Conseil.

Pour des raisons pratiques tenant à la présence d'administrateurs résidant à l'étranger au Comité d'audit, 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 date du Conseil.

L'Accord de Gouvernance conclu avec Vector Capital (voir section 4.1.3.4 « Arrangements ou accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels les membres des organes d'administration ou de direction ont été sélectionnés ») prévoit que les Comités Rémunérations et Nominations et Gouvernance soient présidés par un représentant de Vector Capital.

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.

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 Directeur Général doit obtenir l'autorisation du Conseil d'administration pour les décisions mentionnées ci-après et relevant de sa compétence.

Afin de se conformer au Plan de Sauvegarde et à l'Accord de Gouvernance, le Règlement Intérieur du Conseil d'administration de la Société soumet les décisions suivantes, considérées comme stratégiques, à une majorité qualifiée de deux tiers des administrateurs :

(i) l'approbation du budget annuel ;

- (ii) l'acquisition, et le cas échéant le financement, ou la cession par tout membre du groupe Technicolor, en ce compris la Société et ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce, d'une entité, d'une activité ou d'un actif quelconque, pour un montant supérieur à 25 millions d'euros, apprécié par opération ou par série d'opérations liées ;
- (iii) l'acquisition par la Société de ses propres actions ordinaires (à l'exception de l'acquisition d'actions effectuée dans le cadre d'un plan intéressant les dirigeants ou les salariés au capital social de la Société, de plans de souscription ou d'achat d'actions ou dans le cadre du contrat de liquidité conclu par la Société) ;
- (iv) toute décision relative au paiement de dividendes ou autres distributions ;
- (v) tout projet de fusion ayant pour objet l'absorption de la Société (ou de l'une de ses principales filiales) par une autre personne morale ;
- (vi) toute décision relative à une modification des statuts de la Société, en particulier toute modification ayant pour objet de changer le nombre d'administrateurs de la Société tel que figurant dans les statuts ;
- (vii) l'émission ou l'autorisation d'émettre toutes actions nouvelles (ordinaires ou de préférence) ou toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou au capital de l'une de ses principales filiales, par remboursement, conversion ou échange, ou de toute autre manière ;
- (viii) la modification des termes des principaux contrats de financement ou la conclusion de nouveaux contrats de financement ayant pour effet d'augmenter le niveau d'endettement du Groupe ;

- (ix) l'octroi de sûretés ou garanties à l'un quelconque des créanciers au titre d'une dette financière du Groupe pour un montant supérieur à 20 millions d'euros, ou toute modification desdites sûretés ou garanties ;
- (x) la prise de contrôle par toute société du Groupe d'une entité tierce pour un montant excédant 25 millions d'euros ou tout apport, fusion ou scission ayant un impact sur la valeur d'entreprise de la Société supérieur à 25 millions d'euros ;
- (xi) la nomination du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général de la Société ;
- (xii) la révocation du Directeur Général de la Société ;
- (xiii) la nomination et la révocation du Directeur Financier de la Société ;
- (xiv) toute proposition visant à modifier le nombre d'administrateurs siégeant au Conseil d'administration ;
- (xv) toute décision concernant la liquidation ou la dissolution de la Société (ou de l'une de ses principales filiales), ou toute décision de procéder à une restructuration ;
- (xvi) toute décision de mise en œuvre des mécanismes de protection des porteurs d'ORA en cas d'opérations sur le capital visées aux articles L. 228-98 et suivants du Code de commerce ou conformément aux stipulations spécifiques applicables aux ORA en vertu du contrat d'émission - cette disposition n'est plus applicable, l'intégralité des ORA ayant été remboursées fin 2012 ;
- (xvii) la nomination de Commissaires aux comptes ne faisant pas partie d'un réseau de renommée internationale ;
- (xviii) 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 ;
- (xix) tout commencement de litige dont le montant en demande est supérieur à 10 millions d'euros ;
- (xx) toute décision de modification du plan d'affaires ayant pour effet de réduire l'EBITDA de la Société de plus de 50 millions d'euros sur une base annuelle ; et
- (xxi) tout changement significatif dans les principes comptables applicables par Technicolor ou par une filiale du Groupe, autres que ceux décidés en application de la loi applicable ou requis par les Commissaires aux comptes de Technicolor 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. Un compte-rendu est fait annuellement au titre des garanties données.

Comités du Conseil

Le Conseil d'administration est assisté dans l'exercice de ses missions par cinq Comités : le Comité d'audit, le Comité Nominations et Gouvernance, le Comité Rémunérations (le Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance ayant été scindé en deux comités distincts en juillet 2013), le Comité Technologie et le Comité Amplify 2015.

Chaque Comité formule dans son domaine de compétence – fixé par sa Charte – des propositions, des recommandations et des avis selon le cas. À ces fins, 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. L'article 10.3 du 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 2013

En 2013, le Conseil s'est réuni à dix reprises, avec un taux moyen de participation de 95 %.

En 2013, 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 2013, comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2012 et du premier semestre 2013, chiffres d'affaires trimestriels des premier et troisième trimestres 2013. Il a revu les principales questions comptables, notamment les dépréciations 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.

Le Conseil s'est penché à plusieurs reprises sur la mise en œuvre du plan stratégique à trois ans de la Société (Amplify 2015) et à la stratégie du Groupe au-delà de 2015.

Le Conseil a par ailleurs revu et approuvé le projet de refinancement du Groupe, qui s'est traduit par l'émission, le 11 juillet 2013, d'un nouvel emprunt à un taux d'intérêt plus avantageux, permettant d'étendre la maturité de sa dette à 2020 et de bénéficier d'une plus grande flexibilité financière (pour davantage d'informations sur l'endettement du Groupe, voir section 2.10.3 « Ressources financières » du chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives » du présent Rapport Annuel).

En application des stipulations du Règlement Intérieur du Conseil, ce dernier a revu et approuvé les termes d'un accord transactionnel avec BSkyB, société avec laquelle le Groupe était en litige depuis juillet 2011.

Sur le plan de la gouvernance, le Conseil d'administration a revu la composition du Conseil et de ses comités, notamment au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF et a décidé de scinder le Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance en deux comités distincts, le Comité Nominations et Gouvernance et le Comité Rémunérations. Le Conseil a approuvé la Charte des deux nouveaux comités. Il a également revu la composition des comités suite au renouvellement des mandats des administrateurs arrivant à échéance à l'issue de l'assemblée générale annuelle et de la nomination de Mme Laura Quatela par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2013.

Suivant la recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil du 24 octobre 2013 a également approuvé un plan mondial d'attribution gratuite d'actions (intitulé *My Technicolor Shares*) au profit d'environ 13 000 salariés du Groupe. Lesdits salariés se sont vus attribuer un droit à recevoir 125 actions de la Société à l'issue d'une période d'acquisition de quatre ans, se terminant le 6 novembre 2017.

Le Conseil a également statué sur la rémunération du Président et du Directeur Général, s'est penché sur l'exécution du Plan d'incitation à long terme du management de 2011 (LTIP) et a approuvé la mise en œuvre d'un Plan d'incitation à moyen terme du management (MIP 2015).

Il s'est par ailleurs penché sur son fonctionnement et celui de ses comités au cours de l'exercice 2013. Le Conseil d'administration a conclu au bon fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités.

Enfin, 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.

4.2.1.4 Composition et travaux des Comités du Conseil

Le Comité d'audit

Rapport du groupe de travail de l'AMF sur le Comité d'audit

La Société s'est référée 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), M. Rémy Sautter et M. David Fishman.

Le Conseil d'administration considère que cette composition est conforme aux exigences de l'article L. 823-19 du Code de commerce issues de l'Ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 et aux préconisations du rapport du groupe de travail de l'AMF émis le 22 juillet 2010. En revanche, la Société ne se conforme pas au paragraphe 16.1 du Code AFEP-MEDEF qui prévoit que le Comité d'audit ne comporte aucun dirigeant mandataire social, le Président

étant considéré comme tel par le Code (voir l'explication donnée au paragraphe 4.2.1.1. « Adhésion au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF» ci-dessus).

Deux tiers des 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 (Ordonnance du 8 décembre 2008), 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.

Conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008, 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 2013, avec un taux moyen de participation de 88,89 %.

Au cours de l'année 2013, le Comité d'audit a examiné l'information financière suivante : comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2012 et du premier semestre 2013, chiffre d'affaires des premier et troisième trimestres 2013. Le Comité d'audit s'est penché sur les questions comptables relatives à la clôture des comptes de l'exercice 2012, du premier semestre 2013 et de l'exercice 2013. Il a, en particulier, procédé à une revue approfondie des dépréciations et des principales questions comptables de clôture. 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 celles relatives à l'informatique.

Le Comité d'audit a en outre revu les impacts financiers du refinancement de la dette du Groupe. Par ailleurs, les plans de retraite et la politique de la société en matière de responsabilité sociale et environnementale lui ont été présentés.

Le Comité d'audit a par ailleurs 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. Alexander Slusky (Président), Rémy Sautter et Bruce Hack. Deux tiers des membres du Comité sont considérés par le Conseil d'administration comme indépendants au regard du Code AFEP-MEDEF.

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 deux fois en 2013, avec un taux de participation de 100 % (voir ci-dessous le rapport d'activité du Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance jusqu'au 25 juillet 2013).

Le Comité s'est penché sur les nouvelles dispositions légales relatives à la présence d'un administrateur salarié au Conseil. Il a par ailleurs revu le processus proposé pour l'autoévaluation par le Conseil de son fonctionnement et de celui de ses comités et le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Le Comité Rémunérations

Composition

Le Comité Rémunérations est composé de MM. Alexander Slusky (Président), Bruce Hack et Didier Lombard. Deux tiers des membres du Comité sont considérés par le Conseil d'administration comme indépendants au regard du Code AFEP-MEDEF. En revanche, la Société n'est pas conforme au paragraphe 18.1 du Code AFEP-MEDEF selon lequel le président du comité des rémunérations doit être un administrateur indépendant (voir l'explication donnée au paragraphe 4.2.1.1. « Adhésion au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF» ci-dessus).

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'actionnariat 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 deux fois en 2013, avec un taux de participation de 100 % (voir ci-dessous le rapport d'activité du Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance jusqu'au 25 juillet 2013).

Le Comité a revu le plan mondial d'attribution gratuite d'actions *My Technicolor Shares* et a recommandé sa mise en œuvre. Il s'est par ailleurs penché sur les règles en matière d'investissement minimum du Président du Conseil et du Directeur Général et a fait une proposition au Conseil en la matière.

Le Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance

Jusqu'à la scission réalisée en juillet 2013, le Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance était composé de MM. Alexander Slusky (Président), Rémy Sautter et Bruce Hack.

Il s'est réuni à cinq reprises au cours de l'année 2013, avec un taux de participation de 100 %.

Sur le plan de la gouvernance, le Comité a passé en revue la composition du Conseil notamment au regard de la conformité au Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013. Il a recommandé le renouvellement des mandats de MM. Lloyd Carney, Bruce Hack et Didier Lombard et la nomination de Mme Laura Quatela en qualité d'administrateur et de Mme Béatrix de Russé en qualité de censeur. Il a également recommandé au Conseil la scission du Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance en deux comités distincts.

Sur le plan des rémunérations, le Comité a étudié les modalités du plan d'incitation à moyen terme du management MIP 2015 et a recommandé son approbation par le Conseil.

Il s'est également penché sur les éléments de rémunération du Directeur Général et du Président du Conseil (voir la section 4.4 « Rémunérations et avantages des mandataires sociaux » du présent chapitre) et a revu le système de rémunération variable mis en place pour l'ensemble des salariés du Groupe pour 2013 et la réalisation des critères de performance applicable aux plans d'incitation du management mis en place en 2010 et 2011 (MIP et LTIP - voir la sous-section 6.1.4 « Programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'attribution gratuite d'actions » du chapitre 6 « Informations sociales et développement durable » du présent Rapport Annuel).

Enfin, le Comité a revu les résultats de l'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil et de celui de ses Comités en 2012.

Le Comité Technologie

Composition

Le Comité Technologie est composé de MM. Lloyd Carney (Président), Mme Laura Quatela, MM. Loïc Desmouzeaux et Didier Lombard. Mme Béatrix de Russé est invitée de droit du Comité.

Mission

Le Comité Technologie examine les questions relatives à l'innovation et à la recherche. Il émet des avis et recommandations au Conseil d'administration sur les différents choix technologiques qui se présentent à lui et participe à la définition de l'orientation stratégique de la Société. Le Comité effectue ses travaux en relation avec le Directeur de la Technologie, le Directeur Scientifique, le Directeur Recherche et Innovation et le Directeur des Partenariats d'entreprise.

Rapport d'activité du Comité Technologie

Le Comité Technologie s'est réuni à trois reprises au cours de l'année 2013, avec un taux de participation de 100 %.

En 2013, le Comité s'est penché sur l'activité Recherche et Innovation, sa nouvelle organisation et la relation entre cette activité et les segments opérationnels. Le Comité a notamment revu les indicateurs mis en place par les équipes pour mesurer la performance de l'activité. Il s'est aussi penché sur les progrès réalisés dans le cadre du programme d'incubation Jumpstart lancé en 2012.

Le Comité a également revu l'avancement des projets Cineglass et M-GO, et la mise en œuvre du projet Virdata, un outil analytique de traitement de données « big data » en temps réel permettant le contrôle et la gestion de multiples applications.

Le Comité Amplify 2015

Composition

Le Comité Amplify 2015 est composé de MM. Didier Lombard (Président), Frederic Rose, Bruce Hack, Alexander Slusky et David Fishman.

Mission

Le Comité a pour mission d'assister le Conseil dans le suivi de la mise en œuvre du plan Amplify 2015. Il prépare les décisions du Conseil en relation avec le suivi de la mise en œuvre du plan Amplify 2015 et, d'une manière générale, la revue de la stratégie d'ensemble de la Société.

Rapport d'activité du Comité Amplify 2015

Le Comité Amplify 2015 s'est réuni à six reprises au cours de l'année 2013, avec un taux de participation de 100 %.

Le Comité s'est penché sur l'avancée du plan Amplify 2015. Le Comité a également examiné plusieurs projets stratégiques d'envergure et a communiqué ses conclusions au Conseil d'administration.

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 dirigeants sont traités au paragraphe 4.4.1 ci-après et ceux relatifs aux jetons de présence et autres rémunérations des 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 au paragraphe 4.4.8 ci-après et à la section 6.1.4 « Programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'attribution gratuite d'actions » du chapitre 6 « Informations sociales et développement durable » du présent Rapport Annuel.

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 Rapport Annuel.

4.2.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Les procédures de contrôle interne visées par 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 éléments entrant dans la préparation du présent rapport sont (i) le respect de la Loi de sécurité financière (LSF), (ii) l'Ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 et (iii) les directives de l'AMF concernant la gestion des risques et le contrôle interne.

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 corrélérer 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 troisième campagne annuelle du programme a été organisée avec succès en 2013 et une nouvelle campagne a été lancée en janvier 2014.

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 les principaux 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 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 et financier. 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 quatre 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, cinq à six nouveaux sous-processus sont lancés dans le cadre du programme de contrôle interne, et c'est également le cas pour 2014. Lors d'ateliers (*workshops*), des spécialistes internes du sujet identifient et définissent les principaux risques inhérents au processus dans le contexte du Groupe. Par exemple, en 2013, les sous-processus Priorités d'investissement et Gestion des droits de Propriété intellectuelle, ainsi que ceux associés à la Gestion de la sécurité 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 2013, environ 240 responsables de contrôles ont été chargés d'autoévaluer 2 546 contrôles concernant 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, les coordinateurs du contrôle interne et les membres de l'équipe de contrôle interne centrale ;

■ un questionnaire couvrant neuf questions de contrôle interne clés dans les domaines suivants : gestion des offres commerciales, suivi des coûts, budget et prévisions, éthique, délégation des pouvoirs, supervision juridique, principaux plans de succession du personnel clé, initiatives de croissance et suivi du contrôle interne. Ces questionnaires sont remplis et signés par les responsables et contrôleurs financiers des activités, divisions et fonctions transverses (environ 35 personnes). Cette évaluation sous la forme d'un questionnaire couvre tout le périmètre du Groupe.

L'équipe du contrôle interne surveille en continu le programme de contrôle interne au travers des principaux indicateurs de mesure de la performance, tels que les taux d'achèvement des autoévaluations et des tests indépendants, les taux d'insuffisance et le degré des insuffisances 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 insuffisances et participent activement à la mise en œuvre des mesures correctives. Les Départements d'audit interne et de contrôle interne sont étroitement coordonnés afin de s'assurer de la mise en œuvre du contrôle interne aux différents niveaux de l'organisation et de répondre aux attentes de la Direction.

Au rythme actuel, le déploiement du programme de contrôle interne sera achevé pour les principaux domaines de risque du Groupe (voir le chapitre 3 « Facteurs de risques » du présent Rapport Annuel) d'ici deux ans.

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

Crée 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 9 462 employés entre 2010 et 2013.

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.technicolor.com ou sur simple demande auprès de la Société.

Bien que le Groupe ne soit plus sujet aux exigences « SOX » suite au retrait de la cote sur le NYSE et la fin de l'enregistrement auprès de la SEC (comme décrit précédemment), la Charte Éthique Finance devrait être maintenue dans les années à venir.

Direction du Groupe et processus de décision

Au 31 décembre 2013, la Direction du Groupe était 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 sept membres. Il est constitué des Directeurs Exécutifs et des Directeurs en charge des principales divisions opérationnelles et des principales fonctions centrales (Finance, Ressources Humaines, etc.). 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 le Groupe. Il 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 regroupe également les cadres qui ont été nommés responsables de pays (*Technicolor Country Head*) dans plusieurs pays où opère Technicolor (généralement les pays importants en dehors de la France et des États-Unis). Leur première priorité est de promouvoir une approche unifiée auprès des salariés, des clients locaux et des fonctions de support. Ils sont également en charge des efforts de représentation locale, de la gestion des performances et des décisions d'investissement de Technicolor. Il a également 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 deux 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.

Enfin, 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 et du Secrétaire Général. Le Comité d'investissement valide 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 constitue un point clé des procédures de contrôle interne du Groupe. Il se réunit toutes les semaines.

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, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques qui pourraient impacter la réussite 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 nommés en charge des 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

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 cadre de la mission d'audit interne a été défini dans une « Charte d'audit interne » signée par les Présidents du Conseil d'administration et du Comité d'audit, le Directeur Général, le Directeur Financier et le responsable en chef de l'audit.

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.

En 2013, les départements audit interne et contrôle interne ont été 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 10 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 se répartit entre trois sites clés pour le Groupe : Issy-les-Moulineaux (France), Indianapolis, Indiana (États-Unis) et Burbank, Californie (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 2013, 29 missions d'audit ont été réalisées (aussi bien d'assurance que d'assistance), contre 34 en 2012. La plupart des segments et des fonctions d'appui du Groupe sont couverts sur la base d'une approche par les risques.

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 des procédures et des 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 ;
- 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 huit 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 décliné 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 ;
- division du budget par entités en périodes mensuelles qui servent 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 du Contrôle de Gestion revoit la performance financière du Groupe de façon périodique :

- tous les mois :
 - le *reporting* de la performance est géré par l'organisation du 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 trois 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 Rapport Annuel. 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 management rassemblant les responsables informatiques. Ces responsables apportent leur soutien direct aux activités de Technicolor (Services Entertainment, Maison Connectée et Propriété intellectuelle et Licences) ou soutiennent les fonctions informatiques de services partagés et les outils utilisés par l'ensemble de l'organisation 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 (e-mails, réseaux, téléphonie, outils de collaboration, vidéoconférences, technologies en ligne, outils de veille économique, applications commerciales, antivirus, protection anti-spam) sont exploités et gérés de manière efficace, rentable et sécurisée. Enfin, la Direction informatique, qui regroupe les équipes *Enterprise Architecture*, *End to End Business Process*, *Vendor Management* et *Enterprise Project & Portfolio Management*, soutient les outils et applications servant à 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, des actifs et de la Propriété intellectuelle

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. Enfin, la sécurité commerciale concerne l'évaluation de la sécurité des produits et services et l'identification des sources de fuite de contenus.

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 ces 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 dans ce marché de plus en plus standardisé. Le TSO a aidé le segment Maison Connectée à offrir des dispositifs sécurisés à ses clients.

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 important que tous les salariés soient sensibilisés aux questions de sécurité.

En 2013, le TSO, avec le soutien des représentants de sécurité des divisions, a réalisé des audits de sécurité, et organisé des sessions de sensibilisation de l'ensemble des salariés du Groupe sur ces sujets : alertes de sécurité, lettres de sensibilisation (*Security Awareness For Everyone*), élaboration de politiques de sécurité, entre autres. Le TSO a revu certaines politiques de sécurité existantes, et élaboré de nouvelles politiques et normes (protection du contenu, cloud, etc.).

En collaboration avec l'équipe de sécurité informatique, le TSO a aidé à renforcer la sécurité d'ensemble de l'infrastructure numérique.

Un plan de sécurité physique a été lancé au niveau mondial afin de s'assurer que tous les sites du Groupe appliquent les meilleures pratiques. Des responsables de la sécurité ont été nommés au niveau local pour soutenir ce plan.

En ce qui concerne la sécurité des déplacements, les processus et politiques ont été harmonisés, 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

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 2013.

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.

Neuilly-sur-Seine, le 5 mars 2014
Deloite et Associés
Alain Pons
Associé

Ariane Bucaille
Associée

Courbevoie, le 5 mars 2014
Mazars
Jean-Louis Simon
Associé

4.4 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

4.4.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est définie par le Conseil d'administration après consultation du Comité Rémunérations. Le Comité Rémunérations émet des recommandations au Conseil quant aux principes devant prévaloir au moment de la définition des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il s'assure en particulier de la cohérence entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés du Groupe.

Les principes suivants ont été arrêtés :

- la Société ayant adhéré au Code AFEP-MEDEF (voir section 4.2.1.1 « Adhésion au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF » du présent chapitre), le Comité Rémunérations prend en compte les recommandations de ce Code applicables aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux ;
- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est définie sur la base d'une comparaison avec la rémunération de dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées actives dans les domaines des technologies, des médias et des telecom, en particulier internationales ;
- la rémunération variable du Directeur Général est soumise à des conditions de performance quantitatives et à des conditions de performance qualitatives ;
- 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 ;

- M. Rémy Sautter, Président du Conseil, et M. Frederic Rose, Directeur Général, ne perçoivent pas de jetons de présence en leur qualité d'administrateur de la Société ;
- la rémunération de M. Rémy Sautter est entièrement fixe ;
- les plans d'options et d'actions gratuites attribués au management sont soumis à conditions de performance ainsi qu'à une condition de présence au moment, selon le cas, de la livraison des actions gratuites ou de la souscription des options ;
- le Conseil d'administration veille à ce que les plans d'options et d'actions gratuites attribués au Directeur Général représentent un pourcentage proportionné de l'ensemble de sa rémunération.

4.4.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE M. RÉMY SAUTTER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. Rémy Sautter exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration depuis le 20 juin 2012. 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.

La rémunération de M. Rémy Sautter au titre de ce mandat a été portée de 130 000 euros bruts par an à 162 500 euros bruts par an par le Conseil d'administration du 23 mai 2013, à compter du 1^{er} juin 2013, augmentation proportionnelle à celle du jeton moyen par administrateur suite à l'augmentation de l'enveloppe des jetons de présence approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2013. M. Sautter ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, M. Sautter est lié par un engagement d'investissement minimum en actions Technicolor. L'obligation porte sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de jeton de présence moyen, 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. Rémy Sautter (tableau n° 2 de l'Annexe du Code AFEP-MEDEF)

(en euros)	2012		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Fixe	65 000 ⁽¹⁾	65 000 ⁽¹⁾	148 958 ⁽²⁾	148 958 ⁽²⁾
Variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	33 136 ⁽⁴⁾	59 544 ⁽³⁾	N/A	33 136 ⁽⁴⁾
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	98 136	124 544	148 958	182 094

(1) Montant calculé prorata temporis à compter du 20 juin 2012, date de début de son mandat de Président du Conseil.

(2) Montant calculé prorata temporis, tenant compte de l'augmentation de la rémunération de M. Sautter à compter du 1^{er} juin 2013.

(3) Jetons de présence pour 2011 payés en 2012.

(4) Jetons de présence payés en 2013, pour la période allant du 1^{er} janvier 2012 au 20 juin 2012, date à laquelle M. Sautter a été nommé Président du Conseil d'administration.

4.4.3 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE M. FREDERIC ROSE, DIRECTEUR GÉNÉRAL

M. Frederic Rose exerce les fonctions de Directeur Général depuis le 1^{er} septembre 2008. Il n'est pas lié à la Société, ni à aucune des sociétés du Groupe, par un contrat de travail. Il est également Président de Technicolor USA, Inc., société holding des activités du Groupe aux États-Unis, depuis le 1^{er} juillet 2012. Depuis cette date, du fait de l'accroissement de la part des activités américaines du Groupe et de l'augmentation du temps passé par M. Rose sur le continent américain, sa rémunération est versée pour moitié par Technicolor SA et pour moitié par Technicolor USA, Inc.

La rémunération de M. Frederic Rose au titre de ses fonctions de Directeur Général a été arrêtée, sur proposition du Comité des Rémunérations, par décisions du Conseil du 23 juillet 2008 et revue lors des réunions du 9 mars 2009 et du 25 juillet 2013. Pour l'établissement de sa proposition, le Comité des Rémunérations s'est appuyé sur les conseils de consultants externes et sur des comparaisons avec des sociétés cotées actives dans les secteurs des technologies, des medias et des telecom, en particulier internationales.

Rémunération fixe et variable

La rémunération de M. Rose comprend une partie fixe, qui a été portée d'un montant annuel brut de 800 000 euros à 1 000 000 euros, à compter du 1^{er} janvier 2013, par le Conseil d'administration du 25 juillet 2013. Le Conseil a retenu que la rémunération fixe de M. Rose n'avait pas été modifiée depuis son entrée en fonction en septembre 2008. Par ailleurs, le Conseil a

considéré que, du fait des secteurs d'activité du Groupe et de la part prépondérante du chiffre d'affaires du Groupe réalisé aux États-Unis, la comparaison de la rémunération de M. Rose avec celle des autres dirigeants devait se faire avec des sociétés internationales de l'échantillon considéré.

M. Rose bénéficie également d'une part variable dépendant, pour 2013, des objectifs de performance suivants :

- un objectif d'EBITDA ajusté consolidé correspondant à 35 % du montant du bonus cible ;
- un objectif de *Free Cash Flow* consolidé ajusté des événements exceptionnels correspondant à 45 % du montant du bonus cible ; et
- un objectif qualitatif correspondant à 20 % du montant de la part variable cible, correspondant à la mise en œuvre d'actions spécifiques relatives au développement des activités et des ressources de certains métiers du Groupe. Cet objectif est fixé annuellement et sa réalisation est appréciée par le Conseil d'administration.

Les deux 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 sont liés 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'un bonus 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 afférente à l'objectif en cause serait réduit à due proportion. Le montant de la rémunération variable peut représenter 100 % de la rémunération fixe annuelle brute en cas

d'atteinte des objectifs et est plafonné à 150 % en cas de dépassement des objectifs fixés.

Le Conseil d'administration, réuni le 19 février 2014, a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance exposées ci-dessus au titre de l'année 2013. L'objectif d'EBITDA ajusté consolidé pour l'exercice 2013 a été atteint à hauteur de 114,5 % et celui de Free Cash Flow consolidé à hauteur de 150 %. Le Conseil a par ailleurs considéré que l'objectif qualitatif a été atteint à hauteur de 109 %.

En conséquence, le montant de la rémunération variable de M. Rose pour l'exercice 2013 s'élève à 1 293 750 euros brut.

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

En vertu d'une décision du Conseil du 24 octobre 2013, M. Rose est lié par un engagement d'investissement minimum en actions Technicolor. L'obligation porte sur un nombre d'actions équivalent à l'investissement d'un an de jeton de présence moyen, 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.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Frederic Rose

Plan d'intéressement du Management (MIP-SP1)

Sur recommandation du Comité Rémunerations, Nominations et Gouvernance, le Conseil d'administration a décidé, le 17 juin 2010, la mise en place d'un plan d'intéressement à moyen terme du management avec pour objectif de fidéliser les collaborateurs clés du Groupe tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires (Plan MIP-SP1). M. Rose était bénéficiaire de ce plan qui comportait l'attribution d'unités de performance composées pour moitié d'une prime en espèces et, pour M. Rose, pour moitié d'options de souscription d'actions. Au titre de ce plan, qui concernait près de 300 collaborateurs du Groupe, il avait été attribué à M. Rose des unités de performance (ci-après les « Unités de performance ») représentant 10 à 15 mois de salaire de base à la date de l'attribution, soit une prime en espèces pouvant s'échelonner de 333 300 à 500 000 euros maximum et de 145 495 à 218 232 options de souscription d'actions (nombre après ajustement consécutif aux augmentations de capital effectuées en 2012).

Le Conseil d'administration du 21 février 2013 a examiné le niveau d'atteinte des objectifs de performance, sur la base des comptes clos le 31 décembre 2012 et a constaté le montant de la prime en espèces et le nombre d'options de souscription d'actions à verser aux bénéficiaires du plan. Les options pourront être exercées du 18 juin 2014 au 17 juin 2018, sous condition de présence à la date de l'exercice.

Le prix d'exercice des options de souscription d'actions, déterminé conformément aux dispositions de l'article L. 225-177 du Code de commerce, a été fixé à 6,52 euros (après ajustement consécutif aux augmentations de capital effectuées en 2012). Il n'a fait l'objet d'aucune décote.

Les conditions de performance étaient les suivantes :

- la Société ne devait pas se trouver en défaut des *covenants* financiers prévus par les contrats conclus avec ses créanciers au titre de la restructuration de sa dette (Crédit Syndiqué en date du 23 avril 2010 et Contrat d'Émission Obligataire en date du 23 avril 2010) ;
- le nombre d'Unités de performance définitivement acquises aux bénéficiaires était fonction du ratio financier Dette Nette/EBITDA arrêté par le Conseil d'administration sur la base des comptes clos au 31 décembre 2012.

Ce ratio figurait au nombre des clauses financières (*covenant* financier) prévues par le Crédit Syndiqué et le Contrat d'Émission Obligataire du 23 avril 2010.

Conformément à l'article L. 225-185, al. 4 du Code de commerce, il est précisé qu'en cas d'exercice de tout ou partie des options qui lui ont été attribuées, M. Rose devra conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de ses fonctions, une quantité d'actions issues de la levée des options correspondant à 20 % du gain d'acquisition défini comme la différence entre la valeur des actions à la date d'exercice et le prix d'exercice des Options net des charges fiscales et sociales, y compris les prélèvements sociaux de toute nature dus tant au jour de la levée des options que, potentiellement, postérieurement à celle-ci et quel que soit le pays où s'appliquent ces prélèvements.

Plan d'intéressement du Management (MIP 2015)

Sur recommandation du Comité Rémunerations, Nominations et Gouvernance, le Conseil d'administration a décidé, le 23 mai 2013, 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 concerne près de 90 collaborateurs de la Société. M. Rose s'est vu attribuer 2 685 000 options de souscription au titre de ce plan, à un prix d'exercice de 3,31 euros, sans décote. L'attribution à M. Rose représentait 17 % de l'attribution globale à la date de la décision du Conseil et 0,79 % du capital social au 31 décembre 2013.

L'exercice des options est soumis à une condition de présence, M. Rose 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. Cet indicateur a été choisi par le Conseil dans la mesure où il constitue l'un des principaux objectifs du plan Amplify 2015 ; il est identique pour le Directeur Général et les autres bénéficiaires du plan. Les options seront exercables selon le calendrier suivant :

- en 2015, si la génération de flux de trésorerie consolidés au titre de l'exercice 2014 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, 50 % des options attribuées deviendront exercables ;
- en 2016, si la génération de flux de trésorerie consolidés au titre de l'exercice 2015 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, 25 % des options attribuées deviendront exercables. Dans l'hypothèse où les objectifs de Performance pour 2014 n'auraient pas été atteints, 75 % des options deviendraient exercables ;
- en 2017, si la génération de flux de trésorerie consolidés au titre de l'exercice 2016 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, 25 % des options attribuées deviendront exercables. Dans l'hypothèse où

l'objectif de performance pour 2014 et/ou 2015 n'aurait pas été atteint, les options qui ne seraient pas devenues exercables en 2015 et/ou 2016 le deviendraient.

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.

Suivant la recommandation du Comité Rémunerations et conformément à l'article L. 225-186-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 24 octobre 2013 a approuvé un plan mondial d'attribution gratuite d'actions (intitulé *My Technicolor Shares*) au profit d'environ 13 000 salariés du Groupe. Les salariés se sont vus attribuer un droit à recevoir 125 actions de la Société à l'issue d'une période d'acquisition de quatre ans, se terminant le 6 novembre 2017 (pour davantage d'informations sur les conditions de ce plan, voir section 6.1.4 « Programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'attribution gratuite d'actions » du chapitre 6 « Informations sociales et développement durable » du présent Rapport Annuel).

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

N° et date du plan	Nature des options	Valorisation des options à la date de l'attribution (en euros)	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
MIP 2015 - 23 mai 2013	Souscription	2 958 870 ⁽¹⁾	2 685 000	3,31 €	23 mai 2015 – 23 mai 2017 ⁽²⁾

(1) Valorisation à la date d'attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 avant également de la charge sur la période d'acquisition.

(2) L'exercice des options est soumis à une condition de performance liée aux flux de trésorerie disponible (*Free Cash Flow*) consolidés et à une condition de présence à la date d'exercice – voir ci-dessus.

Actions gratuites attribuées à M. Frederic Rose

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

Sur recommandation du Comité Rémunerations, Nominations et Gouvernance, le Conseil d'administration du 28 février 2011 a arrêté les principales caractéristiques d'un plan d'incitation à long terme du management avec pour objectif de fidéliser les collaborateurs clés du Groupe tout en alignant leur intérêt sur celui de la Société et de ses actionnaires (Plan LTIP). Le Conseil d'administration du 8 juin 2011 en a approuvé la mise en place. M. Rose était bénéficiaire de ce plan.

Le plan, qui reposait sur une période de 3 ans, comportait l'attribution d'unités de performance (ci-après les « Unités de performance ») composées pour un tiers d'une prime en espèces et pour deux tiers d'actions gratuites (dites « de performance »).

Au titre de ce plan, il avait été attribué à M. Rose des Unités de performance représentant une prime en espèces pouvant atteindre 533 333 euros et un maximum de 213 333 actions gratuites.

Le nombre définitif d'Unités de performance acquis était fonction de conditions de performance, lesquelles étaient identiques pour le Directeur Général et les autres bénéficiaires du plan. Ces conditions étaient liées à (i) un ratio Dette nette/EBITDA et à (ii) la performance boursière mesurée chaque année par comparaison de l'évolution du prix de l'action Technicolor avec celle d'un échantillon d'environ 20 valeurs cotées en Amérique du Nord, Europe et Asie, représentatives des secteurs des technologies, des médias et des telecom.

S'agissant du premier critère, qui comptait pour deux tiers dans l'appréciation, les conditions liées à l'atteinte de 100 % des Unités de performance étaient plus strictes que celles prévues par la clause conventionnelle (*covenant*) correspondante contenue dans les accords relatifs à la Dette Restructurée. S'agissant du second critère, qui comptait pour un tiers dans l'appréciation, pour recevoir 100 % des Unités de performance, la performance boursière devait la placer parmi les trois valeurs les plus performantes de l'échantillon. Dans le

cas où elle se situait au-delà du 12^e rang, aucune Unité de performance n'était attribuée. Entre ces deux situations, le pourcentage des Unités de performance acquises était dégressif.

Les Unités de performance étaient acquises progressivement en trois tranches annuelles correspondant respectivement à 20 %, 30 % et 50 % du nombre global, à l'échéance desquelles la réalisation des conditions de présence et de performance était constatée.

Le Conseil d'administration de Technicolor, réuni le 26 mars 2014, a constaté que M. Rose a acquis, au titre de l'exercice 2013, une prime en espèces s'élevant à 253 985 euros brut et 101 594 actions gratuites, représentant 0,03% du capital social au 31 décembre 2013. Sous

réserve de la satisfaction de la condition de présence à la date de la première réunion du conseil suivant le 1^{er} mars 2014, les actions seront livrées en juin 2015.

En application de l'article L. 225-185, al. 4 du Code de commerce, M. Rose devra 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. Le cours de référence pour calculer le nombre d'actions concernées sera le cours de Bourse d'ouverture au jour de l'acquisition des actions.

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

N° et date du plan	Nombre de d'actions gratuites au titre de 2013	Valorisation des actions (en euros)	Dates d'acquisition	Date de disponibilité
LTIP 8 juin 2011 ⁽¹⁾	101 594 ⁽²⁾	304 005 ⁽³⁾	Mars 2014	8 juin 2015 ⁽⁴⁾

(1) Plan reposant sur une période de 3 ans, la dernière tranche étant constituée par l'exercice 2013.

(2) Nombre d'actions gratuites acquises par M. Rose au titre de la Tranche 2013, sous condition de présence à la date de la première réunion du Conseil suivant le 1^{er} mars 2014. Les actions seront livrées en juin 2015.

(3) Conformément à IFRS 2, cette valorisation est estimée à la fin de chaque période de reporting en fonction du niveau de réalisation des conditions de performance du plan.

(4) Excepté pour la quantité d'actions que M. Frederic Rose devra conserver au nominatif en vertu de l'article L. 225-185, al. 4 du Code de commerce (voir ci-dessus).

Les tableaux 8, 9 et 10 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'attribution gratuite d'actions » du chapitre 6 « Informations sociales et développement durable ».du présent Rapport Annuel

Indemnités dues en cas de cessation des fonctions de Directeur Général

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 calculée sur la base de sa rémunération brute totale (fixe et variable). L'augmentation de la rémunération fixe et variable décidée par le Conseil d'administration du 25 juillet 2013 ne serait pas prise en compte pour la détermination de l'indemnité de révocation. En application des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le versement de cette indemnité est subordonné au respect de conditions de performance assises sur l'EBITDA ajusté et le Free Cash Flow consolidés du Groupe, déterminés annuellement par le Conseil d'administration pour une période de trois ans. Les objectifs sont les mêmes que ceux retenus annuellement pour la part variable.

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. 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 consolidés s'apprécie, à périmètre constant, par comparaison avec la moyenne des objectifs d'EBITDA et de Free Cash Flow 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 dernière rémunération mensuelle déterminée selon les principes appliqués à la détermination de l'indemnité de départ. L'augmentation de la rémunération fixe et variable décidée par le Conseil d'administration du 25 juillet 2013 ne serait pas prise en compte pour la détermination de cette indemnité.

Autres éléments de rémunération

M. Rose ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire. Il bénéficie d'un avantage en nature au titre d'un service de mise à disposition de véhicule pour un montant de 4 260 euros pour 2013.

Les charges patronales payées par les sociétés du Groupe au titre des rémunérations de M. Rose se sont élevées à 491 747 euros en 2013.

4 - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE

Rémunération et avantages des mandataires sociaux

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

(en euros)	2012		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Fixe	800 000	800 000	1 000 000 ⁽¹⁾	1 000 000 ⁽¹⁾
Variable	1 152 000 ⁽²⁾	600 000 ⁽³⁾	1 293 750 ⁽⁴⁾	1 152 000 ⁽²⁾
Prime en espèces (MIP-SP1)	436 464	N/A	N/A	436 464
Prime en espèces (LTIP)	149 333	52 148	253 985	149 333
Jetons de présence ⁽⁵⁾	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	4 260	4 260	4 260	4 260
TOTAL	2 542 057	1 456 408	2 551 995	2 742 057

(1) La rémunération fixe de M. Rose a été portée à 1 000 000 euros bruts à compter du 1^{er} janvier 2013.

(2) Rémunération variable au titre de l'exercice 2012, versée en 2013.

(3) Rémunération variable au titre de l'exercice 2011, versée en 2012.

(4) La rémunération variable au titre de l'exercice 2013 sera versée en 2014.

(5) M. Rose n'est pas bénéficiaire de jetons de présence.

**Tableau de synthèse des rémunérations de M. Frederic Rose
(Annexe 2 des Recommandations AFG sur la Gouvernance d'entreprise)**

	2011 Sommes dues	2012 Sommes dues	2013 Sommes dues
Fixe	800 000	800 000	1 000 000
Variable	600 000	1 152 000	1 293 750
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A
Avantages sociaux	4 260	4 260	4 260
Primes (MIP-SP1)	52 148	436 464	N/A
Primes (LTIP)	N/A	149 333	253 985 ⁽¹⁾
Prime exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
TOTAL	1 456 408	2 542 057	2 551 995
Stock-options: nombre d'options	N/A	190 529 ⁽²⁾	2 685 000 ⁽³⁾
Prix d'exercice	N/A	6,52 €	3,31 €
Période d'exercice	N/A	18 juin 2014 - 17 juin 2018	23 mai 2015 - 23 mai 2017
Valeur des options à la date de l'attribution (en euros)	N/A	294 622 ⁽⁴⁾	2 958 870 ⁽⁴⁾
Actions gratuites (LTIP) : nombre d'actions de performance	20 859	59 733	101 594 ⁽¹⁾
Valeur des actions à la date de l'attribution	62 417 ⁽⁴⁾	178 742 ⁽⁴⁾	304 005 ⁽⁴⁾

(1) Après revue par le Conseil d'administration de Technicolor, réuni le 26 mars 2014, du niveau d'atteinte des conditions de performance applicables au plan.

(2) Nombre de droits à options de souscription acquis par M. Rose au titre du MIP-SP1 après revue par le Conseil d'administration du 21 février 2013 du niveau d'atteinte des conditions de performance (voir ci-dessus). L'attribution définitive est soumise à une condition de présence au 18 juin 2014.

(3) Nombre d'options de souscription acquises par M. Rose dans le cadre du plan MIP 2015 approuvé par le Conseil d'administration du 23 mai 2013. L'exercice des options est soumis à une condition de présence et à des conditions de performance – voir ci-dessus.

(4) 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.

4.4.4 SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, AVANTAGES, OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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)

	Rémy Sautter		Frederic Rose	
	Montants dus (en euros)		Montants dus (en euros)	
	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2012	Exercice 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées aux tableaux fournis aux paragraphes 4.4.2 et 4.4.3)	98 136	148 958	2 542 057	2 551 995
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au paragraphe 4.4.3)	N/A	N/A	294 622	2 958 870 (1)
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au paragraphe 4.4.3)	N/A	N/A	178 742	304 005
TOTAL	98 136	148 958	3 015 421	5 814 870

(1) Valorisation des options à la date d'attribution telle que retenue dans le cadre d'IFRS 2, avant également de la charge sur la période d'acquisition. L'exercice des options est soumis à une condition de performance liée aux flux de trésorerie disponibles (Free Cash Flow) consolidés et à une condition de présence à la date d'exercice – voir section 4.4.3.

4.4.5 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. RÉMY SAUTTER, PRÉSIDENT DU CONSEIL, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Conformément à l'article 24.3 du Code AFEP-MEDEF de juin 2013, 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. Rémy Sautter.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Rémy Sautter, Président du Conseil d'administration, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de rémunération due ou attribuée à M. Rémy Sautter au titre de l'exercice 2013

Montants bruts	Commentaires
Rémunération fixe 148 958 euros	La rémunération de M. Sautter a été déterminée par le Conseil d'administration du 25 octobre 2012 et revue par le Conseil du 23 mai 2013. Le Conseil du 23 mai a porté cette rémunération de 130 000 à 162 500 euros avec effet à compter du 1 ^{er} juin, augmentation proportionnelle à celle du jeton moyen par administrateur suite à l'augmentation de l'enveloppe des jetons de présence approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2013.

M. Rémy Sautter ne bénéficie d'aucun des éléments de rémunération suivants : rémunération variable, rémunération variable différée ou pluriannuelle, options de souscription ou d'achat d'actions, actions de performance, jetons de présence, régime de retraite supplémentaire, avantage en nature, indemnité de départ ou de non-concurrence.

4.4.6 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. FREDERIC ROSE, DIRECTEUR GÉNÉRAL, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Conformément à l'article 24.3 du Code AFEP-MEDEF de juin 2013, 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. Frederic Rose. La rémunération de M. Rose est versée pour moitié par Technicolor SA et pour moitié par Technicolor USA Inc., société holding des activités du Groupe aux Etats-Unis, dans laquelle M. Rose exerce les fonctions de Président depuis le 1er juillet 2012.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Frederic Rose, Directeur général, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de rémunération due ou attribuée à M. Frederic Rose au titre de l'exercice 2013

Montants bruts	Commentaires
Rémunération fixe 1 000 000 euros	Les éléments de rémunération de M. Rose ont été déterminés par le Conseil d'administration du 23 juillet 2008 et revus lors des réunions des 9 mars 2009 et 25 juillet 2013. Le Conseil d'administration du 25 juillet 2013 a décidé de porter cette rémunération de 800 000 euros à 1 000 000 euros. Le Conseil a retenu que la rémunération fixe de M. Rose n'avait pas été modifiée depuis son entrée en fonction en septembre 2008. Par ailleurs, le Conseil a considéré que, du fait des secteurs d'activité du Groupe et de la part prépondérante du chiffre d'affaires du Groupe réalisé aux États-Unis, la rémunération de M. Rose devait être déterminée par référence à celle de dirigeants de sociétés internationales.
Rémunération variable 1 293 750 euros	<p>Le bonus annuel dépend de la réalisation d'objectifs de performance dépendant, pour 2013, de la réalisation des objectifs de performance suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un objectif d'EBITDA ajusté consolidé correspondant à 35 % du montant du bonus cible ; ■ un objectif de <i>Free Cash Flow</i> consolidé correspondant à 45 % du montant du bonus cible ; et ■ un triple objectif qualitatif correspondant à 20 % du montant de la part variable cible, relatif à la mise en œuvre d'actions spécifiques, dont la réalisation est appréciée par le Conseil d'administration. <p>Chacun des objectifs d'EBITDA ajusté consolidé et de <i>Free Cash Flow</i> consolidé doit être atteint à hauteur de 80 % pour ouvrir droit au paiement d'un bonus au titre de l'objectif considéré. Dans l'hypothèse où le pourcentage d'atteinte de l'objectif d'EBITDA ajusté consolidé et/ou de <i>Free Cash Flow</i> 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 montant de la rémunération variable peut représenter 100 % de la rémunération fixe annuelle brute en cas d'atteinte des objectifs et est plafonné à 150 % en cas de dépassement des objectifs fixés.</p> <p>Le Conseil d'administration du 19 février 2014 a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance au titre de l'année 2013. L'objectif d'EBITDA consolidé pour 2013 a été atteint à hauteur de 114,5 % et celui de <i>Free Cash Flow</i> consolidé pour l'exercice 2013 a été atteint à hauteur de 150 %. L'objectif qualitatif a été atteint à hauteur de 109 %.</p>
Options de souscription 2 685 000 options ou d'achat d'actions (MIP 2015)	<p>Faisant usage de la délégation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2013 dans sa 15^e résolution, le Conseil d'administration qui s'est tenu le même jour a approuvé les conditions d'un plan d'options de souscription d'actions au bénéfice de collaborateurs clefs du Groupe. M. Rose s'est vu attribuer 2 685 000 options de souscription, représentant 17 % du nombre total d'actions attribuées à la date de la décision du Conseil et 0,79 % du capital social au 31 décembre 2013.</p> <p>Le prix d'exercice des options est 3,31 euros, sans décote.</p> <p>L'exercice des options est soumis à une condition de présence et à une condition de performance liée au <i>Free Cash Flow</i> consolidé et pourra intervenir selon un calendrier prédéfini, à compter du 23 mai 2015, du 23 mai 2016 et du 23 mai 2017.</p> <p>La valorisation comptable des options à la date de l'attribution est de 2 958 870 euros (valorisation des options à la date d'attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 avant étalement de la charge sur la période d'acquisition).</p> <p>Les conditions du plan sont décrites à la section 4.4.3 ci-dessus</p>
Avantages en nature 4 260 euros	M. Rose bénéficie d'un avantage en nature au titre d'un service de mise à disposition d'un véhicule.

Éléments de la rémunération attribués par le Conseil à M. Frederic Rose au cours d'exercices précédents et dus au titre de l'exercice 2013

Prime au titre d'un plan d'incitation du management (LTIP 2011)	253 985 euros	Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 8 juin 2011, le Conseil d'administration du 8 juin 2011 a approuvé la mise en place d'un plan d'intérêsement à long terme, sous forme d'attribution d'unités de performance, visant à fidéliser les collaborateurs clés du Groupe. M. Rose était bénéficiaire de ce plan (voir section 4.4.3 ci-dessus).
Actions gratuites au titre d'un plan d'incitation du management (LTIP 2011)	101 594 actions	Le nombre définitif d'unités de performance acquises était fonction de conditions de performance, identiques pour M. Rose et les autres bénéficiaires du plan. Ces conditions étaient liées à (i) un ratio Dette nette/EBITDA, et (ii) la performance boursière de l'action Technicolor mesurée chaque année par rapport à un échantillon d'environ 20 valeurs cotées en Amérique du Nord, Europe et Asie dans les secteurs des technologies, des médias et des télécom.
		Le Conseil d'administration réuni le 26 mars 2014 a constaté, après revue du niveau d'atteinte des objectifs de performance du LTIP 2011, que M. Rose a acquis, au titre de l'exercice 2013, une prime en espèces s'élevant à 253 985 euros brut. La tranche 2013 était la dernière tranche du plan.

Engagements au profit de M. Frederic 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	En cas de révocation de son mandat social, 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 calculée sur la base de sa rémunération brute totale (fixe et variable). L'augmentation de la rémunération fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration du 25 juillet 2013 ne serait pas prise en compte pour la détermination de l'indemnité de révocation.
		Le paiement de l'indemnité est subordonné pour moitié à la réalisation d'un objectif d'EBITDA consolidé et pour moitié à la réalisation d'un objectif de Free Cash Flow déterminés annuellement par le Conseil d'administration pour une période de trois ans. Les objectifs sont les mêmes que ceux retenus pour la part variable annuelle. Chacun de ces objectifs doit être atteint à hauteur de 80 % pour ouvrir droit à indemnisation. 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 s'apprécie, à périmètre constant, par comparaison avec la moyenne des objectifs d'EBITDA et de Free Cash Flow fixés au titre des trois derniers exercices clos à la date de décision de révocation.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	Le détail des éléments relatifs à cette indemnité figure à la section 4.4.3 ci-dessus. 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. 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 correspondant à sa dernière rémunération mensuelle (fixe et variable). Le détail des éléments relatifs à cette indemnité figure à la section 4.4.3 ci-dessus. 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.

M. Frederic Rose ne s'est pas vu attribuer au titre de l'exercice 2013, ou ne bénéficie pas, des éléments de rémunérations suivants : rémunération variable différée, rémunération exceptionnelle, jetons de présence et régime de retraite supplémentaire.

4.4.7 JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS

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. Il est rappelé que ce montant n'avait pas été modifié depuis 2004. Cette augmentation avait été proposée par le Conseil d'administration du fait de l'augmentation du nombre de réunions résultant de la création du Comité Amplify 2015 et de l'internationalisation de la composition du Conseil suite à l'entrée de Vector Capital dans le capital social de la Société.

4 - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE

Rémunération et avantages des mandataires sociaux

La répartition annuelle des jetons de présence dus au titre de 2013 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 2 500 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 ;
- un jeton de 2 500 euros par séance du Comité d'audit ;

■ un jeton de 2 000 euros par séance des Comités Rémunerations et Nominations et Gouvernance, du Comité Technologie et du Comité Amplify 2015 ;

■ pas de versement de jetons pour les réunions téléphoniques ou celles ayant une durée inférieure à 2 heures.

Les administrateurs n'ont perçu aucune autre rémunération que les jetons de présence au titre de l'exercice 2013. Il est précisé par ailleurs que, excepté M. Frederic 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 2012 et 2013 (tableau n°3 de l'Annexe du Code AFEP-MEDEF)

Nom (en euros)	Montants bruts versés en 2012		Montants bruts versés en 2013	
	Jetons de présence ⁽¹⁾	Rémunerations exceptionnelles	Jetons de présence ⁽²⁾	Rémunerations exceptionnelles
Lloyd Carney	63 449	-	60 545	-
Loïc Desmouzeaux	58 568 ⁽³⁾	-	56 455 ⁽⁴⁾	-
David Fishman	-		30 273 ⁽⁵⁾	
Catherine Guillouard	66 377	-	63 000	-
Bruce Hack	77 115	-	78 545	-
Didier Lombard	58 568	-	61 364	-
John Roche	66 377	-	34 773 ⁽⁶⁾	-
Rémy Sautter	59 544	-	33 136 ⁽⁷⁾	-
Alexander Slusky	-	-	31 909 ⁽⁵⁾	
TOTAL	449 998		450 000	-

(1) Jetons de présence au titre de 2011 versés en 2012. Le montant annuel maximum des jetons de présence ayant été atteint, le Conseil d'administration a décidé de réduire le montant dû à chaque administrateur par application d'un prorata.

(2) Jetons de présence au titre de 2012 versés en 2013. Le montant annuel maximum des jetons de présence ayant été atteint, le Conseil d'administration a décidé de réduire le montant dû à chaque administrateur par application d'un prorata.

(3) 4 000 euros ont été prélevés et directement versés à l'Association des actionnaires salariés de Technicolor à la demande de M. Loïc Desmouzeaux

(4) 5 000 euros ont été prélevés et directement versés à l'Association des actionnaires salariés de Technicolor à la demande de M. Loïc Desmouzeaux

(5) Montant des jetons de présence à compter du 16 juillet 2012, date à laquelle les mandats de MM. Alexander Slusky et David Fishman sont devenus effectifs.

(6) Montant des jetons de présence jusqu'au 20 juin 2012, date à laquelle le mandat d'administrateur de M. John Roche est venu à échéance.

(7) Montant des jetons de présence jusqu'au 20 juin 2012, date à laquelle M. Sautter a été nommé en qualité de Président du Conseil d'administration.

Jetons de présence versés en 2014 (jetons dus au titre de l'exercice 2013)

Nom (en euros)	Montants bruts versés	
	Jetons de présence	Rémunerations exceptionnelles
Lloyd Carney	68 000	-
David Fishman	77 000	-
Catherine Guillouard	36 000 ⁽¹⁾	-
Bruce Hack	97 000	-
Hugues Lepic	56 500	-
Didier Lombard	80 500	-
Laura Quatela	37 000 ⁽²⁾	-
Alexander Slusky	84 500	-
TOTAL	536 500	-

(1) Montant des jetons de présence jusqu'au 1er août 2013, date à laquelle Mme Catherine Guillouard a quitté le Conseil d'administration

(2) Montant des jetons de présence à compter du 23 mai 2013, date à laquelle le mandat de Mme Laura Quatela est devenu effectif.

Rémunérations versées aux censeurs en 2014⁽¹⁾ (rémunérations dues au titre de l'exercice 2013)

Nom (en euros)	Rémunération en qualité de censeur	Montants bruts versés Rémunération exceptionnelle
Loïc Desmouceaux	60 500 ⁽²⁾	-

(1) Mme Béatrix de Russé ne bénéficie pas de rémunération en sa qualité de censeur

(2) 2 500 euros ont été prélevés et directement versés à l'Association des actionnaires salariés de Technicolor à la demande de M. Loïc Desmouceaux.

4.4.8 AUTRES INFORMATIONS CONCERNANT LES PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS OU ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Options de souscription ou d'achat d'actions

Au cours de l'exercice 2013, aucune option de souscription ou d'achat d'actions accordée précédemment aux dirigeants mandataires sociaux n'a été levée par les bénéficiaires.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice (Tableau n°5 de l'Annexe du Code AFEP-MEDEF)	Néant
--	-------

Actions gratuites

Au cours de l'exercice 2013, aucune action gratuite attribuée précédemment aux dirigeants mandataires sociaux n'est devenue disponible.

Actions gratuites devenues disponibles durant l'exercice 2013 (Tableau n°7 de l'Annexe du Code AFEP-MEDEF)	Néant
--	-------

Les tableaux 8, 9 et 10 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'attribution gratuite d'actions » du chapitre 6 « Informations sociales et développement durable » du présent Rapport Annuel .

4.5 COMITÉ EXÉCUTIF

4.5.1 MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

À la date du présent Rapport Annuel, le Comité Exécutif est composé de sept 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
Frederic Rose	51 ans	Directeur Général	2008
David Chambeaud	46 ans	Ressources Humaines & Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Achats et Immobilier du Groupe, Assurance et Sécurité	2009
Vince Pizzica	50 ans	Partenariats d'entreprise	2008
Michel Rahier	60 ans	Maison Connectée – Services Opérationnels & Transformation	2011
Lanny Raimondo	70 ans	Entertainment Services	2001
Stéphane Rougeot	45 ans	Directeur Financier et Stratégie & Gestion de portefeuille du Groupe	2008
Boris Teksler	43 ans	Technologie	2013

Biographies des membres du Comité Exécutif

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

M. David Chambeaud est le Directeur des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociale depuis juillet 2009. En tant que membre du Comité Exécutif, il supervise également les fonctions Achats, Immobilier, Assurance et Sécurité du Groupe. Précédemment et depuis 2005, il était en charge de la Direction des Achats Groupe. De 1995 à 2005, M. David Chambeaud a occupé différents postes au sein de la Direction des Achats de Thomson en France et en Allemagne, en charge de régions ou de divisions. Il a également travaillé au sein de la division Emballage du Groupe Danone de 1992 à 1994. M. David Chambeaud est diplômé de l'EPSCI – (École des Praticiens du Commerce International), du groupe ESSEC.

M. Vince Pizzica est Directeur de la division Partenariats d'Entreprise depuis octobre 2011. Il dirige également les processus des activités Licences de Technologies de Technicolor et MediaNavi. Il 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 28 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 sept 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. 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. Lanny Raimondo est Directeur de la division Services Entertainment depuis 2001. Chez Technicolor depuis 1994, M. Lanny Raimondo a été nommé Président-Directeur Général de Technicolor Inc. en 1998, après avoir exercé les fonctions de Président de l'unité Home Entertainment de cette société. Précédemment, M. Lanny Raimondo a passé 16 ans au sein du groupe Pirelli Cable Corp., dans des filiales importantes en Grande-Bretagne, au Canada et aux États-Unis, et en tant que Président-Directeur Général de 1985 à 1994 de la division nord-américaine du Groupe. M. Lanny Raimondo est diplômé en ingénierie électrique de l'Université Purdue.

M. Stéphane Rougeot est Directeur Financier du groupe Technicolor et en charge de la Stratégie. Avant de rejoindre Technicolor en novembre 2008, il a travaillé cinq ans chez France Telecom-Orange, comme Directeur de la Stratégie pour Equant, puis comme Directeur des Ventes Indirectes d'Orange Business Services et enfin en tant que Directeur du Contrôle de Gestion du Groupe. Auparavant, il avait été en charge des Relations Investisseurs puis de la Communication

Corporate chez Thomson. M. Stéphane Rougeot a débuté sa carrière chez Total en Afrique et à Paris, où il a occupé des fonctions de contrôle de gestion, financement de projets et M&A. Il est diplômé de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris et titulaire d'un DEA en Économie et Finance Internationale de l'Université Paris Dauphine.

M. Boris Teksler est Directeur de la division Technologie, qui inclut les divisions Propriété intellectuelle et Licences ainsi que les Laboratoires de Recherche et Innovation. Avant de rejoindre Technicolor en 2013, M. Teksler a été responsable de l'activité *Patent Licensing & Strategy* pendant 4 ans chez Apple. Dans cette fonction, il a occupé un poste de *leadership* dans la sélection, l'élaboration et la négociation des brevets, les différents précontentieux et les programmes de licences. Avant de rejoindre Apple en 2009, M. Teksler a passé 16 ans chez Hewlett-Packard ; il y a occupé différents postes et y a fondé l'activité Licences et Propriété intellectuelle, chargé des contrats de licence de technologies destinés à améliorer le rendement de HP dans ses investissements en technologie. Au-delà de son expertise en Propriété intellectuelle, M. Teksler a pendant 10 ans créé de nouveaux produits innovants. Ces 20 ans passés dans la Silicon Valley ont permis à M. Teksler d'acquérir une solide expérience dans la commercialisation des technologies et de la Propriété intellectuelle. Il est diplômé en Sciences Informatiques de l'Université de Californie – Davis.

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 se penche notamment sur l'activité commerciale, les projets particuliers, le suivi des opérations et des résultats financiers, l'identification et l'évaluation des risques.

Veuillez consulter la section 4.2.2.2 « Cadre général de contrôle – Direction du Groupe et processus de décision » du présent Rapport Annuel.

4.5.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Rémunération des membres du Comité Exécutif

En 2013, 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 (en excluant les charges et en incluant la part variable – plans de rémunération court et long terme – de 6,3 millions d'euros calculée sur la base des résultats financiers du Groupe en 2012).

En 2012, 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 7,1 millions d'euros (en excluant les charges et en incluant la part variable – plans de rémunération court et long terme – de 2,2 millions d'euros calculée sur la base des résultats financiers du Groupe en 2011).

La différence entre les montants de rémunérations versés en 2013 et 2012 s'explique par la hausse de la rémunération du Directeur Général (voir section 4.4.3 du présent chapitre) et par la meilleure performance du Groupe en 2012 entraînant le versement de rémunérations variables (plans de rémunération court et long terme) plus élevées début 2013. Dans l'ensemble, le montant des rémunérations variables au titre de 2012 a été supérieur de 30 % à celui des rémunérations variables versées au titre de 2011.

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 1,4 millions d'euros en 2013.

Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres du Comité Exécutif

Néant.

5 TECHNICOLOR ET SES ACTIONNAIRES

5.1 CAPITAL SOCIAL	102
5.1.1 Répartition du capital social et des droits de vote	102
5.1.2 Acquisition par la Société de ses propres actions – rapport du Conseil d'administration sur les actions autodétenues	104
5.1.3 Personnes physiques ou morales détenant le contrôle de la Société	104
5.1.4 Pactes d'actionnaires	104
5.1.5 Modifications dans la répartition du capital social au cours des trois dernières années	105
5.1.6 Évolution du capital social	106
5.1.7 Modifications potentielles du capital	107
5.1.8 Tableau récapitulatif des délégations accordées par l'assemblée générale au Conseil d'administration	107
5.1.9 Politique de distribution	108
5.1.10 Autres informations sur le capital social	108
5.2 OFFRE ET COTATION	109
5.2.1 Marchés des titres de la Société	109
5.2.2 Cotation sur NYSE Euronext paris	109

5.1 CAPITAL SOCIAL

Capital social au 31 décembre 2013

Au 31 décembre 2013, le capital social de la Société était composé de 335 709 392 actions de 1 euro de valeur nominale, entièrement libérées (Code ISIN FR0010918292), toutes de même catégorie.

5.1.1 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE

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

Actionnaires	31 décembre 2013			31 décembre 2012			31 décembre 2011 ⁽¹⁾		
	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 ⁽²⁾	265 762 470	79,16 %	79,28 %	265 476 835	79,12 %	79,26 %	223 153 396	99,73 %	100 %
Vector TCH (Lux) 1, Sàrl ⁽³⁾⁽⁴⁾	69 461 319	20,70 %	20,72 %	69 461 319	20,70 %	20,74 %	-	-	-
Autodétention ⁽⁴⁾	485 603	0,14 %	-	605 687	0,18 %	-	605 687	0,27 %	-
TOTAL	335 709 392	100 %	100 %	335 543 841	100 %	100 %	223 759 083	100 %	100 %

(1) Au 31 décembre 2011, 1 469 580 actions anciennes non regroupées restaient en outre en circulation. Un (1) droit de vote était attaché à chaque action ancienne et dix (10) droits de vote étaient attachés à chaque action nouvelle (voir section 7.2.3 « Droits, priviléges et restrictions attachés aux actions » du chapitre 7 « Informations complémentaires »).

(2) Estimation obtenue par différence.

(3) La société Vector TCH (Lux) 1, Sàrl est un véhicule d'investissement détenu à 100 % par le fonds Vector TCH Cayman Ltd., lui-même détenu à 100 % par les fonds Vector Capital I/V International, L.P., Vector Capital III International, L.P. et Vector Entrepreneur Fund III, L.P. Voir la section 5.1.5 « Modifications dans la répartition du capital social au cours des trois dernières années » du chapitre 5 du présent Rapport Annuel.

(4) Titres au nominatif pur.

Franchissements de seuils notifiés à la Société au cours de l'exercice 2013

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 2013 :

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
Bpifrance Participations SA (ex-FSI) ⁽¹⁾	12 juillet 2013	hausse	5,00 %	5,400 %	18 119 367
Apollo Management Holdings L.P.	11 juillet 2013	baisse	5,00 %	4,930 %	16 543 121
Caisse des Dépôts et Consignations ⁽²⁾	20 mars 2013	hausse	5,00 %	6,270 %	21 063 993
West Face Capital Inc.	29 janvier 2013	baisse	5,00 %	3,994 %	13 401 651

(1) Au 12 juillet 2013, la société Bpifrance Participations SA (ex-FSI) détenait collectivement avec la Caisse des Dépôts et Consignations 8,29 % du capital social et des droits de vote de la Société.

(2) Au 20 mars 2013, la Caisse des Dépôts et Consignations détenait collectivement avec la société Bpifrance Participations SA (ex FSI) 6,27 % du capital social et des droits de vote de la Société.

Situation au 31 décembre 2013

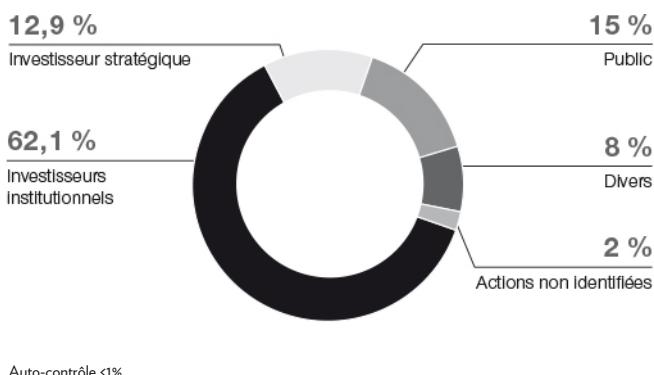
Conformément à l'article L. 233-13 du Code de commerce et à la connaissance de Technicolor, il est précisé qu'au 12 juillet 2013, la Caisse des Dépôts et Consignations détenait collectivement avec la société Bpifrance Participations SA (ex-FSI) 8,29 % du capital social et des droits de vote (y compris les actions privées de droit de vote conformément à l'article 233-11 du Règlement Général AMF) de la Société.

Situation au 11 mars 2014

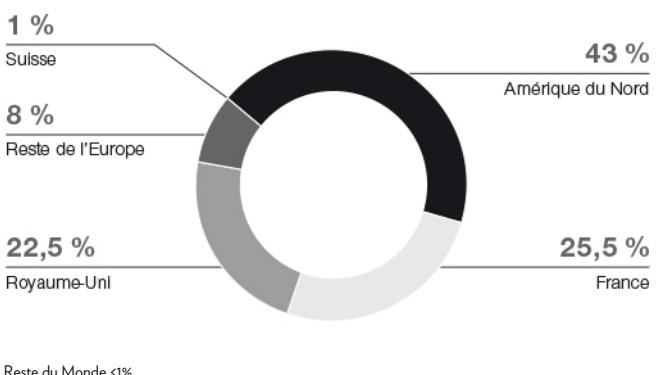
Suite à la cession de 26 millions d'actions Technicolor, le 11 mars 2014, la société Vector Capital détenait directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de ses clients, 12,95 % du capital social et des droits de vote (y compris les actions privées de droit de vote conformément à l'article 223-11 du Règlement Général AMF) de la Société, démontrant ainsi son soutien continu dans le plan stratégique Amplify 2015.

À la connaissance de la société, il n'existe, hormis Vector Capital et la Caisse des Dépôts et Consignations, aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote au 11 mars 2014.

Composition du capital



Répartition internationale des investisseurs institutionnels



Autres informations relatives aux actionnaires

En 2012, le fonds d'investissement Vector Capital, a pris une participation minoritaire dans le capital de la Société, par le biais d'une double augmentation de capital. Vector Capital et la Société ont conclu le 10 juillet 2012 un Accord de gouvernance, au titre duquel Vector Capital a pris un certain nombre d'engagements (voir section 4.1.3.4 « Arrangements ou accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels les membres des organes d'administration ou de direction ont été sélectionnés » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du présent Rapport Annuel).

À la connaissance de la Société, à l'exception de Vector Capital, personne morale liée à MM. Slusky et Fishman, administrateurs de la Société, et M. Lepic, aucun membre des organes d'administration ou de direction ne détient actuellement plus de 1 % du capital de la Société ou des droits de vote (pour davantage d'informations concernant la participation des membres du Conseil d'administration, voir le paragraphe 4.1.3.5 « Participation des mandataires sociaux dans le capital social de la Société » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du présent Rapport Annuel).

Les principaux actionnaires de la Société ne disposent pas de droits de vote différents de ceux des autres actionnaires.

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.

Programme de rachat d'actions

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires réunie le 23 mai 2013 a autorisé la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions soumis aux dispositions de l'article L. 225-209 et suivants du Code de commerce ainsi que du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003.

Cette délégation est donnée pour une durée de 18 mois. Elle ne peut pas être utilisée en période d'offre publique sur les titres de la Société.

Le rachat d'actions a pour finalité exclusive la couverture de plans d'options d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions.

Les achats d'actions de la Société peuvent porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas à quelque moment que ce soit 10 % des actions composant le capital de la Société, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations postérieures à la présente assemblée générale, soit à titre indicatif au 31 décembre 2013 un nombre d'actions n'excédant pas 33 570 939 ;
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

Le prix maximum d'achat des actions est de 10 euros par action, ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne peut pas être supérieur à 335 543 840 euros.

Détention par la Société de ses propres actions et objectifs affectés au 31 décembre 2013

Au 31 décembre 2013, la Société détenait 485 603 actions propres représentant 0,14 % du capital social, pour une valeur brute comptable de 76 492 565,87 euros et une valeur nominale de 485 603 euros.

Pourcentage de capital autodétenu directement et indirectement	0,14 %
Nombre de titres autodétenus directement ou indirectement ⁽¹⁾	485 603
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	-
Valeur brute comptable du portefeuille (en euros)	76 492 565,87
Valeur de marché du portefeuille ⁽²⁾ (en euros)	1 869 571,55

(1) Il s'agit des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2013.

(2) Sur la base d'un cours de Bourse de 3,850 euros par action au 31 décembre 2013.

Les 485 603 actions détenues par la Société au 31 décembre 2013 ont été affectées par le Conseil d'administration du 20 octobre 2010 à l'objectif de programmes d'options ou autre allocation d'actions à des salariés et mandataires sociaux du Groupe.

Le 13 juin 2013, la Société a livré 120 084 actions autodétenues aux bénéficiaires du MIP 2010 (voir section 6.1.4 « Programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'attribution gratuites d'actions » du chapitre 6 « Informations sociales et développement durable » du présent Rapport Annuel).

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 2011

Aucune modification significative n'est intervenue dans la répartition du capital social de Technicolor en 2011.

En 2012

La répartition du capital a évolué en 2012 du fait de l'entrée d'un actionnaire de référence, Vector Capital, au capital de la Société.

L'opération présentée par les deux fonds américains Vector Capital IV, L.P. et Vector Entrepreneur Fund III, L.P. ci-après dénommés, avec Vector Capital Corporation, la société de gestion des fonds, « Vector Capital » et Vector TCH (Lux) 1, S.à r.l. (anciennement Petalite Investments S.à r.l.), qui a été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 20 juin 2012, était composée de deux augmentations de capital :

- une première augmentation de capital, d'un montant de 94 943 012 euros, prime d'émission incluse, réalisée avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission de 47 471 506 actions nouvelles au prix unitaire de 2 euros, intégralement réservée à Vector TCH (Lux) 1, Sàrl (anciennement Petalite Investments S.à r.l.) (l'« Augmentation de Capital Réservée ») ; et

- une seconde augmentation de capital, d'un montant de 96 163 573 euros, prime d'émission incluse, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission de 61 643 316 actions nouvelles au prix unitaire de 1,56 euro, à raison de 5 actions nouvelles pour 22 actions existantes (l'« Augmentation de Capital avec Maintien du DPS » et, avec l'Augmentation de Capital Réservée, les « Augmentations de Capital »).

Les Augmentations de Capital ont été réalisées respectivement le 16 juillet 2012 et le 14 août 2012. En conséquence, la part du capital social détenue par Vector Capital s'élèvait à 20,70 %.

En 2013

Aucune modification significative n'est intervenue dans la répartition du capital social de Technicolor en 2013.

La détention des investisseurs institutionnels dans le capital social et les franchisements 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)
27 janvier 2010 Réduction du capital par imputation des pertes et réduction de la valeur nominale à due concurrence	-	(985 098 602)	26 989 003	(1 643 402 595)	-	269 890 028	0,10
26 mai 2010 Augmentation de capital par émission d'actions nouvelles	526 608 781	52 660 878	79 649 881	294 900 917	294 900 917	796 498 809	0,10
15 juillet 2010 Regroupement d'actions*			79 649 881	-	294 900 917	79 649 881	1
Déduction des frais liés à l'augmentation de capital			79 649 881	(9 035 399)	285 865 518	79 649 881	-
31 décembre 2010 Augmentation de capital après conversion des ORA I	45 196 744	45 196 744	124 846 625	300 075 371	585 940 889	124 846 625	1
31 décembre 2010 Augmentation de capital après conversion des DPN	50 000 000	50 000 000	174 846 625	162 750 000	748 690 889	174 846 625	1
Au 31 décembre 2010			174 846 625		748 690 889**	174 846 625	1
30 décembre 2011 Augmentation de capital après conversion des ORA I restantes et des ORA II et IIC	48 912 458	48 912 458	223 759 083	323 376 246	1 072 067 135	48 912 458	1
Au 31 décembre 2011			223 759 083		1 072 067 135**	223 759 083	1
16 juillet 2012 Augmentation de capital réservée***	47 471 506	47 471 506	271 230 589	47 471 506		271 230 589	1
14 août 2012 Augmentation de capital avec maintien du DPS***	61 643 316	61 643 316	332 873 905	34 520 258		332 873 905	1
Frais sur augmentations de capital ci-dessus				(10 103 209)			
27 décembre 2012 Augmentation de capital après conversion de la totalité des ORA II et IIC restantes	2 669 936	2 669 936	335 543 841	17 156 285	1 161 111 975	2 669 936	1
Au 31 décembre 2012			335 543 841		1 161 111 975	335 543 841	1
17 juin 2013 Augmentation de capital Création d'actions nouvelles dans le cadre du LTIP 2011	165 551	165 551	335 709 392	(165 551)	1 160 946 424	335 709 392	1
Au 31 décembre 2013			335 709 392		335 709 392	335 709 392	1

* Conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 janvier 2010, la Société a mis en œuvre un regroupement d'actions par échange de 10 actions anciennes de 0,10 euro de valeur nominale contre 1 action nouvelle de 1 euro de valeur nominale, avec effet au 15 juillet 2010.

** Diffère des capitaux propres IFRS car les ORA sont considérés comme des instruments de capitaux propres et non comme des dettes.

*** Pour le détail de ces augmentations de capital, voir la section 5.1.5 « Modification dans la répartition du capital social au cours des trois dernières années » du présent chapitre.

5.1.7 MODIFICATIONS POTENTIELLES DU CAPITAL

Options de souscription

Au 31 décembre 2013, il existe un total de 17 136 767 options de souscription attribuées à certains salariés et mandataires sociaux dans le cadre de plans d'options (pour le détail de ces plans, voir la section 6.1.4 « Programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'attribution gratuite d'actions » du chapitre 6 « Informations sociales et développement durable » du présent Rapport Annuel).

Si la totalité des options des plans d'options mentionnés ci-dessus était exercée, cela conduirait à l'émission de 17 136 767 actions. Le capital de Technicolor serait constitué de 352 846 159 actions ordinaires, soit une augmentation de 5,10 % du nombre d'actions par rapport au nombre d'actions existantes au 31 décembre 2013.

Autres titres donnant accès au capital

Au 15 mars 2014, aucun 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 2013 :

I – Délégations hors intérressement 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 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 (12^e résolution de l'AGM du 23 mai 2013)	26 mois 23 juillet 2015	N/A	100 millions d'euros	Néant	100 % du plafond

II – Délégations relatives à l'intérressement 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 disponibles
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un PEG (13^e résolution de l'AGM du 23 mai 2013)	18 mois 23 novembre 2014	3 355 438 actions représentant 1 % du capital au 23 mai 2013 ⁽¹⁾	Néant	100 % du plafond
Augmentation du capital réservée aux salariés et aux mandataires sociaux hors PEG (14^e résolution de l'AGM du 23 mai 2013)	18 mois 23 novembre 2014	3 355 438 actions représentant 1 % du capital au 23 mai 2013 ⁽¹⁾	Néant	100 % du plafond
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	Néant	3,28 % du capital social au 23 mai 2013 ⁽²⁾
Attribution gratuite d'actions au profit des membres du personnel salarié du Groupe ou à une catégorie d'entre eux (16^e résolution de l'AGM du 23 mai 2013)	38 mois 23 août 2016	1 677 719 actions représentant 0,50 % du capital social au 23 mai 2013	Néant	0,02 % du capital social au 23 mai 2013 ⁽³⁾

(1) Les plafonds des 13^e et 14^e résolutions sont communs de sorte que l'utilisation de l'une de ces deux délégations viendra s'imputer sur le plafond individuel de l'autre délégation

(2) Autorisation mise en œuvre par le Conseil d'administration les 23 mai, 7 juin, 24 octobre et 18 décembre 2013 en vue de la mise en œuvre du plan d'incitation du management MIP 2015 (voir section 6.1.4 « Programmes d'options de souscription d'actions ou d'achat d'actions et plans d'attribution gratuites d'actions » du chapitre 6 « Informations sociales et développement durable »).

(3) Autorisation mise en œuvre par le Conseil d'administration du 24 octobre 2013 en vue de la mise en œuvre du plan mondial d'attribution gratuite d'actions My Technicolor Shares (voir section 6.1.4 « Programmes d'options de souscription d'actions ou d'achat d'actions et plans d'attribution gratuites d'actions » 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. Aucun dividende n'a été versé au titre des exercices 2012, 2011 et 2010.

Il est rappelé que le Règlement Intérieur du Conseil d'administration de la Société (décrit au paragraphe 4.2.1.2 « Cadre des travaux du Conseil – Règlement Intérieur » de la section 4.2.1 « Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du présent Rapport Annuel) soumet à une majorité qualifiée des deux tiers des administrateurs toute décision relative au paiement de dividendes. Par ailleurs, l'Accord de Crédit et le Contrat d'Émission Obligataire contiennent certaines clauses conventionnelles restreignant la possibilité pour la Société ou certaines de ses filiales de déclarer ou payer des dividendes (voir la section 2.10.3 « Ressources Financières » du chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives » du présent Rapport Annuel).

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 15 mars 2014.

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 contrats portant sur la Dette Restructurée comportent une clause de changement de contrôle. Pour davantage d'informations concernant les contrats relatifs à la Dette Restructurée,

voir la section 2.10.3 « Ressources financières » du chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives » du présent Rapport Annuel.

Par ailleurs, au titre de l'Accord de gouvernance, Vector Capital a pris les engagements suivants en cas d'offre publique n'ayant pas préalablement fait l'objet d'une recommandation du Conseil d'administration (« une offre publique non-sollicitée ») :

- l'engagement de ne pas proposer, ni participer, ni apporter une assistance quelconque à, ou de ne pas engager des discussions avec un initiateur tiers ou initiateur tiers potentiel en vue d'une offre publique de titres de capital de la Société qui n'aurait pas préalablement fait l'objet d'une recommandation du Conseil d'administration. En particulier, Vector Capital s'est interdit de s'engager par avance envers un tel initiateur tiers à apporter ses actions et titres de capital dans le cadre d'une offre publique non-sollicitée ;
- l'engagement de faire ses meilleurs efforts pour promouvoir une offre plus élevée qui serait recommandée par le Conseil d'administration, nonobstant l'intention ou l'opinion exprimée par les administrateurs représentant Vector Capital, telle que reprise dans la note en réponse de la Société, dans l'hypothèse où cette opinion différerait de celle du Conseil ;
- l'engagement de s'abstenir de toute communication au public concernant l'offre publique non-sollicitée qui ne serait pas conforme à la recommandation du Conseil d'administration à l'exception de l'intention ou de l'opinion exprimée le cas échéant par les administrateurs représentant Vector Capital, telle que reprise dans la note en réponse de la Société.

Nonobstant ce qui précède et le fait que l'offre publique non-sollicitée ne soit pas approuvée par le Conseil d'administration, Vector Capital demeure libre d'apporter les actions et titres de capital de la Société qu'il détiendra à l'offre publique non-sollicitée à compter du cinquième jour de négociation précédent immédiatement la clôture de la période d'offre de ladite offre publique non-sollicitée, ou d'initier une offre publique.

5.2 OFFRE ET COTATION

5.2.1 MARCHÉS DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Depuis le 3 novembre 1999, les actions ordinaires Technicolor sont cotées sur NYSE Euronext Paris (Compartiment B).

Depuis le 15 juillet 2010, date à laquelle les actions de la Société ont fait l'objet d'un regroupement, les actions ordinaires sont cotées sur NYSE Euronext Paris 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 NYSE 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 NYSE 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, 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 Depository 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 NYSE 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 NYSE Euronext Paris.

Clôture au 31 décembre	Volume des transactions			Prix (en euros)		
	(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Volume moyen	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas
2009	3 446,6	357 370 155,9	1 401 451,6	9,50	18,40	3,60
2010	1 716,1	170 758 549,9	6 686 057	6,29	11,62	3,55
2011	1 494,3	455 522 406,0	1 772 460,7	3,54	5,73	0,98
2012	1 146,3	593 522 948,0	2 318 449,0	1,87	2,69	1,14
2013	807,0	258 614 158,0	1 014 173,2	3,30	4,17	1,93

Source : NYSE Euronext.

NYSE Euronext Paris

Trimestres	Volume des transactions			Prix (en euros)		
	(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Volume moyen	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas
2011						
Premier trimestre	705,1	150 062 103,0	2 344 720,40	4,61	5,73	3,42
Deuxième trimestre	250,8	51 928 885,0	824 268,00	4,79	5,35	4,06
Troisième trimestre	306,2	95 548 514,0	1 447 704,80	3,24	4,67	2,01
Quatrième trimestre	232,2	157 982 904,0	2 468 482,90	1,56	2,52	0,98
2012						
Premier trimestre	676,90	326 111 600,0	5 017 101,50	1,99	2,69	1,14
Deuxième trimestre	267,36	160 414 367,0	2 587 328,50	1,68	2,20	1,32
Troisième trimestre	127,35	68 086 199,0	1 047 480,00	1,87	2,10	1,57
Quatrième trimestre	74,67	38 910 782,0	607 981,00	1,92	2,01	1,79
2013						
Premier trimestre	296,65	115 203 642,0	1 851 013,10	2,53	3,24	1,93
Deuxième trimestre	160,01	49 931 194,0	789 516,16	3,21	3,50	2,97
Troisième trimestre	181,50	49 969 332,0	754 235,79	3,62	3,90	3,04
Quatrième trimestre	168,87	43 509 990,0	666 322,63	3,83	4,17	3,51

Source : NYSE Euronext.

NYSE Euronext Paris

Six derniers mois	Volume des transactions			Prix (en euros)		
	(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Volume moyen	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas
2013						
Septembre	54,67	14 558 994,0	693 285,43	3,73	3,90	3,57
Octobre	91,33	22 794 573,0	991 068,39	4,02	4,17	3,65
Novembre	44,56	11 705 967,0	557 427,00	3,79	3,98	3,65
Décembre	32,99	9 009 450,0	450 472,50	3,67	3,86	3,51
2014						
Janvier	63,96	16 690 946,0	758 679,36	3,80	4,00	3,58
Février	136,51	30 979 959,0	1 548 997,95	4,29	5,01	3,52

Source : NYSE Euronext.

6 INFORMATIONS SOCIALES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

6.1 INFORMATIONS SOCIALES	112
6.1.1 Aperçu	112
6.1.2 Participation des salariés	113
6.1.3 État de la participation des salariés au capital social	113
6.1.4 Programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions	114
6.1.5 Organisation des Ressources Humaines et du développement durable	117
6.1.6 Talents et développement des compétences	118
6.1.7 Politique de formation	120
6.1.8 Politique de rémunération	121
6.1.9 Dialogue social	122
6.1.10 Gestion du temps de travail et absentéisme	122
6.1.11 OIT et l'engagement dans Global Compact – Pacte Mondial	123
6.1.12 Politique santé au travail	124
6.2 ENVIRONNEMENT	126
6.2.1 Généralités	126
6.2.2 Les programmes et outils de gestion de l'environnement	127
6.2.3 Performance environnementale	130
6.2.4 Collecte des données et méthodologie de consolidation	134
6.3 RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET IMPACT SUR LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ	137
6.4 RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET LES SOUS-TRAITANTS	138
6.5 FONDATION TECHNICOLOR POUR LE PATRIMOINE DU CINÉMA	139
6.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉS ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	141

6.1 INFORMATIONS SOCIALES

6.1.1 APERÇU

Au 31 décembre 2013, le Groupe employait 14 000 salariés, (67 % d'hommes et 33 % de femmes) à comparer à 14 639 salariés au 31 décembre 2012, soit une diminution de 4,36 %.

L'appartenance du Groupe au secteur des Médias, Divertissement et Communication, 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 2013, 2012, et 2011, ainsi que la répartition du personnel par zone géographique.

	2013	2012	2011
Europe	3 894	4 135	5 766
Amérique du Nord	5 468	5 930	6 497
Asie ⁽¹⁾	2 063	1 960	1 975
Autres pays ⁽²⁾	2 575	2 614	2 704
NOMBRE D'EMPLOYÉS DES FILIALES	14 000	14 639	16 942
Nombre de salariés des filiales mises en équivalence*	417	413	232
* Principalement de la joint-venture avec SV Holdco			
(1) Y compris l'Inde.	1 409	1 238	1 183
(2) Y compris le Mexique.	1 562	1 618	1 608

Les effectifs pris en compte incluent les cadres, les non-cadres et les ouvriers. Les intérimaires, les stagiaires et les apprentis sont exclus.

Le tableau ci-dessous présente le nombre de salariés par segment au 31 décembre 2013 :

Segment	Nombre de salariés	Pourcentage
Services Entertainment	10 245	73,18 %
Maison Connectée	1 853	13,24 %
Technologie	604	4,31 %
Fonctions transverses du Groupe	1 298	9,27 %
EFFECTIF TOTAL	14 000	100 %

La diminution du nombre des salariés au cours de 2013 est surtout liée à la stratégie du Groupe de se recentrer sur son cœur de métier.

Répartition par âge et sexe

Au 31 décembre 2013, le Groupe employait 4 653 femmes (33 % des effectifs de Technicolor) et 9 347 hommes (67 % des effectifs).

La répartition par âge est la suivante :

Âge	Femmes	Hommes	Total
< 20 ans	3	23	26
20 à 29 ans	869	2 024	2 893
30 à 39 ans	1 654	3 523	5 177
40 à 49 ans	1 280	2 200	3 480
50 à 59 ans	687	1 259	1 946
60 + ans	160	318	478
EFFECTIF TOTAL	4 653	9 347	14 000

Embauches et licenciements

Au cours de l'année 2013, il y a eu 3 776 embauches et 2 763 licenciements.

Méthodologie

Les chiffres relatifs aux effectifs sont extraits d'une base de données administrée par les Ressources Humaines. Cette base est actuellement implantée 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 concernant ces accords d'intéressement pour les trois derniers exercices fiscaux s'élèvent à :

- sommes distribuées en 2011 au titre de l'exercice 2010 : 736 312 euros ;
- sommes distribuées en 2012 au titre de l'exercice 2011 : 1 907 592 euros ; et

■ sommes distribuées en 2013 au titre de l'exercice 2012 : 1 811 405 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 2013, 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'inaccessibilité, s'élevait à 532 635 actions, représentant 0,16 % du capital social.

L'Assemblée Générale Mixte du jeudi 23 mai 2013 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié (pour davantage d'informations, voir section 5.1.8 "Délégations accordées par l'assemblée générale au Conseil d'administration" du chapitre 5 « Technicolor et ses actionnaires »).

6.1.4 PROGRAMMES D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS

Options de souscription ou d'achat d'actions

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 représentant 8 % du capital social au jour de l'Assemblée Générale des actionnaires tenue le 23 mai 2013.

Plan d'intérressement du Management 2010-2014 (MIP-SP1)

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 mai 2008, dans sa treizième résolution, le Conseil d'administration du 17 juin 2010 a approuvé la mise en œuvre d'un plan d'intérressement à moyen terme (MIP-SP1 et SP2) au bénéfice du Directeur Général et d'environ 80 cadres clés du Groupe, reposant sur l'attribution d'unités de performance comportant pour moitié une composante espèces et pour moitié, selon les catégories de bénéficiaires, soit des options de souscription d'actions, soit des actions de performance.

Sous réserve de la réalisation de conditions de présence et de performance, les options attribuées seront exerçables à compter du 18 juin 2014. Suite à la constatation par le Conseil d'administration du 21 février 2013 du niveau d'atteinte des conditions de performance, le nombre maximal d'options de souscription d'actions exerçables, sous réserve de la réalisation de la condition de présence pendant la période d'acquisition de quatre ans, est de 887 972 options représentant 0,3 % du capital social.

Plan d'intérressement du Management 2015 (MIP 2015)

Sur recommandation du Comité Rémunerations, Nominations et Gouvernance, 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'intérressement 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. Ce plan concerne près de 90 salariés du Groupe. Conformément à l'autorisation de l'assemblée générale des actionnaires, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer des options en plusieurs fois (voir tableau ci-dessous). Le prix de souscription ne fait pas l'objet d'une décote. Au 31 décembre 2013, 15 836 000 options octroyées aux bénéficiaires étaient en circulation.

L'exercice des options est soumis à une condition de présence. Le bénéficiaire perdra le droit d'exercer ses options s'il quitte le Groupe avant la date d'exercice des options. Il est également soumis à une condition de performance qui est liée au flux de trésorerie disponible consolidé. Cet indicateur a été choisi par le Conseil parce qu'il constitue l'un des principaux objectifs du plan Amplify 2015. Il est le même pour le Directeur Général et pour les autres bénéficiaires du plan. Les options peuvent être exercées en fonction du calendrier suivant :

- en 2015, si la génération de flux de trésorerie disponible consolidé pour l'exercice 2014 est supérieure ou égale à 100 millions d'euros, 50 % des options attribuées pourront être exercées ;
- en 2016, si la génération de flux de trésorerie disponible consolidé pour l'exercice 2015 est supérieure ou égale à 100 millions d'euros, 25 % des options attribuées pourront être exercées. Dans le cas où les objectifs de performance pour 2014 ne seraient pas atteints, 75 % des options deviendraient exerçables ;
- en 2017, si la génération de flux de trésorerie disponible consolidé pour l'exercice 2016 est supérieure ou égale à 100 millions d'euros, 25 % des options attribuées pourront être exercées. Dans le cas où les objectifs de performance pour 2014 et/ou 2015 ne seraient pas atteints, les options qui n'ont pas été exercées en 2015 et/ou 2016 deviendront exerçables.

Sous réserve de la condition de présence, les options attribuées au titre du plan peuvent être exercées à tout moment entre la date à laquelle elles deviennent exerçables et le 23 mai 2021 inclus. Les options qui n'auront pas été exercées à cette date seront annulées automatiquement.

Certains bénéficiaires devront conserver, en leur nom, sous forme nominative et pendant douze mois à compter de l'exercice des options, au moins 20 % des actions souscrites suite à l'exercice des options.

**Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours au 31 décembre 2013 sont les suivants
(Tableaux n°8 et 9 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF) :**

	Plan 22/09/2004	Plan 19/04/2005	Plan 08/12/2005	Plan 21/09/2006	Plan 14/12/2007	Plan MIP-SP1 17/06/2010	Plan MIP 23/05/2013
Date d'assemblée	10 novembre 2000	10 novembre 2000	10 mai 2005	10 mai 2005	10 mai 2005	22 mai 2008	23 mai 2013
Date du Conseil d'administration	22/09/2004	19/04/2005	08/12/2005	21/09/2006	14/12/2007	17/06/2010	23/05/2013 17/06/2013 24/10/2013
Nature des options Nombre total d'options attribuées dont :	Souscription 7 366 590	Achat 719 400	Achat 1 993 175	Souscription 2 739 740	Souscription 1 307 100	Souscription 12 167 000	Souscription 16 598 000
Nombre total d'options attribuées aux mandataires sociaux :							
Frederic Rose							
■ avant ajustements et revue des conditions de performance	-	-	-	-	-	2 155 700	2 685 000
■ après ajustements et revue des conditions de performance ⁽¹⁾⁽²⁾	-	-	-	-	-	190 529	N/A
Nombre d'options attribuées aux dix premiers attributaires salariés :	-	-	-	-	-	7 196 400	4 880 000
■ avant ajustements et revue des conditions de performance	-	-	-	-	-	635 996	N/A
■ après ajustements et revue des conditions de performance ⁽¹⁾⁽²⁾	-	-	-	-	-		
Point de départ d'exercice des options	23/09/2007	20/04/2008	09/12/2008	22/09/2008	15/12/2009	18/06/2014	23/05/2015
Durée de vie	dix années	dix années	dix années	huit années	huit années	huit années	huit années
Date d'expiration	21/09/2014	18/04/2015	07/12/2015	20/09/2014	14/12/2015	17/06/2018	23/05/2021
Prix de souscription ou d'achat au moment de l'allocation							
Date d'exercice	16,00 € 50 % : 23/09/2007 100 % : 23/09/2008	20,82 € 50 % : 20/04/2008 100 % : 20/04/2009	17,73 € 50 % : 09/12/2008 100 % : 09/12/2009	12,49 € 50 % : 22/09/2008 100 % : 22/09/2009	10,43 € 50 % : 15/12/2009 100 % : 15/12/2010	0,66 € 50 % : 18/06/2014 100 % : 18/06/2014	24/10 : 4,07 € 50 % : 23/05/2015 75 % : 23/05/2016 100 % : 23/05/2017
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2013	-	-	-	1	-	-	-
Nombre cumulé d'options annulées ou caduques	5 046 570	451 100	1 587 650	2 098 790	881 400	3 395 651	762 000
Nombre d'options annulées au cours de l'exercice 2013	301 600	25 500	47 900	78 250	74 400	0	762 000
Nombre d'options restantes en fin d'exercice (après ajustements de capital de 2010 et 2012 et revue des conditions de performance) ⁽²⁾	282 655	32 684	49 455	78 153	51 987	887 972	15 836 000
Prix de souscription ou d'achat							
	131,38 €	170,99 €	145,60 €	102,53 €	85,64 €	6,52 €	23/05/2013 : 3,31 € 17/06/2013 : 3,31 € 24/10/2013 : 4,07 €

(1) Informations fournies conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce.

(2) Coefficient d'ajustement : 1,012348451.

Au 31 décembre 2013, l'ensemble des différents plans représentaient 82 139 options d'achat et 17 136 767 options de souscription au profit de 329 participants.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté qu'aucune option n'a été exercée en 2013.

Le prix de souscription des différents plans d'options de souscription ou d'achat d'actions a été fixé sans escompte.

Plans d'actions gratuites

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 au profit des salariés ou de certaines catégories de salariés du Groupe. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 38 mois, soit jusqu'au 23 juillet 2016. Les actions existantes ou les actions à émettre au titre de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 0,50 % du capital social au jour de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Plan d'intéressement du Management 2010-2014 (MIP-SP2)

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 mai 2007, dans sa treizième résolution, le Conseil d'administration du 17 juin 2010 a approuvé la mise en œuvre d'un plan d'intéressement à moyen terme (MIP-SP1 et SP2) au bénéfice du Directeur Général et d'environ 80 cadres clés du Groupe, reposant sur l'attribution d'unités de performance comportant pour moitié une composante espèces et pour moitié, selon les catégories de bénéficiaires, soit des options de souscription d'actions, soit des actions de performance.

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 de performance. Suite à la constatation par le Conseil d'administration du 21 février 2013 du niveau d'atteinte des conditions de performance, 120 084 actions gratuites ont été livrées en avril 2013 aux bénéficiaires avec une période d'acquisition de deux ans et 124 248 actions gratuites (chiffre au 31 décembre 2013) seront livrées aux bénéficiaires avec une période d'acquisition de quatre ans en juin 2014.

Plan d'incitation 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'incitation 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'étale 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 de conditions de performance, lesquelles étaient identiques pour tous les participants. Ces conditions étaient liées à (i) un ratio Dette Nette/EBITDA, et à (ii) la performance boursière mesurée chaque année par comparaison de l'évolution du prix de l'action Technicolor avec celle d'un échantillon d'environ 20 valeurs cotées en Amérique du Nord, en Europe et en

Asie, représentatives des secteurs des technologies, medias et telecom.

S'agissant du premier critère, qui comptait pour deux tiers dans l'appréciation, les conditions liées à l'obtention de 100 % des Unités de performance étaient plus strictes que celles prévues par la clause conventionnelle (*covenant*) correspondante dans les accords relatifs à la Dette Restructurée. S'agissant du second critère, qui comptait pour un tiers dans l'appréciation, pour recevoir 100 % des Unités de performance, la Société doit figurer parmi les trois valeurs comparables les plus performantes, et dans le cas où la comparaison ne serait pas satisfaisante, aucune Unité de performance n'est attribuée. Entre ces deux situations, le pourcentage des Unités de performance acquises était dégressif.

Le droit à la livraison des actions et au versement de la prime a été constaté en trois tranches annuelles :

- 20 % des Unités de performance attribuées étaient conditionnées à l'atteinte des conditions de performance liées aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 ;
- 30 % des Unités de performance attribuées étaient conditionnées à l'atteinte des conditions de performance liées aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 ;
- 50 % des Unités de performance attribuées étaient conditionnées à l'atteinte des conditions de performance liées aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Pour chaque tranche, le versement de la prime et l'acquisition des actions étaient subordonnés à une condition de présence ininterrompue du bénéficiaire dans le Groupe.

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, après revue par le Conseil d'administration du niveau de réalisation des conditions de performance, comme décrit ci-dessus, s'est élevé à 130 326 pour l'exercice clos au 31 décembre 2011 et 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 seront livrées en juin 2015 aux bénéficiaires avec une période d'acquisition de quatre ans.

Sous réserve d'une condition de présence à la date de la première réunion du Conseil d'administration de mars 2014, le nombre d'actions gratuites acquises définitivement par les bénéficiaires, après revue par le Conseil du niveau d'atteinte des conditions de performance pour l'exercice clos au 31 décembre 2013 s'élève à 607 342. Elles seront livrées en mars 2014 et en juin 2015.

Par conséquent, le nombre maximum d'actions gratuites acquises par les bénéficiaires au titre de ce plan s'élève à 1 110 874.

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 mondial au profit des 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 12 832

salariés admissibles 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 2013, le nombre maximum d'actions devant être livrées, sous réserve de l'atteinte de la condition de présence, s'élevait à 1 604 000 actions, représentant 0,48 % du capital social de Technicolor.

**Les plans d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2013 sont les suivants
(Tableau n°10 du Guide AMF pour la rédaction des Documents de référence modifié le 17 décembre 2013) :**

	MIP-SP2	LTIP 2011	Plan d'actions gratuites 2013
Date d'assemblée	15 mai 2007	8 juin 2011	23 mai 2013
Date du Conseil d'administration	17 juin 2010	8 juin 2011	24 octobre 2013
Nombre d'actions attribuées, dont :	503 000	1 633 644	1 604 000
Nombre total d'actions attribuées aux mandataires sociaux :	N/A	213 333	N/A
Frederic Rose			
■ avant revue des conditions de performance	N/A	213 333	N/A
■ après revue des conditions de performance ⁽¹⁾⁽²⁾	N/A	182 186	N/A
Date d'acquisition	À la réunion du Conseil approuvant les États financiers pour l'exercice clos au 31 décembre 2012 ⁽¹⁾ ou le 17 juin 2014 ⁽²⁾	Tranche 2011 : 8 juin 2013 ⁽³⁾ Tranche 2012 : 8 juin 2013 ⁽³⁾ Tranche 2013 : 26 mars 2014 ⁽⁴⁾	6 novembre 2017
Fin de la période de blocage	Février 2015 pour les actions livrées en février 2013 Aucune période de blocage pour les actions à livrer en juin 2014	Juin 2015 pour les actions livrées en juin 2013 et mars 2016 pour les actions livrées en mars 2014 Aucune période de blocage pour les actions à livrer en juin 2015	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées	258 668	522 770	-
Nombre d'actions gratuites en circulation au 31 décembre 2013	244 332	1 110 874	1 604 000

(1) Pour les bénéficiaires avec une période d'acquisition de deux ans. Les actions ont été livrées en avril 2013.

(2) Pour les bénéficiaires avec une période d'acquisition de quatre ans. Les actions seront livrées le 18 juin 2014.

(3) Les actions ont été livrées en juin 2013 pour les bénéficiaires avec une période d'acquisition de deux ans et seront livrées en juin 2015 pour les bénéficiaires avec une période d'acquisition de quatre ans.

(4) Les actions seront livrées en mars 2014 pour les bénéficiaires avec une période d'acquisition de deux ans et en juin 2015 pour les bénéficiaires avec une période d'acquisition de quatre ans.

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 2013.

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 HR Business Partner. Cette fonction a vocation à collaborer étroitement avec chaque membre des équipes dirigeantes des segments du Groupe afin d'analyser et de planifier l'évolution des compétences et des ressources et de s'assurer que les compétences sont en adéquation avec les objectifs de développement. Cette fonction s'appuie sur les centres d'expertise RH 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, la gestion des talents, la gestion de la performance, la formation et les pratiques de développement des organisations ;
- 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 de maximiser la qualité de ces services, les régions sont regroupées sous la direction d'un leader unique et les centres régionaux sont organisés géographiquement comme suit :

- Asie-Pacifique, incluant la Chine et l'Inde ;
- Amériques ;
- Europe.

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, le Directeur 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.

6.1.6 TALENTS ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Suite à une analyse approfondie des besoins en formation et perfectionnement et à l'harmonisation des investissements en formation avec le plan stratégique Amplify 2015 démarré en 2012, les priorités de Technicolor en matière de talents et de développement des compétences ont été revues ; l'accent a été mis davantage sur le développement du *leadership*, l'innovation et l'entrepreneuriat afin de soutenir la croissance des divisions.

Parallèlement, la création de nouveaux programmes de développement dans toutes les divisions et dans les fonctions centrales a permis 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.

Par ailleurs, une revue complète et détaillée de l'architecture des postes au sein de l'organisation a été réalisée. Ce programme représente aussi une contribution importante au développement des talents et des compétences.

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 employés ayant le potentiel et le niveau de performance adéquats pour être intégrés au pool de talents du Groupe. Les membres de ce pool bénéficient au cours de l'année de formations, d'activités et d'événements spécifiques en matière de développement du *leadership*.

Suite à la Revue des talents 2013, le pool représente 10 % de l'ensemble des cadres et techniciens du Groupe.

La carte de compétences du profil de *Leader* a été élargie afin de s'assurer de la prise en compte d'une plus large gamme de compétences touchant à l'innovation et à l'entrepreneuriat. En 2013, les membres du pool de talents ont fait l'objet d'une évaluation de leurs compétences par rapport à ce nouveau profil de *leadership* au moyen d'une évaluation 360°. 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 perfectionnement individuel et de développement des compétences de *leadership*.

Les programmes de développement du *leadership* comprenaient des ateliers sur « *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 employés. Ces ateliers ont eu lieu à Paris et à Los Angeles et rassemblaient des participants de toutes les zones géographiques. Une série de réunions virtuelles pour les cadres de Technicolor a été organisée au cours de l'année. Ces réunions étaient non seulement l'occasion de discuter des activités de l'entreprise et de stratégie mais également, pour les cadres, la possibilité de faire part de leurs points de vue et de leurs propres expériences dans le développement du *leadership*.

Des événements thématiques d'une journée à l'intention des employés à fort potentiel du Groupe ont été organisés en Europe et Amérique du Nord. Pour 2013, les thèmes étaient « Le Rôle des Leaders dans la dissémination d'une mentalité stratégique » et « Générer passion et persévérance ». Ces événements se sont terminés par des discussions menées par le Directeur Général et le Directeur Financier sur la stratégie du Groupe et sur les réalisations importantes de l'année écoulée.

Le partenariat avec l'Université de Stanford en Californie a été renouvelé pour la deuxième édition du programme « *Innovation Management and Culture* ». Les employés à fort potentiel du Groupe ont suivi ce programme qui s'attachait à démontrer l'impact des aspects organisationnels internes et externes sur la capacité d'innovation. Dans le droit fil des priorités stratégiques du Groupe,

des sujets comme l'innovation et la rentabilité, la monétisation et les modèles d'affaires novateurs, et le *leadership* menant à l'innovation ont été couverts.

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 HR Business Partners afin de soutenir le développement de compétences conformes à la vision, aux valeurs et à la stratégie de Technicolor. En 2013, cette initiative s'est poursuivie avec un programme d'apprentissage à distance, combinant cours en ligne et conférences vidéo participatives sur le thème du *leadership* et la promotion de l'intelligence émotionnelle. Vingt membres de la communauté RH ont participé à cette initiative qui vise à renforcer le *leadership* des RH et le soutien apporté par les RH au perfectionnement des managers et des leaders.

La *Management Academy* joue un rôle important dans le soutien apporté par les RH aux managers du Groupe. Un groupe de managers RH a été préparé à l'animation de séances de management au sein de l'académie avec l'objectif de garantir la qualité et la cohérence de nos pratiques de gestion dans le monde. Suite aux conclusions de la phase pilote de 2012, des ajustements ont été apportés au programme. En 2013, des sessions ont eu lieu aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France et en Belgique. En 2014, cette initiative sera étendue à la plupart des sites du groupe.

Plan d'évolution des postes et des compétences

Afin de préserver la compétitivité de Technicolor et sa capacité d'innovation, une analyse approfondie a été effectuée pour identifier les évolutions dans le temps des postes clés. Cette analyse comporte une revue de la mission et des responsabilités de chaque poste ainsi que des compétences nécessaires pour pouvoir atteindre l'excellence dans l'exécution de ces tâches. Une série de postes de relation clientèle et de recherche ont été les premiers à bénéficier de cette initiative.

Une série de parcours de formations ont été conçus, destinés à assurer le développement de compétences cruciales et à donner une nouvelle perspective sur l'évolution de ces postes clés. Plus de 1100 homme-jours de formation ont été proposés dans ce programme en 2013. Dans ce cadre, un programme d'accréditation professionnelle a été formulé pour reconnaître le niveau de compétence et de performance des salariés ayant suivi les formations. Ce programme d'accréditation a été lancé en 2012 pour quatre fonctions : Responsables ligne de Produits/Services, Responsables de Projets R&D, Responsables de Projets Clients et Architectes de Solution. Les titulaires de ces emplois qui ont terminé toutes les formations conçues pour leurs postes peuvent être candidats à l'accréditation en janvier 2014. Les parcours de formation et l'accréditation professionnelle seront étendus à d'autres postes en 2014.

Architecture des emplois

Afin de répondre aux besoins changeants de l'entreprise et d'établir les fondements 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, une collection de formations standardisées couvrant tous les emplois du Groupe est maintenant disponible. Il s'agit là de la première étape d'une entreprise plus longue qui appuiera, dans le court terme, une harmonisation de l'architecture des emplois et des descriptifs de postes. À long terme, cette collection de formations sera utilisée comme fondement de diverses activités comme la planification des ressources et autres processus RH (établissement de normes de référence, plan de rémunération, perfectionnement, planification des remplacements etc.).

Réseau de femmes (*Women's Forum*)

Le *Women's Forum* de Technicolor est un réseau qui regroupe près de 80 femmes cherchant à sensibiliser les gens aux nouvelles valeurs sur les rapports hommes-femmes. Ce réseau s'est assuré que chaque site Technicolor nomme une responsable pour coordonner l'organisation de réunions sur les progrès réalisés par les femmes au sein du Groupe et sur la façon dont les femmes peuvent jouer un rôle pour initier des changements au sein du Groupe. Une politique visant à encourager la mixité dans les postes de direction a été adoptée et mise en place : il est désormais obligatoire, lors des démarches de recrutement, de s'assurer qu'au moins un CV de femme qualifiée figure dans la liste des candidats à une position de direction au sein du Groupe.

Diversité sur le lieu de travail

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 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 relativement au harcèlement et à la discrimination.

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, dans certains pays on nomme officiellement une personne de confiance ou un porte-parole pour le personnel s'il y a un problème de discrimination. Globalement, environ vingt cas de discrimination ont été rapportés en 2013.

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 reflètent pas vraiment 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 accommoder 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 modifiées, les horaires et les postes de travail.

6.1.7 POLITIQUE DE FORMATION

L'objectif de la politique de formation de Technicolor est de garantir le développement de compétences 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 postes et des compétences 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 poste 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, la gestion du personnel et les compétences techniques ou fonctionnelles sont coordonnés centralement.

Pour cela, les experts RH du développement des compétences appuient les responsables opérationnels et les *Business Partners RH* sur tous les aspects de la formation et du développement. Les *Business Partners RH* jouent le rôle de facilitateurs au sein des comités fonctionnels ou professionnels formés par les managers et les employés à différents niveaux, et ils ont pour mission d'identifier les compétences clés et de s'assurer que les plans de formation visant à les développer sont appropriés.

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.

En 2013, les actions de formation offertes couvraient 14 400 places et 136 500 heures/personnes de formation. En outre, 179 000 heures de formation informelles sur le terrain et de groupes de discussion ont eu lieu. Ces chiffres couvrent tous les employés actifs du Groupe, à l'exception des activités de formation organisées pour environ 240 employés de la division Animation & Games DDU à Bangalore. Les heures de formation à Piaseczno sont fondées sur les inscriptions. Les heures de formation interne chez MPC UK ne sont pas rapportées.

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 (à fin 2013) et basé sur un nombre fixe d'employés (tout le personnel présent à la fois en 2012 et 2013), la masse salariale du salaire de base (à l'exclusion des éléments variables et des charges sociales payées par l'employeur) a augmenté de 2,84 % entre 2012 et 2013.

6.1.9 DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social est mené par les managers 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
Italie	1*
Pologne	1
Royaume-Uni	2

* Siège vacant pour le moment.

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 quatre reprises en 2013.

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 2013, Technicolor a conclu deux accords collectifs avec le personnel allemand ; 17 accords collectifs en France ; un en Belgique.

En Italie, 100 % des salariés sont syndiqués contre 4,3 % en Pologne. Au Canada, nous avons signé en 2013 un accord collectif et 5,2 % des salariés du Groupe étaient syndiqués. Aux États-Unis, environ 3,97 % des salariés des sites étaient syndiqués et couverts par des accords collectifs négociés avec les syndicats centraux et locaux en 2013. Ces accords, d'une durée moyenne de trois ans, couvrent les salaires, les avantages sociaux, les conditions et l'organisation du travail. Au Mexique, les accords de travail sont renégociés tous les ans et trois accords de ce type ont été signés en 2013. La proportion des salariés syndiqués est de 55 %. Au Brésil, huit accords de ce type ont été signés.

En Australie, 60 % des salariés sont syndiqués et un accord collectif a été signé en 2013.

En Chine, 100 % des salariés sont syndiqués.

6.1.10 GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET ABSENTÉISME

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. Technicolor compte environ 150 employés à temps partiel qui travaillent d'un à quatre jours par semaine. Parmi les employés à temps partiel, 95 % d'entre eux travaillent au moins un mi-temps ; ceux qui travaillent au moins l'équivalent de quatre jours par semaine (soit 80 % du temps d'un travailleur à temps plein) représentent 60 % des employés à temps partiel.

Certaines des activités du Groupe font l'objet de pics saisonniers d'activité (comme par exemple la fabrication de DVD) ce qui nécessite d'embaucher 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 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 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 500 emplois.

Globalement, le personnel saisonnier (intérimaires et temporaires) représente environ l'équivalent de 3 750 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 que ADID (France), Oasis (Royaume-Uni), Kronos (Royaume-Uni, Australie, Canada, États-Unis), CasNet (Mexique), Myehr (Chine) et Telematica (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.

Les absences autorisées (en cas de maladie, etc.) font également l'objet d'un suivi. En 2013, au niveau du Groupe, le taux moyen d'absentéisme s'élevait à 3,6 %.

Méthodologie de suivi de l'absentéisme

Couverture : tous les sites comptant plus de 25 employés. 99 % des salariés sont couverts. 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 : toutes les absences 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.

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 principes de la société en matière d'éthique et de Droits de l'Homme est surveillé par le biais d'un programme 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 dernière communication publique sur les progrès réalisés est disponible sur le site Internet du Groupe à l'emplacement suivant sous la rubrique Gouvernance et Éthique :

<http://www.technicolor.com/fr/qui-sommes-nous/responsabilites-sociales>

6.1.12 POLITIQUE SANTÉ AU TRAVAIL

Hygiène et Sécurité

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 2013 sont résumés ci-après :

- Les sites d'emballage et de distribution de Memphis (États-Unis) ont poursuivi leurs campagnes de sensibilisation de la main-d'œuvre et de l'encadrement au cours de discussions hebdomadaires sur la sécurité grâce à des modules de formation ; Ils ont également organisé d'autres réunions transverses hebdomadaires sur la sécurité au travail afin d'assurer une excellente coordination entre les responsables EH&S, de l'ingénierie, des services généraux et de la maintenance ; Enfin un programme visant à améliorer la sécurité des préparateurs de commande travaillant en hauteur a été mis en place. Toutes ces actions ont permis de poursuivre la diminution du nombre et du taux d'accidents du travail;
- De même, les efforts déployés pour la mise en place d'un système de santé et sécurité au travail sur le site d'emballage et de distribution de Rugby (Royaume-Uni) au cours des trois dernières années ont été récompensés par l'obtention de la certification OHSAS 18001 en 2013. Pour la deuxième année consécutive, le site n'a pas connu d'accident du travail. À mesure que le projet s'est mis en place, de nombreuses améliorations ont été apportées, des évaluations de risque approfondies ont été réalisées à la suite desquelles des changements dans la disposition des lieux ont été apportés ; ainsi des voies de circulation ont été matérialisées et protégées par des barrières physiques protégeant le personnel de tout risque de collision avec les chariots élévateurs mobiles;

- A Piaseczno (Pologne), le nombre d'accidents du travail a été divisé par deux par rapport à 2012 ;
- L'équipe technique du site de Sydney (Australie) a conçu un système d'alarmes visuelles destiné à équiper les lignes d'emballage et à alerter les opérateurs lorsqu'une ligne est activée à distance afin d'éviter à ces derniers d'être pris et entraînés par le convoyeur mobile ;
- Le site de Tultitlan (Mexique) a mis en place les premiers éléments d'un système complet de gestion de la santé et de la sécurité : des évaluations de risque ont été réalisées, des outils de diagnostic de la situation ont permis de mieux contrôler les risques professionnels dans deux zones. Le site a également rejoint un groupe d'entreprises voisines à des fins de partage d'expérience, dans le but d'unir leurs forces pour mieux gérer les risques en cas d'urgence, y compris dans les cas de tremblement de terre, incendie ou inondations. L'objectif du site est de mettre en œuvre le système PASST mexicain ;
- Le laboratoire de films de Bangkok (Thaïlande) diffuse des messages de sensibilisation à la sécurité sur la chaîne TV d'information du site ;
- Les sites de MPC, tant les anciens que les nouveaux, font la promotion active de la sécurité et du bien-être au travail en vue d'offrir un environnement de travail sûr et confortable apte à accommoder le personnel de création contractuel et permanent qui peut passer de longues heures à travailler sur les meilleurs effets visuels ;
- A Bangalore (Inde), la dotation horaire du médecin du travail et son équipe a été augmentée significativement ; Le site dispose désormais d'un service médical accessible à tout le personnel, y compris ceux travaillant en horaires décalés.

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 2013, 24 035 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 2013 : 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.

Performance

Ci-dessous figurent les chiffres consolidés des données de sécurité clés suivies en 2013 :

En 2013, le taux d'accident du travail (nombre d'accidents du travail à déclarer ou de maladies professionnelles survenus pour 200 000 heures travaillées) a augmenté de 2,7 % passant de 1,10 en 2012 à 1,13 en 2013.

Le taux d'accident du travail avec arrêt (nombre d'accidents du travail ou maladies professionnelles avec arrêt survenus pour 200 000 heures travaillées) a augmenté, passant de 0,46 en 2012 à 0,51 en 2013.

Technicolor comptabilise tous les jours d'arrêt de travail liés aux accidents du travail ou maladies professionnelles ; cependant, la définition légale d'un jour d'arrêt de travail varie d'un pays à l'autre (une différence importante est l'utilisation du jour civil ou du jour ouvrable) et chacun des sites de Technicolor déclare les journées perdues selon les règles locales. Le Groupe n'a pas établi de formule cohérente et signifiante d'un taux de gravité global. Cependant, Technicolor calcule et contrôle le taux de gravité sur chacun de ses sites à l'aide d'un modèle de nombre de jours multiplié par 200 000 et divisé par le nombre total d'heures travaillées sur le site donnant une mesure utile de journées perdues par personne par année et par site, et suit son évolution.

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 du travail avec arrêt
2011	218	1,05	67	0,32
2012	196	1,10	83	0,46
2013	201	1,13	90	0,51

Taux 2013 d'accidents du travail avec et sans arrêt pour 200 000 heures travaillées

	Accidents du travail et maladies professionnelles		Accident avec arrêt de travail	
	Accident	Taux d'accident	Accident	Taux d'accident du travail avec arrêt
Maison Connectée	37	1,65	29	1,29
Services Entertainment	162	1,09	61	0,41
Technologie	1	0,68	0	0
Autres	1	0,21	0	0

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 2013.

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 2013 présentés ici concernent 41 sites.

Les résultats environnementaux les plus significatifs obtenus en 2013, sont détaillés ci-dessous :

- Un programme de recyclage de palettes a été lancé par le site d'emballage et de distribution de Memphis (États-Unis), permettant la réparation et le recyclage des palettes endommagées. Ce programme a permis de réaliser des économies substantielles et au site d'atteindre un taux de recyclage de 80 %. En 2013, les sites de Mexicali et Rugby ont également détourné davantage de déchets des sites d'élimination et ont augmenté leur taux de recyclage ;
- Des améliorations dans les procédés de fabrication de DVD sur les sites de Melbourne (Australie) et Piaseczno (Pologne) ont permis d'améliorer la qualité des effluents rejetés pour Melbourne, et d'éliminer un solvant pour Piaseczno ;
- Des campagnes de communication et de sensibilisation ont été lancées au centre de R&D de Rennes (France) destinées à mieux informer le personnel dans la réduction des impacts sur l'environnement au bureau et à la maison ;
- A Burbank (États-Unis), le site a équipé le parking de prises de courant à l'usage des voitures électriques du personnel ;
- Le site de Brampton (Canada) a mis en place un projet pilote de fiches de paie dématérialisées ;
- Le laboratoire de films de Bangkok (Thaïlande) a mis en place un programme d'économie d'énergie permettant de récupérer de la chaleur à partir des eaux de condensat et de réduire la consommation énergétique liée au système CVAC d'environ 15 %.

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 des industries *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 2013, le Groupe exploitait 41 sites principaux, dont 18 sont des sites industriels. Dans la terminologie Technicolor, un site industriel est un site de fabrication, packaging et distribution de DVD, de développement et tirage de films pour le cinéma, et où des produits de distribution de contenus numériques sont réalisés.

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 donnée à la fin de ce chapitre.

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. Le service EHS reporte à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, dirigée par le Directeur des Ressources Humaines, du Développement Durable, des Achats et de l'Immobilier du Groupe, membre du Comité Exécutif. 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 à minima aux exigences de la réglementation EHS ou aux besoins identifiés. Les plus récentes publications concernent l'attention au volant, les maladies émergentes, ou encore la violence au travail.

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 2013, 24 035 heures de formation ont été dispensées sur des thématiques 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 2013, six SBI liés à l'Environnement l'Hygiène et la Sécurité ont été signalés, entraînant une amende de 1 200 euros.

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 2013, dix 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
Bangkok	Services Entertainment	Novembre 2011
Glendale Film	Services Entertainment	Mai 2012
Guadalajara	Services Entertainment	Octobre 2004
Manaus	Maison Connectée	Août 2003
Melbourne	Services Entertainment	Décembre 2005
Piaseczno	Services Entertainment	Décembre 2004
Pinewood	Services Entertainment	Août 2009
Rome	Services Entertainment	Novembre 2001
Rugby	Services Entertainment	Novembre 2004
Sydney	Services Entertainment	Décembre 2005

Conception des produits et évaluation des cycles 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 (consommation énergétique, cartes et composants électroniques, gaines et matériaux de câblage, 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 finalisé en 2013. Son adoption effective par les professionnels du secteur dépendra de la disponibilité de recommandations pour sa mise en oeuvre. 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. Les audits sont réalisés par des auditeurs internes compétents. Ces audits permettent de mieux sensibiliser les employés des sites aux questions d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité, de repérer les bonnes pratiques existantes ainsi que les opportunités d'amélioration, de faire connaître les expériences réussies dans d'autres sites, de confronter les différentes manières d'appréhender les problèmes, et enfin de présenter au personnel EHS d'autres aspects des métiers du Groupe.

Les audits comportent différents volets : inspection physique des sites, revue des documents et des registres et examen des activités relevant du périmètre EHS. Le recours à un protocole 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. 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 2013, 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/Fermerture 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 2013, les dépenses de réhabilitation environnementale du Groupe se sont élevées à environ 1,53 million d'euros.

Un certain nombre de 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 sur un ancien site de production, situé à Taoyuan (Taïwan) acquis en 1987 dans le cadre d'une opération avec General Electric. La filiale de Technicolor de Taïwan a détenu ce site de 1988 à 1992 environ, date de la vente du site par le Groupe à un tiers. La remédiation du sol a été achevée en 1998. En 2002, l'Agence Locale de Protection de l'Environnement de Taoyuan a ordonné la remédiation des nappes phréatiques sur l'ancien site. Les travaux pour satisfaire cette demande sont actuellement en cours. Technicolor estime que General Electric a une obligation contractuelle d'indemniser Technicolor sur des passifs liés aux activités menées antérieurement à l'accord signé en 1987 avec General Electric (pour davantage d'informations, voir la note 33 aux comptes consolidés 2013 de Technicolor du présent Rapport Annuel) ;
- Lors de la fermeture d'un site de fabrication de tubes de téléviseurs, 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 s'est poursuivi en 2013 ;
- Durant la démolition d'un site fermé de laboratoire de film près de Londres, au 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 des couches de terrain de sub-surface a été effectuée au cours de l'année 2010. 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 correctement. 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 l'agence de réglementation avant leur mise en place et la phase de construction a été achevée en 2013. Le processus d'extraction des vapeurs du sol et la délimitation de la nappe phréatique du site commenceront en 2014.

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. 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 76 000 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.

Périmètre

Ce rapport comprend des informations provenant de 41 sites, dont 18 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 terme d'indicateurs clés ou en terme de collecte des données afin de s'assurer de leur cohérence avec non seulement les activités actuelles mais aussi celles escomptées pour le futur.

Évolution de la consommation d'énergie (térajoules ou TJ/M€)

	Nombre total	Électricité	Énergies fossiles	Total/CA
2011	1 485 ⁽¹⁾	1 201	279	0,430
2012	1 221 ⁽²⁾	1 051	164	0,341
2013	1 261 ⁽²⁾	1 062	193	0,360

(1) Le total inclut environ 5 TJ de vapeur achetée.

(2) Le total inclut environ 6 TJ de vapeur achetée.

Environnement

Les données environnementales collectées en 2013 et présentées ci-dessous reflètent l'évolution du Groupe et son recentrage vers les activités de services aux professionnels des médias et du divertissement.

Ci-dessous figurent les chiffres consolidés des données environnementales clés suivies en 2013. 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.

Energie

En 2013, la consommation énergétique des sites dans le monde s'est élevée à 1 261 térajoules, soit une hausse de 3,3 % par rapport à 2012. L'électricité et les énergies fossiles représentent respectivement 84,2 % (dont 7,2 % produits avec des énergies renouvelables) et 15,3 % de l'énergie consommée, la vapeur achetée ne représentant que 0,5 %. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, l'intensité énergétique représente une moyenne de 0,360 térajoules par million d'euros en 2013 pour l'ensemble du Groupe.

Consommation d'énergie 2013 (térajoules ou %)

	Consommation d'énergie totale	% Total Groupe	Électricité	% Total Segment	Énergies fossiles	% Total Segment
Maison Connectée	59,9	4,8 %	58,5	97,7 %	1,4	2,3 %
Services Entertainment	1 176,5	93,3 %	985,1	83,7 %	191,4	16,3 %
Technologie	3,4	0,3 %	3,4	100 %	-	-
Autres	21,8 ⁽¹⁾	1,7 %	15,4	70,6 %	0,4	1,8 %

(1) Le total inclut environ 6 TJ de vapeur achetée.

Eau

En 2013, la consommation d'eau des sites Technicolor inclus dans le périmètre a diminué de 29 % par rapport à 2012 et s'est élevée à 624 milliers de mètres cubes, principalement du fait de l'arrêt des activités de Film Photochimique. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la consommation d'eau représente une moyenne de 0,181 km³ par million d'euros en 2013.

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 et aux activités de tirage de film celluloïd. 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.

Évolution de la consommation d'eau (en milliers de mètres cubes ou km³/m€)

	Consommation totale	Total/CA
2011	1 488	0,431
2012	880	0,246
2013	624	0,181

Consommation d'eau en 2013 (milliers de mètres cubes d'eau)

	Consommation totale	% Total
Maison Connectée	40,6	6,5 %
Services Entertainment	574,4	92,1 %
Technologie	2,1	0,3 %
Autres	6,7	1,1 %

Effluents

Parmi les sites de production du Groupe, 8 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 2013, les effluents industriels rejetés après traitement ont représenté 188 milliers de mètres cubes, et les « polluants prioritaires » rejetés ont représenté 0,05 tonne.

De plus, six sites utilisateurs d'eau dans leurs procédés de production sont amenés à 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 2013 des totaux rejetés respectifs de 6,5 tonnes et 0,15 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 2013 sont :

Matières premières (tonnes)

Polycarbonate pour injection	33 557
Emballage papier et carton	13 690
Matières plastiques d'emballage	3 438
Colle de pressage pour DVD	1 451
Film photochimique	324

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 par les sites de production s'élevait à 33 741 tonnes, soit une hausse de 291 tonnes ou 0,9 % par rapport à 2012. Le taux de recyclage était de 77,1 %, en baisse de 4 % par rapport à 2012. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la quantité moyenne de déchets produits par l'ensemble des activités était de 9,78 tonnes par million d'euros en 2013.

Déchets (tonnes ou tonnes/M€)

	Quantité totale générée	% Dangereux	% Recyclés	Total/CA
2011	39 748	5,7 %	76,4 %	11,5
2012	33 450	7,6 %	81,4 %	9,35
2013	33 741	3,3 %	77,1 %	9,78

Déchets 2013 (tonnes ou %)

	Quantité totale générée	% Total	% Dangereux	% Recyclés
Maison Connectée	649	1,9 %	1,6 %	91,3 %
Services Entertainment	33 092	98,1 %	3,3 %	76,9 %
Technologie	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-

Pour la première fois en 2013, de nouveaux questionnaires concernant les déchets ont été envoyés aux sites non industriels, véritable reconnaissance de 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 2014 afin d'obtenir un inventaire plus précis des volumes et des catégories des déchets générés par ces sites. En 2013, la part totale des déchets signalés ayant fait l'objet d'un reporting spécifique par ces sites représentait une part non-significative d'environ 1 % du tonnage total du Groupe, avec quelque 20 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. À titre d'exemple, un projet pilote a été lancé avec succès afin de dématérialiser les feuilles de paies sur le site de Brampton, au Canada.

Émissions atmosphériques

La principale émission atmosphérique des sites de production du Groupe est le dioxyde de carbone (CO₂) émis par les installations de combustion des chaufferies.

En 2013, un total de 10 285 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)

	CO ₂
2011	15 694
2012	9 469
2013	10 285

Changement climatique

En 2013, Technicolor a participé pour la septième année consécutive au *Carbon Disclosure Project*, projet de collaboration entre les investisseurs et les grandes entreprises, au niveau international, 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 ou de maintenir leur performance en termes d'impact climatique. 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 massives et les inondations, les sécheresses ou encore les tempêtes) par le biais de programmes de prévention adéquats et de l'adaptation de mesures d'urgence et de plans de secours lorsque nécessaire.

Biodiversité

Les 18 sites industriels 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 2013, aucun site industriel 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.

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*, à 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 sites inclus dans le périmètre de collecte des données sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Site	Segment (réf. 2012)	État/Pays	2011		2012		2013	
			E	Énergies et eau	H&S	E	Énergies et eau	H&S
Angers	N/A ⁽¹⁾	France	X	X	X			
Bangalore	Services Entertainment	Inde		X	X	X	X	X
Bangkok	Services Entertainment	Thaïlande	X	X	X	X	X	X
Beijing	Maison Connectée	Chine		X	X	X	X	X
Brampton	Services Entertainment	Canada	X	X	X	X	X	X
Boulogne	Services Entertainment	France					X	X
Burbank	Services Entertainment	Californie, USA		X	X	X	X	X
Camarillo	Services Entertainment	Californie, USA	X	X	X	X	X	X
Chiswick	N/A ⁽¹⁾	Royaume-Uni		X	X			
Coventry	N/A ⁽¹⁾	Royaume-Uni	X	X	X			
Detroit	N/A ⁽¹⁾⁽²⁾	Michigan, USA	X	X	X			
Edegem	Maison Connectée	Belgique	X	X		X	X	X
Glendale	Services Entertainment	Californie, USA		X	X	X	X	X
Glendale (Film)	Services Entertainment	Californie, USA	X	X	X	X	X	X
Guadalajara	Services Entertainment	Mexique	X	X	X	X	X	X
Hannover	Technologie	Allemagne		X	X	X	X	X
Hilversum	N/A ⁽¹⁾	Pays-Bas		X	X			
Hollywood	Services Entertainment	Californie, USA		X	X	X	X	X
Indianapolis	Maison Connectée	Indiana, USA		X	X	X	X	X
Issy	Corporate	France		X	X	X	X	X
Livonia	Services Entertainment	Michigan, USA	X	X	X	X	X	X
London MPC	Services Entertainment	Royaume-Uni		X	X	X	X	X
Madrid	N/A ⁽¹⁾	Espagne	X	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, USA	X	X	X	X	X	X
Mexicali	Services Entertainment	Mexique	X	X	X	X	X	X
Mirabel	N/A ⁽¹⁾	Canada	X	X	X			
Montréal	Services Entertainment ⁽³⁾	Canada	X	X	X	X	X	X
New York	N/A ⁽¹⁾	New York, USA	X	X	X			
New York MPC	Services Entertainment	New York, USA					X	X

Les données consolidées portent sur la période allant du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2013.

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.

Site	Segment (réf. 2012)	État/Pays	2011		2012		2013	
			E	Énergies et eau	H&S	E	Énergies et eau	H&S
North Hollywood	N/A ⁽¹⁾	Californie, USA	X	X	X			
Ontario California	Services Entertainment	Californie, USA	X	X	X	X	X	X
Paramount	Services Entertainment	Californie, USA					X	X
Perivale	Services Entertainment	Royaume-Uni		X	X	X	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, USA		X	X	X	X	X
Rennes Cesson	Maison Connectée	France	X	X	X	X	X	X
Rome	Services Entertainment ⁽²⁾	Italie	X	X	X	X	X	X
Rugby	Services Entertainment	Royaume-Uni	X	X	X	X	X	X
Saint-Cloud	Services Entertainment ⁽⁴⁾	France		X	X			
San Francisco	Services Entertainment	Californie, USA	X	X		X	X	X
Santa Monica MPC	Services Entertainment	Californie, USA					X	X
Sydney	Services Entertainment	Australie	X	X	X	X	X	X
Toronto (Film)	N/A ⁽¹⁾	Canada	X	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
Wilmington	Services Entertainment	Ohio, USA	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) Sites fermés au cours de l'année 2013 mais dont les données collectées durant la période d'activité précédant la fermeture sont intégrées à ce rapport.

(3) 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.

(4) Le site de Saint-Cloud a été transféré en 2012 et une petite partie du site précédent a été réaménagée pour des opérations de doublage.

6.3 RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET IMPACT SUR LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ

Les principales activités de Technicolor relèvent des domaines de la recherche, de la Propriété intellectuelle, des services de divertissement 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 diverses parties prenantes clés afin de garantir la croissance et la pérennité de ses activités.

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 2013, 22 programmes coopératifs incluant des collaborations académiques étaient en cours, impliquant plus de 90 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, y compris au niveau des instances de gouvernance. 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 organismes de normalisation sont des acteurs clés pour la mise en œuvre des brevets dans le cadre de notre activité de Licences. Technicolor participe à 52 organismes de standardisation dans le monde et siège aux structures de gouvernance de certains d'entre eux.

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. En 2013, quatre enquêtes ont été réalisées : une en Inde, une activité au Canada, un site aux États-Unis et une en Belgique.

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.

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 du développement tel que précisé ci-dessus.

En 2013, l'une des activités historiques majeures de Technicolor, le traitement des films photochimiques, a continué de régresser de façon significative en raison de l'accélération de la transition vers le cinéma numérique. Cette évolution a entraîné la fermeture de plusieurs sites de production pour lesquels Technicolor a engagé des ressources, 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. En 2013, Technicolor a participé à 150 événements (*roadshows*, conférences téléphoniques et conférences), a rencontré 502 investisseurs institutionnels et a échangé avec 70 analystes. Le Groupe a organisé un total de 572 réunions ou conférences téléphoniques avec des investisseurs et des analystes tout au long de l'année.

Outre son soutien à la Fondation Technicolor, le Groupe continue d'accompagner des activités dans différents environnements liés au monde du cinéma : formation des jeunes à l'école, don d'équipements, lancement de festivals pour les nouveaux talents, organisation de projections pour les enfants dans les hôpitaux (*Les Toiles enchantées*), aide aux associations caritatives et développement de nouvelles technologies expérimentales, ou encore accompagnement d'initiatives en collaboration avec des étudiants pour encourager l'innovation produits et services.

6.4 RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET LES SOUS-TRAITANTS

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 (81 %), le traitement des films photochimiques (66 % des tournages de films), et une partie de la logistique liée aux services de DVD en Europe (38 %) (voir section 7.1.1). De plus, afin de gérer les pics saisonniers d'activité dans les services de 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 2013, 43 audits ont été réalisés. Le principal périmètre de sous-traitance au sein du Groupe est celui de l'activité 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 activités Services Entertainment et Technologie ayant peu recours à la sous-traitance. De même, les pics saisonniers d'activité ont un impact fort sur l'activité Services Entertainment et Technicolor veille à ce que tous les travailleurs intérimaires bénéficient, au même titre que les collaborateurs permanents du Groupe, d'une formation EHS, d'informations et des

équipements nécessaires à leur mission, quelle que soit la durée de leur contrat de travail.

Technicolor assure un suivi des indicateurs clés de performance, se conformant à la norme SA8000 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 cible autant que possible des fournisseurs qui partagent les mêmes intérêts et engagements en termes d'éthique, et notamment ces principes de base :
 - 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 ;
- ré-examinent 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 FONDATION TECHNICOLOR POUR LE PATRIMOINE DU CINÉMA

La Fondation d'Entreprise Technicolor pour le Patrimoine du Cinéma intervient dans le monde entier en faveur de la préservation des films d'hier, afin qu'ils puissent être vus aujourd'hui et demain.

Crée par Technicolor en 2006, la Fondation est une entité à but non lucratif, agissant dans le domaine de la préservation et de la promotion du patrimoine du cinéma, qui reflète l'histoire et la culture d'un pays.

Trois grands axes guident ses programmes :

- préserver un patrimoine qui constitue un élément clé de la mémoire d'un pays ;
- promouvoir et valoriser ce patrimoine afin de le partager et le faire découvrir auprès de tous les publics ;
- former et sensibiliser tous ceux qui peuvent jouer un rôle pour la protection de ce patrimoine.

Afin d'atteindre ces trois principaux objectifs, la Fondation opère de plusieurs façons :

- directement sur site avec les archives cinématographiques concernées (Cambodge, Inde) : des programmes annuels sont élaborés afin d'améliorer la préservation des archives et d'en faciliter l'accès pour le public (travaux de préservation, donations d'équipement, programmes de formation des équipes locales, enrichissement des collections...). En 2012, la Fondation a renforcé son soutien au Centre Bophana, le centre d'archives cinématographiques et audiovisuelles du Cambodge, dirigé par le cinéaste franco/cambodgien Rithy Panh. Le programme comprend des donations d'équipement et des formations techniques, des recherches de films perdus à travers le monde, la numérisation de films, la création d'un festival international entièrement consacré au patrimoine du cinéma, etc. ;
- en définissant et en suivant la restauration d'œuvres majeures : tous les ans, l'un des objectifs de la Fondation est de restaurer un ou plusieurs films du répertoire cinématographique et de le promouvoir largement afin d'augmenter la sensibilisation du public

à l'importance du patrimoine cinématographique et des risques que courent les films mal préservés. Une équipe est créée, composée de la Fondation, des propriétaires des droits et de l'institution d'archives. La Fondation coordonne le travail de préservation et organise la diffusion non-commerciale de la version restaurée dans le monde. La Fondation fournit aussi un accompagnement juridique et une expertise technique. Quelques exemples de restaurations : en 2008, la Fondation a restauré *Lola Montès* de Max Ophuls et en 2009 *Les Vacances de M. Hulot* de Jacques Tati et *Selvi Boylum al-Yazmalim* d'Atif Yilmaz. En 2009 et 2010, la Fondation a travaillé en étroite collaboration avec Pierre Etaix afin de mettre fin à un imbroglio juridique qui empêchait la diffusion des films depuis près de 20 ans. Ainsi, l'*Intégrale Cinéma* de Pierre Étaix a pu être restaurée et diffusée à nouveau. En 2011, la Fondation a finalisé l'un de ses plus ambitieux projets de restauration avec un chef-d'œuvre des débuts du cinéma, *Le Voyage dans la Lune*, de Georges Méliès (1902). La version originale en couleur qui avait disparu depuis 80 ans a été miraculeusement retrouvée et méticuleusement restaurée. En 2012, citons entre autres projets : le premier long-métrage de Jacques Demy, *Lola* (1961) et *Tell Me Lies* (1968) de Peter Brook. En 2013, *Hiroshima Mon Amour* (1959), d'Alain Resnais, a été restauré et présenté à l'occasion du Festival de Cannes en présence d'Emmanuelle Riva. Depuis leur restauration, tous ces films ont été diffusés à travers le monde ;

■ elle crée et anime des programmes pédagogiques destinés principalement aux élèves des écoles de cinéma : la Fondation est impliquée de plusieurs façons en matière de formation, depuis la création de cours complets incorporés aux cursus des écoles de cinéma, à l'animation d'ateliers réguliers dans le cadre de ces cursus ou encore à l'occasion de festivals (Inde, États-Unis, Chine, France, Roumanie, Russie, Italie, Portugal, Turquie et Éthiopie). Ces programmes pédagogiques couvrent les aspects fondamentaux du patrimoine cinématographique : les risques et les enjeux liés à la préservation, l'accès au patrimoine cinématographique, les

fondamentaux des aspects techniques et juridiques, les responsabilités du réalisateur (droits et devoirs). L'objectif est de sensibiliser la future génération de cinéastes, en collaboration étroite avec les institutions d'archives ;

- elle apporte son soutien aux festivals de films classiques ou crée des festivals ou événements spécifiques pour la promotion du patrimoine cinématographique. En 2013, la Fondation a créé MEMORY!, le premier festival international du film de patrimoine en Asie. La première édition s'est déroulée à Phnom-Penh, au Cambodge, en juin 2013. MEMORY! s'adresse aussi bien au grand public qu'aux professionnels de l'industrie cinématographique. Au-delà d'une sélection de 50 films classiques, des conférences et ateliers ont réuni plusieurs délégations internationales, aux côtés d'étudiants, autour de sujets concernant le film de patrimoine tels que la préservation, les droits d'auteur, etc. Le festival s'est tenu

sous le haut patronage du roi du Cambodge et a bénéficié du soutien d'institutions publiques aussi bien nationales qu'internationales.

Pour tous ces programmes, la Fondation identifie les ressources nécessaires et appropriées et contribue à la constitution d'équipes multidisciplinaires. Celles-ci incluent des experts internes du groupe fondateur ainsi que des experts provenant des institutions d'archives les plus importantes dans les domaines du cinéma et de la télévision, des écoles de préservation du patrimoine cinématographique et des écoles de cinéma. La transmission et l'éducation jouent un rôle clé dans chacun de ces programmes.

6.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉS ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Technicolor désignés organismes tiers indépendants, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « **Informations RSE** »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code du 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 la partie 6.2.4 du rapport de gestion intitulée « Collecte des données et méthodologie de consolidation », dont certains éléments complémentaires figurent de manière diffuse dans le rapport de gestion et qui est 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 DES COMMISSAIRES 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 été effectués par une équipe de 10 personnes entre septembre et février pour une durée d'environ 4 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, à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

6 -INFORMATIONS SOCIALES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Rapport des commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

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 du 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 du 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 la partie 6.2.4 du rapport de gestion intitulée « Collecte des données et méthodologie de consolidation ».

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 vingtaine 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 35 % des effectifs et entre 20 % et 90 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

(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 : Politique de rémunération, Politique de formation, Charte et politique EHS, Procédure d'évaluation annuelle des performances EHS, Systèmes de management environnemental, Le programme d'audit EHS, Investissements pour la prévention de la pollution et dépenses de réhabilitation environnementale, Relations avec les fournisseurs.

(2) Sites sélectionnés : Bangalore (India), Guadalajara (Mexico), MPC London (UK), Piaseczno (Poland), Pinewood (UK) et à distance Manaus (Brasil).

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'échantillonnages 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 et Paris-La Défense, le 5 mars 2014

Les Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés
Alain Pons,
Associé

Ariane Bucaille,
Associée

Mazars
Jean-Louis Simon,
Associé

Emmanuelle Rigaudias
Associée du Département RSE & Développement Durable
de MAZARS

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1	IMMobilisations corporelles	146
	Principaux sites et localisations	146
7.2	ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS	148
7.2.1	Objet social	148
7.2.2	Organes d'administration et de direction	148
7.2.3	Droits, priviléges et restrictions attachés aux actions	149
7.2.4	Modification des droits des actionnaires	149
7.2.5	Assemblées d'actionnaires	149
7.2.6	Franchissements de seuils statutaires	149
7.3	CONTRATS IMPORTANTS	150
7.4	INFORMATIONS FISCALES COMPLÉMENTAIRES	150
7.5	ORGANISATION DU GROUPE	151
7.5.1	Organigramme juridique simplifié du groupe au 31 décembre 2013	151
7.5.2	Organisation opérationnelle du Groupe	153
7.6	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	154
7.7	RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES	154
7.7.1	Commissaires aux comptes titulaires	154
7.7.2	Commissaires aux comptes suppléants	155
7.8	TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	155
7.9	ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES	156
7.9.1	Attestation du responsable du document de référence intégrant le Rapport Financier Annuel	156
7.9.2	Responsable de l'information	156

7.1 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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 2013, le Groupe a mené un certain nombre d'actions afin d'optimiser son empreinte immobilière mondiale. La superficie totale de l'empreinte immobilière a été réduite de 1,03 million de mètres carrés fin 2012 à 0,99 million de mètres carrés fin 2013, soit une réduction de 3,85 %.

Les réductions menées dans ce domaine en 2013 portent sur les sites suivants :

Sites des opérations	Type d'activité	Nature de l'action
Saint-Cloud, France	Production	Fermeture
Glendale, États-Unis	Bureaux	Fermeture
San Diego, États-Unis (Chumby Industries)	Bureaux	Fermeture
Toronto, Canada (Peter Street)	Production	Fermeture
New York, États-Unis (320 West 44 th St.)	Bureaux	Fermeture
Rome, Italie (Via Tiburtina)	Laboratoire de film	Fermeture
Rome, Italie (Via Urbana)	Production	Fermeture
Princeton, États-Unis	Bureaux	Sous-location
Londres, Royaume-Uni (Soho Square)	Bureaux	Sous-location

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 la division 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 occupés à fin 2013 sont exposés ci-dessous.

Principaux sites d'opérations	Type d'activité	Propriétaire/Locataire	Surface en m ²
Memphis (TN, États-Unis)	Distribution	Locataire	408 529
Livonia (MI, États-Unis)	Distribution	Locataire	73 223
Brampton (ON, Canada)	Distribution	Locataire	49 197
Piaseczno (Pologne)	Fabrication	Propriétaire	27 107
Rugby (Royaume-Uni)	Distribution	Locataire	26 261
Guadalajara (Mexique)	Fabrication	Propriétaire	25 349
Ontario (CA, États-Unis)	Distribution	Locataire	22 405
Tultitlan (Mexique)	Distribution	Locataire	22 231
Mexicali (Mexique)	Distribution	Locataire	19 568
Issy-les-Moulineaux (France)	Bureaux	Locataire	18 154
Rennes-Cesson (France) Les Champs Blancs	Laboratoires	Locataire	18 035
Indianapolis (IN, États-Unis)	Bureaux	Locataire	16 174
Bangalore (Inde)	Production	Locataire	15 781
Camarillo (CA, États-Unis)	Distribution	Locataire	14 702
Mississauga (ON, Canada)	Distribution	Locataire	13 901
Wilmington (OH, États-Unis)	Distribution	Locataire	11 297
Sydney (NSW, Australie)	Distribution	Locataire	10 984
Hollywood (CA, États-Unis)	Bureaux	Locataire	10 854
Los Angeles Paramount, Cahuenga (États-Unis)	Production	Locataire	9 239

Principaux sites d'opérations	Type d'activité	Propriétaire/Locataire	Surface en m ²
Pékin (Chine)	Bureaux	Locataire	9 033
Londres (Royaume-Uni)	Production	Locataire	7 149
Toronto (ON, Canada)	Production	Locataire	7 130
Burbank, 2255 Ontario Street (CA, États-Unis)	Bureaux	Locataire	6 861
Princeton (NJ, États-Unis)	Bureaux	Locataire	6 262
Bangkok (Thaïlande)	Laboratoire de film	Propriétaire	6 131
Glendale (CA, États-Unis)	Laboratoire de film/Bureaux	Locataire	5 767
Montréal, rue Ste-Catherine (Canada)	Production	Locataire	5 752
Manaus (AM, Brésil)	Fabrication	Propriétaire	4 645
Hanovre (Allemagne)	Laboratoires	Locataire	4 346
Burbank, Olive Street (CA, États-Unis)	Bureaux	Locataire	4 309
Boulogne (France)	Production	Locataire	4 300
San Francisco (CA, États-Unis)	Production	Locataire	4 259
Perivale (Royaume-Uni)	Production	Locataire	4 176
Melbourne (Australie)	Fabrication/Distribution	Locataire	4 033
Vancouver (Canada)	Production	Locataire	3 578
Edegem (Belgique)	Bureaux	Locataire	3 518
Londres Pinewood Studios (Royaume Uni)	Production	Locataire	3 413
Burbank, 2233 Ontario Street (CA, États-Unis)	Bureaux	Locataire	3 131
Montréal MPC (Canada)	Bureaux	Locataire	3 081

Sites	Surface en m ²	Pourcentage en terme de surface
Bureaux	71 191	7 %
Laboratoires	31 725	3 %
Laboratoire de film	14 572	2 %
Fabrication	61 253	6 %
Production	109 427	11 %
Entrepôts/Distribution	707 262	71 %
TOUS LES BIENS IMMOBILIERS	995 429	100 %

Production : sites dédiés au travail numérique pour les Services Créatifs (postproduction, effets spéciaux, animation, conversion numérique, distribution numérique, etc.).

Fabrication : sites dédiés à la fabrication de DVD, 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 au développement de produits.

Entrepôts/Distribution : sites dédiés à la distribution et au stockage de DVD et de films.

Fabrication, Production, Traitement de Films et Distribution

Les sites de fabrication, production, traitement de bobines de film et distribution de Technicolor représentent 90 % de l'espace total des sites à la fin de l'année 2013. 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 de distribution globale 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, 100 % de la distribution est assurée en interne ; en Europe, environ 62 % sont réalisés en interne et environ 38 % par un réseau de prestataires de logistique. En Australie, Technicolor fournit des services de distribution.

Traitement de Bobines de Film

Technicolor propose des services d'impression groupée à ses clients pour la distribution de films auprès des cinémas pour la projection en salles. Suite au passage rapide depuis 2010 au cinéma numérique, la Société a lancé plusieurs initiatives afin d'optimiser ses activités de traitement de films photochimiques. Depuis 2012, le Groupe sous-traite l'ensemble des services de traitement de bobines en Amérique du Nord et en Europe à Deluxe. Cela a entraîné fin décembre 2013 la fermeture des derniers laboratoires de films pour IMAX à Glendale, et, en mars, la fermeture du petit laboratoire de Londres conservé pour le traitement des rushes. La diffusion de films physiques en salle sur disque dur s'appuie essentiellement sur le DCP

(*Digital Cinema Package*), là où la distribution haut débit ou par satellite n'est pas disponible. Pour de plus amples informations, voir la section 1.3.2 « Services Entertainment » du chapitre 1 « Information sur le Groupe et ses activités ».

Décodeurs, Passerelles et Produits Connectés

En 2013, Technicolor a produit environ 32,5 millions de décodeurs, passerelles et terminaux connectés. Globalement, environ 19 % 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 2013 figure dans le tableau ci-dessous.

Fabrication et duplication en internes	Nombre d'unités
Entertainment Services	
Duplication de DVD	1,2 milliard de DVD
Duplication de Blu-ray™	253 millions disques Blu-ray™
Traitement de bobines de film	38 100 km
Postproduction pour le cinéma (image & son)	226 films
Postproduction pour la diffusion (image & son)	159 séries
Maison Connectée	
Décodeurs, Passerelles d'accès et terminaux connectés	6,2 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 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 Rapport Annuel.

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 » (article 20 des statuts). En particulier, aucun droit de vote double n'est conféré aux actions.

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 ou en désignant un mandataire ».

Cette participation est subordonnée à l'enregistrement comptable 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, l'enregistrement comptable 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 la Dette Restructurée 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 Rapport Annuel.

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 quinque 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

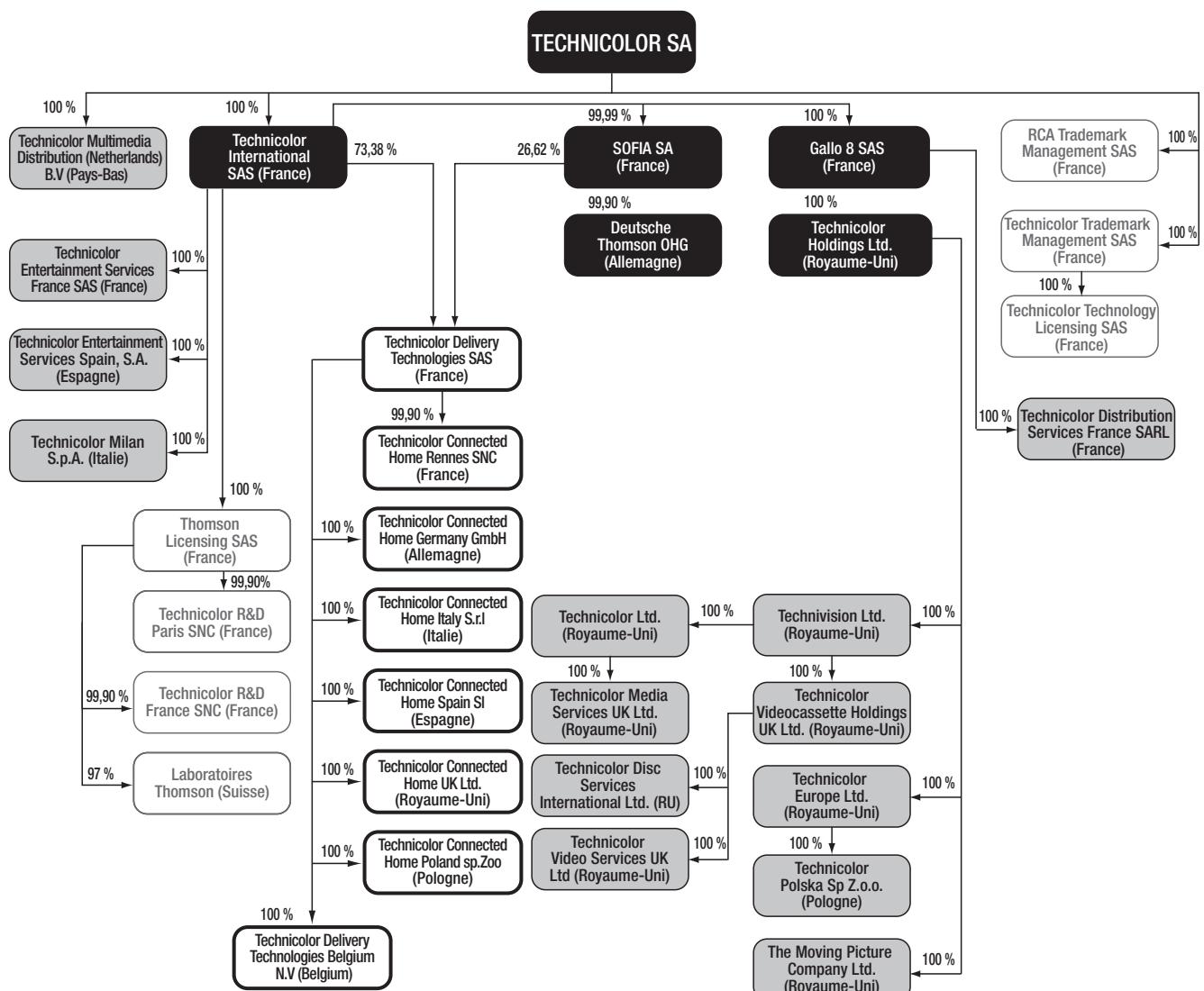
Les charges non déductibles fiscalement visées à l'article 39-4 du Code général des impôts se sont élevées en 2013 pour la Société à 142 725,33 euros et correspondent aux loyers non déductibles sur véhicules de tourisme.

7.5 ORGANISATION DU GROUPE

7.5.1 ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2013

Au 31 décembre 2013, le Groupe comprenait 122 filiales consolidées : 103 étaient situées à l'étranger, 19 en France (voir les notes 4 et 36 des états financiers consolidés du Groupe).

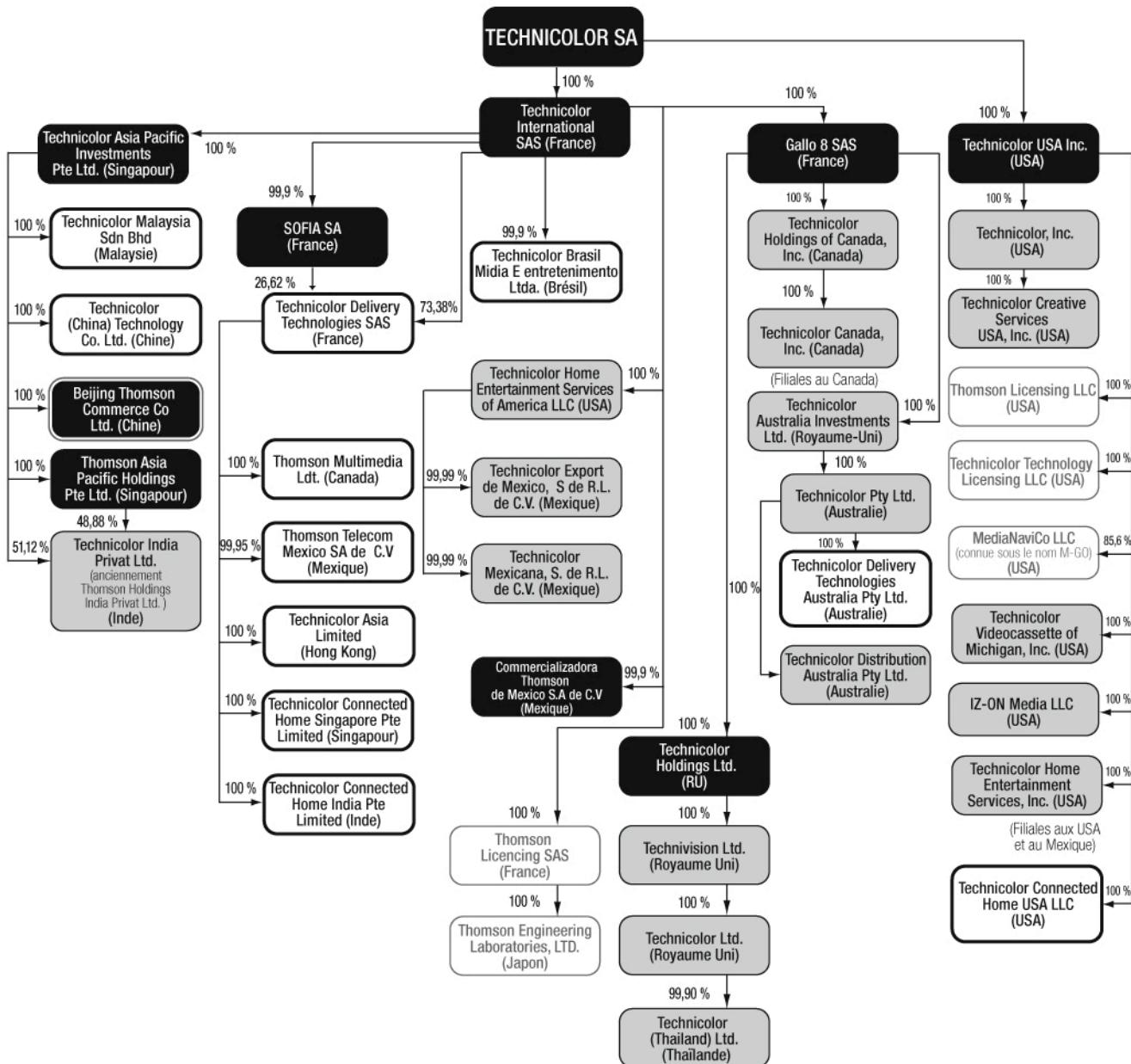
Principales entités du Groupe EUROPE



SEGMENTS :



Principales entités du Groupe ASIE ET AMÉRIQUES



SEGMENTS :



7.5.2 ORGANISATION OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

L'organigramme ci-après est l'organigramme simplifié des principales sociétés opérationnelles classées par segment, détenues par Technicolor directement ou par l'intermédiaire de sociétés holdings au 31 décembre 2013. Ces sociétés opérationnelles ont été sélectionnées sur la base de leur chiffre d'affaires (externe et intra-Groupe) pour les sociétés des segments Services Entertainment et Maison Connectée, et sur la base de leur effectif pour les sociétés du segment Technologie. Elles représentent 98 % du chiffre d'affaires (externe et intra-Groupe) en 2013.

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⁽²⁾ ■ 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
Europe sauf France	<ul style="list-style-type: none"> ■ Deutsche Thomson OHG 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Technicolor Polska sp.zo.o. ■ MPC The Moving Picture Company Ltd. ■ Technicolor Disc Services International Ltd. (Hammersmith) ■ Technicolor Video Serv.(UK) Ltd ■ Thomson multimedia Distribution (Netherlands) BV ■ Technicolor Ltd. ■ Technicolor Media Services UK Ltd.
Amériques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Thomson Licensing LLC ■ MediaNaviCo LLC 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technicolor USA Inc⁽¹⁾ ■ Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA ■ Technicolor Connected Home USA LLC ■ Thomson Telecom Mexico, SA de CV ■ Comercializadora Thomson de Mexico SA de CV 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. ■ Technicolor Home Entertainment Services Inc. ■ Technicolor Creative Services USA Inc. ■ Technicolor Canada, Inc. ■ Technicolor Export de Mexico, S. de R.L. ■ Technicolor Home Entertainment Services de Mexico S. de R.L. de CV ■ Technicolor Mexicana, S. de R.L. de CV ■ Technicolor Inc. ■ IZ-ON Media, LLC.
Asie		<ul style="list-style-type: none"> ■ Technicolor Delivery Technologies Australia, Pty, Ltd. ■ Technicolor Asia Pacific Holding Pte Ltd. ■ Technicolor Connected Home Singapore Pte. Ltd. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technicolor India Pvt Ltd. ■ Technicolor, Pty, Ltd. ■ Technicolor (Thailand) Ltd. ■ Technicolor Distribution Australia, Pty, Ltd.

(1) Cette entité héberge également certaines opérations du segment Services Entertainment -Depuis octobre 2013, l'activité Maison Connectée a été transférée à l'entité Technicolor Connected Home USA LLC

(2) Cette entité hébergeait également certaines opérations du segment Maison Connectée jusqu'en juillet 2013.

Société mère

Au 31 décembre 2013, Technicolor SA comprenait 276 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 69 millions d'euros en 2013 (contre un bénéfice de 2 104 millions d'euros en 2012) (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 » et 8.5 « Notes annexes aux comptes de Technicolor SA » du chapitre 8 « États financiers »).

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 prêteuse de

2 187 millions d'euros avant dépréciation au 31 décembre 2013) et en fonds propres et a perçu en conséquence 11 millions d'euros de dividendes (contre 332 millions d'euros en 2012). La société mère a mis en place un système de centralisation de la trésorerie sur ses grands 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 d'informatique, 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 Rapport Annuel 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 Rapport Annuel 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 Bucaille et M. Alain Pons

Mazars

61, rue Henri-Régnault – Tour Exaltis

92400 Courbevoie

Représenté par M. Jean-Louis Simon

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 jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

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 jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

7.8 TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en milliers d'euros)	Deloitte		KPMG		Mazars		Total	
	2013	2012	2012	2013	2012	2013	2012	2012
Prestation d'audit ⁽¹⁾	2 136	2 039	-	1 611	1 598	3 747	3 637	
■ Technicolor SA	725	717	-	680	760	1 405	1 477	
■ Filiales	1 411	1 322	-	931	838	2 342	2 342	
Autres prestations liées à la mission des Commissaires aux comptes ⁽²⁾	197	83	174	628	305	825	562	
■ Technicolor SA	166	75	174	565	274	731	523	
■ Filiales	31	8	-	63	31	94	39	
Consultations fiscales ⁽³⁾	76	62	-	5	-	81	62	
■ Technicolor SA	-	-	-	-	-	-	-	
■ Filiales	76	62	-	5	-	-	-	
Autres prestations	-	44	-	-	-	-	44	
■ Technicolor SA	-	-	-	-	-	-	-	
■ Filiales	-	44	-	-	-	-	-	44
TOTAL	2 409	2 228	174	2 244	1 903	4 653	4 305	

(1) Les prestations d'audit intègrent l'ensemble des prestations facturées par les Commissaires aux comptes au titre de l'audit des états financiers 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 réelles 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 Frederic 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 données 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 2013, figurant en page 252 du présent document de référence ne contient ni réserve, ni observation.

Le rapport sur les comptes annuels pour le même exercice figurant en page 279 du présent document de référence ne contient ni réserve, ni observation.

Le rapport sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012, figurant en page 221 du document de référence de l'exercice 2012 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 avril 2013 sous le n° D.13-0361 et inclus par référence dans le présent document ne contient pas de réserve, et contient l'observation suivante :

« Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3.1 des notes annexes aux comptes consolidés qui présente les raisons pour lesquelles le principe de continuité d'exploitation a été retenu pour l'arrêté des comptes. »

Le rapport sur les comptes annuels pour le même exercice figurant en page 246 du document de référence de l'exercice 2012 ne contient pas de réserve, et contient l'observation suivante :

« Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2 de l'annexe aux comptes annuels qui présente les raisons pour lesquelles le principe de continuité d'exploitation a été retenu pour l'arrêté des comptes. »

Le rapport sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, figurant en page 231 du document de référence de l'exercice 2011 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2012 sous le n° D.12-0224 et inclus par référence dans le présent document ne contient pas de réserve, et contient l'observation suivante :

« Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3.1 des notes annexes aux comptes consolidés qui présente les raisons pour lesquelles le principe de continuité d'exploitation a été retenu pour l'arrêté des comptes. »

Le rapport sur les comptes annuels pour le même exercice figurant en page 258 du document de référence de l'exercice 2011 ne contient pas de réserve, et contient l'observation suivante :

« Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2 de l'annexe aux comptes annuels qui présente les raisons pour lesquelles le principe de continuité d'exploitation a été retenu pour l'arrêté des comptes. »

Les informations financières historiques présentées dans le présent document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux. »

Le Directeur Général de Technicolor,
Frederic Rose

7.9.2 RESPONSABLE DE L'INFORMATION

M. Stéphane Rougeot, Directeur Financier 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 2013 DE TECHNICOLOR	158
8.1.1 Compte de résultat consolidé	158
8.1.2 État du résultat global consolidé	159
8.1.3 État de la situation financière consolidée	160
8.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	162
8.1.5 Variation des capitaux propres consolidés	163
8.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS	164
8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	252
8.4 COMPTES SOCIAUX DE TECHNICOLOR SA	254
8.4.1 Compte de résultat	254
8.4.2 Bilan	255
8.4.3 Variation des capitaux propres	256
8.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX	257
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)	278
8.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	279
8.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	281

8.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2013 DE TECHNICOLOR

8.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre			
(en millions d'euros)	Note	2013	2012
Activités poursuivies			
Chiffre d'affaires		3 450	3 580
Coût de l'activité*		(2 627)	(2 750)
Marge brute		823	830
Frais commerciaux et administratifs	(6)	(341)	(397)
Frais de recherche et développement	(7)	(143)	(132)
Coûts de restructuration	(26)	(68)	(29)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(8)	(31)	(10)
Autres produits (charges)	(6)	(16)	2
Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts		224	264
Produits d'intérêts	(9)	5	4
Charges d'intérêts	(9)	(117)	(149)
Autres produits (charges) financiers nets	(9)	(176)	(52)
Charges financières nettes		(288)	(197)
Résultat des sociétés mises en équivalence		(6)	(5)
Impôt sur les résultats	(10)	(41)	(49)
Résultat net des activités poursuivies		(111)	13
Activités arrêtées ou en cours de cession			
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		(11)	19
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		(92)	(22)
Résultat net attribuable aux actionnaires de Technicolor SA		(87)	(20)
Résultat revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		(5)	(2)

Exercice clos le 31 décembre			
(en euro, sauf le nombre d'actions)	Note	2013	2012
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires de base disponibles (actions propres déduites)	(29)	335 094 417	275 885 374
Résultat net par action des activités poursuivies			
■ de base		(0,32)	0,05
■ dilué		(0,32)	0,05
Résultat net par action des activités arrêtées ou en cours de cession			
■ de base		0,06	(0,12)
■ dilué		0,06	(0,12)
Résultat net total par action			
■ de base		(0,26)	(0,07)
■ dilué		(0,26)	(0,07)

* En 2013, 9 millions d'euros de frais commerciaux et de marketing ont été classés en coût de l'activité afin de mieux refléter la nature de coûts directs de ces frais. Les frais commerciaux et administratifs se seraient élevés à 389 millions d'euros au lieu de 397 millions d'euros et le coût de l'activité à 2 758 millions d'euros au lieu de 2 750 millions d'euros, si ces charges avaient été classées de la même manière en 2012.

Les annexes de la page 164 à 251 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	
		2013	2012
Résultat net de la période		(92)	(22)
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat			
Gains/(Pertes) actuarielles sur les avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	(25)	14	(65)
Éléments qui pourraient être reclassés en résultat			
Gains/(Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente :			
■ Impacts des reclassements en résultat liés aux cessions d'actifs financiers disponibles		(2)	-
■ Variation de juste valeur de la période		-	1
Gains/(Pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie :			
■ Sur les instruments de couverture de trésorerie avant que les transactions couvertes n'affectent le résultat	(19)	(2)	(1)
Écarts de conversion :			
■ Écarts de conversion de la période		(47)	(16)
■ Impacts des reclassements en résultat liés à la cession ou à la liquidation d'activités à l'étranger ⁽¹⁾		-	1
Total autres éléments du résultat global ⁽²⁾		(37)	(80)
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE		(129)	(102)
Attribuable aux :			
■ Actionnaires de Technicolor SA		(124)	(100)
■ Participations ne donnant pas le contrôle		(5)	(2)

(1) L'impact lié aux activités destinées à être cédées est nul au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012.

(2) Il n'y a pas d'effet d'impôt significatif compte tenu de la position fiscale déficitaire du Groupe.

Les annexes de la page 164 à 251 font partie intégrante des états financiers consolidés.

8.1.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Actif			
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	(12)	293	350
Écarts d'acquisition	(13)	450	478
Immobilisations incorporelles	(13)	375	433
Titres des sociétés mises en équivalence	(14)	13	18
Actifs financiers disponibles à la vente		6	7
Avances sur contrats clients et remises payées d'avance		54	42
Impôts différés actifs	(10)	364	388
Créance d'impôt		19	20
Autres actifs non courants	(17)	35	66
Trésorerie mise en nantissement	(18)	15	15
Total actifs non courants		1 624	1 817
Actifs courants			
Stocks et en-cours	(15)	104	112
Clients et effets à recevoir	(16)	545	526
Créance d'impôt		16	12
Autres actifs courants	(17)	341	340
Trésorerie mise en nantissement	(18)	25	29
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(18)	307	397
Actifs destinés à être cédés	(11)	-	4
Total actifs courants		1 338	1 420
TOTAL ACTIF		2 962	3 237

Les annexes de la page 164 à 251 font partie intégrante des états financiers consolidés.

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Capitaux propres et passif			
Capitaux propres			
Capital social (335 709 392 actions au 31 décembre 2013 de valeur nominale 1 €)	(19)	335	335
Actions propres		(156)	(156)
Primes d'émission		940	940
Titres Super Subordonnés		500	500
Autres réserves		15	-
Réserves consolidées		(1 228)	(1 142)
Écarts de conversion		(287)	(240)
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Technicolor SA		119	237
Participations ne donnant pas le contrôle		-	4
TOTAL CAPITAUX PROPRES		119	241
Dettes non courantes			
Dettes financières		(22)	936
Provisions pour retraites et avantages assimilés		(25)	322
Provisions pour restructurations		(26)	-
Autres provisions		(26)	82
Impôts différés passifs		(10)	130
Autres dettes non courantes		(28)	136
Total dettes non courantes		1 606	1 703
Dettes courantes			
Dettes financières		(22)	86
Provisions pour retraites et avantages assimilés		(25)	34
Provisions pour restructurations		(26)	59
Autres provisions		(26)	51
Fournisseurs et effets à payer			450
Provisions pour dettes sociales			135
Dette d'impôt courant			10
Autres dettes courantes		(28)	412
Passifs liés aux actifs destinés à être cédés		(11)	-
Total dettes courantes		1 237	1 293
TOTAL PASSIF		2 843	2 996
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		2 962	3 237

Les annexes de la page 164 à 251 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	
		2013	2012
Résultat net de l'exercice		(92)	(22)
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession		19	(35)
Résultat net des activités poursuivies		(111)	13
<i>Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation</i>			
Amortissements d'actifs		197	219
Pertes de valeur d'actifs ⁽¹⁾	(8)	34	16
Variation nette des provisions		18	(75)
Gains sur cessions d'actifs		(1)	-
Charges (produits) d'intérêts	(9)	112	145
Autres (dont impôts)		195	77
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs	(31)	(5)	26
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		439	421
Intérêts payés		(84)	(117)
Intérêts reçus		4	4
Impôts payés sur les résultats		(53)	(49)
Variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies		306	259
Flux de trésorerie d'exploitation nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession	(11.3)	(39)	(6)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION (I)		267	253
Acquisition de titres de participation, net de la trésorerie acquise	(31)	(8)	(10)
Produit de cession net de titres de participations	(31)	6	17
Acquisition d'immobilisations corporelles		(64)	(80)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		1	2
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés		(51)	(69)
Trésorerie mise en nantissement		(2)	(4)
Remboursement de trésorerie mise en nantissement		7	8
Prêts remboursés par/(accordés à) des tiers		-	(1)
Variation nette de la trésorerie d'investissement des activités poursuivies		(111)	(137)
Flux de trésorerie d'investissement nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession	(11.3)	27	(5)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT (II)		(84)	(142)
Augmentation de capital (impact net des frais payés)	(19)	-	179
Changement de parts d'intérêts sans perte de contrôle, net des coûts de transaction		2	-
Augmentation des dettes financières	(22)	843	2
Remboursement des dettes financières	(22)	(965)	(255)
Frais payés en relation avec la restructuration de la dette et du capital du Groupe	(31)	(131)	(1)
Autre		3	2
Variation nette de la trésorerie de financement des activités poursuivies		(248)	(73)
Flux de trésorerie de financement nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession	(11.3)	-	-
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT (III)		(248)	(73)
AUGMENTATION NETTE DE LA TRÉSORERIE (I+II+III)		(65)	38
Trésorerie à l'ouverture de la période		397	370
Effet des variations de change sur la trésorerie		(25)	(11)
Trésorerie à la clôture de la période		307	397

(1) Dont 3 millions d'euros en 2013 et 6 millions d'euros en 2012 de dépréciations d'actifs liées principalement aux plans de restructuration (voir note 26).

Les annexes de la page 164 à 251 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)
(en millions d'euros)	Capital social	Actions propres	Primes d'émission	ORA	Émission de titres (TSS)	Autres réserves	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Capitaux propres part Groupe (déficit)		
Au 1^{er} janvier 2012	224	(156)	857	13	500	60	(1 122)	(225)	151	4	155
Variations 2012											
Total autres éléments du résultat global enregistrés dans les capitaux propres*	-	-	-	-	-	(65)	-	(15)	(80)	-	(80)
Résultat net 2012	-	-	-	-	-	-	(20)	-	(20)	(2)	(22)
Total résultat global 2012	-	-	-	-	-	(65)	(20)	(15)	(100)	(2)	(102)
ORA converties en capitaux propres (voir note 19)	2	-	11	(13)	-	-	-	-	-	-	-
Augmentations de capital (voir note 19)	109	-	70	-	-	-	-	-	179	-	179
Effet impôt sur les frais d'émission (augmentation de capital et ORA)**	-	-	2	-	-	-	-	-	2	-	2
Stock-options accordées aux employés (voir note 27)	-	-	-	-	-	5	-	-	5	-	5
Augmentation du capital liée aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2
Au 31 décembre 2012	335	(156)	940	-	500	-	(1 142)	(240)	237	4	241
Variations 2013											
Total autres éléments du résultat global enregistrés dans les capitaux propres*	-	-	-	-	-	10	-	(47)	(37)	-	(37)
Résultat net 2013	-	-	-	-	-	-	(87)	-	(87)	(5)	(92)
Total résultat global 2013	-	-	-	-	-	10	(87)	(47)	(124)	(5)	(129)
Impact de l'application d'IAS 19 Révisée (voir note 25)	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1
Stock-options accordées aux employés (voir note 27)	-	-	-	-	-	6	-	-	6	-	6
Augmentation du capital liée aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	(1)	-	-	(1)	1	-
AU 31 DÉCEMBRE 2013	335	(156)	940	-	500	15	(1 228)	(287)	119	-	119

* Le détail de l'« État du Résultat Global » est présenté en 8.1.2.

** En 2012, les frais relatifs aux augmentations de capital ont été affectés aux capitaux propres pour 10 millions d'euros, dont 2 millions d'euros d'effet impôt.

Les annexes de la page 164 à 251 font partie intégrante des états financiers consolidés.

8.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Note 1	Présentation générale	165
Note 2	Description des principes comptables appliqués par le Groupe	166
Note 3	Principes comptables du Groupe sujets à estimations et jugements	179
Note 4	Évolutions significatives du périmètre de consolidation	182
Note 5	Information par segment et par zone géographique	185
Note 6	Frais commerciaux et administratifs et autres produits (charges)	189
Note 7	Frais de recherche et développement	190
Note 8	Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	190
Note 9	Charges financières nettes	191
Note 10	Impôt sur les résultats	192
Note 11	Activités arrêtées ou en cours de cession et activités destinées à être cédées	195
Note 12	Immobilisations corporelles	197
Note 13	Écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles	198
Note 14	Titres des sociétés mises en équivalence et participations dans les co-entreprises	202
Note 15	Stocks et en-cours	202
Note 16	Clients et effets à recevoir	203
Note 17	Autres actifs courants et non courants	203
Note 18	Trésorerie, équivalents de trésorerie et trésorerie mise en nantissement	203
Note 19	Capitaux propres	204
Note 20	Gestion des risques financiers	206
Note 21	Instruments financiers dérivés	206
Note 22	Dettes financières	208
Note 23	Instruments financiers et risques de marché	215
Note 24	Évaluation à la juste valeur	225
Note 25	Provisions pour retraites et avantages assimilés	226
Note 26	Provisions pour restructuration et autres provisions	232
Note 27	Paiements sur la base d'actions	234
Note 28	Autres dettes courantes et non courantes	238
Note 29	Résultat par action	239
Note 30	Frais de personnel et effectifs	240
Note 31	Acquisitions, cessions et autres opérations de trésorerie présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés	240
Note 32	Obligations contractuelles et autres engagements	242
Note 33	Risques et litiges	244
Note 34	Relations avec les parties liées	248
Note 35	Événements postérieurs à la clôture	249
Note 36	Périmètre de consolidation	250

NOTE 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

1.1 Informations générales

Technicolor est une société axée sur les technologies innovantes, aidant ses clients de l'industrie Media & Entertainment à développer leur offre numérique. Les activités du Groupe sont organisées autour de trois principaux segments : Technologie, Maison Connectée et Services Entertainment. L'ensemble des autres activités résiduelles et les fonctions centrales (non allouées) sont présentés au sein d'un segment « Autres ».

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.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Technicolor SA le 19 février 2014. 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 mai 2014.

Évolution de la dette existante au 11 juillet 2013 (excluant les autres dettes pour 24 millions d'euros) <i>en millions d'euros</i>	Dette existante au 11 juillet 2013 avant le refinancement	Dette Restructurée échangée	Nouvelle Dette	Part restante de la dette existante	Dette après le refinancement du 11 juillet 2013
Obligations (dette existante)	462	(462)	-	-	0
Emprunt à terme (dette existante)	725	(443)	-	-	282
Emprunt à terme (Nouvelle Dette)	-	-	838	-	838
Total (montant nominal)	1 187	(905) ^(a)	838	-	1 120
Ajustement IFRS déduit du nominal de la dette	(107)	76 ^(b)	(47) ^(c)	(3) ^(c)	(81) ^(d)
Montant IFRS de la dette au 11 juillet 2013	1 080	(829)	791	(3)	1 039

- (a) Les 905 millions d'euros de la Dette Restructurée remboursés dans l'offre d'échange ont été payés avec les 838 millions d'euros reçus au titre de la Nouvelle Dette, complétés par 67 millions d'euros prélevés sur la trésorerie disponible.
- (b) L'ajustement IFRS de la Dette Restructurée a été extourné le 11 juillet 2013 (l'ajustement IFRS a été extourné proportionnellement au montant de la dette existante qui a été remboursée). Les coûts du refinancement relatifs à la dette existante ont été enregistrés en « autres produits (charges) financiers » du compte de résultat consolidé.
- (c) Des frais ont été imputés sur la dette à hauteur de 50 millions d'euros (dont 47 millions d'euros relatifs à la Nouvelle Dette et 3 millions d'euros relatifs à la Dette Restructurée après refinancement).
- (d) L'ajustement IFRS du 11 juillet 2013 se compose de 34 millions d'euros relatifs à la Dette Restructurée et 47 millions d'euros relatifs à la Nouvelle Dette. Cet ajustement IFRS est amorti sur la durée des emprunts en utilisant la méthode IFRS du taux d'intérêt effectif.

En février 2014, Technicolor a refinancé une partie de la dette existante résiduelle de 282 millions d'euros (266 millions d'euros au 31 décembre 2013) via un échange sans mouvement de trésorerie aux conditions de la Nouvelle Dette et prévoit de rembourser le reliquat avant fin avril 2014 (voir note 35).

1.2 Principaux événements de la période

Refinancement de la dette

Le 11 juillet 2013, Technicolor a signé avec les créanciers porteurs d'obligations et les détenteurs de participations dans ses emprunts à terme (« Dette Restructurée ») un amendement de certains termes de sa dette existante et a obtenu l'accord pour un refinancement de celle-ci. En outre, à cette même date le Groupe a finalisé le refinancement de la majeure partie de sa dette existante par l'émission d'un emprunt pour 838 millions d'euros (« Nouvelle Dette »). L'objectif du refinancement était de permettre à Technicolor d'emprunter à un taux d'intérêt plus bas, d'étendre l'échéancier de sa dette et de bénéficier de clauses conventionnelles plus flexibles.

L'impact de ce refinancement peut se résumer ainsi :

NOTE 2 DESCRIPTION DES PRINCIPES COMPTABLES APPLIQUÉS PAR LE GROUPE

2.1 Principes d'élaboration

Les états financiers consolidés du Groupe ont été établis sur la base d'une continuité d'exploitation (voir la note 3.1 pour plus d'informations) et conformément aux normes comptables internationales (IFRS) en vigueur au 31 décembre 2013 et approuvées par l'Union européenne au 19 février 2014.

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.

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 2013.

2.2 Normes, amendements et interprétations entrant en vigueur et appliqués au 1^{er} janvier 2013

Nouvelles normes et interprétations	Principales dispositions	Principaux impacts sur les états financiers consolidés 2013
IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur	IFRS 13 fournit dans un document unique les règles IFRS applicables à l'ensemble des évaluations à la juste valeur et présente les informations à fournir sur ces évaluations. Le champ d'application de la norme IFRS 13 est large et s'applique à la fois aux éléments financiers et non financiers pour lesquels d'autres normes IFRS imposent ou permettent une évaluation à la juste valeur ou une obligation d'information relative à l'évaluation à la juste valeur, sauf dans certaines circonstances.	L'application de cette norme depuis le 1 ^{er} janvier 2013 n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe. Les éléments évalués à la juste valeur sont principalement des actifs financiers dans des sociétés cotées évalués à leur cours de Bourse (niveau 1), ou des titres de participation, des actifs financiers et des instruments financiers dérivés évalués selon des modèles construits à partir de données observables (niveau 2).
Amendement à IFRS 1, Prêts gouvernementaux	IFRS 13 s'applique de façon prospective au 1 ^{er} janvier 2013.	L'application de cet amendement depuis le 1 ^{er} janvier 2013 n'a pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe.
Amendements à IFRS 7, Informations à fournir – compensation des actifs financiers et des passifs financiers	L'amendement adresse la comptabilisation d'un prêt gouvernemental portant un taux d'intérêt inférieur à celui du marché lors du premier passage aux IFRS par un nouvel adoptant.	L'application de cet amendement depuis le 1 ^{er} janvier 2013 n'a pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe.
Amendements à IAS 1, présentation des autres éléments du résultat global	Modifie les informations à fournir d'IFRS 7 – Instruments financiers : informations à fournir pour exiger des informations sur l'ensemble des instruments financiers comptabilisés qui ont été compensés dans le respect du paragraphe 42 d'IAS 32 – Instruments financiers : Présentation.	L'application de cet amendement depuis le 1 ^{er} janvier 2013 n'a pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe.
Amendements à IAS 12, Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents	Ces amendements à l'IAS 1 concernent uniquement la présentation des autres éléments du résultat global : ils exigent de présenter des sous-totaux distincts pour les éléments qui devront être reclasés (par exemple, la couverture de flux de trésorerie, la conversion de devises étrangères) et pour ceux qui ne le seront pas.	L'application de ces amendements depuis le 1 ^{er} janvier 2013 a conduit le Groupe à présenter séparément au sein du Résultat Global les éléments qui pourraient être recyclés par la suite et les éléments qui ne le seront pas (principalement les pertes et gains actuariels).
	Les amendements fournissent une solution pratique et introduisent une exception au principe d'évaluation de la norme IAS 12 sous la forme d'une présomption réfutable qui suppose que la valeur comptable d'un immeuble de placement évalué à la juste valeur sera recouvrée par sa vente.	L'application de cet amendement depuis le 1 ^{er} janvier 2013 n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Nouvelles normes et interprétations	Principales dispositions	Principaux impacts sur les états financiers consolidés 2013
Amendements à IAS 19, Avantages du personnel	Ces amendements comprennent essentiellement les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ■ Obligation de présenter dans les autres éléments du Résultat Global les réestimations des actifs et passifs provenant des régimes à prestations définies avec abandon de la méthode du « corridor » ; ■ Alignement des taux d'actualisation utilisés pour l'évaluation de la valeur actuelle de l'obligation et ceux utilisés pour calculer le rendement attendu des actifs de couverture ; ■ Présentation améliorée des éléments relatifs aux régimes à prestations définies ; ■ Modification de la reconnaissance et de l'évaluation des indemnités de départ, notamment en distinguant les avantages accordés en échange de services et les indemnités de fin de contrat de travail. 	Ces amendements changent la comptabilisation des régimes à prestations et autres avantages au personnel postérieurs à l'emploi. Les principaux impacts sont : <ul style="list-style-type: none"> ■ La reconnaissance des pertes et gains actuariels en ERG (abandon de la méthode du « corridor »). Cette méthode, qui était une option sous IAS 19, est déjà appliquée par le Groupe ; ■ L'alignement des taux d'actualisation a eu pour impact une hausse des charges financières liées aux retraites de 3 millions d'euros en 2013 ; ■ La reconnaissance en provision pour retraite des coûts des services passés pour (1) million d'euros avec une contrepartie en capitaux propres (dans la mesure où ces impacts ne sont pas matériels dans les états financiers consolidés du Groupe, Technicolor a décidé de ne pas retraiter ses états financiers consolidés 2012).
IFRIC 20, Frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert	IFRIC 20 clarifie à quel moment les frais de découverte doivent conduire à la comptabilisation d'un actif et comment ce dernier doit être évalué, à l'origine et pour les périodes ultérieures.	L'application de cette interprétation depuis le 1 ^{er} janvier 2013 n'a pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe.
Améliorations des IFRS (mai 2012)	L'IASB a publié les améliorations qu'il a apportées à cinq de ses normes, sous la forme d'amendements dans le cadre de son processus annuel de révision des normes.	L'application de ces améliorations depuis le 1 ^{er} janvier 2013 n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

2.3 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 ⁽¹⁾	Principales dispositions
IFRS 10, États financiers consolidés	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2014	IFRS 10 définit les principes pour la présentation et la préparation des états financiers consolidés quand une entité contrôle une ou plusieurs autres entités. IFRS 10 remplace les dispositions relatives à la consolidation contenues dans SIC-12, Consolidation – Entités ad hoc et IAS 27, États financiers consolidés et individuels. Le Groupe n'attend pas d'impact lié à l'application de cette norme.
IFRS 11, Partenariats	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2014	IFRS 11 traite de la comptabilisation des accords conjoints en se concentrant sur les droits et obligations des accords, plutôt que sur sa forme juridique (comme c'est le cas actuellement). La norme supprime la diversité de pratiques en matière d'information financière relative aux accords conjoints en introduisant une seule méthode de comptabilisation pour les participations dans les entités sous contrôle commun. Suite au changement de méthode comptable pour la comptabilisation des co-entreprises en 2012, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif lié à l'application de cette nouvelle norme sur la base de son portefeuille de coentreprises au 31 décembre 2013.
IFRS 12, Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2014	IFRS 12 est une nouvelle norme sur les informations à fournir relatives à tous types de participations dans d'autres entités, incluant les filiales, les accords conjoints, les entreprises associées et les entités structurées non consolidées. Cette norme aura un impact sur le niveau d'information fournie en annexe, notamment en ce qui concerne l'entité ad hoc Tech Finance & Co. SCA (note 4).
Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 – Entités d'investissement	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2014	Ces amendements traitent des principaux thèmes suivants : <ul style="list-style-type: none"> ■ Fournit aux « entités d'investissement » (tel que défini) une exemption de consolider certaines filiales et requiert que ces entités comptabilisent leur investissement dans chaque filiale éligible à la juste valeur par le résultat conformément à IFRS 9 – Instruments financiers ou à IAS 39 – Instruments Financiers : Comptabilisation et Évaluation ■ Exige des informations additionnelles sur les raisons ayant conduit à considérer une entité comme une « entité d'investissement », sur les filiales non consolidées de cette entité, et sur la nature des relations et des transactions entre l'entité d'investissement et ses filiales.
IAS 28, Participations dans des entreprises associées et des coentreprises (amendements)	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2014	Cette norme remplace IAS 28, Participations dans des entreprises associées. Elle définit la comptabilisation des investissements dans les entreprises associées et expose les exigences lors de l'application de la mise en équivalence pour la comptabilisation des participations dans les entreprises associées et coentreprises.
Amendements à IAS 32 – Compensation des actifs et passifs financiers	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2014	Modifie IAS 32 « Instruments Financiers » pour clarifier la présentation de certains aspects du fait de la diversité dans la pratique pour appliquer les dispositions liées à la compensation.

(1) Les dates d'application 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.

Les impacts des projets de normes, amendements ou d'interprétations en cours de discussion par l'IASB et l'IFRIC n'ont pas été anticipés dans ces états financiers consolidés et ne peuvent être raisonnablement estimés à ce jour.

2.4 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 est donc 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.

2.5 Monnaie fonctionnelle et de présentation

Ces états financiers consolidés sont présentés en euro. Tous les chiffres présentés sont exprimés en euros arrondis au million le plus proche, sauf indication contraire.

2.6 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.

2.7 Utilisation d'estimations

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.

La Direction 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 charges. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations du fait de différentes hypothèses et circonstances. Les principaux sujets pour lesquels la Direction a été conduite à réaliser des estimations sont détaillés dans la note 3.

2.8 Positions comptables retenues par le Groupe en l'absence de dispositions spécifiques prévues par les normes IFRS

Ces positions comptables sont liées à des problématiques en cours d'analyse par l'IFRIC ou l'IASB. En l'absence de norme ou d'interprétation applicable aux situations décrites ci-dessous, la Direction du Groupe a utilisé son jugement pour définir et appliquer les positions comptables les plus pertinentes. Ces positions qui sont basées sur le jugement du Groupe concernent les coentreprises.

La comptabilisation des gains et pertes résultant de l'apport d'actifs non monétaires à des sociétés sous contrôle conjoint n'est pas traitée précisément par les textes IFRS actuels. L'IASB a examiné récemment la cohérence entre IAS 27R (États financiers consolidés et individuels) et SIC 13 (Entités contrôlées conjointement – Apports non monétaires par des co-entrepreneurs). Pour le moment, le Groupe applique les dispositions de IFRS 3R et d'IAS 27R et ne limite pas la reconnaissance des gains et pertes à la seule part réalisée avec les autres co-entrepreneurs mais reconnaît 100 % des gains et pertes sur la contribution et valorise l'acquisition dans la coentreprise à la juste valeur.

L'IASB a proposé d'amender IAS 28 et IFRS 10 afin que la reconnaissance des gains ou pertes réalisés entre un investisseur et ses associés ou la coentreprise soient reconnus de manière partielle uniquement lorsqu'ils proviennent d'une vente ou d'une contribution d'actifs qui ne constituent pas une activité au sens d'IFRS 3 et que les gains et pertes résultant d'une vente ou contribution d'activité soient reconnus en intégralité.

2.9 Méthode et périmètre de consolidation

(a) 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 exercables 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 SIC 12 sont également consolidées par intégration globale, quelle que soit leur forme juridique, quand bien même le Groupe ne détient aucun titre dans ces entités.

(b) 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 coentreprise. 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.

(c) Coentreprises

Une coentreprise 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.

2.10 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 pertes 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.

2.11 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 euros au taux de change de clôture ;
- les produits et les charges sont convertis en euros au taux de change moyen de l'exercice.

Les écarts de conversion en résultant sont inscrits directement dans les autres éléments du résultat global.

2.12 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 de devise étrangère convertie en euros) :

	Taux clôture		Taux moyen	
	2013	2012	2013	2012
Dollar US (US\$)	0,72516	0,75809	0,75172	0,77442
Livre sterling (GBP)	1,19503	1,22444	1,17777	1,23145
Dollar canadien (CAD)	0,68069	0,76161	0,72670	0,77383

Le taux moyen est déterminé en calculant la moyenne des taux de clôture mensuels sur l'année, sauf si la méthode s'avère inappropriée.

2.13 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.

2.14 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 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 loueur sont comptabilisés en réduction des loyers et répartis de manière linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location.

2.15 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 ».

(a) 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.

(b) 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 d'un test de dépréciation annuel en application d'IAS 36. 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.

Les 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.

(c) 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.

(d) Autres immobilisations incorporelles

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

2.16 Dépréciation des immobilisations incorporelles, des écarts d'acquisition et des immobilisations corporelles

Les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité 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 valeur d'utilité correspond à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus de l'actif ou du groupe d'actifs testé.

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.

Pour déterminer la valeur recouvrable, le Groupe utilise des estimations des flux futurs de trésorerie avant impôts 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 sont détaillés 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.

2.17 Actifs non courants destinés à être cédés et activités arrêtées ou en cours de cession

(a) 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.

(b) 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 revente.

Le résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, une analyse détaillée de ce montant étant donnée dans la note 11. 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 et détaillés dans la note 11.

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.

2.18 Stocks

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.

2.19 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 ou de l'avancement du traitement des films.

2.20 Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés dans les catégories suivantes : actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat, prêts et créances et actifs financiers disponibles à la vente. Le classement dépend de l'objectif pour lequel les actifs ont été acquis. 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.

(a) 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 et les ajustements de juste valeur liés, 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.

(b) 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.

(c) 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

A 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.

2.21 Passifs financiers et instruments de capitaux propres émis par le Groupe

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.

Les ORA émises dans le cadre du Plan de Sauvegarde ont été classées en capitaux propres car les obligations étaient remboursables en un nombre fixe d'actions Technicolor (y compris pour les ORA IIC qui étaient remboursables en actions ou en trésorerie à l'initiative du Groupe).

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.

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. En raison du caractère à durée indéterminée et subordonné de ces titres, ainsi que de la nature optionnelle du coupon, les titres sont enregistrés dans les capitaux propres pour leur valeur nette reçue de 492 millions d'euros (prix d'émission de 500 millions d'euros minoré des frais de transaction pour 8 millions d'euros comptabilisés en réserves). Aucun instrument dérivé n'a été identifié car les clauses prévues et détaillées en note 19 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). Pour plus d'information, voir note 19.3.

Les objectifs, politiques et processus de gestion du capital du Groupe sont décrits dans les notes 19, 20 et 23.

2.22 Emprunts

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 note 22.

2.23 Crédits 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.

2.24 Instruments 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, des prix sur les matières premières, 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 lesquels le délai peut atteindre une année ;
- l'arrêt de la comptabilité de couverture peut notamment résulter de la disparition de l'élément couvert, la révocation volontaire de la relation de couverture, la résiliation ou l'arrivée à l'échéance de l'instrument de couverture. Les conséquences comptables sont alors les suivantes :
 - pour une couverture de juste valeur : l'ajustement de juste valeur de la dette à la date d'arrêt de la relation de couverture est amorti sur la durée de vie résiduelle de la relation de couverture définie à l'origine, au travers d'un ajustement du taux d'intérêt effectif recalculé à cette date,
 - 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 les autres cas, ils sont repris linéairement en résultat sur la durée de vie résiduelle de la relation de couverture définie à l'origine.

Dans les deux cas, les variations ultérieures de valeur de l'instrument de couverture sont comptabilisées 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.

2.25 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.

2.26 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.

2.27 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.

2.28 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 coentreprises, 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.

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 exigible et 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 générée 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.

2.29 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages au personnel

(a) 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 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.

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

- les 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 ;
- la charge financière nette ou le produit financier à comptabiliser en résultat financier (voir note 9) ;
- la réévaluation.

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.

(b) 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.

2.30 Paiement 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.

Par ailleurs, 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.

2.31 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.

2.32 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 consenti 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.

(a) 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.

(b) 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.

(c) 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.

2.33 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 d'achat 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.

2.34 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 coentreprise dans laquelle le Groupe est un coentrepreneur ;
- 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.

NOTE 3 PRINCIPES COMPTABLES DU GROUPE SUJETS À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

Les principales règles appliquées par le Groupe sont présentées dans la note 2 ci-dessus. Certains principes utilisés 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 probables, celles-ci servant de base à la détermination des valeurs au bilan des actifs et passifs et des produits et des charges. Les circonstances et les résultats futurs peuvent différer de ces hypothèses et estimations. 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 en IFRS.

3.1 Continuité d'exploitation

Les comptes consolidés au 31 décembre 2013 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 19 février 2014 suivant le principe de continuité d'exploitation.

Le Conseil d'administration a examiné les prévisions de trésorerie du Groupe, qui sous-tendent la performance opérationnelle et les analyses de sensibilité présentées en note 13 et estime que le Groupe peut faire face à ses besoins en trésorerie ainsi qu'aux conséquences financières éventuelles des litiges en cours, et ce jusqu'au 31 décembre 2014 au minimum.

Le Conseil d'administration, après avoir examiné ces différents éléments, a estimé que les comptes consolidés devaient être préparés suivant le principe de continuité d'exploitation.

3.2 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 2013, le Groupe a comptabilisé une charge de 93 millions d'euros liée à l'amortissement des immobilisations corporelles et de 73 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 de manière régulière certains indicateurs (voir note 2.16) 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 impactera 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 2013, 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). Le montant total de la perte de valeur comptabilisée sur les immobilisations à durée de vie déterminée s'élève en 2013 à 16 millions d'euros, dont 4 millions d'euros concernent les immobilisations corporelles, et 12 millions d'euros concernent les immobilisations incorporelles. Ces montants n'incluent pas une dépréciation d'actifs de 3 millions d'euros enregistrée en 2013 dans le cadre de plans de restructuration (voir notes 8 et 26).

Par conséquent, au 31 décembre 2013, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles à durée de vie définie est de 293 millions d'euros et 177 millions d'euros, respectivement (sans prendre en compte les immobilisations corporelles et incorporelles classées en actifs détenus en vue de la vente).

3.3 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 2 ci-dessus. 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 estimation et jugement 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 (1) 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, (2) la détermination des flux de trésorerie opérationnels futurs, y compris leur valeur terminale, l'augmentation des chiffres d'affaires liés aux immobilisations testées et 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 mentionnés dans la note 2 ci-dessus.

En 2012, suite à la décision de renommer PRN en IZ-ON Media, la marque PRN a été dépréciée à hauteur de 4 millions d'euros. En 2013, les tests de dépréciation réalisés ont conduit à comptabiliser une perte de valeur sur écarts d'acquisition pour 15 millions d'euros (voir note 8 et 13.3). La perte de valeur est principalement la conséquence du changement d'hypothèses dans le renouvellement des contrats attendus d'IZ-ON Media, conduisant le Groupe à déterminer que les flux de trésorerie futurs générés par IZ-ON Media ne seront pas suffisants pour recouvrer sa valeur comptable. Par conséquent, le Groupe a déprécié en totalité l'écart d'acquisition de IZ-ON Media.

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 2013, la valeur nette comptable des écarts d'acquisition et celle des marques sont respectivement de 450 millions d'euros et 198 millions d'euros, après pertes de valeur.

3.4 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 2 ci-dessus. Lorsqu'une entité spécifique a subi récemment des pertes fiscales, le retour au bénéfice fiscal est supposé improbable, à moins que la reconnaissance d'un impôt différé actif soit justifiée par (1) des pertes qui sont la conséquence de circonstances exceptionnelles et qui ne devraient pas se renouveler dans un avenir proche et/ou (2) la perspective de gains exceptionnels ou (3) 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.

Depuis 2012, l'imputation des reports déficitaires fiscaux en France est limitée à 50 % du résultat taxable annuel (au lieu de 60 % en 2011 et de 100 % auparavant). De plus, la réglementation fiscale française limite à 85 % (en 2013) et à 75 % (pour l'exercice 2014 et les suivants) la déductibilité des charges d'intérêts nettes. Enfin, le taux d'impôt sur les sociétés inclut depuis 2013 une contribution exceptionnelle de 10,7 % (contre 5 % en 2012), et ce jusqu'en 2014.

En 2013, en tenant compte de la mise à jour des prévisions de bénéfice au sein du groupe fiscal français, et de la consommation 2013, les actifs d'impôts différés de la France sont restés stables par rapport aux actifs reconnus au 31 décembre 2012. Les actifs d'impôts différés restants correspondent à une utilisation jusqu'en 2027, laquelle représente le revenu taxable prévisible estimé des activités de la division Licences, basé sur des programmes de licences existants et futurs.

Au 31 décembre 2013, des impôts différés passifs de 130 millions d'euros et des impôts différés actifs de 364 millions d'euros sont reconnus au bilan, reflétant les estimations de la Direction, sur la capacité de recouvrabilité de ces impôts différés.

3.5 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 2013, la provision pour retraites et avantages assimilés s'élève à 356 millions d'euros. La valeur actuarielle de l'obligation s'élève à 529 millions d'euros, la juste valeur des actifs de couverture étant de 173 millions d'euros. Pour l'exercice 2013, le Groupe a comptabilisé une charge nette relative aux avantages postérieurs à l'emploi de 15 millions d'euros, contre un produit de 26 millions d'euros en 2012 principalement lié à un gain exceptionnel lié à des réductions de régime (voir détails dans la note 25).

3.6 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 les plus importants pour le Groupe.

3.7 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 et détaillées dans la note 28.

NOTE 4 ÉVOLUTIONS SIGNIFICATIVES DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les comptes consolidés de Technicolor, établis aux 31 décembre 2013 et 2012, 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							
	2013				2012			
	Europe*	France	US	Autres	Europe*	France	US	Autres
Nombre de sociétés								
Société mère et filiales consolidées	41	18	16	37	36	18	15	35
Sociétés mises en équivalence	1	1	3	5	1	1	4	5
Sous-total par région	42	19	19	42	37	19	19	40
TOTAL		122					115	

* Excepté la France.

4.1 Évolutions en 2013

a) Principales acquisitions

Dans le cadre de son alliance stratégique avec Village Roadshow Ltd. annoncée en décembre 2012, Technicolor a finalisé en février 2013 l'acquisition de la branche de distribution de Village Roadshow en Australie pour un montant fixe de 9 millions de dollars australiens (équivalent à 7 millions d'euros à la date de transaction) payable en quatre versements jusqu'en 2015 et un montant variable dépendant du volume d'activité futur de l'entité acquise. La juste valeur du passif au titre de la contrepartie conditionnelle de 3,6 millions de dollars australiens (équivalent à 2,8 millions d'euros) a été reconnue en

complément du prix d'achat, qui représente les paiements futurs estimés par le Groupe. Cette activité sert notamment Warner Bros, Paramount Home Entertainment et Roadshow Entertainment.

L'écart d'acquisition de 11 millions de dollars australiens (équivalent à 9 millions d'euros à la date de la transaction) est principalement lié aux synergies attendues avec d'autres activités que Technicolor développera localement.

La contribution de l'activité acquise au chiffre d'affaires et aux résultats du Groupe pour la période qui va de la date d'acquisition au 31 décembre 2013 n'est pas significative.

Les impacts de cette transaction sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Valeur nette comptable avant l'acquisition	Ajustement à la juste valeur	Juste valeur
Actif net acquis			
Immobilisations corporelles	1	-	1
TOTAL ACTIF NET ACQUIS	1	-	1
Prix d'acquisition payé au 31 décembre 2013			3
Prix d'acquisition à payer (y compris compléments de prix estimés)			6
TOTAL PRIX D'ACHAT			9
ÉCART D'ACQUISITION (MONTANT PROVISOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2013)			8

b) Principales cessions

Aucune cession n'a eu un impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2013.

c) Autre variation du périmètre de consolidation

Tech Finance & Co SCA (« Tech Finance »), un véhicule d'investissement ad hoc autonome et indépendant qui a été immatriculé au Luxembourg en juin 2013 afin d'organiser le refinancement de Technicolor, a été consolidé sur la base des critères définis par SIC 12. L'analyse selon la nouvelle norme IFRS 10 sur la consolidation qui sera applicable en 2014 (définissant les pouvoirs, les droits sur les rendements variables de l'entité et la capacité à exercer le pouvoir pour influencer les rendements) conduira également à consolider cette entité ad hoc. Les seuls actifs et passifs financiers de Tech Finance sont ceux relatifs au financement de la dette (voir note 22).

Les impacts de ces transactions sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)

Actif net acquis

Immobilisations corporelles

2

-

2

Provisions pour retraites et autres dettes

-

(1)

(1)

TOTAL ACTIF NET ACQUIS

2

(1)

1

TOTAL PRIX D'ACHAT PAYÉ

2

ÉCART D'ACQUISITION (MONTANT PROVISOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2012)

1

4.2 Évolutions en 2012

a) Principales acquisitions

Suite aux décisions du Tribunal de Commerce de Nanterre datées du 20 janvier 2012 et du 3 février 2012, Technicolor a acquis les activités de postproduction, certains actifs d'exploitation et repris 54 salariés issus du groupe Quinta Industries et en particulier des sociétés ADJ (Les Auditoriums de Joinville), SIS (Société Industrielle de Sonorisation), Scanlab et Duboi.

L'écart d'acquisition est principalement imputable aux synergies futures anticipées et au savoir-faire des effectifs transférés au sein du Groupe.

La contribution de l'activité acquise au chiffre d'affaires et aux résultats du Groupe pour la période qui va de la date d'acquisition au 31 décembre 2012 n'est pas significative.

b) Principale cession

Le 2 juillet 2012, Technicolor a vendu son activité Services Diffuseurs de Contenu à Ericsson, le *leader* mondial des technologies et services de communication, pour un prix de 19 millions d'euros, et un complément conditionnel (*earn-out*) pouvant aller jusqu'à 9 millions d'euros, en fonction du chiffre d'affaires qui sera réalisé par l'activité en 2015.

(en millions d'euros)	Services Diffuseurs de Contenu
Actif net cédé	
Écart d'acquisition	20
Immobilisations corporelles	18
Immobilisations incorporelles	2
Stocks et en-cours	1
Créances clients	18
Créances d'impôt	1
Autres actifs	6
Provisions	(4)
Dettes fournisseurs	(13)
Autres dettes	(31)
TOTAL PASSIF/(ACTIF) NET CÉDÉ	(18)
Prix de vente	
Paiement perçu	19
Ajustement du besoin en fonds de roulement	(1)
TOTAL PRIX DE VENTE	18
Coûts liés à la cession	(1)
Écarts de conversion recyclés en résultat	(3)
PERTE DE CESSION	(4)

c) Autre variation du périmètre de consolidation

À la fin du mois de mai 2012, le Président de Thomson Angers SAS a procédé à la déclaration de cessation de paiement de Thomson Angers SAS auprès du Président du Tribunal de Commerce de Nanterre et a sollicité l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire, ce qui a été accepté par le Tribunal le 1^{er} juin 2012 pour une période de 6 mois.

Un administrateur judiciaire indépendant a été nommé le 1^{er} juin 2012. Par conséquent, Technicolor avait perdu le contrôle de Thomson Angers à cette date et a cessé de consolider cette entité à compter du 1^{er} juin 2012. En juin 2012, Technicolor a versé 2 millions d'euros à Thomson Angers pour financer son activité durant la période d'observation et a supporté d'autres pertes pour 2 millions d'euros.

Aucune offre n'ayant été présentée le 11 octobre 2012, le Tribunal a prononcé la liquidation de Thomson Angers SAS. Le 16 octobre 2012, le liquidateur de Thomson Angers a poursuivi Technicolor. Le 16 novembre 2012, un accord a été signé au titre duquel le Groupe s'est engagé à financer un Plan Social pour 10 millions d'euros, des mesures d'accompagnement aux salariés pour 3 millions d'euros et d'autres passifs pour 3 millions d'euros.

Ces charges ont été comptabilisées au sein des « Autres produits (charges) » du compte de résultat consolidé, à l'exception des dettes envers les salariés qui ont été enregistrées en coûts de restructuration, à hauteur de 13 millions d'euros.

NOTE 5 INFORMATION PAR SEGMENT ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Le Comité Exécutif du Groupe (considéré comme le Principal Décideur Opérationnel au sens de la norme) 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 (anciennement Distribution Numérique) 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 :

Les activités de Technologie s'organisent autour des domaines suivants :

- Recherche & Innovation ;
- Licences ;
- M-GO.

La division Recherche & Innovation comprend l'activité de recherche fondamentale du Groupe. La division Licences a pour mission de protéger et monétiser le portefeuille de licences du Groupe et procure l'essentiel du revenu du segment Technologie. M-GO est une division qui comprend la plateforme et les applications associées du Groupe qui visent à simplifier et enrichir les contenus numériques à destination du consommateur final.

■ Maison Connectée (anciennement Distribution Numérique) :

Le segment inclut désormais principalement la division Maison Connectée suite à la cession des activités Services Diffuseurs de Contenu et IPTV en 2012 et celle de VoIP début 2013.

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 voix, de données et de services domestiques intelligents grâce à la conception et à la distribution de produits comme les décodeurs, les passerelles, les tablettes sans fil gérées par les opérateurs et d'autres terminaux connectés, ainsi que des logiciels de communication multidispositifs et des applications domestiques intelligentes (domotique).

■ Services Entertainment :

Le segment Services Entertainment est organisé autour des domaines suivants :

- Services Créatifs qui incluent :

- Services de Post Production, Services Gestion du Contenu Numérique, Services de Cinéma Numérique et les "activités en fin d'exploitation" (principalement les activités de Film Photochimique),

- Production Numérique ;

- Services DVD ;

- IZ-ON Media (ex-PRN).

■ Les « Autres activités » regroupent :

- 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 au sein des segments concernés, principalement l'approvisionnement, les Ressources Humaines, l'informatique, la finance, le marketing et la communication, les affaires juridiques et la gestion de l'immobilier ;
- les activités de service après-vente ainsi que des engagements provenant des activités liées à l'électronique grand public (principalement des engagements de retraite et des coûts juridiques).

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 produit 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 » est calculée avant la variation nette du poste fournisseurs d'immobilisations (qui s'élève respectivement à (15) millions d'euros et (25) million d'euros aux 31 décembre 2013 et 2012) ;

— 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) ;

— tous les éléments du compte de résultat et de l'état de la situation financière présentés dans les tableaux ci-dessous ont été évalués conformément aux IFRS ;

— au 31 décembre 2013, 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 462 et 355 millions d'euros). Au 31 décembre 2012, 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 479 et 483 millions d'euros).

5.1 Information par segment

(en millions d'euros)	Technologie	Maison Connectée	Services Entertainment	Autres	Éliminations	Total
Exercice clos le 31 décembre 2013						
Compte de résultat						
Chiffre d'affaires	485	1 346	1 618	1	-	3 450
Chiffre d'affaires inter-segments	5	2	1	2	(10)	-
EBITDA ajusté	355	41	230	(89)	-	537
Résultat des activités poursuivies avant charges financières et impôts	342	(16)	24	(126)	-	224
Dont les principaux éléments sans contrepartie de trésorerie suivants :						
Amortissement des relations contractuelles avec les clients	-	-	(13)	-	-	(13)
Amortissements des avances sur contrats clients et remises payées d'avance	-	-	(29)	-	-	(29)
Autres amortissements et dépréciations	(10)	(42)	(98)	(3)	-	(153)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels ⁽¹⁾	-	(5)	(26)	-	-	(31)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie	(6)	(11)	(44)	(38)	-	(99)
État de la situation financière						
Actif						
Actifs d'exploitation du segment	130	368	809	11	-	1 318
Écarts d'acquisition	-	50	400	-	-	450
Autres actifs du segment	217	79	100	12	-	408
Total actif sectoriel	347	497	1 309	23	-	2 176
Titres des sociétés mises en équivalence	-	2	-	11	-	13
Actifs non affectés						773
TOTAL ACTIF CONSOLIDÉ						2 962
Passif						
Passif sectoriel	232	460	520	471	-	1 683
Passifs non affectés						1 160
TOTAL PASSIF CONSOLIDÉ HORS CAPITAUX PROPRES						2 843
Autres informations						
Investissements	(14)	(37)	(48)	(1)	-	(100)
Capitaux mis en œuvre	138	50	492	(56)	-	624

(1) Voir détails note 8.

8 - ÉTATS FINANCIERS

Notes annexes aux comptes consolidés

(en millions d'euros)	Technologie	Maison Connectée*	Services Entertainment	Autres	Éliminations	Total
Exercice clos le 31 décembre 2012						
Compte de résultat						
Chiffre d'affaires	515	1 334	1 730	1	-	3 580
Chiffre d'affaires inter-segments	4	2	4	2	(12)	-
EBITDA ajusté	400	14	199	(101)	-	512
Résultat des activités poursuivies avant charges financières et impôts⁽¹⁾	403	(55)	12	(96)	-	264
Dont les principaux éléments sans contrepartie de trésorerie suivants :						
Amortissement des relations contractuelles avec les clients	-	(6)	(13)	-	-	(19)
Amortissements des avances sur contrats clients et remises payées d'avance	-	-	(37)	-	-	(37)
Autres amortissements et dépréciations	(7)	(31)	(120)	(4)	-	(162)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels ⁽²⁾	3	(8)	(5)	-	-	(10)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie	5	(24)	(20)	19	-	(20)
État de la situation financière						
Actif						
Actifs d'exploitation du segment	92	384	931	14	-	1 421
Écarts d'acquisition	-	50	428	-	-	478
Autres actifs du segment	188	93	107	18	-	406
Total actif sectoriel	280	527	1 466	32	-	2 305
Titres des sociétés mises en équivalence	-	2	3	13	-	18
Actifs non affectés						914
TOTAL ACTIF CONSOLIDÉ						3 237
Passif						
Passif sectoriel	180	455	551	523	-	1 709
Passifs non affectés						1 287
TOTAL PASSIF CONSOLIDÉ HORS CAPITAUX PROPRES						2 996
Autres informations						
Investissements	(18)	(49)	(59)	(2)	-	(128)
Capitaux mis en œuvre	119	121	587	(89)	-	738

* Anciennement Distribution Numérique.

(1) Les pertes opérationnelles d'Angers supportées jusqu'au 1^{er} juin 2012 sont présentées au sein du segment Distribution Numérique. Les pertes liées à la liquidation d'Angers sont présentées au sein du segment « Autres » afin de refléter la manière dont le management de Technicolor suit et gère ce processus de liquidation.

(2) Voir détails note 8.

5.2 Information par zone géographique

(en millions d'euros)	France	Grande-Bretagne	Reste de l'Europe	États-Unis	Amérique (hors États-Unis)	Asie/Pacifique	Total
31 décembre 2013							
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	876	138	323	1 380	527	206	3 450
Actifs sectoriels	531	116	122	1 064	229	114	2 176
Actifs non-courants ⁽²⁾	188	82	29	736	109	67	1 211
31 décembre 2012							
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	899	165	380	1 435	471	230	3 580
Actifs sectoriels	503	125	133	1 173	268	103	2 305
Actifs non-courants ⁽²⁾	196	92	34	845	116	71	1 354

(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.

NOTE 6 FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS ET AUTRES PRODUITS (CHARGES)

(en millions d'euros)	2013	2012
Frais commerciaux et de marketing	(113)	(120)
Frais généraux et administratifs	(228)	(277)
FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS ⁽²⁾	(341)	(397)
AUTRES PRODUITS (CHARGES) ⁽¹⁾	(16)	2

(1) La ligne « Autres produits (charges) » inclut principalement :

- (a) Pour 2013 :
 - Une perte de 8 millions d'euros relative à la liquidation des activités de Services Créatifs en Italie et à la non recouvrabilité des comptes courants. Ce montant a été évalué en retenant l'hypothèse d'une fermeture de cette activité dans le cadre de la procédure dite du "Concordato".
 - (b) Pour 2012 :
 - Un gain lié à l'élimination des prestations d'assurance-vie pour les retraités aux États-Unis (inclus dans le régime de couverture médicale des retraités aux États-Unis) pour 41 millions d'euros (voir note 25) ;
 - Une perte de 7 millions d'euros relative à la déconsolidation de Thomson Angers qui s'ajoute aux coûts de restructuration de 13 millions d'euros (voir note 4) ;
 - Une provision liée à un litige pour 25 millions d'euros.
- (2) En 2013, 9 millions d'euros de frais commerciaux et de marketing sont dorénavant présentés en coûts de l'activité dans la mesure où cela reflète mieux la nature des coûts directs de ces frais. Si l'année 2012 avait été retraitée, les frais commerciaux et marketing se seraient élevés à 112 millions d'euros au lieu de 120 millions d'euros ce qui aurait ramené les frais commerciaux et administratifs à 389 millions d'euros au lieu de 397 millions d'euros.

NOTE 7 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en millions d'euros)	2013	2012
Frais de recherche et de développement, bruts	(157)	(179)
Projets de développement inscrits en immobilisations incorporelles	31	49
Amortissement des actifs incorporels de recherche et de développement	(35)	(21)
Subventions reçues ⁽¹⁾	18	19
FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT, NETS DES SUBVENTIONS	(143)	(132)

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

NOTE 8 PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS

(en millions d'euros)	Technologie	Maison Connectée*	Services Entertainment	Autres	Total
2013					
Perte de valeur sur écart d'acquisition ⁽⁴⁾	-	-	(15)	-	(15)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	-	(4)	(8)	-	(12)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	-	(1)	(3)	-	(4)
PERTES DE VALEUR SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS	-	(5)	(26)	-	(31)
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS ⁽³⁾	-	(5)	(26)	-	(31)
2012					
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	-	(2)	(4)	-	(6)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles ⁽²⁾	-	(6)	(1)	-	(7)
PERTES DE VALEUR SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS ⁽³⁾	-	(8)	(5)	-	(13)
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	3	-	-	-	3
PERTES DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS ⁽³⁾	3	(8)	(5)	-	(10)

* Anciennement Distribution Numérique.

(1) En 2013, principalement lié à IZ-ON Media. En 2012, principalement lié à la perte de valeur de la marque PRN pour 4 millions d'euros. Voir note 13.

(2) En 2012, inclut une perte de valeur de 6 millions d'euros liées aux activités Services Diffuseurs de Contenu dans le cadre du processus d'évaluation des activités destinées à être cédées. Voir notes 11 et 12.

(3) Une perte de valeur complémentaire sur des immobilisations corporelles et autres actifs courants a été enregistrée en 2013 et 2012 pour respectivement 3 millions d'euros et 6 millions d'euros dans le cadre de plans de restructuration, en dehors du processus des tests de dépréciation. Voir note 26. La perte de valeur nette totale sur actifs est donc de 34 millions d'euros et 16 millions d'euros en 2013 et 2012, respectivement.

(4) Concerne IZ-ON Media (voir note 13.3).

NOTE 9 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

(en millions d'euros)	2013	2012
Produits d'intérêts	5	4
Charges d'intérêts	(117)	(149)
Charges d'intérêts nettes ⁽¹⁾	(112)	(145)
Composante financière des charges liées aux plans de retraites	(12)	(13)
Gain (perte) de change	2	(6)
Accélération de l'impact du taux effectif sur la dette ⁽²⁾	(76)	(20)
Variation de juste valeur des instruments financiers (perte)	-	(1)
Autres ⁽³⁾	(90)	(12)
Autres produits (charges) financiers nets	(176)	(52)
CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(288)	(197)

- (1) En 2013 et en 2012, le taux d'intérêt effectif moyen était de 9,20 % et de 11,80 % respectivement (voir note 23.2 pour plus de détails). Les charges d'intérêts comprennent 22 millions d'euros (32 millions d'euros en 2012) résultant de la différence entre le taux d'intérêt effectif et le taux nominal de la dette.
- (2) En 2013, le remboursement anticipé de la dette existante a conduit à extourner une partie de l'ajustement IFRS (ajustement de la dette à sa valeur de marché qui avait été initialement constatée le 26 mai 2010), pour 76 millions d'euros.
- En 2012, les produits des augmentations de capital ainsi que ceux de la cession de l'activité Services Diffuseurs de Contenu avaient été majoritairement affectés au remboursement de la dette (selon les termes de l'Accord de Crédit auquel la Société est partie – voir la note 22.3 (g)). Ces remboursements anticipés de la dette avaient pour conséquence une annulation partielle du gain IFRS initialement constaté lors de la restructuration de la dette le 26 mai 2010. Conformément à la norme IAS 39 (AG8), une charge de 17 millions d'euros avait été comptabilisée en « Autres charges financières » suite à ce changement dans l'échéancier des remboursements. De même, le remboursement anticipé d'une partie de sa dette en mars 2012 sur la base de sa trésorerie excédentaire 2011 (comme défini dans l'Accord de Crédit) avait engendré une charge de 3 millions d'euros.
- (3) En 2013, concerne principalement les montants payés dans le cadre de l'offre de rachat de la Dette Restructurée et pour l'émission de la Nouvelle Dette (principalement les primes d'émission et les honoraires) pour 81 millions d'euros. Ce poste comprend également des frais bancaires et des charges financières d'actualisation à hauteur de 6 millions d'euros (9 millions en 2012).

NOTE 10 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

La charge d'impôt s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2013	2012
Impôt courant		
France	(21)	(28)
Étranger	(25)	(23)
Total impôt courant	(46)	(51)
Impôt différé		
France	-	-
Étranger	5	2
Total impôt différé	5	2
TOTAL CHARGE D'IMPÔT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	(41)	(49)

En 2013, les activités poursuivies du Groupe ont supporté une charge d'impôts courants et différés totalisant 41 millions d'euros contre une charge de 49 millions d'euros en 2012.

La charge d'impôt courant résulte principalement des impôts courants comptabilisés en France, au Mexique, au Royaume-Uni, en Pologne 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 (voir la note 3.4), aux retenues à la source de l'activité liée aux licences et à la CVAE.

En 2013, en conséquence de ces nouvelles règles, et en tenant compte de la mise à jour des prévisions de bénéfice au sein du groupe fiscal français, et de la consommation de l'année, les actifs d'impôt différé de

la France sont restés stables par rapport aux actifs reconnus à la clôture de l'exercice précédent. Les actifs d'impôts différés restants correspondent à une utilisation jusqu'en 2027, laquelle représente le revenu taxable prévisible estimé des activités de la division Licences, basé sur des programmes de licences (existants et futurs).

Selon l'interprétation de la législation fiscale des États-Unis d'Amérique (section 382) du Groupe, l'augmentation de capital et l'émission des ORA réalisées le 26 mai 2010, conformément au Plan de Sauvegarde, conduisent à un « changement d'actionnaire » du groupe fiscal intégré américain. Ce « changement d'actionnaire » limite significativement l'utilisation des pertes fiscales reportables des filiales américaines. Le Groupe fait du lobbying afin d'éviter une application trop sévère de la section 382.

10.1 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 % en 2013 et de 36,1 % en 2012), 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. Ce taux d'impôt inclut depuis 2013 une contribution exceptionnelle de 10,7 % (contre 5 % en 2011 et 2012), et ce jusqu'en 2014.

Les éléments de réconciliation sont les suivants :

(en millions d'euros)	2013	2012
Résultat net consolidé des sociétés intégrées	(111)	13
Impôt sur les résultats	(41)	(49)
Résultat des sociétés mises en équivalence	(6)	(5)
Résultat des activités poursuivies avant impôts	(64)	67
	38 %	36,1 %
Charge d'impôt théorique	24	(24)
Variation des impôts différés actifs non reconnus ⁽¹⁾	(91)	(51)
Effet des différents taux d'impôt appliqués ⁽²⁾	25	25
Effet des modifications de taux d'impôt appliqués localement	2	(2)
Effet des différences permanentes ⁽³⁾	5	18
Retenues à la source non imputées ⁽⁴⁾	(6)	(8)
Crédits d'impôts	-	4
Autres, net ⁽⁵⁾	-	(11)
Charge d'impôt des activités poursuivies	(41)	(49)

(1) En 2013 et en 2012, la variation des impôts différés non reconnus est principalement imputable aux entités américaines.

(2) En 2013, la maison mère a bénéficié d'une taxation à taux réduit, conduisant à une économie fiscale de 14 millions d'euros relative à des revenus de licences (17 millions d'euros en 2012).

(3) En 2012, ce poste comprend principalement des différences permanentes relatives à des cessions d'actifs.

(4) Retenues à la source sur des revenus de licences non imputées sur l'impôt courant en France et aux États-Unis.

(5) En 2013 ce poste comprend 6 millions d'euros relatifs à la « CVAE » des entités françaises (7 millions d'euros en 2012), compensés par des ajustements d'impôts sur exercices antérieurs.

10.2 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 2012	394	(167)	227
Variations impactant le résultat 2012 des activités poursuivies	(7)	9	2
Autres mouvements	1	-	1
Au 31 décembre 2012	388	(158)	230
Variations impactant le résultat 2013 des activités poursuivies	(19)	24	5
Autres mouvements	(5)	4	(1)
AU 31 DÉCEMBRE 2013	364	(130)	234

10.3 Expiration des reports déficitaires

(en millions d'euros)

2014	2
2015	2
2016	8
2017	17
2018	15
2019 et ensuite	4 068
TOTAL	4 112

10.4 Soldes d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)

	2013	2012
Effet fiscal des reports déficitaires	1 445	1 387
Effet fiscal des différences temporaires liées aux :		
Immobilisations corporelles	26	24
Écarts d'acquisition	5	3
Immobilisations incorporelles	(64)	(79)
Participations financières et autres actifs non courants	(45)	(19)
Stocks et en-cours	5	5
Créances clients et autres actifs courants	12	8
Dettes financières	117	88
Provisions pour retraites et avantages assimilés	61	69
Provisions pour restructuration	13	15
Autres provisions	24	23
Autres dettes courantes et non courantes	73	77
Total des impôts différés sur différences temporaires	227	214
Impôts différés actifs (passifs), bruts	1 672	1 601
Provision pour dépréciation des impôts différés actifs	(1 438)	(1 371)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS	234	230

NOTE 11 ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION ET ACTIVITÉS DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES

11.1 Périmètre des activités arrêtées ou en cours de cession

En 2013, le périmètre des activités arrêtées ou en cours de cession est resté stable par rapport à 2012.

11.2 Résultat des activités arrêtées ou en cours de cession

Au 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012, les résultats des activités abandonnées s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2013	Exercice clos le 31 décembre 2012
Chiffre d'affaires	-	-
Coût de l'activité	-	-
Marge Brute	-	-
Charges d'exploitation nettes et autres charges ⁽¹⁾	19	(36)
Résultat avant charges financières et impôts et avant pertes de valeur	19	(36)
Produit (charges) d'intérêts nets	-	-
Autres produits (charges) financiers	-	1
Impôt sur les résultats	-	-
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION AVANT PERTES DE VALEUR	19	(35)

(1) En 2013, principalement lié aux activités Diffusion Professionnelle (Broadcast) de Grass Valley cédées à Francisco Partners en 2010. La transaction de 2010 avec Francisco Partners comprenait la signature d'un billet à ordre ("promissory note") de 80 millions de dollars US (61 millions d'euros au 30 juin 2013) au bénéfice de Technicolor, à échéance six ans, initialement revvalorisé à sa juste valeur. Le 16 juillet 2013, Technicolor et Francisco Partners ont signé un accord prévoyant le paiement immédiat du billet à ordre ("promissory note") à Technicolor et la conclusion de divers passifs et litiges en cours.

En 2012, correspond principalement à une amende infligée par la Commission européenne relative à l'ancienne activité Tubes Cathodiques du groupe Thomson. Le 5 décembre 2012, la Commission Européenne a sanctionné un cartel ayant impliqué plusieurs producteurs de tubes cathodiques parmi lesquels Technicolor (Thomson au moment des faits), Samsung, Philips, LG, Panasonic et Toshiba. La Commission reprochait principalement aux fabricants concernés de s'être entendus sur les prix entre 1999 et 2005. La Commission européenne avait informé Technicolor de sa décision de condamner le Groupe à une amende de 38,6 millions d'euros. Ce montant est présenté sur la ligne « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » du compte de résultat consolidé car l'amende concerne une activité classée comme tel par le Groupe en 2005.

11.3 Variation nette de trésorerie des activités arrêtées ou en cours de cession

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2013	2012
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	19	(35)
Ajustements pour réconcilier le résultat net avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation pour les activités arrêtées ou en cours de cession		
Amortissements d'actifs	(8)	-
Variation nette des provisions	(9)	(3)
(Gains)/Pertes sur cessions d'actifs	-	(4)
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs ⁽¹⁾	(41)	36
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (I)	(39)	(6)
Produit de cession net des titres de participations ⁽²⁾	27	(5)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (II)	27	(5)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION (III)	-	-
DIMINUTION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (I+II+III)	(12)	(11)

(1) En 2013, correspond principalement au paiement d'une amende de 38,6 millions d'euros infligée par la Commission européenne provisionnée en 2012.

(2) Voir note 31.

11.4 Pertes de valeur sur les activités destinées à être cédées

IFRS 5.15 requiert que les activités destinées à être cédées doivent être évaluées au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

En 2012, le Groupe a comptabilisé une perte de valeur de 6 millions d'euros sur les activités de Services Diffuseurs de Contenu (activités non classées en activités arrêtées ou en cours de cession).

11.5 Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs et dettes des activités non cédées sont classés dans l'état de la situation financière consolidée en tant qu'actifs et passifs destinés à être cédés et présentés séparément des autres actifs et passifs du Groupe.

Au 31 décembre 2013, il n'y a aucune activité identifiée comme étant destinée à être cédée.

Au 31 décembre 2012, l'activité VoIP a été identifiée comme étant destinée à être cédée. La vente a été conclue le 21 janvier 2013. Cette activité n'étant pas significative au regard des états financiers du Groupe, elle n'a pas été identifiée comme activité arrêtée ou en cours de cession (ou « non poursuivie ») et est donc présentée au sein du compte de résultat du segment Maison Connectée (voir note 5).

La répartition par nature des actifs et passifs destinés à être cédés est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Stocks et en-cours	-	2
Clients et autres débiteurs	-	2
TOTAL - ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	-	4
Fournisseurs et autres créiteurs	-	3
TOTAL - PASSIFS LIÉS À DES ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	-	3

NOTE 12 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles ⁽¹⁾	Total
Au 31 décembre 2011					
Brut	7	73	931	255	1 266
Amortissements cumulés	-	(39)	(704)	(122)	(865)
AU 31 DÉCEMBRE 2011, NET	7	34	227	133	401
Année 2012					
Ouverture au 1 ^{er} janvier 2012	7	34	227	133	401
Écarts de conversion	-	-	(3)	(2)	(5)
Acquisitions	-	-	15	54	69
Acquisition de filiales ⁽³⁾	-	-	2	-	2
Cessions	-	-	-	(1)	(1)
Cessions de filiales ⁽⁴⁾	(2)	-	(1)	(1)	(4)
Amortissements	-	(2)	(82)	(19)	(103)
Pertes de valeur ⁽²⁾	-	-	(3)	(3)	(6)
Autres variations ⁽⁵⁾	-	(1)	42	(44)	(3)
31 décembre 2012, net	5	31	197	117	350
Au 31 décembre 2012					
Brut	5	73	1 068	266	1 412
Amortissements cumulés	-	(42)	(871)	(149)	(1 062)
AU 31 DÉCEMBRE 2012, NET	5	31	197	117	350
Année 2013					
Ouverture au 1 ^{er} janvier 2013	5	31	197	117	350
Écarts de conversion	-	-	(10)	(6)	(16)
Acquisitions	-	-	8	53	61
Acquisition de filiales ⁽³⁾	-	-	1	-	1
Cessions	-	-	(2)	-	(2)
Amortissements	-	(3)	(72)	(18)	(93)
Pertes de valeur ⁽²⁾	-	-	(3)	(4)	(7)
Autres variations ⁽⁵⁾	-	-	38	(39)	(1)
31 décembre 2013, net	5	28	157	103	293
Au 31 décembre 2013					
Brut	5	73	996	265	1 339
Amortissements cumulés	-	(45)	(839)	(162)	(1 046)
AU 31 DÉCEMBRE 2013, NET	5	28	157	103	293

(1) Inclut les immobilisations corporelles en cours.

(2) En 2013 correspond principalement à des pertes de valeur liées à la fermeture des activités de Services Créatifs en France et en Italie. Il comprend également une perte de valeur de 3 millions d'euros 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.

En 2012, correspond principalement aux pertes de valeur liées à la fin des opérations d'impression sur film photochimique. Ces pertes de valeur ont été principalement comptabilisées dans le cadre de plans de restructuration pour 5 millions d'euros et ne sont donc pas incluses dans les pertes de valeur sur actifs opérationnels non courants tels que détaillées dans la note 8.

(3) En 2013, relatif principalement à la reprise du Village Roadshow Ltd. En 2012, relatif à la reprise de certaines activités du groupe Quinta Industries.

(4) Reflecte principalement les impacts de la déconsolidation de Thomson Angers en 2012.

(5) Correspond principalement au transfert d'immobilisations corporelles en cours dans le poste "Installations techniques, matériels et outillages".

NOTE 13 ÉCARTS D'ACQUISITION ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(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 2011					
Brut	608	485	279	1 372	
Amortissements cumulés et pertes de valeur	(315)	(386)	(212)	(913)	
AU 31 DÉCEMBRE 2011, NET	293	99	67	459	481
Année 2012					
Ouverture au 1 ^{er} janvier 2012	293	99	67	459	481
Écarts de conversion	(4)	(1)	(1)	(6)	(5)
Acquisition	5	-	54	59	2
Acquisitions de filiales	-	-	1	1	1
Cessions	-	-	(1)	(1)	-
Amortissements	(27)	(19)	(30)	(76)	-
Pertes de valeur d'actifs de la période ⁽²⁾	(4)	-	(2)	(6)	-
Reprise de pertes de valeur d'actifs	3	-	-	3	-
Autres variations	(1)	-	1	-	(1)
31 décembre 2012, net	265	79	89	433	478
Au 31 décembre 2012					
Brut	597	300	266	1 163	
Amortissements cumulés et pertes de valeur	(332)	(221)	(177)	(730)	
AU 31 DÉCEMBRE 2012, NET	265	79	89	433	478
Année 2013					
Ouverture au 1 ^{er} janvier 2012	265	79	89	433	478
Écarts de conversion	(9)	(5)	(3)	(17)	(23)
Acquisition	-	-	41	41	1
Acquisitions de filiales	-	-	1	1	9
Cessions	-	-	-	-	-
Amortissements	(18)	(13)	(42)	(73)	-
Pertes de valeur d'actifs de la période ⁽³⁾	-	(6)	(6)	(12)	(15)
Autres variations	-	-	2	2	-
31 décembre 2013, net	238	55	82	375	450
Au 31 décembre 2013					
Brut	577	283	298	1 158	
Amortissements cumulés et pertes de valeur	(339)	(228)	(216)	(783)	
AU 31 DÉCEMBRE 2013, NET	238	55	82	375	450

(1) Inclut les projets de développement capitalisés, les logiciels acquis ou développés et les technologies acquises séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises.

(2) Perte de valeur concernant la marque PRN (voir note 13.1).

(3) La perte de valeur concernant les relations contractuelles avec les clients est détaillée dans la note 13.2. La perte de valeur sur écart d'acquisition est détaillée dans la note 13.3.

13.1 Marques

Au 31 décembre 2013, les marques du Groupe s'élèvent à 198 millions d'euros et sont principalement constituées de Technicolor®, RCA®, THOMSON® et MPC®.

Les marques sont considérées comme des immobilisations à durée de vie indéterminée. En conséquence, elles doivent faire l'objet d'un test de dépréciation annuel. Pour réaliser ce test, les marques sont testées en tant qu'actif isolé en calculant leur juste valeur. La valeur de la

marque Technicolor® a été principalement calculée en utilisant la méthode des redevances. Selon cette méthode, la valeur estimée d'une marque correspond à la valeur actualisée des redevances économisées par le Groupe. Cette méthode est couramment utilisée pour calculer la juste valeur des marques. Les valeurs des autres marques ont été revues sur la base de leur valeur d'utilité.

	Technicolor®	RCA®	Total
Méthode utilisée pour déterminer la valeur recouvrable	Méthode des redevances et projections de flux de trésorerie actualisées	Projections de flux de trésorerie actualisées	
Description des hypothèses clefs	Budget et projections des flux de trésorerie, taux de redevance de la marque	Budget et projections des flux de trésorerie	
Période de projection des flux futurs de trésorerie	5 ans	5 ans	
Taux de croissance utilisé pour extrapoler les flux de trésorerie au-delà de la période de projection	0 %	0 %	
Taux d'actualisation après impôt utilisé au 31 décembre 2013	8,9 % ⁽¹⁾	8 %	
Montant net des principales marques	163	29	192
Autres marques			6
MONTANT NET DES MARQUES			198

(1) Taux d'actualisation moyen pondéré des différentes activités utilisant la marque.

- Pour la marque Technicolor®, sa valeur recouvrable est très proche de sa valeur nette comptable. Par conséquent, si le taux d'actualisation après impôt était supérieur de 0,5 % à celui retenu, alors la valeur recouvrable serait inférieure à la valeur comptable de 10 millions d'euros ; de même, si les flux de trésorerie étaient réduits de 3 %, la juste valeur de la marque serait inférieure à la valeur comptable de 6 millions d'euros.
- Pour la marque RCA®, aucun changement raisonnable dans les hypothèses n'amènerait à constater de perte de valeur.
- En 2012, suite à la décision de renommer l'activité PRN en IZ-ON Media, la marque PRN a été décomptabilisée pour un montant de 4 millions d'euros.

13.2 Relations contractuelles avec les clients

Les relations clients sont des actifs amortissables. En conséquence, ils subissent un test de dépréciation uniquement si la Direction a identifié des indices de perte de valeur.

Au 31 décembre 2012, la Direction n'a pas identifié d'indices de pertes de valeur sur ces actifs. Au 31 décembre 2013, certaines relations contractuelles avec des clients de l'activité Services Entertainment ont été testées du fait de l'existence de faits générateurs (non-renouvellement de certains accords de IZ-ON Media avec des clients). Par conséquent, le Groupe a déprécié en totalité les relations contractuelles de IZ-ON Media et a reconnu une perte de valeur de 6 millions d'euros.

13.3 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, quatre Unités de Reporting ont été identifiées : les Services DVD, les Services Création (regroupant les Services de Post Production, les Services Gestion du Contenu Numérique, Services de Cinéma Numérique et les Services Film photochimiques), Production Numérique et IZ-ON Media.

- 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.

Le tableau ci-dessous présente la répartition entre chaque Unité de Reporting significative des montants d'écarts d'acquisition et de marques les plus importants et reflète l'organisation en place au 31 décembre 2013.

(en millions d'euros)	Services Entertainment				Maison Connectée	Technologie	Total
	Services DVD	Services Création et Services Cinéma	Production Numérique	IZ-ON Media			
Au 31 décembre 2013							
Montant des écarts d'acquisition	342	30	28	15	50	-	465
Perte de valeur de la période	-	-	-	(15)	-	-	(15)
MONTANT NET DES ÉCARTS D'ACQUISITION	342	30	28	-	50	-	450
Marque Technicolor			163				163
Montant net des marques autres que Technicolor ⁽¹⁾	-	-	2	-	-	33	35

(en millions d'euros)	Services Entertainment				Maison Connectée	Technologie	Total
	Services DVD	Services Création et Services Cinéma	Production Numérique	IZ-ON Media			
Au 31 décembre 2012							
MONTANT NET DES ÉCARTS D'ACQUISITION	353	30	29	16	50	-	478
Marque Technicolor			171				171
Montant net des marques autres que Technicolor ⁽¹⁾	-	-	2	-	-	33	35

(1) Comprend :

- la marque Moving Picture Company® (MPC) incluse dans l'Unité de Reporting Production Numérique ;
- les marques THOMSON® et RCA® incluses dans l'Unité de Reporting Technologie.

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 Création et Services Cinéma	Production Numérique	IZ-ON Media	
Méthode utilisée pour déterminer la valeur recouvrable	Juste valeur ⁽¹⁾	Juste valeur ⁽¹⁾	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité
Description des hypothèses clefs	Budget et projections des flux de trésorerie				
Période de projection des flux futurs de trésorerie	*	*	5 années	5 années	5 années
Taux de croissance utilisé pour extrapoler les flux de trésorerie au-delà de la période de projection					
■ Au 31 décembre 2013	*	*	2 %	2 %	2 %
■ Au 31 décembre 2012	*	*	2 %	2 %	2 %
Taux d'actualisation après impôt utilisé					
■ Au 31 décembre 2013 ⁽²⁾	8 %	8,5 %	8 %	10 %	10 %
■ Au 31 décembre 2012	8 %	8,5 %	8,5 %	9 %	11 %

(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 ses 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) Le taux d'actualisation avant impôt correspondant est compris entre 11,8 % et 14,8 %.

* Il a été considéré qu'une partie de l'activité Services DVD et une partie de celle de Services Cinéma avaient une durée de vie finie, déterminée en fonction de la date attendue d'obsolescence des technologies sous-jacentes à ces activités. 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 des activités Services DVD et Services Cinéma.

Au 31 décembre 2013, le Groupe a enregistré une perte de valeur sur écarts d'acquisition pour 15 millions d'euros. La perte de valeur est principalement la conséquence du changement d'hypothèses dans le renouvellement des contrats d'IZ-ON Media, conduisant le Groupe à déterminer que les flux de trésorerie futurs générés par IZ-ON Media ne seront pas suffisants pour recouvrer sa valeur comptable. Par conséquent, le Groupe a déprécié en totalité l'écart d'acquisition de IZ-ON Media.

Sensibilité des pertes de valeur

Au 31 décembre 2013, parmi les principales Unités de Reporting listées ci-dessus :

■ pour les Services DVD, un taux d'actualisation après impôt supérieur de 1,68 % à celui retenu ramènerait la valeur recouvrable

à la valeur comptable ; de même, une réduction de 9,5 % des flux de trésorerie ramènerait la juste valeur à la valeur 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 Services Création et Services Cinéma, aucun changement raisonnable dans les hypothèses n'amènerait à constater de perte de valeur ;
- pour la Production Numérique, aucun changement raisonnable dans les hypothèses n'amènerait à constater de perte de valeur ;
- pour Maison Connectée, aucun changement raisonnable dans les hypothèses n'amènerait à constater de perte de valeur.

NOTE 14 TITRES DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET PARTICIPATIONS DANS LES CO-ENTREPRISES

(en millions d'euros)	2013	2012
Début d'exercice	18	14
Acquisition ⁽¹⁾	-	5
Résultat net « part du Groupe » avant dépréciation	(6)	(5)
Autres variations	1	4
FIN D'EXERCICE	13	18

(1) En 2012, acquisition principalement liée à l'investissement dans Indoor Direct LLC, détenue à 50 %.

Les titres des sociétés mises en équivalence et les participations dans les co-entreprises sont détaillés dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	% de détention	Actifs nets « part du Groupe »		Résultat net « part du Groupe »	
		2013	2012	2013	2012
SV Holdco, LLC	18,3 %	8	9	(1)	(1)
TechFund Capital Europe	19,8 %	2	4	3	-
Principales participations dans les entreprises associées	10	13	2	(1)	
Indoor Direct, LLC	50 %	-	2	(8)	(4)
Beijing Thomson CITIC Digital Technology Co., Ltd	50 %	2	2	-	-
Autres	N/A	1	1	-	-
Principales participations dans les co-entreprises	3	5	(8)	(4)	
TOTAL		13	18	(6)	(5)

L'intégralité des sociétés et des co-entreprises mises en équivalence sont des entreprises non cotées.

Aucune entreprise associée ni aucune coentreprise n'est individuellement significative pour le Groupe.

NOTE 15 STOCKS ET EN-COURS

(en millions d'euros)	2013	2012
Matières premières	31	44
En-cours	9	12
Produits finis et marchandises	75	68
Valeur brute	115	124
Provisions pour dépréciation	(11)	(12)
TOTAL	104	112

NOTE 16 CLIENTS ET EFFETS À RECEVOIR

(en millions d'euros)	2013	2012
Clients et effets à recevoir	577	562
Provisions pour dépréciation	(32)	(36)
TOTAL ⁽¹⁾	545	526

(1) Comprend 38 millions d'euros de créances échues au 31 décembre 2013 (36 millions d'euros au 31 décembre 2012) 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 (545 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 526 millions au 31 décembre 2012).

NOTE 17 AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	2013	2012
Autres actifs non courants	35	66
Autres actifs courants ⁽¹⁾	341	340
TOTAL AUTRES ACTIFS	376	406
(1) Détail des autres actifs courants:		
TVA déductible*	38	33
Crédit d'impôt recherche et subventions	37	32
Charges constatées d'avance	36	35
Autres**	230	240
Total Autres actifs courants	341	340

* La TVA déductible correspond à la position consolidée de TVA générée dans le cours normal de l'activité du Groupe.

** Aux 31 décembre 2013 et 2012, les autres débiteurs incluent respectivement 165 millions d'euros et 136 millions d'euros de revenus de redevances.

NOTE 18 TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET TRÉSORERIE MISE EN NANTISSEMENT

(en millions d'euros)	2013	2012
Trésorerie	187	126
Équivalents de trésorerie	120	271
TOTAL	307	397
TRÉSORERIE MISE EN NANTISSEMENT ⁽¹⁾	40	44

(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 25 millions d'euros au 31 décembre 2013 (29 millions d'euros au 31 décembre 2012). 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.

Le taux d'intérêt moyen à court terme des dépôts bancaires s'est élevé à 1,50 % sur 2013 (1,04 % en 2012). Ces dépôts ont généralement une maturité inférieure à un mois.

NOTE 19 CAPITAUX PROPRES

19.1 Capital, prime d'émission et obligations remboursables en actions (ORA)

Capital Social

L'évolution des titres et du capital depuis le 1^{er} janvier 2012 est la suivante :

(en euros, excepté le nombre d'actions)	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social en euros
Capital social au 1^{er} janvier 2012	223 759 083	1	223 759 083
Augmentation de capital après l'augmentation de capital réservée à Vector Capital ⁽¹⁾	47 471 506	1	47 471 506
Augmentation de capital après l'augmentation de capital avec les droits préférentiels de souscription ⁽²⁾	61 643 316	1	61 643 316
Augmentation de capital après le remboursement des ORA II et des ORA IIC ⁽³⁾	2 669 936	1	2 669 936
Capital social au 31 décembre 2012	335 543 841	1	335 543 841
Augmentation de capital à la suite de l'émission d'actions nouvelles ⁽⁴⁾	165 551	1	165 551
CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2013	335 709 392	1	335 709 392

(1) Le 20 juin 2012, les actionnaires de Technicolor ont approuvé les résolutions relatives à l'opération proposée par Vector Capital Management, LP (anciennement Vector Capital Corporation) (« Vector Capital ») dans son offre du 25 mai, amendée le 13 juin. L'opération, approuvée par l'assemblée générale des actionnaires, a eu lieu en juillet et en août 2012.

Technicolor a émis 47 471 506 actions à l'issue de l'augmentation de capital réservée à Vector TCH (Lux) 1, SARL (anciennement Petalite Investments SARL), un véhicule d'investissement contrôlé par Vector Capital, à un prix de 2 euros par action (« l'Augmentation de Capital Réservée »), pour un montant de 94 943 012 euros. La réalisation de cette augmentation de capital a eu lieu le 16 juillet 2012.

(2) Technicolor a émis 61 643 316 actions à l'issue de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription à un prix de 1,56 euro par action (l'« Augmentation de Capital avec Maintien du DPS »), pour un montant de 96 163 574 euros. La réalisation de cette augmentation de capital a eu lieu le 14 août 2012.

(3) Le 26 mai 2010, 638 millions d'euros d'ORA ont été émis par conversion de la dette des créanciers seniors. Ces obligations ont été converties en un nombre fixe d'actions en décembre 2010 pour les ORA I (excepté pour 5 328 181 ORA I pour lesquelles la conversion a été différée au 31 décembre 2011 à la demande des porteurs). Les ORA II et ORA IIC ont été remboursées en un nombre fixe d'actions en décembre 2011 (excepté pour 10 191 567 ORA II et 6 189 002 ORA IIC pour lesquelles la conversion a été différée au 31 décembre 2012 à la demande des porteurs). Dans la mesure où tous les intérêts sur ces ORA seront également capitalisés et remboursés en un nombre fixe d'actions, les ORA ont été comptabilisées, pour leur intégralité, comme des instruments de capitaux propres.

Pour les ORA II et les ORA IIC, 16 380 569 ORA correspondant à 16 380 569 euros ont été remboursées par l'émission de 2 669 936 actions nouvelles de la société (le ratio de conversion ayant été augmenté de 0,159 à 0,163 du fait de l'impact dilutif des augmentations de capital de 2012).

(4) 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 165 551 actions le 17 juin 2013 (voir note 27).

19.2 Actions propres

	2013	2012
Nombre d'actions propres en début de période	605 687	605 687
Actions propres attribuées	(120 084)	-
Nombre d'actions détenues en fin de période	485 603	605 687

Le 13 juin 2013, un total de 120 084 actions gratuites a été livré aux bénéficiaires du plan de rétention à moyen terme dénommé MIP (voir note 27.1).

19.3 Titres Super Subordonnés

Le 26 septembre 2005, Technicolor a procédé à une émission de Titres Super Subordonnés, pour un montant nominal de 500 millions d'euros. En raison du caractère à durée indéterminée et subordonné de ces titres, ainsi que de la nature optionnelle du coupon, les titres sont 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 à partir du 25 septembre 2015 et par la suite à chaque date de paiement du coupon. L'instrument verse un coupon annuel fixe de 5,75 % dont le rendement à l'échéance du 25 septembre 2015 est de 5,85 %. Si les titres ne sont pas remboursés au 25 septembre 2015, les coupons à payer au-delà de cette période porteront intérêt au taux Euribor 3 mois majoré de 3,625 %. Le paiement du coupon annuel est facultatif si Technicolor n'a pas déclaré ni versé de dividende lors de la dernière assemblée générale des actionnaires et s'il n'a pas racheté d'actions propres sur les six mois précédents l'échéance des intérêts.

Le contrat relatif à ces titres comporte une clause en cas de changement de contrôle et de rétrogradation concomitante de la notation de Technicolor par Moody's ou S&P qui résulterait en une notation « *non investment grade* ». Dans le cas d'un changement de contrôle, Technicolor a l'option de rembourser les titres sans pénalités ou de payer une marge additionnelle de 5 %. Un changement de contrôle s'avérera effectif lorsque toute personne, agissant seule ou de concert avec d'autres, sera en possession de plus de 50 % du capital ou de plus de 50 % des droits de vote. La notation de Technicolor (S&P: B et Moody's: B3) est actuellement « *non investment grade* » (S&P: BBB- et Moody's: Baa3) mais aucun changement de contrôle ne s'étant produit, la clause n'est donc pas applicable. Aucun dérivé n'a été identifié car cette clause ne rentre pas dans la définition de dérivé selon IAS 39 (le changement de contrôle représente un événement non financier qui l'exclut de la définition de dérivé selon IAS 39).

La clause d'ajustement du coupon après 10 ans n'implique aucune intention particulière de Technicolor à cette échéance. Étant donné le caractère perpétuel de l'émission et la possibilité pour Technicolor de ne pas rembourser les titres et de ne pas payer de dividende, les titres ont été classés en capitaux propres.

Si un jugement est émis par une cour compétente pour la liquidation judiciaire du Groupe, ou faisant suite à un ordre de redressement judiciaire, une vente de la majeure partie de l'activité, ou dans le cas d'une dissolution volontaire du Groupe ou si le Groupe est liquidé pour quelque raison que ce soit, alors les titres seront immédiatement remboursés pour leur nominal et les intérêts dus à la date de remboursement. Dans ce cas, du fait de leur caractère subordonné, les titres seraient remboursés pour autant que tous les créanciers prioritaires ont eux-mêmes été remboursés.

Conformément aux dispositions du Plan de Sauvegarde, la Société a versé aux porteurs de TSS en remboursement de leurs créances d'intérêts, un montant de 25 millions d'euros en 2010 (ce versement éteignant définitivement lesdites créances).

19.4 Dividendes et distributions

Aucun paiement de coupon n'a été réalisé en 2013 et 2012. Selon les clauses du Plan de Sauvegarde, toute décision portant sur les dividendes doit être approuvée par au moins les 2/3 des membres du Conseil d'administration.

19.5 Participations ne donnant pas le contrôle

En 2013, Dreamworks a souscrit à l'augmentation de capital de MediaNaviCo LLC (faisant affaire sous le nom de M-GO) à hauteur de 2 millions de dollars (1,5 million d'euros convertis au taux moyen) ce qui a eu un effet dilutif sur le pourcentage de détention du groupe Technicolor dans cette entité.

En 2012, il n'y a pas eu de changement significatif des participations ne donnant pas le contrôle.

19.6 Juste valeur des opérations de couverture inscrites en capitaux propres

Les gains et pertes sur les instruments de couverture considérés comme des couvertures de flux de trésorerie sont comptabilisés au sein du résultat global directement dans les capitaux propres.

En 2013, sur ce résultat des opérations de couverture comptabilisé au sein du résultat global en capitaux propres au 31 décembre 2012, un gain de 2 millions d'euros a été comptabilisé lors du déboulement des opérations de couverture sur le périmètre des activités poursuivies du Groupe. Au 31 décembre 2013, une perte d'1 million d'euros sur instruments de couverture a été comptabilisée au sein du résultat global en capitaux propres.

En 2012, sur ce résultat des opérations de couverture comptabilisé au sein du résultat global en capitaux propres au 31 décembre 2011, une perte de 4,2 millions d'euros a été comptabilisée lors du déboulement des opérations de couverture sur le périmètre des activités poursuivies du Groupe. Au 31 décembre 2012, un gain de 0,5 million d'euros sur instruments de couverture a été comptabilisé au sein du résultat global en capitaux propres.

NOTE 20 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

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 neuf 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'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.

Du fait de l'exposition au risque de change très spécifique de ses activités de licences (principalement sur les ventes en dollar US) par rapport aux risques de change des autres segments, le Groupe peut être amené à couvrir l'exposition au risque de change de son activité Licences de manière séparée. Mise à part cette exception, le Groupe tente de compenser les expositions au risque de change et ne couvre que la position nette auprès de banques.

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.

Le risque de crédit sur les créances clients est géré centralement et dans certains cas 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.

La gestion des risques du Groupe, et du risque de liquidité, a été impactée par la restructuration de la dette et le Plan de Sauvegarde en 2010, mais depuis, la situation financière du Groupe s'est améliorée. En particulier, dans le cadre du refinancement de sa dette conclu en juillet 2013, le Groupe a pu lever 838 millions d'euros auprès des marchés financiers et mettre en place une nouvelle ligne de crédit confirmée *revolving* d'un montant de 100 millions d'euros.

Se référer aux notes 22 et 23 pour plus d'information sur la dette du Groupe et ses risques financiers.

NOTE 21 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

21.1 Informations à fournir sur les instruments dérivés bénéficiant de la comptabilité de couverture

Comme décrit dans la note 20, 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 et des caps de taux pour se couvrir contre le risque de taux.

(a) 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 règle générale, ces couvertures se font pour une période de 6 mois et parfois moins. Les montants relatifs à ces couvertures qui sont comptabilisés en autres éléments du résultat global, de même que les montants reclasés des autres éléments du résultat global vers le compte de résultat, sont détaillés dans la note 19.6.

Le Groupe a mis en place en 2010 des options sur taux d'intérêts (*caps*) qui fixent à un taux plafond une partie de sa dette à taux variable, comme décrit dans la note 23.2 ; ils ont été classés comme éléments de couverture de flux de trésorerie.

En 2013, un montant total de 39 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 un gain de 0,3 million d'euros.

(b) 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 2013, un gain de 1 million d'euros a été comptabilisé sur la revalorisation à la juste valeur de tous les contrats de change, et 1 million d'euros de perte sur les éléments de bilan couverts.

(c) 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 2013 et 2012 respectivement, cet impact était une perte de 0,3 million d'euros et une perte de 0,2 million d'euros respectivement, comptabilisées en autres charges financières.

La partie inefficace des options de taux d'intérêts est comptabilisée en résultat en 2013, l'impact était nul et 2012, une perte de 0,5 million d'euros a été comptabilisée en autres charges financières.

21.2 Informations à fournir sur la juste valeur des instruments dérivés

La juste valeur de tous les instruments financiers dérivés du Groupe est présentée dans le tableau ci-dessous. La juste valeur des contrats de change à terme et des swaps de devises est calculée en actualisant la différence entre le cours à terme du contrat et le cours à terme recalculé en fonction des nouvelles conditions de marché et en multipliant cette différence par le montant nominal. La juste valeur des options sur taux d'intérêts (*caps*) est déterminée par des institutions financières indépendantes et vérifiée en utilisant des modèles standards de valorisation d'options.

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. Ces contrats standards contiennent tous une clause de défaillance croisée.

Au 31 décembre 2013 Technicolor était en conformité avec les obligations en matière de produits dérivés dans le cadre du règlement européen sur l'infrastructure de marché (« EMIR »).

Le Groupe traite des opérations à court terme dans le marché au gré à gré.

(en millions d'euros)	31 décembre 2013		31 décembre 2012	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme – couvertures de flux de trésorerie et de juste valeur	0,3	0,4	0,4	-
Total courant	0,3	0,4	0,4	-
TOTAL	0,3	0,4	0,4	-

Le risque de crédit sur ces instruments financiers dérivés à l'actif résulte de la possibilité que les contreparties ne puissent pas remplir leurs obligations financières envers Technicolor. Le risque est réduit du fait de la politique de faire des opérations de change à très court

terme. Le risque maximum correspond à la valeur de marché de ces instruments comme présenté dans le tableau ci-dessus, soit 0,3 million d'euros au 31 décembre 2013, et 0,4 million d'euros au 31 décembre 2012.

NOTE 22 DETTES FINANCIÈRES

Technicolor, dont la dette avait été restructurée en 2010 sous forme d'obligations et d'emprunts à terme (la « Dette Restructurée »), a refinancé sa dette le 11 juillet 2013 par l'émission d'un nouvel emprunt à terme (la « Nouvelle Dette »). Un véhicule d'investissement ad hoc Tech Finance & Co. SCA (« Tech Finance ») a été immatriculé au Luxembourg pour mener ce refinancement et est consolidé par Technicolor. Le 11 juillet 2013 Tech Finance a lancé une offre de rachat de la Dette Restructurée (« l'offre de rachat »). En raison de l'offre de rachat, Tech Finance a acquis 61 % du total des participations dans les emprunts à terme et plus de 99 % des obligations pour respectivement une valeur nominale de 358 millions d'euros, 689 millions de dollars US et 14 millions de livres sterling (905 millions d'euros au taux de \$1.30/euro et £0.85/euro à la date d'opération). Le montant nominal de 905 millions d'euros représente 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). Dans les comptes consolidés de Technicolor, ce rachat est comptabilisé comme un remboursement car les 905 millions d'euros sont éliminés dans le processus de consolidation.

Dans le cadre du refinancement de juillet 2013, Tech Finance a contracté un nouvel emprunt à terme de 830 millions de dollars US et 200 millions d'euros en valeur nominale (« Nouvelle Dette ») soit 838 millions d'euros au taux historique de l'opération de \$1,30/euro. La Dette Restructurée résiduelle non échangée dans le cadre de l'offre de rachat se monte en nominal à 192 millions d'euros et 116 millions de dollars US (approximativement 282 millions d'euros au taux historique de l'opération de \$1,30/euro).

En ce qui concerne la dette existante résiduelle de 282 millions d'euros (266 millions d'euros au 31 décembre 2013), Technicolor a refinancé une partie de celle-ci en février 2014 via un échange sans mouvement de trésorerie aux conditions de la nouvelle dette et prévoit de rembourser le reliquat avant fin avril 2014 (voir note 35).

Les tableaux ci-dessous présentent les différentes caractéristiques de la dette de Technicolor au 31 décembre 2013 comparée à l'année précédente.

22.1 Analyse par catégorie

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Emprunts auprès d'établissements financiers et de crédit	1 000	1 108
Découverts bancaires	1	1
Autres dettes financières	10	5
Intérêts courus	11	1
TOTAL	1 022 ⁽¹⁾	1 115 ⁽¹⁾
Total non courant	936	1 019
Total courant	86	96

(1) La valeur nominale de la dette est de 1 091 millions d'euros au 31 décembre 2013 et était de 1 236 millions d'euros au 31 décembre 2012 (voir note 22.3).

22.2 Synthèse de la dette

La dette au 31 décembre 2013 se compose principalement de la Nouvelle Dette qui s'élève à 750 millions d'euros et de la Dette Restructurée qui s'élève à 239 millions d'euros. La dette, avant opérations de couverture, se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Devise	Montant nominal	Montant IFRS ⁽¹⁾	Type de taux	Taux nominal ⁽²⁾	Taux effectif ⁽²⁾	Type de remboursement	Échéance finale
Emprunts à terme	USD	594	563	Variable ⁽³⁾	7,25 %	8,50 %	Amortissable	10 juillet 2020
Emprunts à terme	EUR	198	187	Variable ⁽⁴⁾	7,50 %	8,76 %	Amortissable	10 juillet 2020
Nouvelle Dette		792	750		7,31 %	8,57 %		
Emprunt à terme A1	EUR	41	38	Variable ⁽⁵⁾	6,75 %	13,06 %	Amortissable	31 mars 2016
Emprunt à terme A2	USD	19	17	Variable ⁽⁵⁾	6,75 %	13,44 %	Amortissable	31 mars 2016
Emprunt à terme B1	EUR	144	129	Variable ⁽⁶⁾	7,75 %	11,49 %	À l'échéance	26 mai 2017
Emprunt à terme B2	USD	62	55	Variable ⁽⁶⁾	7,75 %	11,73 %	À l'échéance	26 mai 2017
Dette Restructurée		266	239		7,52 %	11,94 %		
Sous-total		1 058	989					
Autre dette		33	33	Divers	3,71 %	3,71 %		
TOTAL		1 091	1 022		7,25 %	9,20 %		

(1) Dans l'état de la situation financière consolidée, la Dette Restructurée a été comptabilisée à l'origine à sa juste valeur, puis réévaluée au coût amorti.

(2) Taux en vigueur au 31 décembre 2013.

(3) LIBOR 3 mois avec un taux plancher de 1,25 % et une marge de 600 points de base.

(4) EURIBOR 3 mois avec un taux plancher de 1,25 % et une marge de 625 points de base.

(5) EURIBOR ou LIBOR 3 mois avec un taux plancher de 2 % et une marge de 475 points de base pouvant baisser ou monter par palier si certains niveaux du ratio d'endettement sont atteints.

(6) EURIBOR ou LIBOR 3 mois avec un taux plancher de 2 % et une marge de 575 points de base pouvant baisser ou monter par palier si certains niveaux du ratio d'endettement sont atteints.

22.3 Principales caractéristiques de l'endettement

(a) Analyse par échéance

Le tableau ci-dessous présente la dette du Groupe par échéance. Les montants présentés sont les montants nominaux contractuels. Ils ne correspondent donc pas aux montants présentés dans l'état de la situation financière consolidée puisque la Nouvelle Dette et la Dette Restructurée ont été comptabilisées à l'origine à leur juste valeur nette des coûts de transaction, puis réévaluées au coût amorti.

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Moins d'un mois	32	13
Entre 1 et 6 mois	22	37
Entre 6 mois et moins d'un an	32	46
Total dette courante (moins d'un an)	86	96
Entre 1 et 2 ans	66	97
Entre 2 et 3 ans	53	103
Entre 3 et 4 ans	247	55
Entre 4 et 5 ans	42	885 ⁽¹⁾
Supérieur à 5 ans	597	-
Total dette non courante	1 005	1 140
Total dettes financières	1 091	1 236
Ajustement IFRS ⁽²⁾	(69)	(121)
DETTE EN IFRS	1 022	1 115

(1) Totalité de la somme due le 26 mai 2017.

(2) Dans l'état de la situation financière consolidée, la Nouvelle Dette et la Dette Restructurée ont été comptabilisées à l'origine à leur juste valeur nette des coûts de transaction, puis réévaluées au coût amorti.

(b) Caractéristiques des taux d'intérêt

Le tableau ci-dessous montre les périodes pour lesquelles les taux d'intérêt de l'endettement de Technicolor sont fixes pour toutes les dettes d'une maturité supérieure à un an, la dette pour laquelle les taux sont fixés pour une durée inférieure à un an étant considérée comme variable. Le Groupe a adopté cette définition des taux variables dans un but de simplification et de cohérence de l'analyse du risque de taux d'intérêt sur sa dette. Par exemple, une dette non courante à taux fixe arrivant à maturité dans 3 mois, une dette à 3 mois à taux fixe et une dette à long terme avec un taux variable à 3 mois, ont toutes le même profil de risque et sont toutes considérées comme de la dette à taux variable selon les critères adoptés par le Groupe. Selon cette définition, il est nécessaire de fixer un seuil au-dessus duquel tout taux d'intérêt fixé pour les périodes restantes

au-delà de ce seuil serait considéré comme un taux fixe. Un seuil de 1 an paraît pertinent et cohérent avec le seuil retenu pour distinguer la dette court terme de la dette long terme. Ce traitement devrait permettre une lecture plus aisée du risque de taux auquel le Groupe est exposé, du point de vue de l'information financière présentée dans ces notes. Ce traitement n'a aucun impact sur le traitement comptable de la dette du Groupe.

Le tableau ci-dessous montre les périodes pour lesquelles le taux d'intérêt sur la dette est fixe. Les montants présentés sont les montants nominaux contractuels. Ils ne correspondent donc pas aux montants présentés dans l'état de la situation financière consolidée puisque ces derniers ont été comptabilisés à l'origine à la juste valeur nette des coûts de transaction, puis réévalués au coût amorti.

(en millions d'euros)

Montants au 31 décembre 2013
dont les taux d'intérêt sont fixés pour les périodes suivantes

Dette à taux variable (taux fixé pour des périodes inférieures à 1 an)	Entre 1 et 5 ans	Supérieur à 5 ans	Total
Total des emprunts	1 083	4	4
Ajustement IFRS ⁽¹⁾			(69)
DETTE EN IFRS			1 022

(1) Dans l'état de la situation financière consolidée, la Nouvelle Dette et la Dette Restructurée ont été comptabilisées à l'origine à leur juste valeur nette des coûts de transaction puis réévaluées au coût amorti.

(c) Taux d'intérêt effectif

Le taux d'intérêt effectif de la dette consolidée du Groupe est le suivant :

	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Total emprunts	9,20 %	11,80 %

(d) Valeur comptable et juste valeur des emprunts (voir note 23.6)

(e) Analyse par devise

(en millions d'euros)

31 décembre 2013

31 décembre 2012

Euro	382	522
Dollar US	640	576
Autres devises	-	17
TOTAL DETTES FINANCIÈRES		1 022
		1 115

(f) Lignes de crédit non tirées

(en millions d'euros)

31 décembre 2013

31 décembre 2012

Lignes de crédit confirmées, non tirées à plus d'un an	241	195
--	-----	-----

Le Groupe dispose de deux lignes de crédit confirmées par des créances clients pour un montant total de 141 millions d'euros, arrivant toutes deux à échéance en 2016. Aucune de ces lignes n'était tirée au 31 décembre 2013. En complément, dans le cadre de l'opération de refinancement, Technicolor a mis en place une nouvelle ligne de crédit confirmée *revolving* de 100 millions d'euros au niveau de sa filiale détenue à 100 %, Thomson Licensing, avec une échéance en 2018. Cette ligne n'était pas tirée non plus au 31 décembre 2013.

(g) Clauses conventionnelles et autres limitations

Dans le cadre de l'opération de financement intervenue en juillet 2013, Technicolor a levé une Nouvelle Dette pour un montant de 838 millions d'euros et a amendé les termes et conditions de la Dette Restructurée (comprenant l'Accord de Crédit et du Contrat d'Émission Obligataire). En particulier, toutes les restrictions opérationnelles et autres limitations prévues dans la Dette Restructurée ont été alignées sur celles de la Nouvelle Dette et sont décrites ci-dessous. Les clauses conventionnelles (*"financial covenants"*) de la Dette Restructurée ont été éliminées.

La Nouvelle Dette contient une seule clause conventionnelle prévoyant que la dette brute nominale totale ne doit pas être supérieure à un multiple de 3,50 de l'EBITDA sur une base de 12 mois glissants (« nouveau 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.

La dette brute et la dette nette pour les calculs des ratios de ces clauses conventionnelles sont sur la base du périmètre total 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) :

- amortissements 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.

Au 31 décembre 2013, le calcul de ces clauses conventionnelles est le suivant :

Clause conventionnelle sur le nouveau ratio d'endettement

La dette brute du Groupe au 31 décembre 2013 ne doit pas être plus de 3,50 fois l'EBITDA pour les 12 mois précédant le 31 décembre 2013. 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 2013.

■ Dette brute	1 091 millions d'euros
■ EBITDA	538 millions d'euros
■ Ratio Dette Brute/EBITDA	2,03: 1,00

Le ratio étant de 2,03, donc inférieur au niveau minimum autorisé de 3,50, le Groupe respecte cette clause conventionnelle.

Clause conventionnelle sur le ratio d'endettement RCF

Le Groupe n'ayant pas de tirage en cours au 31 décembre 2013, cette clause conventionnelle ne s'applique pas.

Autres restrictions sur la Nouvelle Dette et la Dette Restructurée

En plus de certaines obligations d'information, les accords régissant la Nouvelle Dette et la Dette Restructurée 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 supplémentaires supérieures :
 - à plus de 50 millions d'euros de crédit-bail,
 - à plus de 250 millions d'euros ou 50 % de l'EBITDA pour une ligne de crédit,
 - pour toutes filiales autre que Thomson Licensing, à plus de 50 millions d'euros (sont exclus les crédits-bails 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, aucune autre dette exceptés que les tirages sur la ligne RCF,
 à l'exception de certaines dettes financières incluant, en autre, le refinancement et la Dette Restructurée ;
- 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, pour un montant cumulé supérieur de 125 millions d'euros durant l'existence de la Nouvelle Dette, 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, celui-ci augmentant au fil du temps, ou pour un montant ne dépassant pas une enveloppe globale de 100 millions d'euros tout au long de l'existence de la Nouvelle Dette ;
- 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 (b)) pour de plus amples informations) en 2013 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 inclus des clauses qui restreignent Thomson Licensing et Technicolor SA à entreprendre certaines actions (sous certaines exceptions et limitations entre autres) :

- modifier substantiellement la nature générale des opérations de Thomson Licensing, ou du groupe Technicolor dans son ensemble ;
- effectuer des paiements de dividendes par Thomson Licensing.

Cas de défaut

La Dette Restructurée, la Nouvelle Dette, et le 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 défaut s'appliquent en totalité ou en partie à :

- Technicolor SA, Thomson Licensing, Technicolor International et Tech Finance, au titre de la Dette Restructurée, du RCF, de la Nouvelle Dette ou de prêts et emprunts intragroupes.

Collectivement, ces entités Technicolor et Tech Finance sont désignées comme des « 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 ou par l'un de ses garants 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 ou par l'un de ses garants à l'un de ses engagements importants au titre des Accords Intercréanciers pour la Nouvelle Dette et la Dette Restructurée ;
- le non-paiement de toute somme supérieure à 25 millions d'euros au titre de l'endettement financier de toute entité du Groupe ;
- l'exigibilité anticipée de la dette financière 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 sont 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 la capacité de Technicolor SA ou de ses garants (pris dans leur ensemble) au titre de la Dette Restructurée et de Technicolor SA ou Thomson Licensing au titre du RCF.

Dispositions relatives au changement de contrôle

Selon les termes de la Dette Restructurée, de la Nouvelle Dette et du RCF, en cas de changement de contrôle de la Société, le montant en principal restant dû au titre de ces emprunts, sera immédiatement exigible.

Remboursements anticipés obligatoires de la Dette Restructurée

Les conditions de remboursement de la Dette Restructurée n'ont pas été amendées en 2013 par le refinancement. La Société aura l'obligation de rembourser de manière anticipée la Dette Restructurée restant due dans certains cas, et notamment dans les cas indiqués ci-après :

- *cessions 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 la Dette Restructurée, étant précisé que cet engagement ne s'applique pas à la cession de certains actifs dont le produit sera utilisé dans l'année de la cession pour financer les dépenses d'investissement ;
- *émission d'actions* : au moins 80 % du produit net reçu au titre de toute nouvelle émission d'actions sera utilisé pour le remboursement de la Dette Restructurée ;
- *trésorerie excédentaire (Excess Cashflow)* signifie 80 % de :
 - la valeur globale de la trésorerie nette comprenant (i) l'ensemble de la trésorerie nette issue des activités opérationnelles et d'investissement plus (ii) l'ensemble des sommes versées au titre d'acquisitions (y compris de valeurs mobilières), les intérêts payés ainsi que les prêts accordés à des tiers, moins (iii) l'ensemble des produits de cession de valeurs mobilières, les produits nets de cessions, les produits nets d'assurance, les intérêts reçus, les remboursements de prêts accordés à des tiers ainsi que les revenus nets des filiales ou joint-ventures qui ne peuvent distribuer ces revenus à la Société à cause de restrictions légales ou contractuelles,
 - 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 (y compris la Dette Restructurée) et tout remboursement anticipé volontaire ou obligatoire au titre de la Dette Restructurée intervenu au cours de l'année,
 - le tout, sous réserve de certains ajustements relatifs au déblocage de certaines liquidités bloquées ou dont le rapatriement est soumis à des contraintes locales.

La trésorerie excédentaire du Groupe (telle que définie ci-dessus) sera affectée au remboursement de la Dette Restructurée ;

- *changement de contrôle* : en cas de changement de contrôle de la Société (voir le paragraphe « Dispositions relatives au changement de contrôle » ci-dessus) tous montants au titre de l'Accord de Crédit et le montant en principal restant dû des Obligations Nouvelles, ainsi que tout autre montant restant dû au titre de la Dette Restructurée, seront immédiatement exigibles ; et

- *autres* : le produit net relatif à tout paiement ou réclamation au titre d'une police d'assurance ou toute émission de dette subordonnée liée à toute opération de refinancement sera affecté au remboursement anticipé de la Dette Restructurée.

Comme mentionné dans la note 19, deux augmentations de capital sont intervenues en juillet et août 2012, pour un montant total de 179 millions d'euros. De plus, le Groupe a procédé le 2 juillet 2012 à la cession de son activité Services Diffuseurs de Contenu pour 17 millions d'euros, après prise en compte des coûts liés à la cession.

Conformément aux termes de la Dette Restructurée, 80 % des produits nets de ces deux augmentations de capital et 100 % du produit net de la cession ont été alloués au remboursement de la Dette Restructurée. Ces paiements, sans pénalité, se sont déroulés au cours du troisième trimestre 2012. Ces remboursements ont permis de réduire la dette de 145 millions d'euros (162 millions sur une base nominale) et ont généré une perte de 17 millions d'euros correspondant à l'annulation partielle du gain initialement enregistré lorsque la Nouvelle Dette avait été évaluée à sa juste valeur en 2010.

Remboursements anticipés obligatoires de la Nouvelle Dette

La Société aura l'obligation de rembourser de manière anticipée la Nouvelle Dette restant due dans certains cas, et notamment dans les cas indiqués ci-après :

- *cessions 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 la Nouvelle Dette, 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 de :
 - 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 (i) 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 la Nouvelle Dette, 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 (y compris la Dette Restructurée et la Nouvelle Dette) et tout remboursement anticipé volontaire ou obligatoire au titre de la Dette Restructurée et la Nouvelle Dette intervenu au cours de l'année.

Pour l'année 2013, et pour les exercices financiers à venir, un pourcentage de la trésorerie excédentaire (qui est définie ci-dessus) sera affecté au remboursement de la Nouvelle Dette. Le pourcentage applicable dépend du ratio d'endettement de la Société :

Ratio d'endettement %	
> 1,50	75 %
= ou < 1,50	50 %
= ou < 0,75	25 %

■ autres : le produit net relatif à tout paiement ou réclamation au titre d'une police d'assurance sera affecté au remboursement anticipé de la Nouvelle Dette à partir d'un certain montant minimum.

Remboursements anticipés volontaires

Au titre des dispositions de la Dette Restructurée, la Société pourra rembourser, de manière anticipée, tout ou partie des avances dont elle bénéficie au titre de l'Accord de Crédit et tout ou partie des Obligations Nouvelles (incluant le montant du *make whole* si applicable) émises au titre du Contrat d'Émission Obligataire.

Au titre des dispositions de la Nouvelle Dette, la Société pourra rembourser, de manière anticipée, tout ou partie des emprunts à terme dont elle bénéficie à condition que tous remboursements anticipés volontaires effectués le, ou avant, le 1^{er} anniversaire de la date du refinancement, soient accompagnés d'une commission de 2 % calculée sur les montants remboursés, et pendant la période suivante allant du 1^{er} anniversaire jusqu'à la date qui est 24 mois après la date du refinancement, soient accompagnés d'une commission de 1 % calculée sur le montant des remboursements.

■ *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 la Nouvelle Dette seront immédiatement exigibles ; et

Synthèse des remboursements

Le tableau ci-dessous montre les typologies de remboursements effectués :

(en millions d'euros)	2013	2012
Remboursements cumulés en début de période	326	81
Remboursements normaux	57	58
Remboursement lié à l' "Excess Cashflow" de 2011	-	25
Remboursements anticipés obligatoires suite à cession	-	17
Remboursements anticipés obligatoires suite à augmentation de capital	-	145
Remboursements anticipés volontaires dans le cadre du refinancement de la Dette Restructurée	67	-
Remboursements cumulés en fin de période	450	326

(h) Juste valeur de la Dette Restructurée et de la Nouvelle Dette

Conformément à IAS 39-43, la Dette Restructurée avait été évaluée et comptabilisée le 26 mai 2010 à sa juste valeur, générant un gain financier non monétaire de 229 millions d'euros dans le compte de résultat consolidé de 2010.

La juste valeur de la dette avait été estimée à 1 364 millions d'euros au taux du 26 mai 2010. Par conséquent, le taux effectif de la Dette Restructurée (hors DPN) était à l'origine de 11,89 %. Il est actuellement de 11,94 %.

En octobre 2011 et juillet 2013, le Groupe a négocié certaines clauses des accords de crédit de la Dette Restructurée et les frais liés à ces opérations, d'environ 5 millions d'euros et 3 millions d'euros respectivement, ont été enregistrés en réduction de la dette. Ces frais sont inclus en charge d'intérêts tout au long de la durée de vie de la dette en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Suite à l'offre de rachat clôturée le 11 juillet 2013, un montant de 905 millions de la Dette Restructurée a été remboursé. En conséquence, 76 millions d'euros du gain IFRS constaté sur la Dette Restructurée a été extourné et une charge correspondante a été constatée en « Autres charges financières ». Tous les coûts et frais du refinancement qui sont liés à la Dette Restructurée ont été également enregistrés en « Autres charges financières ».

Conformément à IAS 39-43, la juste valeur de la Nouvelle Dette a été déterminée en prenant la valeur nominale de cette dette, de laquelle ont été déduites les commissions d'opérations qui se chiffraient à 47 millions d'euros. Ces frais seront étaisés en charge d'intérêts tout au long de la vie de la Nouvelle Dette en utilisant la méthode du taux effectif. La moyenne pondérée du taux effectif de la Nouvelle Dette est actuellement de 8,57 %.

La juste valeur de la dette du Groupe au 31 décembre 2013 est donnée dans la note 23.6.

NOTE 23 INSTRUMENTS FINANCIERS ET RISQUES DE MARCHÉ

23.1 Risque de change

Une part significative du chiffre d'affaires net du Groupe et aussi une partie de son résultat opérationnel, sont générées 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 dollar américain contre euro ont 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 2013, les fluctuations de change toutes devises confondues ont eu un impact négatif de 122 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et un impact négatif de 4 millions d'euros sur le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts. Ces impacts sont dus en partie à la dépréciation de 3 % du cours moyen du dollar américain contre euro en 2013 comparé au cours moyen en 2012. Le Groupe estime que cette sensibilité n'a pas changé significativement depuis la fin 2013.

Lorsque les dépenses du Groupe sont libellées dans une devise et que ses ventes sont dans une autre devise, un risque de transaction se crée et les marges de profit du Groupe se trouvent affectées par des fluctuations dans la parité entre ces deux devises. La majorité des ventes de Technicolor sont libellées en dollar américain et en euro ; mais certaines dépenses sont dans d'autres devises. En particulier, certaines ventes libellées en dollar américain et en euro ont des dépenses liées au peso mexicain et au zloty polonais respectivement du fait des sites de productions au Mexique et en Pologne. Le Groupe a aussi des ventes en euro en Europe, dont une partie des dépenses est en dollar américain car liées à des achats effectués auprès de fournisseurs asiatiques. Les filiales du Groupe situées au Royaume Uni ont aussi un risque transactionnel corrélé au dollar américain et à l'euro. Le risque sur les transactions a aussi un impact sur le chiffre d'affaires, mais celui-ci est beaucoup moins important que le risque de conversion car environ 75 % des ventes du Groupe sont dans la devise du pays.

L'exposition du Groupe au risque de conversion, au risque de transaction et au risque sur les investissements dans des filiales à l'étranger, ainsi que les procédures sur la gestion des risques financiers, sont développés ci-dessous.

Même si le Groupe pouvait se couvrir contre le risque de fluctuation des devises, étant donné la volatilité sur le marché des changes et le manque de liquidité occasionnel sur certains marchés de devises émergents couplé à de possibles changements dans le contrôle des changes de ces dits pays, le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de couvrir ces risques d'une façon efficace. La volatilité sur le marché des changes peut engendrer des pertes, qui pourraient avoir un impact négatif sur sa situation financière ou sur le résultat de ses opérations.

Pour de plus amples informations sur la sensibilité des indicateurs clefs du Groupe aux fluctuations de la parité dollar américain contre euro, voir note 23.1 (f) ci-dessous « Sensibilité aux fluctuations des taux de change ».

(a) Risque de conversion

Les actifs, passifs, produits et charges des entités opérationnelles du Groupe sont enregistrés dans diverses devises, majoritairement en dollar US et en euro. 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 euros au taux de change applicable pour être inclus dans les états financiers consolidés du Groupe.

Si l'euro s'apprécie contre une autre devise, la valeur en euro des actifs, des passifs, des produits et charges libellés dans cette autre devise va diminuer. À l'inverse, si l'euro se déprécie contre une autre devise, la valeur en euro des actifs, des passifs, des produits et charges libellés dans cette autre devise va augmenter. Les changements dans la valeur de l'euro ont donc une conséquence sur la valeur en euro sur les actifs, passifs, produits et charges enregistrés dans une autre devise que l'euro, même si leur valeur n'a pas changé dans leur propre devise. La politique du Groupe est de ne pas couvrir ce risque.

Ce risque est mesuré en consolidant les expositions du Groupe et en procédant à une analyse de sensibilité sur les principales d'entre elles.

(b) Risque de transaction

L'exposition au risque de change provient essentiellement des achats et des ventes réalisés par les filiales du Groupe dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle. 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 au risque de change à la Trésorerie Groupe, qui réduit le risque en consolidant les expositions dans chaque devise. Le risque résiduel est couvert auprès de banques en utilisant des contrats de change à terme, et ponctuellement des

options de change. Ces opérations bénéficient de la comptabilité de couverture de flux futurs selon les IFRS, comme décrit dans la note 2 « Dérivés » des états financiers consolidés.

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, et en particulier l'activité des Licences, des couvertures peuvent être mises en place sur une période supérieure à 6 mois.

Le risque de transaction est mesuré en consolidant les expositions du Groupe et en procédant à une analyse de sensibilité sur les principales d'entre elles.

(c) Exposition financière

La politique générale du Groupe consiste à ce que ses filiales empruntent et investissent dans la même devise que leur devise fonctionnelle, afin d'éliminer leur exposition financière aux fluctuations des taux de change. Dans certains pays émergents avec des devises qui peuvent se déprécier, le Groupe peut choisir d'effectuer des dépôts en dollar américain ou en euro plutôt que dans la devise fonctionnelle du pays. Ces opérations sont mises en place par l'intermédiaire de la Trésorerie Groupe, dans la mesure du possible. Afin d'équilibrer les devises dans lesquelles la Trésorerie Groupe emprunte (à l'extérieur et à l'intérieur du Groupe) avec les devises dans lesquelles elle prête à ses filiales, elle peut se servir des swaps de devises. Pour de plus amples informations sur les swaps de devises, voir note 23.1 (e) « Risque de change ».

(d) 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 2013, il n'y a aucune couverture de ce type.

(e) Les opérations de change

Conformément aux politiques et procédures du Groupe sur la gestion des risques financiers décrites dans la note 20, le Groupe a recours à des opérations de change pour couvrir son exposition décrite ci-dessus. Les points de swap liés aux opérations de devises qui bénéficient de la relation de couverture selon la norme IAS 39 sont exclus de la relation de couverture et sont comptabilisés en résultat financier : ces montants étaient nuls en 2013 et en 2012.

Afin d'équilibrer les devises que Technicolor emprunte avec celles prêtées aux filiales, la trésorerie centrale effectue des opérations de swap de devises principalement pour (i) convertir des emprunts libellés en euros en dollar US pour prêter à des filiales du Groupe et (ii) convertir des emprunts externes et/ou internes libellés en dollar US en euros. Le déport/report résultant de ces swaps sont considérés comme des intérêts et représentaient une charge nulle en 2013 et 2012.

Les flux futurs des opérations de devises au taux de couverture sont présentés dans le tableau ci-dessous. La maturité de toutes ces opérations de change est inférieure à 1 an. Les flux contractuels et l'impact en résultat de l'encours au 31 décembre 2013 de ces opérations de change apparaîtront en 2014.

	2013	2012
Contrats d'échange à terme (y compris swaps de change)		
Euro	144	128
Dollar de Singapour	17	-
Dollar US	40	-
Zloty polonais	8	5
Autres devises	32	-
Total achats à terme de devises	241	133
Euro	(40)	(5)
Livre sterling	(8)	(12)
Yen japonais	(4)	(10)
Dollar US	(177)	(106)
Autres devises	(12)	-
Total ventes à terme de devises	(241)	(133)
Gains / (pertes) différés liés à la couverture des opérations prévisionnelles	(1)	1

(f) Sensibilité aux fluctuations des taux de change

Une partie importante des activités du Groupe étant située aux États-Unis ou dans des pays dont la devise est étroitement liée au dollar US, sa principale exposition aux fluctuations des devises étrangères est relative à la parité dollar US contre 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 pour les activités poursuivies était une position vendeuse de 523 millions de dollars US en 2013 (position nette vendeuse de 600 millions de dollars US en 2012). Ces expositions au dollar US peuvent éventuellement dans certains cas être couvertes de manière distincte selon les politiques et procédures du Groupe (voir la note 20).

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 les ventes du Groupe, sur le résultat des activités poursuivies avant charges financières et impôts, sur les capitaux propres (écart de conversion) et enfin sur la dette nette. 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.

Impact sur les ventes : le risque de transaction sur les ventes est calculé en appliquant une augmentation de 10 % sur le cours de change dollar US contre euro sur les ventes externes en dollar US de toutes les filiales dont l'euro est la devise fonctionnelle et sur les ventes externes en euro de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est le dollar

US ou toute autre devise étroitement liée au dollar US (comme le dollar de Hong Kong). Le risque de conversion est calculé en appliquant une augmentation de 10 % au cours du dollar US contre l'euro sur les ventes de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est le dollar US ou toute autre devise étroitement liée au dollar US.

Impact sur le profit : le risque de transaction sur le profit est calculé en appliquant une augmentation de 10 % sur le cours de change dollar US contre euro sur l'exposition nette en dollar US (ventes moins achats) de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est l'euro et en appliquant ensuite un facteur estimé par le Groupe pour calculer l'impact réel sur les profits. Ce facteur est appliqué car les variations de cours de change conduisent souvent à des modifications de tarification compétitive. Ce facteur varie selon l'activité. Le risque de conversion est calculé en appliquant une augmentation de 10 % sur le cours de change dollar contre euro sur les profits des filiales dont la devise fonctionnelle est le dollar US.

Pour les deux impacts (ventes et profits) le calcul est effectué avant opérations de couverture de change.

Impact sur les capitaux propres : l'impact sur les capitaux propres est calculé en appliquant une augmentation de 10 % sur le cours de change dollar US contre euro sur les investissements nets non couverts dans les filiales étrangères dont la devise fonctionnelle est le dollar US ou toute autre devise étroitement liée au dollar US. Cette variation est enregistrée dans la partie écart de conversion des capitaux propres.

Impact sur la dette nette : l'impact sur la dette nette du Groupe au 31 décembre 2013 est calculé en appliquant une augmentation de 10 % sur le cours de change dollar contre euro sur la dette nette libellée en dollar US ou toute autre devise étroitement liée au dollar US.

2013
(en millions d'euros)

	Transaction	Conversion	Total
Ventes	66	142	208
Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	38	(8)	30
Impact sur capitaux propres (écart de conversion)			5
Impact sur la dette nette			55

2012
(en millions d'euros)

	Transaction	Conversion	Total
Ventes	99	157	256
Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	48	(9)	39
Impact sur capitaux propres (écart de conversion)			21
Impact sur la dette nette			53

23.2 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 car des lois ou restrictions locales les en empêchent, peuvent emprunter ou investir auprès de banques locales en respectant les règles établies par la Trésorerie Groupe.

En accord avec les politiques et procédures du Groupe, la Trésorerie Centrale gère les financements du Groupe et couvre les expositions de taux d'intérêt en fonction de ratios cibles de dette à taux fixe sur dette à taux variable ainsi que le niveau de risque maximum, fixés périodiquement selon les conditions du marché. Afin de réduire ce risque, le Groupe pourrait utiliser des contrats d'échange de taux d'intérêt (*swaps*), des contrats de taux d'intérêt à terme (FRA) et des garanties de taux plafond (*caps*).

Le risque de taux est mesuré en consolidant les positions emprunteuses et prêteuses du Groupe et en procédant à une analyse de sensibilité.

À niveau des taux d'intérêts nominaux de la Dette Restructurée et de la Nouvelle Dette et sans tenir compte des opérations de couverture de taux, la charge d'intérêts pour une année entière (aux taux de change du 31 décembre 2013) serait de 78 millions d'euros sur la Dette Restructurée et la Nouvelle Dette d'environ 1,1 milliard 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 2013 de 84 millions d'euros. En 2012, la charge d'intérêt brute totale payée était de 117 millions d'euros. La note 23.2 (d) montre la sensibilité de la charge d'intérêts aux fluctuations de taux d'intérêts.

(a) Opérations de taux d'intérêts

Conformément aux politiques et procédures du Groupe sur la gestion des risques financiers décrites dans la note 20, Technicolor met en place des opérations de couverture de taux d'intérêts.

En avril 2010, en anticipation de la restructuration de la dette, Technicolor a acheté des options d'achat sur taux d'intérêt (*caps*) d'une valeur nominale de 480 millions de dollars et 270 millions d'euros qui protègent le Groupe si le LIBOR 3 mois ou l'EURIBOR 3 mois dépasse 3 %. Si les taux de référence dépassent ce taux d'exercice, la contrepartie bancaire paiera à Technicolor la différence entre les taux de marché et le taux d'exercice de 3 %. Les options d'achat arrivent à échéance en juin 2014.

Voir note 21 pour plus d'informations concernant les opérations dérivées du Groupe.

(b) Flux contractuels sur les opérations de taux

Dans la mesure où le Groupe n'a qu'un encours d'options d'achat sur taux d'intérêts, et de par leur nature selon laquelle des flux ne se concrétiseront que si les taux d'intérêts dépassent un certain niveau, il n'est donc pas possible de déterminer les flux futurs contractuels de ces opérations.

(c) Taux d'intérêts effectifs

Les taux d'intérêt effectifs moyens annuels sur la dette consolidée du Groupe sont les suivants :

	2013	2012
Taux d'intérêt moyen sur la dette consolidée	10,41 %	11,80 %
Taux d'intérêt effectif après opérations de couverture de taux	10,41 %	11,80 %
Taux d'intérêt effectif après opérations de couverture de taux et de swaps de change	10,41 %	11,80 %

Le taux d'intérêt effectif moyen des dépôts de Technicolor s'élève à 1,50 % en 2013 (1,04 % en 2012).

(d) 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.

(en millions d'euros)	2013	2012
Dette moyenne	1 091	1 231
Part à taux variable*	78 %	60 %

* Voir les définitions du Groupe sur les taux variables (note 22.3 (b)). Inclut 742 millions d'euros de dettes (montant au bilan après ajustement IFRS) à taux variable avec un taux plancher à 2 % ; cette dette est partiellement couverte par des caps d'intérêts avec un plafond de taux à 3 %. La combinaison des deux limites crée une dette qui est à taux fixe lorsque l'EURLIBOR et le LIBOR de référence sont inférieurs ou égaux à 2 % puis à taux variable entre 2 % et 3 % puis à nouveau fixe lorsque les taux de référence passent au-dessus de 3 %. Ces caps d'intérêts arrivent à échéance en juin 2014.

En 2013, l'encours moyen des dépôts du Groupe, entièrement rémunéré à taux variable, s'est élevé à 317 millions d'euros.

Les tableaux ci-dessous montrent les actifs et passifs portant intérêt à chaque fin d'année par échéance avec une répartition par taux fixe ou variable. Les montants aux 31 décembre 2013 et 2012 dans le tableau

La part de la dette moyenne en 2013 et 2012 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 (voir note 22.3 (b) ci-dessus pour de plus amples informations sur la distinction par le Groupe entre taux d'intérêt fixe et variable).

sont les montants contractuels de la Dette Restructurée et ils diffèrent donc des montants apparaissant dans l'état de la situation financière consolidée qui ont été à l'origine comptabilisés à la juste valeur nette des coûts de transaction, puis réévalués au coût amorti.

2013 (en millions d'euros)	Trésorerie (a)		Emprunts (b)		Exposition nette avant couverture (c) = (b) - (a)		Couverture de taux ⁽¹⁾ (d)		Exposition nette après couverture (e) = (c) + (d)	
	Taux fixe ⁽²⁾	Taux variable	Taux fixe ⁽²⁾	Taux variable	Taux fixe ⁽²⁾	Taux variable	Taux fixe ⁽²⁾	Taux variable	Taux fixe ⁽²⁾	Taux variable
Moins d'un an	-	307	-	86	-	(221)	-	-	-	(221)
Entre 1 et 2 ans	-	-	-	66	-	66	-	-	-	66
Entre 2 et 3 ans	-	-	-	53	-	53	-	-	-	53
Entre 3 et 4 ans	-	-	2	245	2	245	-	-	2	245
Entre 4 et 5 ans ⁽³⁾	-	-	2	40	2	40	-	-	2	40
Supérieur à 5 ans ⁽⁴⁾	-	-	4	593	4	593	-	-	4	593
TOTAL	-	307	8	1 083	8	776	-	-	8	776
Ajustement IFRS ⁽⁵⁾	-	-	-	(69)	-	(69)	-	-	-	(69)
DETTE EN IFRS	-	307	8	1 014	8	707	-	-	8	707

(1) Les options sur taux d'intérêts ne seront dans la monnaie que lorsque les taux monteront au-dessus de 3 %. Pour le moment, ils n'ont donc aucun impact sur la répartition entre fixe et variable et n'ont donc pas été inclus dans le tableau.

(2) Les taux sont considérés comme étant fixes si le taux est fixé pour une période supérieure à 1 an ; sinon ils sont considérés comme étant variables.

(3) Échéance principale le 26 mai 2017.

(4) Échéance principale le 10 juillet 2020.

(5) Dans l'état de la situation financière consolidée, la Dette Restructurée a été comptabilisée à l'origine à sa juste valeur, puis évaluée au coût amorti.

2012 (en millions d'euros)	Trésorerie (a)		Emprunts (b)		Exposition nette avant couverture (c) = (b) - (a)		Couverture de taux ⁽¹⁾ (d)		Exposition nette après couverture (e) = (c) + (d)	
	Taux fixe ⁽²⁾	Taux variable	Taux fixe ⁽²⁾	Taux variable	Taux fixe ⁽²⁾	Taux variable	Taux fixe ⁽²⁾	Taux variable	Taux fixe ⁽²⁾	Taux variable
Moins d'un an	-	397	-	96	-	(301)	-	-	-	(301)
Entre 1 et 2 ans	-	-	37	60	37	60	-	-	37	60
Entre 2 et 3 ans	-	-	40	63	40	63	-	-	40	63
Entre 3 et 4 ans	-	-	23	32	23	32	-	-	23	32
Entre 4 et 5 ans ⁽³⁾	-	-	344	541	344	541	-	-	344	541
Supérieur à 5 ans	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	397	444	792	444	395	-	-	444	395
Ajustement IFRS ⁽⁴⁾	-	-	(37)	(84)	(37)	(84)	-	-	(37)	(84)
DETTE EN IFRS	-	397	407	708	407	311	-	-	407	311

(1) Les options sur taux d'intérêts ne seront dans la monnaie que lorsque les taux monteront au-dessus de 3 %. Pour le moment, ils n'ont donc aucun impact sur la répartition entre fixe et variable et n'ont donc pas été inclus dans le tableau.

(2) Les taux sont considérés comme étant fixes si le taux est fixé pour une période supérieure à 1 an ; sinon ils sont considérés comme étant variables.

(3) Totalité de la somme due le 26 mai 2017.

(4) Dans l'état de la situation financière consolidée, la Dette Restructurée a été comptabilisée à l'origine à sa juste valeur, puis évaluée au coût amorti.

Les dettes et dépôts du Groupe étant principalement libellés en dollars US et en euros, les variations de l'EURIBOR et du LIBOR US ont un impact sur les charges et produits d'intérêts. 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 % en tenant compte des opérations de couverture de taux d'intérêts.

La Nouvelle Dette et la Dette Restructurée du Groupe consistent en des emprunts à terme à taux variable basé sur l'EURIBOR et le LIBOR avec un taux plancher à 1,25 % et à 2 % respectivement. La Dette Restructurée requiert que les 2/3 des emprunts à terme soient couverts contre le risque de taux jusqu'à mai 2013 au moins et le Groupe a donc mis en place des options d'achat sur taux d'intérêt pour satisfaire cette exigence. Les tableaux ci-dessous montrent l'impact après couverture de taux d'intérêts d'une variation de 1 % des taux d'intérêts en prenant différentes hypothèses sur le niveau de l'EURIBOR et du LIBOR dans les marchés financiers.

Pour chaque hypothèse, les impacts sont calculés en multipliant le montant contractuel de la dette nette du Groupe à taux variable (qui diffère aux 31 décembre 2013 et 2012 des montants de la Nouvelle Dette et la Dette Restructurée inscrite dans l'état de la situation financière consolidée qui étaient initialement comptabilisés à la juste valeur nette des coûts de transaction, puis réévalués au coût amorti), et prenant en compte les couvertures de taux, par 1 %. Un impact positif est une augmentation du produit (une baisse de charge) et un impact négatif est une baisse du produit (augmentation de charge).

L'impact sur les capitaux propres avant impôts dans les tableaux aux 31 décembre 2013 et 2012 est une approximation et ne tient pas compte des ajustements nécessaires pour déterminer l'impact IFRS en utilisant la méthode du taux effectif. Il ne tient pas non plus compte de l'impact du changement de la valeur de marché des options d'achat de taux.

Impact maximum sur un an sur l'exposition nette au 31 décembre 2013 (après couverture) d'une variation par rapport aux taux actuels*

(en millions d'euros)	Impact sur les intérêts nets	Impact sur capitaux propres avant impôts
Impact d'une variation de taux de + 1 %	2	2
Impact d'une variation de taux de - 1 %	(2)	(2)

* Au 31 décembre 2013, l'EURIBOR 3 mois et le LIBOR 3 mois étaient respectivement de 0,287 % et 0,246 %.

Impact maximum sur un an sur l'exposition nette au 31 décembre 2012 (après couverture) d'une variation par rapport aux taux actuels*

(en millions d'euros)	Impact sur les intérêts nets	Impact sur capitaux propres avant impôts
Impact d'une variation de taux de + 1 %	3	3
Impact d'une variation de taux de - 1 %	(1)	(1)

* Au 31 décembre 2012, l'EURIBOR 3 mois et le LIBOR 3 mois étaient respectivement de 0,187 % et 0,306 %.

23.3 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 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 19 et 22.

Le Groupe estime que sa capacité à accéder aux marchés financiers a été impactée par la détérioration de sa situation financière en 2008 et 2009, et de la procédure de sauvegarde, 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.

En conséquence, la Société a été capable de :

- réduire le niveau de la dette nette et d'augmenter les capitaux propres ;
- maintenir un niveau suffisant de liquidité dans ses flux de trésorerie pour absorber ses besoins financiers tels que les remboursements de dette et les versements d'intérêts ;
- mettre en place des lignes de crédit confirmées pour assurer un accès à la liquidité ; et
- prolonger les échéances de la dette avec une partie significative à long terme.

Le Groupe a mis en place en avril 2010 deux lignes de crédit sur trois ans sécurisées par des créances client pour un montant total de 195 millions d'euros (converti au taux de change du 31 décembre 2013). En 2012, une de ces lignes de crédit, pour un montant de 95 millions d'euros, a été prorogée jusqu'en 2016. En 2013, l'autre ligne de crédit est arrivée à échéance, et a été remplacée par une nouvelle ligne de crédit sécurisée par des créances clients de 3 ans d'un montant de 50 millions d'euros et par une ligne de crédit de 5 ans d'un montant de 100 millions d'euros qui partage les mêmes sûretés que la Nouvelle Dette.

Pour de plus amples informations sur les restrictions liées à la Dette Restructurée, voir note 22.

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 2013 et 31 décembre 2012 respectivement.

8 - ÉTATS FINANCIERS

Notes annexes aux comptes consolidés

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2013						
	2014	2015	2016	2017	2018	Après	Total
Emprunts à terme à taux variable – nominal	63	64	53	246	40	591	1 057
Autre dette à taux fixe – nominal	1	-	-	1	2	5	9
Autre dette à taux variable – nominal	22	2	-	-	-	1	25
DETTE TOTALE – REMBOURSEMENT DU NOMINAL	86	66	53	247	42	597	1 091
Ajustement IFRS							(69)
Dette en IFRS							1 022
Emprunts à terme à taux variable – intérêts	78	72	68	56	46	71	391
Autre dette à taux fixe – intérêts	-	-	-	-	-	-	-
Autre dette à taux variable – intérêts	1	-	-	-	-	-	1
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	79	72	68	56	46	71	392

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2012						
	2013	2014	2015	2016	2017*	Après	Total
Obligations à taux fixe – nominal	31	37	40	20	344	-	472
Emprunts à terme à taux variable – nominal	49	58	63	32	541	-	743
Autre dette à taux fixe – nominal	-	-	-	3	-	-	3
Autre dette à taux variable – nominal	16	2	-	-	-	-	18
DETTE TOTALE – REMBOURSEMENT DU NOMINAL	96	97	103	55	885	-	1 236
Ajustement IFRS							(121)
Dette en IFRS							1 115
Obligations à taux fixe – intérêts	42	39	36	32	13	-	162
Emprunts à terme à taux variable – intérêts	57	53	48	44	18	-	220
Autre dette à taux fixe – intérêts	-	-	-	-	-	-	-
Autre dette à taux variable – intérêts	1	-	-	-	-	-	1
TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS	100	92	84	76	31	-	383

* Montant total principal dû le 26 mai 2017.

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.

23.4 Instruments sur actions

Aux 31 décembre 2013 et 2012, Technicolor n'avait pas d'instruments dérivés sur ses propres actions.

23.5 Risque de contrepartie

Tous les instruments financiers utilisés par le Groupe pour gérer ses risques de taux d'intérêt et de change sont contractés avec des contreparties disposant d'une notation de premier rang ("investment grade rating").

Le tableau suivant présente la répartition des opérations de change en fonction de la notation des contreparties :

Contrats de change à terme : notation des contreparties (selon Standard & Poor's)	2013	2012
A-1+	-	-
A-1	99 %	84 %
A-2	1 %	16 %
TOTAL	100 %	100 %

Tous les dépôts de trésorerie significatifs sont effectués auprès d'institutions financières disposant de notations émanant d'une agence spécialisée.

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)	2013	2012
A-1+	13 %	16 %
A-1	78 %	75 %
A-2	8 %	3 %
A-3	1 %	6 %
Fonds communs de placement monétaires	-	-
Institutions financières sans notation	-	-
TOTAL	100 %	100 %

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 307 millions d'euros au 31 décembre 2013. 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 dans des fonds diversifiés et très liquides (voir tableau ci-dessus).

23.6 Juste valeur des instruments financiers

Au 31 décembre 2013 (en millions d'euros)	Répartition par instrument				Valeur dans l'état de la situation financière	Juste valeur		
	Juste valeur en résultat (inclus les instruments dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Créances client et dettes fournisseurs	Dette au coût amorti		Modèle interne avec paramètres observables	Modèle interne avec paramètres non observables	Juste valeur
				Niveau 1		Niveau 2	Niveau 3	
Titres de participation et actifs financiers disponibles à la vente	-	6	-	-	6	-	6	6
Instruments financiers dérivés (actifs courants et non courants)	-	-	-	-	-	-	-	-
Clients et effets à recevoir	-	-	545	-	545	-	-	545
Dettes financières	-	-	-	1 022	1 022			1 101
Instruments financiers dérivés (passifs courants et non courants)	-	-	-	-	-			-
Fournisseurs et effets à payer	-	-	450	-	450			450

Au 31 décembre 2012 (en millions d'euros)	Répartition par instrument				Valeur dans l'état de la situation financière	Juste valeur		
	Juste valeur en résultat (inclus les instruments dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Créances client et dettes fournisseurs	Dette au coût amorti		Modèle interne avec paramètres observables	Modèle interne avec paramètres non observables	Juste valeur
				Niveau 1		Niveau 2	Niveau 3	
Titres de participation et actifs financiers disponibles à la vente	-	7	-	-	7	-	7	7
Instruments financiers dérivés (actifs courants et non courants)	-	-	-	-	-	-	-	-
Clients et effets à recevoir	-	-	526	-	526	-	-	526
Dettes financières	-	-	-	1 115	1 115			1 247
Instruments financiers dérivés (passifs courants et non courants)	-	-	-	-	-			-
Fournisseurs et effets à payer	-	-	445	-	445			445

La juste valeur des actifs et passifs mentionnés ci-dessus est déterminée de la manière suivante :

- *instruments financiers dérivés* : voir note 21 ;
- *clients et effets à recevoir* : 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 étant équivalente à leur valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme ;
- *dettes financières* : la juste valeur de la Dette Restructurée a été déterminée sur la base des prix de transactions sur la dette autour des 31 décembre 2013 et 2012. Pour la part de la dette non courante autre que la Nouvelle Dette et la Dette Restructurée, le Groupe a considéré que la juste valeur était proche de la valeur comptable dans la mesure où cette dette est en grande partie sécurisée. La juste valeur des dettes à court terme autre que la partie courante de la Nouvelle Dette et la Dette Restructurée est considérée comme étant similaire à sa valeur comptable du fait de l'échéance court terme.

NOTE 24 ÉVALUATION À LA JUSTE VALEUR

24.1 Évaluation à la juste valeur des instruments financiers

La valeur nette comptable de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des dettes fournisseurs et autres dettes à court terme, des autres actifs et passifs financiers courants est équivalente à leur juste valeur compte tenu des échéances très courtes de paiement de ces créances et dettes. La juste valeur des créances clients et autres débiteurs correspond à leur valeur comptable car la différence entre la valeur comptable et la valeur recouvrable est prise en compte par les pertes de dépréciation.

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 2013, le Groupe a constaté une perte de valeur de 4 millions d'euros relative aux immobilisations corporelles, principalement liée à la fermeture des activités de Services Créatifs en France et en Italie puisque leurs actifs cesseront d'être utilisés. La valorisation de ces actifs est classée en Niveau 3 dans la hiérarchie des justes valeurs, dans la mesure où celle-ci est fondée sur des données non observables. La perte de valeur est déterminée comme étant la différence entre juste valeur de l'actif (considérée comme nulle) et sa valeur nette comptable.

En 2013, le groupe a également constaté une perte de valeur sur écart d'acquisition et autres actifs incorporels (respectivement de 15 et 12 millions d'euros) due principalement aux perspectives dégradées pour IZ-ON Media.

Des installations techniques, matériels et outillages pour une valeur de 1,3 million de dollars australiens (1 million d'euros) ont été reconnues suite à l'acquisition de Roadshow (voir note 4.1) et n'ont pas été réévaluées à la date de clôture. Le management a considéré que l'écart entre leur juste valeur et leur valeur nette comptable n'était pas matériel.

NOTE 25 PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS

25.1 Synthèse des provisions et descriptif des régimes

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Provision en début d'exercice	381	341	7	46	388	387
Charge nette de l'exercice	17	18	-	1	17	19
Prestations et contributions versées	(30)	(31)	-	(2)	(30)	(33)
Gain lié à une réduction de régime	(2)	(4)	-	(41)	(2)	(45)
Variation de périmètre	-	(5)	-	-	-	(5)
Pertes/(gains) actuariels reconnus en ERG	(13)	62	(1)	3	(14)	65
Écarts de conversion	(3)	-	-	-	(3)	-
PROVISION EN FIN D'EXERCICE	350	381	6	7	356	388
<i>Dont valeur actuelle de l'obligation</i>	523	554	6	7	529	561
<i>Dont juste valeur des actifs de couverture</i>	(173)	(173)	-	-	(173)	(173)

(a) Régimes à cotisations définies (hors régimes d'Etat)

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. Les charges comptabilisées relatives à ces plans correspondent aux cotisations payées pendant la période de référence.

Le montant des contributions versées à ce titre s'élève à 19 millions d'euros en 2013 (2012 : 19 millions d'euros).

(b) Régimes à prestations définies

Ces plans concernent principalement des régimes de retraite et avantages assimilés et des régimes de couverture de soins médicaux pour les retraités.

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 retraite, non financés, sont gérés par Technicolor et accordent aux bénéficiaires principalement des annuités de retraite et des pensions d'invalidité. Les avantages sont déterminés sur la base de leurs années de service et de leur salaire en fin de carrière. Quelques employés sont couverts par des accords spécifiques financés par une compagnie d'assurance. Les régimes de retraite sont fermés aux nouveaux entrants.

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

■ **Dans la zone américaine (NAFTA)**, 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 compris entre 62 et 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 compris entre 60 et 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.

Dans les autres pays, Technicolor accorde des régimes de retraite, principalement non financés, au Mexique, en Italie, au Canada et au Japon. Les avantages sont principalement basés sur la rémunération assurée en fin de carrière et la durée de service. Ces plans sont soit financés par les cotisations du Groupe à un fonds juridiquement distinct soit non financés.

Régimes de couverture de soins médicaux

Aux États-Unis, Technicolor offrait un régime de couverture médicale aux anciens salariés retraités. Afin d'être éligible, les salariés devaient avoir pris leur retraite après l'âge de 55 ans et avoir été employés par

Technicolor pendant 10 ans au moins dans la plupart des cas. Ce plan incluait également une assurance-vie. Les avantages ne sont plus accordés aux nouveaux embauchés depuis 2003.

En juin 2012, comme de nombreuses sociétés américaines, Technicolor a réduit les avantages aux retraités en supprimant les avantages liés aux prestations d'assurance-vie pour les retraités aux États-Unis. L'impact de cette suppression est un produit de 54 millions de dollars (41 millions d'euros au taux moyen du 31 décembre 2012) comptabilisé au sein des « Autres produits (charges) » dans le compte de résultat consolidé.

En 2013, la répartition géographique des engagements est la suivante :

(en millions d'euros)	Allemagne	États-Unis	Angleterre	France	Autres	Total
Valeur actuelle de l'obligation	276	118	108	16	11	529
Juste valeur des actifs du régime	(1)	(81)	(91)	-	-	(173)
PROVISION POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	275	37	17	16	11	356
Paiements	(19)	(5)	(3)	(1)	(2)	(30)
Duration moyenne (en années)	10	10	19	9	*	*

* non applicable.

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser au cours de l'exercice 2014 soient de l'ordre de 40 millions d'euros au titre des régimes de retraite et avantages assimilés, dont 25 millions d'euros directement par l'entreprise aux salariés et 15 millions d'euros par les plans.

En outre, le Groupe verse en moyenne une contribution annuelle aux actifs du fonds de l'ordre de 8 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 un 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	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Coût des services						
■ Coût des services rendus au cours de la période	(5)	(6)	-	-	(5)	(6)
■ Coût des services passés et gains liés à une réduction de régime ⁽¹⁾	2	4	-	41	2	45
Coût financier ⁽²⁾⁽³⁾	(12)	(12)	-	(1)	(12)	(13)
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN CHARGES	(15)	(14)	-	40	(15)	26

(1) Gain lié à une réduction de régime qui a eu lieu aux États-Unis en 2012 et qui a été comptabilisé au sein des « Autres produits (charges) ».

(2) Le coût financier des actifs de couverture est inclus dans les « Autres produits (charges) financiers nets ».

(3) Dont :

- Le coût financier relatif à l'engagement et le rendement relatif aux actifs du régime s'élève respectivement à (19) millions d'euros et 7 millions d'euros en 2013.
- Le coût financier et le rendement attendu des actifs de couverture s'élèvent respectivement à (22) millions d'euros et 10 millions d'euros en 2012.

(b) État du Résultat Global (ERG)

Les réévaluations de la provision pour retraites nettes reconnues dans l'État du Résultat Global s'analysent ainsi :

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
OUVERTURE					(111)	(46)
Rendement des actifs de couverture	6	6	-	-	6	6
Pertes/(gains) actuariels provenant :	-	-	-	-	-	-
■ de changement dans les hypothèses démographiques	-	-	-	-	-	-
■ de changement dans les hypothèses financières ⁽¹⁾	8	(72)	1	(4)	9	(76)
■ des ajustements liés à l'expérience	(1)	4	-	1	(1)	5
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN ERG	13	(62)	1	(3)	14	(65)
CLÔTURE					(97)	(111)

(1) En 2013, la hausse des taux d'actualisation (voir note 25.5) a conduit à la comptabilisation de gains actuariels à hauteur de 9 millions d'euros alors qu'en 2012, l'effet de la variation des taux d'actualisation avait généré une perte actuarielle de 76 millions d'euros (le taux d'actualisation moyen pondéré avait diminué de 4,5 % en 2011 à 3,4 % en 2012).

25.3 Évolution des engagements et des actifs de couvertures

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Valeur actuelle de l'obligation à l'ouverture	(554)	(510)	(7)	(46)	(561)	(556)
Coût des services rendus	(5)	(6)	-	-	(5)	(6)
Coût financier	(19)	(22)	-	(1)	(19)	(23)
Réévaluation – Pertes/(gains) actuariels provenant :						
■ de changement dans les hypothèses démographiques	-	-	-	-	-	-
■ de changement dans les hypothèses financières	8	(73)	1	(4)	9	(77)
■ des ajustements liés à l'expérience	(1)	4	-	1	(1)	5
Coût des services passés, incluant les pertes/(gains) sur les réductions de régime ⁽¹⁾	2	7	-	41	2	48
Prestations versées	37	42	-	2	37	44
Écarts de conversion	9	-	-	-	9	-
Variation de périmètre ⁽²⁾	-	5	-	-	-	5
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture ⁽³⁾	(523)	(553)	(6)	(7)	(529)	(560)
Obligation entièrement ou partiellement financée	(215)	(222)	-	-	(215)	(222)
Obligation non financée	(308)	(331)	(6)	(7)	(314)	(338)
Variation de la juste valeur des actifs du plan						
Juste valeur à l'ouverture	173	166	-	-	173	166
Rendement des actifs de couverture	7	10	-	-	7	10
Gain/(pertes) de réévaluation	6	6	-	-	6	6
Cotisations versées par l'employeur	6	7	-	-	6	7
Contributions versées par les participants	-	-	-	-	-	-
Prestations versées	(13)	(17)	-	-	(13)	(17)
Écarts de conversion	(6)	-	-	-	(6)	-
Variation de périmètre ⁽²⁾	-	1	-	-	-	1
Juste valeur à la clôture ⁽⁴⁾	173	173	-	-	173	173
Coût des services passés non comptabilisés	-	(1)	-	-	-	(1)
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	(350)	(381)	(6)	(7)	(356)	(388)

- (1) En juin 2012, comme de nombreuses sociétés américaines, Technicolor a réduit les avantages aux retraités en supprimant les avantages liés aux prestations d'assurance-vie pour les retraités aux États-Unis. Ces avantages faisaient partie du régime de couverture médicale américain. L'impact de cette suppression est un produit de 54 millions de dollars (41 millions d'euros au taux moyen du 31 décembre 2012).
- (2) En 2012, les variations de périmètre se composent essentiellement de la cession des activités Services Diffuseurs de Contenu et de la liquidation de Thomson Angers.
- (3) Pour les filiales de la zone américaine (qui inclue les États-Unis, le Canada et le Mexique) :
- le montant des obligations relatives aux prestations de retraites s'élève à 126 millions d'euros et 134 millions d'euros aux 31 décembre 2013 et 2012 respectivement ;
 - les obligations relatives à la couverture médicale sont de 6 millions d'euros et 7 millions d'euros aux 31 décembre 2013 et 2012 respectivement.
- Pour les filiales allemandes, le montant des provisions de retraites s'élève à 275 millions d'euros et 294 millions d'euros aux 31 décembre 2013 et 2012 respectivement.
- (4) Pour les filiales de la zone américaine (qui inclue les États-Unis, le Canada et le Mexique), les actifs de couverture s'élèvent à 81 millions d'euros et 85 millions d'euros aux 31 décembre 2013 et 2012 respectivement.

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 3 millions de GBP (4 millions d'euros au taux moyen du 31 décembre 2013).

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. Sur les années passées, les contributions ont diminué drastiquement. Les cotisations annuelles moyennes sont de l'ordre de 5 millions d'USD (4 millions d'euros au taux moyen du 31 décembre 2013).

(b) Ventilation de la juste valeur par catégorie

La répartition moyenne pondérée des actifs de couverture du Groupe par catégorie d'investissement s'établit comme suit :

(en % et en millions d'euros)	Répartition des actifs au 31 décembre		Juste valeur des actifs au 31 décembre	
	2013	2012	2013	2012
Trésorerie et équivalents	2 %	2 %	4	4
Instruments de capitaux propres	49 %	48 %	84	83
Titres de créances	33 %	34 %	57	59
Immobilier	16 %	16 %	28	27
TOTAL	100 %	100 %	173	173

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 2013 le rendement réel des actifs s'élève à 13 millions d'euros (16 millions d'euros en 2012).

25.5 Hypothèses retenues pour le calcul actuariel

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale	
	2013	2012	2013	2012
Taux d'actualisation moyen pondéré	3,7 %	3,4 %	4,4 %	3,6 %
Taux moyen pondéré d'augmentation des salariés à long terme	2,1 %	2,0 %	2,1 %	N/A

(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.

	Zone euro	États-Unis	Royaume-Uni
Plans de retraites et avantages assimilés	3,1 %	4,3 %	4,4 %
Plans de pré-retraite	0,8 %	N/A	N/A
Couverture médicale	N/A	4,6 %	N/A

(b) Changement dans les méthodes et hypothèses de calcul actuel

Les principaux impacts de l'application de la norme IAS 19 révisée pour le Groupe auraient été une augmentation du coût financier des engagements retraite de 3 millions d'euros en 2012 et la reconnaissance en provision pour retraites des coûts des services passés pour (1) million d'euros au 1^{er} janvier 2012 avec une contrepartie en capitaux propres. Dans la mesure où ces impacts ne sont pas matériels dans les états financiers consolidés du Groupe, Technicolor a décidé de ne pas retraiter ses états financiers consolidés 2012 et a reconnu le coût des services passés au 1^{er} janvier 2013 avec une contrepartie en capitaux propres.

25.6 Analyse de sensibilité

Les analyses de sensibilité présentées ci-dessous visent à montrer les effets des changements raisonnablement possibles d'hypothèses retenues à la clôture, les autres hypothèses étant considérées constantes.

La sensibilité à la variation des coûts de couverture médicale et à celle du taux d'actualisation est décrite ci-dessous :

- Si le taux d'actualisation s'accroît de 0,25 %, la provision diminuerait de 15 millions d'euros ;
- si le taux d'actualisation décroît de 0,25 %, la provision augmenterait de 16 millions d'euros ;

- si les coûts de couverture médicale augmentaient de 1 %, la provision augmenterait de moins de un million d'euros ;
- si les coûts de couverture médicale diminuaient de 1 %, la provision diminuerait de moins de un million d'euros.

L'analyse de sensibilité présentée est susceptible de ne pas être représentative des variations réelles de l'obligation dans la mesure où il est peu probable que l'effet du changement d'hypothèses se produise de façon isolée les unes des autres puisque ces hypothèses peuvent parfois être corrélées.

NOTE 26 PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION ET AUTRES PROVISIONS

26.1 Provisions pour restructuration

(en millions d'euros)	2013	2012
Solde d'ouverture	46	81
Dotations ⁽²⁾	69	31
Reprises ⁽²⁾	(1)	(3)
Utilisations de l'exercice ⁽¹⁾	(49)	(56)
Écarts de conversion	(1)	-
Autres mouvements	(5)	(7)
SOLDE DE CLÔTURE	59	46
Dont courant	59	45
Dont non courant	-	1

(1) En 2012, comprend (22) millions d'euros liés aux plans de restructuration annoncés fin décembre 2011.

(2) Les coûts de restructuration, nets des reprises, ont été enregistrés dans le compte de résultat consolidé comme suit :

(en millions d'euros)	2013	2012
Résultat des activités poursuivies		
Coûts de fermeture*	(65)	(23)
Dépréciation d'actifs (dans le cadre de plans de restructuration)**	(3)	(6)
Coûts de restructuration des activités poursuivies	(68)	(29)
Résultat des activités arrêtées		
Lié aux activités arrêtées	-	1
Coûts de restructuration des activités arrêtées	-	1
Total coûts de restructuration du Groupe	(68)	(28)

* Ce montant est lié aux indemnités de fin de contrat des salariés et à la fermeture des locaux. En décembre 2013, le Groupe a annoncé un certain nombre de plans d'action pour réduire ses coûts qui devraient permettre de rationaliser les fonctions support. En 2012, inclut (13) millions d'euros liés au plan social sur Thomson Angers.

** Ces coûts de restructuration sont reclassés en diminution des actifs correspondants préalablement à la cession ou à l'arrêt de l'activité restructurée et apparaissent donc sur la ligne « autres mouvements » du tableau de variation de provision.

26.2 Autres provisions

(en millions d'euros)	Garanties	Risques et litiges relatifs aux activités cédées	Autres provisions relatives aux activités poursuivies ⁽¹⁾	Total
Solde au 1^{er} janvier 2012	18	69	54	141
Dotations	8	8	31	47
Reprises	(4)	(5)	(9)	(18)
Utilisations de l'exercice	(4)	(5)	(10)	(19)
Écarts de conversion et autres mouvements	-	-	3	3
Solde au 31 décembre 2012	18	67	69	154
Dotations	8	5	29	42
Reprises	(6)	(13)	(4)	(23)
Utilisations de l'exercice	(3)	(2)	(7)	(12)
Écarts de conversion et autres mouvements ⁽²⁾	(1)	(2)	(25)	(28)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013	16	55	62	133
<i>Dont courant</i>	16	-	35	51
<i>Dont non courant</i>	-	55	27	82

(1) La colonne comprend principalement des provisions pour risques et litiges.

(2) Liées principalement aux provisions reclassées en charges à payer à la suite de la signature d'accords.

Au 31 décembre 2013, le montant total des provisions relevant des litiges seuls s'élevait à 27 millions d'euros (55 millions d'euros au 31 décembre 2012).

NOTE 27 PAIEMENTS SUR LA BASE D'ACTIONS

27.1 Plans de stock-options et actions ordinaires accordés par Technicolor

- Le 24 octobre 2013 le Conseil d'administration du Groupe a décidé de lancer un plan d'attribution d'actions gratuites. Ce plan prévoit l'attribution d'un droit à recevoir 125 actions ordinaires Technicolor nouvellement émises pour chacun des salariés éligibles. La période d'acquisition est de 4 ans. Afin de recevoir les actions gratuites à la date de livraison, le salarié éligible doit rester salarié du Groupe pendant toute la période d'acquisition. 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 2013, 1 604 000 actions gratuites ont été attribuées aux salariés du Groupe.
- Le 23 mai 2013, le Conseil d'administration du Groupe a approuvé un plan de rétention à long terme (dénommé « *Management Incentive Plan* » MIP 2015). Dans le cadre de ce plan, des options de souscription d'actions au bénéfice de collaborateurs clés ont été attribuées à environ 90 collaborateurs clés du Groupe sous condition de présence et en cas d'atteinte d'un objectif de performance lié aux flux de trésorerie consolidés ("Free Cash Flow").
 - En 2015, si la génération de flux de trésorerie consolidés au titre de l'exercice 2014 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, 50 % des options attribuées deviendraient exerçables. Si la génération de flux de trésorerie consolidés pour 2014 est inférieure à 100 millions d'euros, aucune option ne deviendrait exerçable à cette date.
 - En 2016, si la génération de flux de trésorerie consolidés au titre de l'exercice 2015 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, 25 % des options attribuées deviendraient exerçables. Dans le cas où les objectifs de performance 2014 ("Performance Target 2014") n'avaient pas été atteints, ce sont 75 % des options attribuées qui deviendraient exerçables. Si la génération de flux de trésorerie consolidés pour 2015 est inférieure à 100 millions d'euros, aucune option ne deviendrait exerçable à cette date.
 - En 2017, si la génération de flux de trésorerie consolidés au titre de l'exercice 2016 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, 25 % des options attribuées deviendraient exerçables. Dans le cas où les objectifs de performance 2014 ou 2015 ("Performance Target 2014" or 2015) n'avaient pas été atteints, ce sont l'ensemble des options non attribuées précédemment qui deviendraient exerçables. Si la génération de flux de trésorerie consolidés pour 2016 est inférieure à 100 millions d'euros, aucune option ne deviendrait exerçable à cette date.

Le Conseil d'administration du Groupe a autorisé un plan de stock-option potentiel de 26 843 987 options, dont 16 598 000 options ont déjà été attribuées au 31 décembre 2013.

- En février 2011, le Conseil d'administration du Groupe a approuvé un plan de rétention à long terme (dénommé « *Long-Term Incentive Plan* » LTIP) qui a été mis en place au cours du premier semestre 2011. Dans le cadre de ce plan, des actions gratuites pourront être attribuées à certains managers clés en 2012, 2013 et 2014 sous conditions et proportionnellement à des objectifs de performance fondés à la fois sur des critères de marché et sur la performance opérationnelle de Technicolor, réalisés aux 31 décembre 2011, 2012 et 2013 respectivement et tels qu'approuvés par le Conseil d'administration. Concernant les actions gratuites qui pourraient être attribuées sur la base de la performance 2011, 2012 et 2013, l'attribution finale suppose que les managers soient restés salariés de Technicolor pendant la durée du plan.
- Le 17 juin 2010, le Conseil d'administration du Groupe avait approuvé la mise en place d'un plan de rétention à moyen terme (dénommé « *Mid-Term Incentive Plan* » MIP) au bénéfice de directeurs clés, attribuant des « Unités de performances » ("performance units") composées de liquidités et, selon le niveau de hiérarchie, d'actions gratuites ou d'options de souscription d'actions. Les « Unités de performances » sont octroyées sous condition de présence et moyennant la réalisation de conditions de performances hors marché telles qu'approuvées par le Conseil d'administration, mesurées au 31 décembre 2012. Les droits sont acquis soit partiellement soit en totalité pour chaque bénéficiaire selon la performance effectivement réalisée au regard de l'objectif fixé par le Conseil d'administration.

Pour les salariés étrangers, les actions gratuites seront attribuées et exerçables le 17 juin 2014. Les bénéficiaires doivent être employés de la Société pendant toute la durée du plan.

Au 31 décembre 2013 le nombre total des stock-options encore existantes s'élevait à 17 045 139 options et 2 490 634 actions gratuites accordées aux employés et directeurs, et 173 767 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. Les détails de ces plans de stock-options sont détaillés ci-après.

Conformément aux dispositions transitoires prévues par la norme IFRS 2 « Paiement sur la base d'actions », seuls les plans émis après le 7 novembre 2002 et dont les droits permettant l'exercice des options restent à acquérir au 1^{er} janvier 2005 sont comptabilisés. En conséquence seuls sont présentés ci-dessous les plans comptabilisés selon IFRS 2, le détail de ces autres plans de stock-options étant décrits plus loin dans cette note.

	Type de plan	Dates d'octroi	Nombre d'options initialement accordées	Nombre d'options restantes	Nombre bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'option	Prix d'exercice ⁽²⁾	Juste valeur estimée des options accordées
Plan 3	Options de souscription	22 septembre 2004	359 990	108 888	574	50 % le 22 septembre 2007 50 % le 22 septembre 2008	10 ans	131,38 euros	65,3 euros
Plan 4	Options d'achat	19 avril 2005	71 940	32 684	93	50 % le 19 avril 2008 50 % le 19 avril 2009	10 ans	170,99 euros	73,2 euros
Plan 5	Options d'achat	8 décembre 2005	199 317	49 455	390	50 % le 8 décembre 2008 50 % le 8 décembre 2009	10 ans	145,6 euros	62,5 euros
Plan 6	Options de souscription	21 septembre 2006	273 974	78 153	485	50 % le 21 septembre 2008 50 % le 21 septembre 2009	8 ans	102,53 euros	32,2 euros
Plan 7	Options de souscription	14 décembre 2007	130 710	51 987	482	50 % le 14 décembre 2009 50 % le 14 décembre 2010	8 ans	85,64 euros	20,8 euros
MIP* Actions gratuites	Actions gratuites existantes	17 juin 2010	492 020 ⁽¹⁾	244 332	64	30 avril 2013 pour la France et 17 juin 2014 pour les autres pays	-	-	5,5 euros
MIP* Options	Options de souscription	17 juin 2010	1 216 700 ⁽¹⁾	887 972	18	30 avril 2013 pour la France et 17 juin 2014 pour les autres pays	8 ans	6,52 euros	2,32 euros
LTI Actions gratuites	Actions gratuites à émettre ou existantes	28 avril 2011 et 30 juin 2011	1 637 152 ⁽¹⁾	642 302	63	Juin 2013 (50 %) et mars 2014 (50 %)	-	-	5,2 euros en moyenne
MIP 2015 Options**	Options de souscription	23 mai 2013 et 17 juin 2013	16 398 000	15 636 000	94	Mai 2015 (50 %), mai 2016 (25 %), mai 2017 (25 %)	5 ans	3,31 euros	1,10 euro
MIP 2015 Options**	Options de souscription	24 octobre 2013	200 000	200 000	1	Mai 2015 (50 %), mai 2016 (25 %), mai 2017 (25 %)	5 ans	4,07 euros	1,45 euro
Plan d'actions gratuites	Actions gratuites à émettre	12 novembre 2013	1 604 000	1 604 000	12 832	Novembre 2017	-	-	3,87 euros

* Plan de rétention à moyen terme dénommé « Mid-Term Incentive Plan » (MIP) (voir la description plus haut).

** Plan de rétention dénommé « Management Incentive Plan » (MIP 2015) (voir la description plus haut).

(1) Montant potentiel maximum.

(2) Les prix d'exercice et le nombre d'options ont été modifiés suite aux augmentations de capital qui ont eu lieu en 2012.

Le nombre d'options restantes ainsi que leur prix moyen pondéré d'exercice ont connu les variations suivantes en 2013 et en 2012 :

	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
Nombre d'options restantes au 31 décembre 2011 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 6 ans hors actions gratuites)	3 221 626	19,4 (compris entre 0 et 208,2)
Dont options exercables	376 666	148,6
Ajustements à la suite des augmentations de capital de juillet et août 2012	17 000	37,7
Options supprimées	(358 125)	8,6
Nombre d'options restantes au 31 décembre 2012 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 5 ans hors actions gratuites)	2 880 501	17,4 (compris entre 0 et 171)
Dont options exercables	354 496	115,4
Options attribuées	17 440 000	3,68
Options supprimées	(784 728)	6,03
NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2013 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 4 ans hors actions gratuites)	19 535 773	5,6 (compris entre 0 et 171)
Dont options exercables	321 167	111,6

Principales hypothèses utilisées

L'estimation des justes valeurs des stock-options octroyées a été réalisée en utilisant le modèle Black & Scholes de valorisation d'options.

Les données utilisées dans les modèles sont les suivantes :

(en % et en euros)	Plans de stock-option octroyés en		
	octobre 2013	juin 2013	2010
Prix moyen pondéré de l'action à la date d'évaluation	4,06	3,2	5,5
Prix moyen d'exercice pondéré	4,07	3,31	4,68
Volatilité attendue	40 %	40 %	52 %
Durée de vie estimée*	5 ans	5 ans	5 ans
Taux sans risque	0,77 %	0,62 %	1,85 %
Ratio de dividende attendu	0 %	0 %	0 %
Juste valeur à la date d'estimation	1,5	1,1	2,3

* 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-option 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 LTI, 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 Plans accordés par MediaNaviCo

La filiale de Technicolor MediaNaviCo a mis en place deux plans de rémunération : le "Value Options Plan" au profit des salariés et le "Profit Interest Plan" pour deux dirigeants de MediaNaviCo. Ces deux plans sont similaires à des rémunérations fondées sur la valeur des actions de MediaNaviCo ("Share Appreciation Rights") et sont comptabilisés selon les dispositions d'IFRS 2. Ces plans seront dénoués en numéraire.

- Pour le "Value Options Plan" attribué en décembre 2011, un montant sera versé aux salariés en cas de changement de contrôle de MediaNaviCo ou d'une cotation (IPO) de la société (« événement générateur »). Le montant acquis correspondra au gain de valeur de l'action MediaNaviCo par rapport au prix d'exercice ;
- Dans le cadre du "Profit Interest Plan" :
 - les deux dirigeants ont reçu des unités de valeur ("incentive units") correspondant à 1,57 % (T1) des gains et profits de MediaNaviCo (équivalent à la valeur de marché à la date de l'événement générateur diminué de la valeur à la date

Les données utilisées dans les modèles sont les suivantes :

	<i>"Profit interest Plan Options"</i>	<i>"Value Options"</i>
Volatilité attendue	60 %	60 %
Durée d'acquisition estimée (en années)	4	Entre 3,5 et 4,5 selon la date d'attribution
Taux sans risque	2,1 %	2,1 %
Taux Repo	3 %	3 %
Taux de rotation du personnel	0 %	Entre 0 % et 15 %
Prix d'exercice (en euros)	NA	0,45
Juste valeur à la date d'estimation (en euros)	0,26	0,26

La volatilité représente une mesure de la variation passée d'un prix ou de la variation attendue sur une période. Le taux de volatilité utilisé dans le modèle de calcul des valeurs des options est basé sur la volatilité utilisée par des sociétés comparables à MediaNaviCo pour valoriser leurs plans de stock-option.

d'attribution) après la date d'attribution de T1 (attribuée en septembre 2011) ;

- suite au départ de l'un des deux dirigeants en 2012, seul un des dirigeants a reçu des unités de valeur correspondant à 0,44 % (T2) des gains et profits de MediaNaviCo après la date d'attribution de T2 (tranche attribuée le 1^{er} janvier 2013),
- suite au départ de l'un des deux dirigeants en 2012, seul un des dirigeants recevra des unités de valeur correspondant à 0,34 % (T3) des gains et profits de MediaNaviCo après la date d'attribution de T3 (tranche devant être attribuée le 1^{er} janvier 2014).

Ces "incentive units" sont acquises à hauteur de 25 % par an sur 4 ans à compter de la date d'attribution. Elles peuvent être exercées chaque année à compter du 1^{er} janvier 2019 ou plus tôt dans le cas d'un changement de contrôle de MediaNaviCo ou d'une cotation.

L'estimation des justes valeurs des options octroyées aux salariés et aux deux dirigeants a été réalisée en utilisant un modèle binomial de valorisation d'options.

Comme ces plans seront dénoués en numéraire, la contrepartie de la charge est une dette qui doit être réévaluée à la juste valeur à chaque date d'arrêté, en appliquant un modèle d'évaluation d'option.

	<i>"Profit interest Plan Options"</i>	<i>"Value Options"</i>
NOMBRE D'OPTIONS ACCORDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2012	3 337 968	8 713 414
Nouvelles options accordées (avec une juste valeur moyenne de 0,30 euros à la date d'attribution)	943 543	4 858 000
Options annulées	-	(4 317 000)
NOMBRE D'OPTIONS ACCORDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013	4 281 511	9 254 414

L'impact de ces plans sur le résultat de Technicolor est inférieur à un million d'euros en 2013 comme en 2012.

27.3 Charges de l'exercice relatives aux plans de stock-option

Les charges de rémunération comptabilisées au titre des services reçus sur la période s'élèvent respectivement à 6 millions d'euros et 5 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012.

La contrepartie de ces charges a été créditée en capitaux propres pour la totalité de ces montants en 2013 et en 2012.

27.4 Éléments concernant les plans auxquels IFRS 2 n'a pas été appliqué*

* Plans octroyés avant le 7 novembre 2002 et/ou non totalement acquis au 1^{er} janvier 2005.

Les instruments de capitaux propres non retraités selon IFRS 2 en conformité avec les dispositions d'IFRS 1 incluent les BASA (« Bons d'Achat et de Souscription d'Actions ») accordés le 15 septembre 2004 et acquis par les employés du Groupe éligibles au plan. Les instruments

restants de capitaux propres non retraités selon IFRS 2 et pour lesquels la vie de l'option n'est pas échue correspondent aux stock-options octroyées en 2004 en échange d'anciennes stock-options octroyées avant le 7 novembre 2002 (une partie du plan 3).

La synthèse des mouvements des options concernant les plans non retraités selon IFRS 2 (hors BASA) en conformité avec les dispositions d'IFRS 1 est présentée ci-dessous :

	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
Nombre d'options restantes au 31 décembre 2011 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 3 ans)	206 828	160
Dont options exerçables	206 828	160
Ajustements à la suite des augmentations de capital de juillet et août 2012	2 508	131,38
Options supprimées	(4 530)	131,38
Nombre d'options restantes au 31 décembre 2012 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 2 ans)	204 806	131,38
Dont options exerçables	204 806	131,38
Options supprimées	(31 039)	131,38
NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2013 (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 1 an)	173 767	131,38
Dont options exerçables	173 767	131,38

NOTE 28 AUTRES DETTES COURANTES ET NON COURANTES

(en millions d'euros)	2013	2012
TOTAL AUTRES DETTES NON COURANTES	136	96
Taxes à payer	42	33
Redevances – courantes	119	98
Dettes envers les fournisseurs d'immobilisations et contrats	13	18
Autres ⁽¹⁾	238	265
TOTAL AUTRES DETTES COURANTES	412	414

(1) En 2012, comprend l'amende de 38,6 millions d'euros infligée par la Commission Européenne relative à l'ancienne activité Tubes Cathodiques de Thomson, payée sur 2013.

NOTE 29 RÉSULTAT PAR ACTION

Résultat net dilué par action

Le calcul du résultat dilué par action « part du Groupe » des activités poursuivies prend en compte les éléments suivants :

	2013	2012
NUMÉRATEUR :		
Résultat net retraité (part du Groupe) des activités poursuivies (<i>en millions d'euros</i>)	(106)	15
DÉNOMINATEUR * :		
Nombre pondéré d'actions (<i>en milliers</i>)	335 094	277 191
<i>Dont</i>		
ORA IIC ⁽¹⁾	-	1 006
Stock-options attribuées	-	300

- * Le nombre moyen d'actions pour le calcul du résultat de base est de respectivement 335 094 milliers d'actions et 275 885 milliers d'actions en 2013 et 2012. Pour le calcul du résultat dilué par action le nombre moyen d'ORA IIC et de stock-option est ajouté. Pour l'année 2013, parce qu'il y a une perte nette des activités poursuivies, les actions non converties estimées des plans de stock-option n'ont pas été incluses dans le calcul du résultat par action dilué.
- Conformément à la norme IAS 33.26 et IAS 33.27b, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires a été ajusté en 2012 pour tenir compte de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription qui a eu lieu le 14 août 2012.
- Du fait de l'évolution du cours de l'action, l'ensemble des plans de stock-option, à l'exception des plans d'actions gratuites ne sont pas dilutifs. Certains de ces plans de stock-option pourraient devenir dilutifs en fonction de l'évolution future du cours de l'action (voir les plans d'options décrits en note 27).
- (1) En 2012, ce nombre pondéré inclut 1 009 milliers de nouvelles actions émises le 30 décembre 2012.

Le calcul du résultat dilué par action « part du Groupe » des opérations arrêtées ou en cours de cession prend en compte les éléments suivants :

	2013	2012
NUMÉRATEUR :		
Résultat net retraité (part du Groupe) des opérations non poursuivies (<i>en millions d'euros</i>)	19	(35)
DÉNOMINATEUR :		
Nombre pondéré d'actions (<i>en milliers</i>)	335 094	277 191

NOTE 30 FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

La répartition géographique des effectifs du Groupe à la fin de l'exercice s'analyse ainsi :

	2013	2012
Europe	3 894	4 135
Amérique du Nord	5 468	5 930
Asie ⁽¹⁾	2 063	1 960
Autres pays ⁽²⁾	2 575	2 614
EFFECTIF TOTAL	14 000	14 639
Effectif des sociétés mises en équivalence	417	413
(1) Dont Inde	1 409	1 238
(2) Dont Mexique	1 562	1 618

Aucun employé ne faisait partie du périmètre des activités non poursuivies aux 31 décembre 2013 et 2012.

Le total des avantages au personnel (incluant uniquement les entités consolidées) est détaillé comme suit :

	2013	2012
Salaires	630	710
Charges sociales	86	103
Coûts salariaux liés aux paiements en actions accordés aux dirigeants et aux employés ⁽¹⁾	6	5
Charges/(gains) liés aux engagements de retraite – plans à prestations définies ⁽²⁾	15	(26)
Indemnités de fin de contrat de travail et autres avantages au personnel à long terme ⁽³⁾	47	19
TOTAL DES AVANTAGES AU PERSONNEL (HORS PLANS À CONTRIBUTIONS DÉFINIES) ⁽⁴⁾	784	811
Charges liées aux plans de retraite à contributions définies	19	19

(1) Voir note 27.

(2) Le gain lié aux engagements de retraite s'explique par le gain lié aux réductions de régimes comptabilisé en 2012 (voir note 25).

(3) Ces coûts figurent en coûts de restructuration dans le compte de résultat au sein du résultat consolidé des activités poursuivies (voir note 26).

(4) 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.

NOTE 31 ACQUISITIONS, CESSIONS ET AUTRES OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE PRÉSENTÉES DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(a) Impact en trésorerie de la restructuration de la dette

(en millions d'euros)	Note	2013	2012
Frais liés à la restructuration de la dette en 2013 et du capital en 2012 ⁽¹⁾	(9)	(131)	(1)
Remboursement de la dette aux créanciers	(22)	(124)	(245)
IMPACT TOTAL DE LA RESTRUCTURATION DE LA DETTE		(255)	(246)

(1) Les frais directement liés à la mise en œuvre de la restructuration 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.

(b) Acquisitions de titres de participation, net de la trésorerie acquise

(en millions d'euros)	2013	2012
Rachat de l'activité Roadshow	(3)	-
Rachat de l'activité Quinta	-	(2)
Acquisition de 50 % des parts d'Indoor Direct	(3)	(6)
Rachat d'activités à Laser Pacific	-	(1)
Technicolor Digital Cinéma LLC (paiement différé)	(1)	(1)
Autres	(1)	-
ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES DE LA TRÉSORERIE DES SOCIÉTÉS ACQUISES	(8)	(10)

(c) Produit de cession net de titres de participation

(en millions d'euros)	2013	2012
Cessions au sein des activités poursuivies		
Services Diffuseurs de Contenu	-	17
Cession nette de l'investissement dans Novaled	4	-
Autres cessions et trésoreries des sociétés cédées	2	-
Variation nette de la trésorerie au sein des activités poursuivies	6	17
Cessions au sein des activités arrêtées ou en cours de cession		
Grass Valley ⁽¹⁾	27	(4)
Autres cessions et trésoreries des sociétés cédées	-	(1)
Variation nette de la trésorerie au sein des activités arrêtées ou en cours de cession	27	(5)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE LIÉE AUX CESSIONS	33	12

(1) Correspond au paiement d'engagements donnés dans les contrats de cession, ainsi qu'au paiement reçu de Francisco Partner à la suite de l'accord sur la promissory note (voir note 11).

(d) Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs

Technicolor avait vendu à une banque ses créances de CIR pour un montant de 17 millions d'euros de trésorerie en 2012. Cette cession qui était intervenue à la fin du mois de juin 2012, s'était traduite par la sortie du bilan de la créance d'un montant de 22 millions d'euros cédée en contrepartie :

- d'un encaissement en trésorerie de 17 millions d'euros ;
- d'une créance sur la banque de 3 millions d'euros correspondant au reliquat de trésorerie à recevoir à la date de remboursement par l'Etat prévu en 2015 ; et
- d'une charge sur la période de 2 millions d'euros.

Le Groupe conserve une implication continue résiduelle dans cette créance au titre du risque fiscal.

En 2013, le CIR sera collecté au travers d'une réduction de l'impôt sur les sociétés dû ; de ce fait aucune créance de CIR n'a été cédée.

En plus de cette transaction, le Groupe a procédé à un affacturage inversé en 2013 pour un montant de 8 millions d'euros au 31 décembre 2013, et pour un montant de 3 millions d'euros au 31 décembre 2012.

NOTE 32 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET AUTRES ENGAGEMENTS

Le tableau ci-dessous détaille au 31 décembre 2013 les obligations contractuelles et les engagements commerciaux pour lesquels le Groupe devra effectuer des paiements futurs certains ou éventuels (les obligations contractuelles relatives à la restructuration de la dette sont détaillées en note 22). Ils incluent 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.

Obligations contractuelles et engagements commerciaux (en millions d'euros)	2013	Paiements dus par date d'échéance			
		Moins d'un 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⁾	1 091	86	119	289	597
Loyers liés aux contrats de location-financement ⁽²⁾	-	-	-	-	-
Dettes relatives aux acquisitions et aux cessions d'entités	7	2	5	-	-
Engagements hors bilan :					
Loyers liés aux contrats de location simple ⁽³⁾	282	71	103	55	53
Autres paiements futurs certains ⁽⁴⁾	31	9	12	6	4
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS*	1 411	168	239	350	654
Paiements futurs éventuels					
Engagements hors bilan :					
Garanties données ⁽⁵⁾	106	42	2	-	62
Autres paiements futurs éventuels ⁽⁶⁾	3	1	2	-	-
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS*	109	43	4	-	62

* Le montant total des « Paiements futurs certains » et des « Paiements futurs éventuels » s'élevait respectivement au 31 décembre 2012 à 1 624 millions d'euros et à 55 millions d'euros en ce qui concerne les activités poursuivies. L'engagement ferme d'achat n'est plus inclus car aucun volume minimum n'est engagé dans les contrats d'achat.

(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 1 022 millions d'euros, voir note 22). 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-financement ne sont pas significatifs.

(3) Les loyers liés aux contrats de location simple sont décrits ci-après dans cette note.

(4) Les autres engagements à long terme concernent principalement les coûts de maintenance associés à la location.

(5) Ces garanties comprennent :

- Des garanties données dans le cadre d'une cession d'actifs pour 1 million d'euros ;
- Des garanties données aux douanes et pour des actions judiciaires pour 0,6 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 douane. La dette douanière est généralement exigible dès l'arrivée des marchandises sur le territoire communautaire. 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 25 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 douane 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 douane 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.

(6) Les paiements futurs éventuels comprennent principalement des paiements relatifs à des compléments de prix pour 3 millions d'euros liés à des acquisitions passées.

Informations supplémentaires :

- Les garanties et engagements d'achat reçus s'élèvent à 148 millions d'euros au 31 décembre 2013. 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. Les obligations contractuelles et les engagements commerciaux, certains ou éventuels, des activités arrêtées ou en cours de cession s'élèvent à 11 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Engagements relatifs aux instruments financiers

Les engagements relatifs aux instruments financiers utilisés par le Groupe génèrent des encaissements et des décaissements futurs concomitants. Ils n'ont donc pas été inclus dans le tableau ci-dessus.

- 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.

Les engagements suivants sont présentés distinctement dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2013
Swaps de change	233
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	233
Swaps de change	(233)
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	(233)

Loyers liés aux contrats de location simple

Au 31 décembre 2013, 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
2014	71	(3)	68
2015	58	(2)	56
2016	45	(1)	44
2017	33	(1)	32
2018	22	(1)	21
Après 5 ans	53	-	53
TOTAL	282	(8)	274

(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, OUIDO et Cirpack pour la sous-location du siège social d'Issy-les-Moulineaux en France ;
- Prosvavia pour la sous-location du site de Rennes en France.

Le tableau ci-dessus comprend les baux à payer au titre de la provision de restructuration pour 3 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Les deux contrats importants de location simple suivants ont été signés concernant les sièges sociaux d'Issy-les-Moulineaux et d'Indianapolis :

- 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 2013, la charge nette afférente aux loyers liés à des contrats de location s'est établie à 83 millions d'euros (85 millions d'euros de charges locatives et 2 millions d'euros de revenus de loyers).

Garanties données par les filiales pour sécuriser la Dette Restructurée

Les obligations de la Société et des garants au titre du Crédit Bancaire et du Contrat d'Émission Obligataire sont assorties de sûretés consistant en des nantissements d'actions, nantissements de certaines créances clients détenues au titre de contrats importants, nantissements de certaines créances intragroupes importantes et nantissements de certains comptes importants de centralisation de trésorerie. Ces actifs resteront nantis jusqu'au remboursement final de tous les montants dus par le Groupe à ses créanciers.

Pour garantir les obligations du Groupe envers ses créanciers, certaines de ses filiales ont accepté solidairement, de façon irrévocable et inconditionnelle de garantir les obligations de paiement et de performance de la Société et de chaque autre garant au titre de la Dette Restructurée.

Tous les *material group members* tels que définis dans le Crédit Bancaire se doivent de fournir de telles garanties. De plus, les garants doivent représenter au moins 90 % de l'EBITDA du Groupe tel que défini pour les clauses conventionnelles, et/ou 70 % des actifs consolidés et/ou 50 % du chiffre d'affaires consolidé.

Les nouvelles filiales significatives du Groupe et les garants supplémentaires doivent accéder en tant que garants pour maintenir le niveau de couverture de la garantie sur la base des comptes annuels audités au 31 décembre 2010 et à chaque date de clôture annuelle suivante.

À la date de mise en place de la Dette Restructurée, 18 filiales du Groupe implantées principalement au Royaume-Uni, en France et aux États-Unis agissent en qualité de garants au titre du Crédit Bancaire et du Contrat d'Émission Obligataire. En 2011, 8 filiales supplémentaires ont accordé des garanties au titre de la Dette Restructurée.

Nantissement de titres de filiales

Technicolor SA et ses principaux garants parmi lesquels Technicolor International SAS (anciennement Thomson Multimedia Sales International SAS), Technicolor Delivery Technologies SAS, Technicolor Inc. et Technicolor USA, Inc. (anciennement Thomson Inc.) ont nanti les titres de 36 de leurs filiales pour garantir une partie de la Dette Restructurée.

Nantissement de comptes de centralisation de trésorerie

Six accords de nantissement de centralisation de trésorerie ont été conclus. Dans ce cadre, les comptes de trésorerie centrale de Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. ont été mis en nantissement. Ces accords de centralisation de trésorerie consistent en des accords de centralisation domestique et internationale de la trésorerie du Groupe, un accord bilatéral d'équilibrage, un contrat de transfert automatique en dollars, un contrat d'équilibrage des comptes nord-américain pour de multiples entités et un contrat local de centralisation quotidienne des comptes de trésorerie au Royaume-Uni.

Nantissement de créances intragroupes importantes

Dans le cadre d'un accord de nantissement des prêts et créances intragroupes, des créances intragroupes de Technicolor Trademark Management, Technicolor Europe Ltd., Technicolor Videocassette Holdings (UK) Limited et (iv) Technicolor Entertainment Services Spain SA ont été mises en nantissement.

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 :

Litige Banco Finantia

En rapport avec la procédure de sauvegarde, les mandataires judiciaires en charge de la procédure de sauvegarde de la Société ont rejeté la créance d'un montant de 9,9 millions d'euros de Banco Finantia (une banque portugaise), du fait d'une déclaration de créance hors délais. Banco Finantia avait acheté sa créance auprès d'une succursale française de Bank of America qui détenait la créance à l'ouverture de la procédure de Sauvegarde et qui n'avait pas déclaré sa créance avant son transfert à Banco Finantia. Banco Finantia déclara sa créance le dernier jour du délai de 4 mois accordé aux créanciers étrangers selon l'article R. 622-24 du Code de commerce. La Société et ses mandataires judiciaires considèrent que, dans la mesure où cette créance était détenue par un créancier français à la date de l'ouverture de la période de Sauvegarde (la succursale française de Bank of America), elle aurait dû être déclarée dans le délai de 2 mois accordé aux créanciers français plutôt que dans le délai de 4 mois applicable aux créanciers étrangers.

Le 14 février 2011, le Juge-Commissaire a rendu une décision en faveur de Banco Finantia, stipulant que Banco Finantia disposait d'un délai de 4 mois pour effectuer sa déclaration de créance. La Société a fait appel de cette décision.

Le 10 mai 2012, la Cour d'appel de Versailles a débouté la Société de ses demandes. Le 15 octobre 2013, la Cour de Cassation a confirmé la décision de la Cour d'Appel.

Litige avec l'administration fiscale italienne – Prix de Transfert Videocolor

Une ancienne filiale de Technicolor, la société italienne Videocolor S.p.A. (« Videocolor ») a fait l'objet d'un contrôle fiscal sur ses ventes de tubes cathodiques à Technicolor USA, Inc. (anciennement Thomson Inc.), de 1993 à 1998. Dans son rapport remis en décembre 1999 au Bureau local des Impôts Directs (le « Bureau des Impôts »), la Brigade Financière italienne a préconisé des modifications dans les méthodes de valorisation des tubes exportés vers Technicolor USA, Inc. et a augmenté à ce titre le montant total des revenus imposables de Videocolor de 31 millions d'euros pour les années 1993 à 1998.

En mai 2003, Videocolor a choisi de bénéficier, pour les années 1993 et 1994 seulement, d'une loi d'amnistie votée par le Parlement italien en 2003. En payant 1 million d'euros en utilisant des déficits reportables, Videocolor a mis un terme aux contentieux en ce qui concernait les années 1993 et 1994.

En 2001, le Bureau des Impôts a notifié un redressement au titre de l'année 1995 qui se traduit par des impôts complémentaires pour 4 millions d'euros et des pénalités pour 4 millions d'euros (avant intérêts). Videocolor a remporté un recours contre cette décision en octobre 2001 mais suite à l'appel de l'administration fiscale, ce jugement a été partiellement annulé en juin 2006, la Cour d'appel confirmant un redressement de 2 millions d'euros, hors pénalités. En janvier 2008 Videocolor a déposé un pourvoi devant la Cour de Cassation considérant que cette notification n'était pas en règle avec les principes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (l'*« OCDE »*) sur les prix de transfert. De plus Videocolor a déposé en 2009 un pourvoi en révocation devant la Cour d'appel, aux fins d'obtenir la correction d'une erreur matérielle dans la décision de première instance qui résulte en une augmentation erronée du montant du redressement d'environ 1 million d'euros. En juin 2008, la cour d'appel a rejeté cette demande, et Videocolor a demandé la réformation de cette décision devant la Cour de Cassation en octobre 2009.

En 2002, le Bureau des Impôts a notifié des redressements au titre des années 1996 et 1997 qui se traduisent par des impôts complémentaires pour, respectivement, (i) 3 millions d'euros et 2 millions d'euros et (ii) des pénalités pour, respectivement, 3 millions d'euros et 2 millions d'euros. Videocolor a déposé un recours au tribunal en demandant l'annulation de ces notifications de redressement. En octobre 2004, le tribunal a rejeté la quasi-totalité des redressements notifiés par l'administration fiscale italienne. Le Bureau des Impôts a fait appel en décembre 2005. En décembre 2007, la Cour d'appel a statué en faveur de Videocolor, confirmant ainsi le jugement précédent. En juillet 2008, le Bureau des Impôts a demandé la réformation de ces décisions auprès de la Cour de Cassation.

En décembre 2003, le Bureau des Impôts a notifié un redressement au titre de l'exercice fiscal 1998 qui se traduit par des impôts complémentaires pour 0,1 million d'euros et des pénalités pour 0,1 million d'euros. Videocolor a déposé un recours contre cette notification en mars 2004 devant le tribunal fiscal compétent. À la suite de plusieurs décisions de justice, en septembre 2012 la Cour d'Appel a rejeté la quasi-totalité des redressements notifiés par l'administration fiscale italienne. Ce contentieux est maintenant clos.

Le 15 janvier 2014, l'audience de Cour Suprême a été tenue pour quatre des contentieux : les redressements liés aux exercices fiscaux 1995, 1996 et 1997, et le pourvoi en révocation lié à l'exercice fiscal 1995. Les décisions sont attendues pour le premier trimestre 2014.

Allégations d'*« anti-dumping »* des téléviseurs fabriqués par Technicolor dans l'usine thaïlandaise

Technicolor se défend dans des affaires contre les autorités douanières de quatre pays européens en ce qui concerne des importations effectuées au sein de l'Union européenne par des filiales du Groupe, de téléviseurs produits par Technicolor en Thaïlande. Ces contrôles, conformément aux lois de chaque pays, ont porté sur différentes périodes commençant au plus tôt en 1997 et se terminant au plus tard en août 2002. À la suite de ces contrôles, Technicolor a reçu plusieurs avis de redressement en mai 2004, janvier et février 2005, relatifs au paiement de droits *« anti-dumping »*, qui seraient dus dans plusieurs pays de l'Union européenne dont le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie et la France, pour un montant total d'environ 22 millions d'euros hors intérêts et pénalités applicables.

La Cour Suprême italienne ayant rendu une décision défavorable en septembre 2012, les douanes italiennes ont demandé le paiement de 7,6 millions d'euros en plusieurs versements. Technicolor considère la décision de la Cour Suprême contraire au droit européen et a introduit, le 8 novembre 2013, une procédure en réparation devant les tribunaux italiens contre l'État italien, impliquant le Cour Européenne de Justice avec une question préjudicielle, si cela s'avérait nécessaire.

En août 2005, les autorités douanières françaises ont accepté de soumettre la demande de remboursement des droits sur la base de l'article 239 du Code des Douanes Communautaire à la Commission Européenne. En mai 2007, la Commission Européenne a notifié Technicolor de son rejet de cette demande mais a reconnu la bonne foi de Technicolor. En juillet 2007, Technicolor a fait appel auprès du Tribunal de Première Instance de la Cour Européenne de Justice qui a rejeté la position de Technicolor en septembre 2009. En novembre 2009, Technicolor a fait appel de cette décision auprès de la Cour Européenne de Justice, qui a également rejeté la position de Technicolor en juin 2010. Technicolor poursuit des actions juridiques auprès de tribunaux nationaux en France et en Allemagne tandis qu'au Royaume-Uni Technicolor a payé en juillet 2013 la somme de 986 595 euros pour règlement complet et définitif du redressement, ce qui clôt le litige au Royaume-Uni. En juin 2011, le Tribunal d'instance de Paris a accepté la demande de Technicolor de transférer l'affaire à la Cour de Justice de l'Union européenne qui a répondu en mars 2012 mais a renvoyé le dossier devant le Tribunal d'instance de Paris. En janvier 2013, le Tribunal d'instance de Paris a émis une décision défavorable à Technicolor, le déclarant redevable d'une indemnité de 9,5 millions d'euros TVA incluse. Technicolor a introduit un recours contre cette décision le 18 février 2013, au sujet duquel l'audience d'appel a eu lieu le 17 janvier 2014 pour une décision en mars 2014.

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, le verdict est devenu définitif, 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. Les autorités fiscales polonaises ont également lancé un audit pour l'exercice 2007 et ont émis un redressement de 378 153 euros hors intérêts, et Technicolor va contester ce redressement.

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.

La Société conteste l'ensemble de ces rappels.

Association des anciens salariés de RCA du Comté de Taoyuan (l'*« Association »*)

En avril 2004, le Demandeur, à savoir l'Association des anciens salariés de RCA du District de Taoyuan (l'*« Association »*), qui est une organisation à but non-lucratif composée d'anciens employés RCA de la filiale de Technicolor TCETVT (ou d'ayants droit d'anciens employés) qui indiquent avoir travaillé chez TCETVT au sein de l'ancienne usine de Taoyuan (l'*« Usine »*), a introduit 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 pendant qu'ils vivaient et travaillaient dans les locaux, ce qui, selon eux leur a provoqué 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 qu'ils développent une maladie. L'Association demande des dommages et intérêts s'élevant à 2,7 milliards de NTD (environ 66 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2013) afin de dédommager les membres de l'Association pour les maladies supposées subies par les anciens employés qui ont travaillé et vécu à l'usine de sa création à sa fermeture en 1992.

En mars 2005, la plainte de l'Association a été rejetée par le Tribunal de district de Taipei au motif que l'Association n'avait pas respecté certaines procédures légales liées aux recours collectifs taïwanais (*class actions*). Peu de temps après, l'Association a fait appel de cette décision de rejet auprès de la Cour Suprême de Taïwan, qui a renvoyé l'affaire, en 2006, devant le Tribunal de district de Taipei aux fins de poursuivre les débats sur la régularité du recours collectif formé par l'Association. Les parties ont remis au Tribunal un grand nombre de conclusions tant sur les aspects de fond que de procédure et le tribunal a tenu plusieurs audiences. L'Association a tenté également d'inclure dans la procédure comme défendeurs Thomson Consumer Electronics (Bermuda), Ltd, Technicolor USA, Inc., Technicolor SA et General Electric Company (« GE »). Technicolor défend l'affaire et la conséquence de l'augmentation du nombre de défendeurs sur le déroulement du procès est encore incertaine. La position de Technicolor est que GE a l'obligation d'indemniser Technicolor SA et ses filiales en ce qui concerne certains passifs qui résultent des activités menées avant l'accord de 1987 avec GE. GE dément l'existence d'une telle obligation vis-à-vis de Technicolor.

Enquêtes sur les tubes cathodiques et poursuites

Des actions de groupe (*class actions*) présentant 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 télévision (*Color Picture Tubes* ou « CPT ») et des tubes cathodiques pour ordinateur (*Color Display Tubes* ou « CDT ») ont été lancées au début de l'année 2008 aux États-Unis (un groupe de revendeurs de téléviseurs et de consommateurs – acheteurs indirects et un groupe de fabricants de téléviseurs – acheteurs directs) à l'encontre de Technicolor SA et d'autres sociétés. Toutefois, lorsque les plaintes ont été modifiées au printemps 2009, Technicolor SA a été retirée en tant que défendeur. Le Groupe a vendu son activité CPT en 2005 et n'a jamais été actif dans le domaine des CDT. En novembre 2011, Technicolor USA Inc. et Technicolor SA ont conclu un accord (*tolling agreement*) avec les deux groupes de demandeurs (acheteurs indirects et acheteurs directs) par lequel ces derniers ont gelé l'action contre Technicolor. En août 2012, le groupe des acheteurs indirects demanda à la Cour d'attraire Technicolor SA et Technicolor USA Inc. dans le cadre de la *class action* en cours. En octobre 2012, Technicolor SA, Technicolor USA et le groupe des acheteurs indirects ont conclu un avenant au *tolling agreement* qui en prorogeait la durée, interdisait au groupe des acheteurs indirects d'attraire Technicolor dans le cadre de *class action*, et demandait de Technicolor qu'il fournisse certains documents commerciaux.

En mars 2013, Sharp Electronics a engagé des poursuites contre Technicolor SA et Technicolor USA Inc. alléguant de leur part des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie des CRT. Technicolor SA et Technicolor USA Inc. ont valablement enregistré des requêtes en irrecevabilité. En septembre 2013, le Tribunal a rendu une ordonnance d'irrecevabilité de la demande de Sharp à titre préjudiciel pour insuffisance de preuves précises, mais a accordé à Sharp un délai pour régulariser sa demande. En octobre 2013, Sharp a déposé une requête révisée contre Technicolor SA et Technicolor USA Inc. Technicolor SA et Technicolor USA Inc. ont déposé des requêtes en irrecevabilité de la demande révisée de Sharp, qui sont actuellement en cours d'examen devant le Tribunal. En septembre 2013, Tech Data a engagé des poursuites contre Technicolor SA et Technicolor USA Inc. alléguant de leur part des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie des CRT, et Technicolor SA et Technicolor USA Inc. déposeront en temps utile des requêtes en irrecevabilité de la plainte de Tech Data.

En novembre 2011, plusieurs acheteurs directs ont déposé plainte contre d'autres défendeurs de l'industrie des CRT et demandèrent un délai au tribunal en mars 2013 afin de réviser ces demandes pour y adjoindre des demandes contre Technicolor SA et Technicolor USA Inc. En septembre 2013, le Tribunal rejeta ces demandes des acheteurs directs. En novembre et décembre 2013, de nouvelles

procédures alléguant les mêmes pratiques anticoncurrentielles ont été engagées contre Technicolor SA et Technicolor USA Inc. par certains de ces mêmes demandeurs, notamment : Best Buy Co., Inc., ; Costco Wholesale Corp. ; Office Depot, Inc. ; Sears, Roebuck and Co. ; Kmarp Corp. ; le trustee de liquidation de Circuit City Stores ; les créanciers de Tweeter Opco, LLC et Tweeter Newco, LLC ; Electrograph Systems, Inc. ; P.C. Richard & Son Long Island Corp. ; MARTA Coop. of Am., Inc. ; ABC Appliance, Inc. ; Target Corporation ; et Interbound Corporation of America. Technicolor SA et Technicolor USA Inc. déposeront en temps utile des requêtes en irrecevabilité de ces demandes.

Le 29 avril 2010, la filiale brésilienne de Technicolor a reçu une notification de la part du Ministère brésilien de la Justice indiquant que les autorités brésiliennes étaient en train de mener une enquête sur un possible cartel au sein de l'industrie brésilienne du tube cathodique. La réponse de Technicolor SA est requise pour février 2014.

Le 10 septembre 2012, Technicolor SA a reçu une notification de la Commission mexicaine de la concurrence indiquant qu'elle avait conclu une enquête sur un possible cartel visant l'industrie des tubes cathodiques au Mexique. Le 3 décembre 2012, Technicolor SA a fourni ses réponses argumentées à ces allégations.

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. TCETVT, une filiale de Technicolor SA, détenait et exploitait ce site des années 1988 à 1992 environ, date de la vente du site par le Groupe à un tiers. La dépollution du sol a été achevée en 1998. En 2002, l'Agence Locale de Protection de l'Environnement de Taoyuan a ordonné la dépollution des nappes phréatiques sur l'ancien site. Les travaux pour satisfaire cette demande sont actuellement en cours. Technicolor estime que GE a une obligation contractuelle d'indemniser Technicolor SA et ses filiales relativement à certains passifs liés aux activités menées antérieurement à l'accord signé en 1987 avec GE.

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.

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.

NOTE 34 RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales transactions réalisées et les montants des créances et dettes avec les parties liées sont présentées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2013	2012
Éléments de l'état de la situation financière consolidée		
Créances clients		
■ SV Holdco	1	3
■ Autres co-entreprises	2	2
Dettes fournisseurs		
■ ST Microelectronics ⁽¹⁾	2	3
■ Eastman Kodak Company ⁽⁵⁾	1	-
Autres actifs		
Autres co-entreprises	1	-
Autres passifs		
■ Thomson Angers ⁽³⁾⁽⁴⁾	1	4
■ Thalès	4	-
Éléments du compte de résultat		
Chiffre d'affaires		
■ SV Holdco	8	9
■ Indoor Direct ⁽²⁾	3	3
■ Autres co-entreprises	-	2
■ ST Microelectronics ⁽¹⁾	1	1
Charges		
■ ST Microelectronics ⁽¹⁾	(33)	(23)
■ Thomson Angers ⁽³⁾⁽⁴⁾	(1)	(20)
■ Eastman Kodak Company ⁽⁵⁾	(15)	-
Obligations contractuelles et engagements commerciaux		
Engagements donnés		
■ Thomson Angers ⁽³⁾	-	(2)

(1) Depuis mars 2011, M. Lombard, membre du Conseil d'administration de Technicolor, est administrateur de Thalès et membre du conseil de surveillance de ST Microelectronics. En conséquence, Thalès et ST Microelectronics sont considérés comme des parties liées de Technicolor.

(2) À la suite de l'acquisition de 50 % de Indoor Direct en 2012, Technicolor consolide cette co-entreprise selon la méthode de la mise en équivalence. Indoor Direct est de ce fait une nouvelle partie liée à Technicolor en 2012.

(3) Technicolor a perdu le contrôle de Thomson Angers et a cessé de consolider cette entité à compter du 1^{er} juin 2012. En conséquence, Thomson Angers est considéré comme une partie liée à partir de cette date.

(4) Les charges relatives à Thomson Angers correspondent aux coûts de la restructuration pour 13 millions d'euros et d'autres pertes liées aux engagements pris par Technicolor envers son ancienne filiale pour 7 millions d'euros.

(5) Le 23 mai 2013, le Conseil d'administration du groupe Technicolor a nommé Mme Quatela, Présidente de la société Eastman Kodak Company, en tant qu'administrateur. Eastman Kodak Company est de ce fait, une nouvelle partie liée à Technicolor.

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) au titre de l'exercice 2013 et 2012 s'élève respectivement à 0,7 million d'euros et 0,7 million d'euros. 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 2013 seront versés en 2014.

Les avantages alloués par le Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant ceux qui ont quitté cette fonction au cours des exercices 2013 et 2012) se détaillent comme suit sur les exercices 2013 et 2012 :

(en millions d'euros)	2013	2012
Salaires et autres avantages à court terme ⁽¹⁾	15	14
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paiement fondé sur des actions	2	2
TOTAL	17	16

(1) En complément, au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012, 3 millions et 4 millions d'euros respectivement sont provisionnés au titre des indemnités de départ en retraite.

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 7 millions d'euros.

NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 5 février 2014, le groupe Technicolor a annoncé qu'une partie de sa dette senior résiduelle qui venait à échéance en 2016 et 2017, a été remboursée pour 181 millions d'euros et que peu après le reliquat de cette dette senior serait remboursé par prélèvement de 85 millions d'euros sur la trésorerie. Comme détaillé en note 22 des États Financiers Consolidés, en juillet 2013 Technicolor avait refinancé environ 905 millions d'euros de sa dette senior par l'émission d'une Nouvelle Dette (constituée d'emprunts à terme) pour 838 millions d'euros arrivant à échéance en 2020 et le remboursement en trésorerie de 67 millions d'euros. Les nouveaux emprunts à terme ont été souscrits le 5 février 2014 par certains prêteurs de la dette senior, selon des termes identiques à la nouvelle dette émise en juillet 2013,

en contrepartie de l'échange, sans flux de paiements, de leur participation dans la dette senior.

La transaction de refinancement du 5 février 2014 représente une économie d'intérêts relativement limitée mais surtout, permet d'améliorer le profil de la dette Technicolor. De plus à la suite de cet échange, Technicolor a l'intention de rembourser le reliquat de la dette senior (85 millions d'euros) par un paiement en trésorerie au plus tard fin avril 2014, diminuant ainsi la dette brute et le niveau des intérêts financiers, tout en simplifiant la structure de la dette et en augmentant sa flexibilité financière.

NOTE 36 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Sont énumérées ci-après les principales entités consolidées :

Sociétés - (Pays)	% d'intérêt détenu par Technicolor (% arrondi à la première décimale)	
	2013	2012
1) Consolidées par intégration globale		
Technicolor SA (France)	Société mère	Société mère
1-5, rue Jeanne-d'Arc, 92130 Issy-les-Moulineaux – France		
MediaNaviCo LLC (États-Unis)	85,6	89,1
Th. multimedia Distrib. (Netherlands) BV (Pays-Bas)	100,0	100,0
Technicolor Disc Services International Ltd. (Hammersmith) (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Mexicana, S. de R.L. de C.V. (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Export de Mexico, S. de R.L.de C.V. (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services of America LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Comercializadora Thomson de Mexico S.A. de C.V. (Mexique)	100,0	100,0
Thomson Sales Europe SA (France)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor USA Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Thomson Telecom Mexico, S.A. de C.V. (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Delivery Technologies Australia Pty Limited (Australie)	100,0	100,0
Thomson Licensing LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA (Brésil)	100,0	100,0
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. (Singapour)	100,0	100,0
Technicolor Asia Pacific Investments Pte Ltd. (Singapour)	100,0	100,0
Technicolor Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services de Mexico, S. de R.L. de C.V. (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Media Services U.K. Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor India Pvt Ltd. (Inde)	100,0	100,0
IZ-ON Media, LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Creative Services USA Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Holdings of Canada Inc. (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Canada, Inc. (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Australia Investments Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor, Pty. Ltd. (Australie)	100,0	100,0
RCA Trademark Management SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor Holdings Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technivision Ltd. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Videocassette Holdings (U.K.) Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Video Services (U.K.) Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Distribution Services France SARL (France)	100,0	100,0
Technicolor SpA (Italie)	100,0	100,0
Technicolor Entertainment Services Spain SA (Espagne)	100,0	100,0
Technicolor (Thailand) Ltd. (Thaïlande)	100,0	100,0
The Moving Picture Company Limited (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Europe Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0

% d'intérêt détenu par Technicolor
(% arrondi à la première décimale)

Sociétés - (Pays)	2013	2012
Thomson multimedia Ltd. (Canada)	100,0	100,0
Thomson multimedia Digital Holding (BVI) Limited (Chine)	100,0	100,0
Technicolor China investment (BVI) Ltd. (Chine)	100,0	100,0
TCE Television Taiwan Ltd. (Taiwan)	100,0	100,0
Thomson Licensing SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor International SAS (France)	100,0	100,0
Gallo 8 SAS (France)	100,0	100,0
Thomson multimedia Sales U.K. Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Polska (Pologne)	100,0	100,0
Sté Fr. d'Invest et d'Arbitrage – Sofia SA (France)	100,0	100,0
Deutsche Thomson OHG (Allemagne)	100,0	100,0
Tech Finance SCA (Luxembourg)	0,0*	-
Technicolor Connected Home USA LLC (États-Unis)	100,0	-
2) Consolidées par mise en équivalence		
SV Holdco (États-Unis)	18,3	18,3
TechFund Capital Europe (France)	19,8	20,0
Indoor Direct, LLC (États-Unis)	50,0	50,0
Beijing Thomson CITIC Digital Technology Co., Ltd. (Chine)	50,0	50,0

* Voir note 4.1.

8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

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 2013, 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 3.1 des annexes aux comptes consolidés précise les raisons pour lesquelles le principe de continuité d'exploitation a été retenu pour l'arrêté des comptes au 31 décembre 2013. Dans le cadre de nos travaux, nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les prévisions de flux de trésorerie établies par la direction de votre société.
- 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 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.

Neuilly-sur-Seine, le 5 mars 2014

Courbevoie, le 5 mars 2014

Deloitte et Associés

Mazars

Alain Pons
Associé

Ariane Bucaille
Associée

Jean-Louis Simon
Associé

8.4 COMPTES SOCIAUX DE TECHNICOLOR SA

8.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2013	2012
Chiffre d'affaires	(3)	86	83
Autres produits d'exploitation		4	3
Total produits d'exploitation		90	86
Frais de personnel		(55)	(58)
Autres charges d'exploitation		(58)	(70)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(11)	(7)
Résultat d'exploitation		(34)	(49)
Produits d'intérêts		295	115
Charges d'intérêts		(192)	(179)
Revenus des participations		11	332
Autres produits (charges) financiers nets		(139)	(270)
Résultat financier	(4)	(25)	(2)
Résultat courant		(59)	(51)
Plus ou moins-values sur cessions et apports d'immobilisations		(63)	2 165
Autres charges exceptionnelles		(16)	(66)
Résultat exceptionnel	(5)	(79)	2 099
Impôt sur les résultats	(6)	69	56
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		(69)	2 104

Les annexes de la page 257 à 277 font partie intégrante des états financiers.

8.4.2 BILAN

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2013	31 décembre 2012
ACTIF			
Actif immobilisé			
Immobilisations incorporelles		22	22
Amortissements et provisions		(14)	(13)
Immobilisations incorporelles, valeur nette	(7)	8	9
Immobilisations corporelles		15	15
Amortissements et provisions		(7)	(5)
Immobilisations corporelles, valeur nette	(7)	8	10
Titres de participation	(8)	7 932	7 436
Provisions sur titres de participation		(6 787)	(6 895)
Autres titres immobilisés		2	1
Autres immobilisations financières		19	204
Immobilisations financières, valeur nette		1 166	746
Total actif immobilisé		1 182	765
Actif circulant			
Clients et effets à recevoir		37	34
Comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe	(9)	4 226	3 513
Dépréciations des comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe		(326)	(78)
Autres actifs courants		55	41
Trésorerie et équivalents de trésorerie		46	211
Total actif circulant	(9)	4 038	3 721
Comptes de régularisation actif	(10)	28	15
TOTAL ACTIF		5 248	4 501

Les annexes de la page 257 à 277 font partie intégrante des états financiers.

(en millions d'euros)

Note 31 décembre 2013 31 décembre 2012

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF				
Capitaux propres				
Capital social (355 709 392 actions au 31 décembre 2013 de valeur nominale 1,00 €)	(12)		336	336
Primes d'émission	(12)		1 161	1 161
Autres réserves réglementées			100	100
Report à nouveau			(75)	(2 179)
Résultat de l'exercice			(69)	2 104
Total capitaux propres	(12)		1 453	1 522
Autres fonds propres	(12)		500	500
Total capitaux propres et autres fonds propres			1 953	2 022
Provisions pour risques et charges	(14)		53	48
Dettes financières				
Dettes envers les sociétés du Groupe			2 062	1 035
Autres dettes financières			1 122	1 226
Total dettes financières	(13)		3 184	2 261
Dettes d'exploitation				
Fournisseurs et effets à payer			14	20
Autres dettes courantes			38	141
Total dettes d'exploitation	(15)		52	161
Comptes de régularisation passif			6	9
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF			5 248	4 501

Les annexes de la page 257 à 277 font partie intégrante des états financiers.

8.4.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Capital social	Primes d'émission	Réserves légales	Autres réserves réglementées	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Au 31 décembre 2011	224	1 072	-	100	(1 841)	(338)	(783)
Variations 2012							
Affectation du résultat 2011	-	-	-	-	(338)	338	-
Augmentation de capital du 16 juillet 2012	47	48	-	-	-	-	95
Augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription du 14 août 2012	62	34	-	-	-	-	96
Frais liés aux augmentations de capital de juillet et août 2012	-	(10)	-	-	-	-	(10)
Augmentation de capital du 27 décembre 2012 (remboursement ORA II et IIC)	3	17	-	-	-	-	20
Résultat 2012	-	-	-	-	-	2 104	2 104
Au 31 décembre 2012	336	1 161	-	100	(2 179)	2 104	1 522
Variations 2013							
Affectation du résultat 2012	-	-	-	-	2 104	(2 104)	-
Résultat 2013	-	-	-	-	-	(69)	(69)
AU 31 DÉCEMBRE 2013	336	1 161	-	100	(75)	(69)	1 453

Les annexes de la page 257 à 277 font partie intégrante des états financiers.

8.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Note 1	Présentation générale et événements importants	258
Note 2	Description des principes comptables	258
Note 3	Chiffre d'affaires	261
Note 4	Charges financières nettes	261
Note 5	Résultat exceptionnel	262
Note 6	Impôt sur les résultats	262
Note 7	Immobilisations corporelles et incorporelles	263
Note 8	Immobilisations financières	264
Note 9	Actif circulant	265
Note 10	Comptes de régularisation actif	266
Note 11	Produits à recevoir	266
Note 12	Capitaux propres et autres fonds propres	266
Note 13	Dettes financières	269
Note 14	Provisions pour risques et charges	272
Note 15	Dettes d'exploitation	273
Note 16	Charges à payer	273
Note 17	Évolution de l'effectif moyen	274
Note 18	Obligations contractuelles et autres engagements hors-bilan	274
Note 19	Risques et litiges	275
Note 20	Sommes versées aux organes d'administration et de direction	276
Note 21	Opérations avec les entreprises liées	277
Note 22	Honoraires des Commissaires aux comptes	277
Note 23	Événements postérieurs à la clôture	277

NOTE 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE ET ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS

1.1 Présentation générale

Le groupe Technicolor est une société axée sur les technologies innovantes pour soutenir ses clients de l'industrie du Média & Entertainment à développer leur offre numérique.

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 19 février 2014. 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 mai 2014.

1.2 Événements importants

Refinancement de la dette

Le 11 juillet 2013, Technicolor SA a signé auprès des créanciers porteurs d'obligations et des détenteurs de participations dans ses emprunts à terme (« la Dette Restructurée ») un amendement de certains termes de sa dette existante et a obtenu l'accord pour un refinancement de celle-ci. Le refinancement a permis d'emprunter à un taux d'intérêt plus bas, d'étendre l'échéancier de sa dette et de bénéficier de clauses conventionnelles plus flexibles (voir note 13).

À l'issue de cette opération de refinancement, Technicolor SA a enregistré une charge de 107 millions d'euros (voir note 5) en frais et commissions sur émission d'emprunt. Les caractéristiques de l'opération sont les suivantes :

Évolution de la dette Senior au 11 juillet 2013 et impact en trésorerie (hors coûts et honoraires liés à la transaction de refinancement) (en millions d'euros)	Dette existante au 11 juillet 2013 avant le refinancement	Obligations et prêts rachetés par Tech Finance auprès des créanciers de l'Ancienne Dette	Mouvements de dettes et prêts de Technicolor SA le 11 juillet 2013	Dette après le refinancement du 11 juillet 2013
Obligations détenues par les créanciers de la Dette Restructurée	462	(462)	-	-
Emprunts à terme auprès des créanciers de la Dette Restructurée	725	(443)	-	282
Emprunts à terme et obligations de l'Ancienne Dette Restructurée rachetés par Tech Finance	-	905	-	905
Nouvelle Dette contractée auprès de Thomson Licensing (fonds prêtés par Tech Finance)	-	-	838	838
Dette de Technicolor SA	1 187	-	838	2 025
Prêt à Technicolor International (fonds prêtés simultanément à Tech Finance) (voir note 9)			(905)	(905)
MONTANT NET RÉSULTANT DE L'OPÉRATION DE REFINANCEMENT			(67)	1 120

NOTE 2 DESCRIPTION DES PRINCIPES COMPTABLES

Continuité d'exploitation

Les comptes sociaux au 31 décembre 2013 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 19 février 2014 suivant le principe de continuité d'exploitation.

Le Conseil d'administration a examiné les prévisions de trésorerie du Groupe qui sous-tendent la performance opérationnelle et estime que le Groupe peut faire face à ses besoins en trésorerie ainsi qu'aux conséquences financières éventuelles des litiges en cours, et ce jusqu'au 31 décembre 2014 au minimum.

Le Conseil d'administration, après avoir examiné ces différents éléments, a estimé que les comptes devaient être préparés suivant le principe de continuité d'exploitation.

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 2013 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.

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.

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.

Comptabilisation des opérations en devises

(a) 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).

(b) 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, de change et du prix des matières premières, le Groupe utilise des instruments dérivés. Pour réduire le risque de liquidité, le Groupe met en place des financements long terme et confirmés 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 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 ».

La procédure de sauvegarde n'a eu aucun impact direct sur les dérivés détenus par le Groupe. La gestion des risques financiers a néanmoins été impactée par les événements de l'année 2009 aboutissant à la procédure de sauvegarde, dans la mesure où le Groupe n'a eu qu'un accès limité aux marchés des contrats de dérivés et ne peut actuellement traiter que des opérations court terme et sur la base d'un dépôt nantis.

Immobilisations

Depuis le 1^{er} janvier 2005, Technicolor SA applique les Règlements et Avis publiés par le CRC et le CNC relatifs à la comptabilisation des actifs, et notamment le Règlement CRC n° 2002-10 relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs, lequel prévoit l'approche par composants, et le Règlement CRC n° 2004-06 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs.

(a) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles regroupent essentiellement des frais de développement informatique ainsi que des coûts de logiciels et de licences.

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.

(b) 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.

(c) 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. Si cette valeur est supérieure à la valeur d'usage, une dépréciation est constituée pour la différence. Une provision sur les comptes courants et prêts est constituée en cas de situation nette négative. Par ailleurs, une provision pour risque est constituée pour l'excédent de situation nette négative résiduelle. 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.

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.

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.

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.

(a) 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.

(b) 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 : 3,1 % ;
- taux d'inflation attendu sur le long terme : 2 % ;
- taux de progression des salaires : 3,5 %.

Les charges à payer 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.

Impôt sur les résultats

Technicolor SA est la société tête de groupe de l'intégration fiscale française, qui comprend 15 sociétés.

La Société a des pertes indéfiniment reportables estimées à 2 437 millions d'euros au 31 décembre 2013, principalement du fait de la vente de l'activité Tubes en 2005.

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.

NOTE 3 CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)

	2013	2012
France	53	51
Union européenne (hors France)	6	7
Autres pays	27	25
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	86	83

En 2013, le chiffre d'affaires se compose principalement de refacturations intra-groupes (81 millions d'euros), de redevances sur marques (2 millions d'euros) et d'autres facturations externes (3 millions d'euros).

NOTE 4 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

(en millions d'euros)

	2013	2012
Dépréciation des titres, actions propres, comptes courants et provisions risques concernant les filiales en portefeuille, nette des reprises ⁽¹⁾	(139)	(266)
Reprises de dépréciations sur titres, comptes courants et provisions risques sur titres cédés, liquidés ⁽²⁾	-	51
Dividendes reçus ⁽³⁾	11	332
Résultat de change	1	-
Produits/(Charges) d'intérêts financiers nets	103	(64)
Autres Charges/(Produits) nets	67	(11)
Sous total	43	42
Transfert en résultat exceptionnel ⁽⁴⁾	(68)	(44)
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	(25)	(2)

(1) En 2013, les dépréciations de titres (voir paragraphe 8.a(4)) et comptes courants concernent principalement les filiales Technicolor USA, Inc. (236 millions d'euros de dépréciation de compte courant) et Technicolor International SAS (134 millions d'euros de reprise de dépréciation de titres).

En 2012, les dépréciations de titres et comptes courants concernent principalement les filiales Technicolor USA, Inc. (151 millions d'euros de dépréciation de titres ainsi que 16 millions d'euros de dépréciation de compte courant) et Technicolor International SAS (93 millions d'euros de dépréciation de titres).

(2) En 2012, cela incluait des reprises de provisions sur la filiale Thomson Japan Acquisition liquidée et sur des filiales cédées à d'autres entités du Groupe. Ces reprises de provisions avaient fait l'objet d'un transfert en résultat exceptionnel afin d'être présentées en face des pertes sur titres cédés.

(3) En 2013, en provenance de RCA Trademark management SAS (11 millions d'euros en 2012).

En 2012, provenaient principalement de Thomson Licensing SAS (319 millions d'euros).

(4) Correspond aux transferts de charges sur (i) une reprise de dépréciation de créance liée aux activités Diffusion Professionnelle (Broadcast) de Grass Valley cédées à Francisco Partners en 2010, pour 47 millions d'euros et, (ii) une reprise de dépréciation sur actions propres pour 21 millions d'euros (celles-ci sont comprises dans le poste « autres charges nettes »).

NOTE 5 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'euros)	2013	2012
Gain exceptionnel sur cessions d'immobilisations incorporelles et financières ⁽¹⁾	4	2 165
Gain/(Perte) sur activités cédées	5	(2)
Coûts de restructuration (reprises/(dotations) nettes et charges de l'exercice) ⁽²⁾	(16)	-
Autres produits / (charges) exceptionnels ⁽³⁾	(72)	(64)
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(79)	2 099

(1) En 2013, correspond au profit réalisé lors de la cession des titres Novaled.

En 2012, inclut principalement le profit sur la cession de Thomson Licensing SAS à Technicolor International SAS. Technicolor SA détenait directement 100 % de Thomson Licensing SAS jusqu'au 21 décembre 2012, date à laquelle la filiale a été cédée à sa juste valeur à Technicolor International SAS, une filiale détenue à 100 % par Technicolor SA. Thomson Licensing SAS est le détenteur des brevets du Groupe et sa juste valeur a été estimée par un évaluateur indépendant sur la base des programmes de licences existants et de ses prévisions.

Le gain significatif sur cession qui s'est élevé à 2 157 millions d'euros s'explique par le fait que les titres de Thomson Licensing SAS étaient comptabilisés dans les comptes de Technicolor SA pour leur valeur historique et ont été cédés pour leur juste valeur à Technicolor International SAS.

(2) Correspond, essentiellement, à un plan de restructuration des fonctions transverses (15 millions d'euros).

(3) En 2013, le montant s'analyse principalement ainsi :

- Technicolor SA a renégocié les termes de sa dette externe pour un coût de 107 millions d'euros (réduction faite d'une charge à étaler de 25 millions d'euros amortie sur sept années dont 2 millions d'euros en 2013) ;
- la Société a négocié un accord relatif au paiement anticipé du prix de cession des activités Diffusion Professionnelle (Broadcast) de Grass Valley vendues en décembre 2010, dont le produit bénéficiait à certaines filiales de Technicolor SA. Cet accord s'est soldé par une reprise de provision (47 millions d'euros) pour la société mère qui avait concentré jusqu'alors sur elle-même les provisions pour risques associés à cette vente ;
- une provision de 5 millions d'euros a été constituée en 2013 afin de prendre en considération les pertes futures résultant de l'écart entre le prix de marché et le prix de revient des surfaces louées sur le site d'Issy-les-Moulineaux, dont une partie des surfaces a été progressivement sous-louée. Enfin une autre provision pour risque de redressement de 2 millions d'euros a été dotée à l'issue d'un contrôle fiscal clôturé cette année.

En 2012, ce montant comprenait une amende prononcée à l'encontre de Technicolor SA par la Commission européenne, concernant l'industrie du tube cathodique pour 38,6 millions d'euros ainsi qu'une perte exceptionnelle de 26 millions d'euros sur la liquidation de la filiale Thomson Angers (liquidation en cours au 31 décembre 2012). Cette perte de 26 millions d'euros incluait les coûts de restructurations ainsi que le financement des pertes d'exploitation de la filiale au cours du premier semestre 2012.

NOTE 6 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

(a) 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)	2013	2012
Impôt courant comptabilisé par les filiales françaises et rétrocédé à la holding ⁽¹⁾	79	74
Crédits d'impôt recherche des filiales	19	20
Provision d'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale 2013 ⁽²⁾	(11)	(14)
Crédits d'impôt étranger 2013 non récupérés	(5)	(5)
Autres ⁽³⁾	(13)	(19)
PRODUIT D'IMPÔT NET	69	56

(1) Technicolor SA dans le cadre de l'intégration fiscale française bénéficie d'une créance d'impôt sur ses filiales françaises intégrées. La créance d'impôt est principalement sur Thomson Licensing SAS (66 millions d'euros).

(2) Suite aux changements de réglementation fiscale de décembre 2012, le montant des déficits imputables sur le bénéfice de l'exercice est plafonné à 50 % du bénéfice imposable de l'exercice. Les changements de réglementation concernent également la déductibilité des charges financières nettes qui est désormais limitée à 85 %. À compter de 2013, 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 français sur ces mêmes intérêts ne sont plus déductibles. La contribution exceptionnelle de 5 % est augmentée à 10,7 % pour les exercices 2013 et 2014.

La provision d'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale pour 2013 sera compensée pour 9 millions d'euros par des crédits d'impôts étranger liés à Thomson Licensing SAS.

(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 2013, est non significatif.

Au cours de l'année 2013, Technicolor SA a versé à l'administration fiscale un montant de 12 millions d'euros au titre des acomptes d'Impôt sur les sociétés (dont 11 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.

(b) 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 2012	Variation	31 décembre 2013
Charges non déductibles temporairement			
■ À déduire l'année suivante :			
Congés payés	4	-	4
Restructurations	7	6	13
Autres	22	(13)	9
■ À déduire ultérieurement :			
Provisions pour retraite	7	(2)	5
Provisions risques filiales	-	-	-
Dépréciation des comptes courants	23	247	270
Autres	61	(40)	21
Éléments à imputer			
■ Déficits reportables fiscalement	2 404	33	2 437

NOTE 7 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles
Au 31 décembre 2012		
Brut		
Amortissements cumulés	(13)	(5)
NET	9	10
Année 2013		
Ouverture au 1 ^{er} janvier 2013	9	10
Amortissements	(1)	(2)
net	8	8
Au 31 décembre 2013		
Brut	22	15
Amortissements cumulés	(14)	(7)
NET	8	8

NOTE 8 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(a) Variation des immobilisations financières

(en millions d'euros)	Titres de participation	Autres immobilisations financières ⁽¹⁾	Total des immobilisations financières
Au 31 décembre 2012			
Brut	7 436	349	7 785
Amortissements cumulés et pertes de valeur	(6 895)	(144)	(7 039)
NET	541	205	746
Année 2013			
Ouverture au 1 ^{er} janvier 2013	541	205	746
Acquisitions/Augmentations	500 ⁽²⁾	-	500
Cessions	(3)	(89)	(92)
Reclassements	-	(164)*	(164)
Dotations aux provisions	(27) ⁽³⁾	-	(27)
Reprises de provisions	134 ⁽⁴⁾	69	203
NET	1 145	21	1 166
Au 31 décembre 2013			
Brut	7 932	96	8 028
Amortissements cumulés et pertes de valeur	(6 787)	(75)	(6 862)
NET	1 145	21	1 166

* En 2013, deux prêts aux filiales Technicolor Videocassette Holdings (UK) et Technicolor Europe Ltd. pour un total de 164 millions d'euros, classés à échéance long terme en 2012 (poste « Autres immobilisations financières » de l'actif du bilan), ont été reclasés en prêts à échéance court terme (poste « comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe ») (voir note 9).

(1) Comprend au 31 décembre 2013, les autres titres immobilisés pour 2 millions d'euros, des prêts Groupe pour 13 millions d'euros et les dépôts et cautionnements versés pour 6 millions d'euros (cf. échéance de ces créances en note 8.b ci-dessous).

(2) Correspond à la recapitalisation de la filiale Technicolor International SAS.

(3) En 2013, les dépréciations sur titres de participation concernent principalement la filiale Technicolor Trademark Management (26 millions d'euros).

(4) En 2013, les reprises de dépréciations sur titres concernent la filiale Technicolor International SAS.

La dépréciation des actions propres Technicolor SA s'élève à 75 millions d'euros au 31 décembre 2013.

La dépréciation des comptes courants et prêts aux filiales s'élève par ailleurs à 326 millions d'euros au 31 décembre 2013.

(b) Échéances des créances brutes de l'actif immobilisé

(en millions d'euros)	
2014	1
2015 et au-delà	18
TOTAL	19

(c) Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2013

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	% détenue	Nombre d'actions	Valeur brute	Valeur nette	Capitaux propres avant affectation du résultat	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Résultat Net	Avances, Prêts et comptes courants bruts
Sociétés Holding								
Technicolor USA, Inc. ⁽¹⁾	100,00	1 005	3 700	-	(210)	1 468	(243)	808
Technicolor International SAS ⁽¹⁾	100,00	137 041 097	3 515	1 105	1 074	2 136	178	2 851
Sociétés industrielles								
Thomson Angers SAS ⁽²⁾	100,00	4 630 001	289	-	N/A	N/A	N/A	-
Thomson Television España SAU	100,00	9 928 478	128	-	(56)	-	-	56
Sociétés diverses								
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV	100,00	500	162	-	(19)	27	(12)	20
Technicolor Trademark Management SAS ⁽¹⁾	100,00	9 004 000	90	11	11	-	(26)	129
RCA Trademark Management SAS	100,00	1 668 025	25	25	36	21	9	-
Thomson Investment India Ltd.	51,00	51	4	2	2	-	-	-
TechFund Capital Europe FCPR	19,80	2 500	-	-	2	-	3	-
Thomson Sales Scandinavia AB	100,00	7 000	14	2	2	-	-	-
Divers	N/A	N/A	5	-	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	N/A	N/A	7 932	1 145	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.

(2) Thomson Angers est en cours de liquidation.

NOTE 9 ACTIF CIRCULANT

Le montant des actifs circulants nets dont l'échéance est inférieure à un an s'élève à 4 012 millions d'euros.

L'essentiel des créances correspond aux comptes courants accordés aux filiales du Groupe.

En 2013, deux prêts aux filiales Technicolor Videocassette Holdings (UK) et Technicolor Europe Ltd., pour un total de 164 millions d'euros, classés à échéance long terme en 2012 (poste « Autres immobilisations financières » de l'actif du bilan), ont été reclasés en prêts à échéance court terme (poste « comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe ») (voir note 8).

Au 31 décembre 2013, Technicolor SA a accordé un prêt de 842 millions d'euros à sa filiale Technicolor International SAS, dans le cadre des opérations de refinancement de la dette (voir note 1.2).

Initialement, ce prêt avait été accordé pour un montant de 905 millions d'euros au 11 juillet 2013 (les 838 millions d'euros ajoutés à 67 millions de trésorerie) i) par Technicolor SA à Technicolor International SAS et ii) par Technicolor International SAS à Tech Finance afin de financer l'acquisition par Tech Finance de 905 millions d'euros de la Dette Restructurée. Ces prêts présentent des conditions identiques à celles de la Dette Restructurée à une différence près : le prêt octroyé par Technicolor SA à Technicolor International SAS est remboursable sur demande. Ainsi, lorsqu'un montant en principal devient dû par Technicolor SA au titre de la Dette Restructurée, le même montant en principal devient dû en même temps par Tech Finance à Technicolor International SAS, ce qui permet à Technicolor SA d'émettre une demande de remboursement du principal du même montant auprès de Technicolor International.

NOTE 10 COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF

En 2013, ce poste comprend essentiellement des charges comptabilisées d'avance sur des instruments de trésorerie (intérêts sur options d'achat « caps », voir note 13) et des frais relatifs à la renégociation de certaines conditions de l'accord portant sur la restructuration de la dette.

NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Les montants comptabilisés au titre des produits à recevoir figurent dans les comptes du bilan qui suivent :

(en millions d'euros)	2013	2012
Prêts	2	9
Créances clients et comptes rattachés (principalement avec les entreprises liées)	5	7
Autres créances d'exploitation	29	31
TOTAL	36	47

NOTE 12 CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES

(a) Capital et primes d'émission

Au 31 décembre 2013, le capital de Technicolor SA s'élève à 335 709 392 euros (335 709 392 actions de 1,00 euro 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
Au 1^{er} janvier 2012	223 759 083	1	223 759 083	1 072 067 135	1 295 826 218
2012					
Augmentation de capital réservée à Vector Capital ⁽¹⁾	47 471 506	1	47 471 506	47 471 506	94 943 012
Augmentation de capital avec droits préférentiels de souscription ⁽¹⁾	61 643 316	1	61 643 316	34 520 258	96 163 574
Frais liés aux deux augmentations de capital ci-dessus				(10 103 209)	(10 103 209)
Augmentation de capital après le remboursement des ORA II, IIC ⁽²⁾	2 669 936	1	2 669 936	17 156 285	19 826 221
CAPITAL SOCIAL ET PRIMES D'ÉMISSION AU 31 DÉCEMBRE 2012	335 543 841	1	335 543 841	1 161 111 975	1 496 655 816
2013					
Augmentation de capital par émission d'actions dans le cadre du LTIP ⁽³⁾	165 551	1	165 551	(165 551)	-
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

(1) Le 20 juin 2012 l'Assemblée Générale des actionnaires de Technicolor SA a approuvé l'offre d'investissement de Vector Capital Management, LP (anciennement Vector Capital Corporation) (« Vector Capital ») datée du 25 mai et amendée le 13 juin. Cet accord a donné lieu à deux augmentations de capital en juillet et août 2012 :

- le 16 juillet 2012 Technicolor SA a émis 47 471 506 actions lors d'une augmentation de capital réservée à la société Vector TCH (Lux) 1, S.à r.l. (anciennement Petalite Investments S.à r.l.), un véhicule d'investissement contrôlé par Vector Capital Management. Les actions ont été émises au prix unitaire de 2 euros, conduisant à une augmentation de capital de 47,5 millions d'euros assortie d'une prime d'émission du même montant.
- le 14 août 2012 Technicolor SA a émis 61 643 316 actions lors d'une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription. Les actions ont été émises au prix unitaire de 1,56 euro, conduisant à une augmentation de capital de 62 millions d'euros assortie d'une prime d'émission de 34 millions d'euros.

(2) Le 27 décembre 2012, les ORA II et IIC dont la conversion avait été reportée au 31 décembre 2012 ainsi que les intérêts accumulés ont été remboursés par l'émission d'actions nouvelles conduisant à une augmentation de capital d'un montant de 3 millions d'euros assortie d'une prime d'émission de 17 millions d'euros (dont 3,4 millions d'euros d'intérêts).

(3) 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 165 551 actions, le 17 juin 2013 (voir note 12 c).

(b) Actions propres

	2013	2012
Valeur au bilan (en euros)⁽¹⁾	1 782 211	1 171 495
Nombre d'actions propres	485 603	605 687
Dont		
Attribuées/cédées durant l'année	120 084	

(1) La valeur brute des actions propres détenues au 31 décembre 2013 s'élève à 76 492 566 euros, dépréciée à hauteur de 74 710 355 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.

(c) Plan de stock-options

■ Le 24 octobre 2013 le Conseil d'administration du Groupe a décidé de lancer un plan d'attribution d'actions gratuites. Ce plan prévoit l'attribution d'un droit à recevoir 125 actions ordinaires Technicolor SA nouvellement émises pour chacun des salariés éligibles. La période d'acquisition est de 4 ans. Afin de recevoir les actions gratuites à la date de livraison, le salarié éligible doit rester salarié du Groupe pendant toute la période d'acquisition. 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 2013, 1 604 000 actions gratuites ont été attribuées aux salariés du Groupe.

■ Le 23 mai 2013, le Conseil d'administration du Groupe a approuvé un plan de rétention à long terme (dénommé « *Management Incentive Plan* » MIP 2015). Dans le cadre de ce plan, des options de souscription d'actions au bénéfice de collaborateurs clés ont été attribuées à environ 90 collaborateurs clés du Groupe sous condition de présence et en cas d'atteinte d'un objectif de performance lié aux flux de trésorerie consolidés ("Free Cash Flow") :

- en 2015, si la génération de flux de trésorerie consolidés au titre de l'exercice 2014 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, 50 % des options attribuées deviendraient exercables. Si la génération de flux de trésorerie consolidés pour 2014 est inférieure à 100 millions d'euros, aucune option ne deviendrait exercable à cette date ;

- en 2016, si la génération de flux de trésorerie consolidés au titre de l'exercice 2015 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, 25 % des options attribuées deviendraient exercables. Dans le cas où les objectifs de performance 2014 ("Performance Target 2014") n'avaient pas été atteints, ce sont 75 % des options attribuées qui deviendraient exercables. Si la génération de flux de trésorerie consolidés pour 2015 est inférieure à 100 millions d'euros, aucune option ne deviendrait exercable à cette date ;

- en 2017, si la génération de flux de trésorerie consolidés au titre de l'exercice 2016 est égale ou supérieure à 100 millions d'euros, 25 % des options attribuées deviendraient exercables. Dans le cas où les objectifs de performance 2014 ou 2015 (Performance Target 2014 or 2015") n'avaient pas été atteints, ce sont

l'ensemble des options non attribuées précédemment qui deviendraient exercables. Si la génération de flux de trésorerie consolidés pour 2016 est inférieure à 100 millions d'euros, aucune option ne deviendrait exercable à cette date.

Le Conseil d'administration du Groupe a autorisé un plan de stock-options potentiel de 26 843 987 options, dont 16 598 000 options ont déjà été attribuées au 31 décembre 2013.

■ En février 2011, le Conseil d'administration de Technicolor SA a approuvé un plan de rétention à long terme (dénommé « *Long-Term Incentive Plan* » LTIP) qui a été mis en place au cours du premier semestre 2011. Dans le cadre de ce plan, des actions gratuites pourront être attribuées à certains managers clés en 2012, 2013 et 2014 sous conditions et proportionnellement à des objectifs de performance fondés à la fois sur des critères de marché et sur la performance opérationnelle de Technicolor SA, réalisés aux 31 décembre 2011, 2012 et 2013 respectivement et tels qu'approuvés par le Conseil d'administration. Concernant les actions gratuites qui pourraient être attribuées sur la base de la performance 2011, 2012 et 2013, l'attribution finale suppose que les managers soient restés salariés de Technicolor pendant la durée du plan.

■ Le 17 juin 2010, le Conseil d'administration de Technicolor SA a approuvé la mise en place d'un nouveau plan de rétention à moyen terme (dénommé « *Mid-Term Incentive Plan* » MIP) au bénéfice de Directeurs clés, attribuant des « unités de performances » ("performance units") composées de liquidités et, selon le niveau de hiérarchie, d'actions gratuites ou d'options de souscription d'actions. Les « unités de performances » sont octroyées sous condition de présence et moyennant la réalisation de conditions de performances hors marché telles qu'approuvées par le Conseil d'administration, mesurées au 31 décembre 2012. Les droits seront acquis soit partiellement soit en totalité pour chaque bénéficiaire selon la performance effectivement réalisée au regard de l'objectif fixé par le Conseil d'administration.

Pour les salariés étrangers, les actions gratuites seront attribuées et exercables le 17 juin 2014. Les bénéficiaires doivent être employés de la Société pendant toute la durée du plan.

Au 31 décembre 2013 le nombre total des stock-options encore existantes s'élevait à 17 045 139 options et 2 490 634 actions gratuites accordées aux employés et Directeurs du Groupe.

	Type de plan	Dates d'octroi	Nombre d'options initialement accordées	Nombre d'options restantes	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'option	Prix d'exercice ⁽²⁾
Plan 3	Options de souscription	22 septembre 2004	359 990	108 888	574	50 % le 22 septembre 2007 et 50 % le 22 septembre 2008	10 ans	131,38 €
Plan 4	Options d'achat	19 avril 2005	71 940	32 684	93	50 % le 19 avril 2008 et 50 % le 19 avril 2009	10 ans	170,99 €
Plan 5	Options d'achat	8 décembre 2005	199 317	49 455	390	50 % le 8 décembre 2008 et 50 % le 8 décembre 2009	10 ans	145,60 €
Plan 6	Options de souscription	21 septembre 2006	273 974	78 153	485	50 % le 21 septembre 2008 et 50 % le 21 septembre 2009	8 ans	102,53 €
Plan 7	Options de souscription	14 décembre 2007	130 710	51 987	482	50 % le 14 décembre 2009 et 50 % le 14 décembre 2010	8 ans	85,64 €
MIP * Actions gratuites	Actions gratuites existantes	17 juin 2010	492 020 ⁽¹⁾	244 332	64	30 avril 2013 pour la France et 17 juin 2014 pour les autres pays	-	-
MIP * Options	Options de souscription	17 juin 2010	1 216 700 ⁽¹⁾	887 972	18	30 avril 2013 pour la France et 17 juin 2014 pour les autres pays	8 ans	6,52 €
LTI Actions gratuites	Actions gratuites à émettre ou existantes	28 avril 2011 et 30 juin 2011	1 637 152 ⁽¹⁾	642 302	63	50% en juin 2013 et 50% en mars 2014	-	-
MIP 2015 Options **	Options de souscription	23 mai 2013 et 17 juin 2013	16 398 000	15 636 000	94	50% en mai 2015, 25% en mai 2016 et 25% en mai 2017	5 ans	3,31 €
MIP 2015 Options **	Options de souscription	24 octobre 2013	200 000	200 000	1	50% en mai 2015, 25% en mai 2016 et 25 % en mai 2017	5 ans	4,07 €
Plan d'actions gratuites	Actions gratuites à émettre	12 novembre 2013	1 604 000	1 604 000	12 832	Novembre 2017	-	-

* Plan de rétention à moyen terme dénommé « Mid-Term Incentive Plan » (MIP) (voir la description plus haut).

** Plan de rétention dénommé « Management Incentive Plan » (MIP 2015) (voir la description plus haut).

(1) Montant potentiel maximum.

(2) Les prix d'exercice et nombre d'options ont été modifiés suite aux augmentations de capital de l'année 2012.

Les prix d'exercice des différents plans ont été fixés sans décote.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est précisé qu'au 31 décembre 2013, aucune des options de souscription ou d'achat d'actions mentionnées ci-dessus n'a été exercée.

(d) Autres fonds propres

TSS (Titres Super Subordonnés)

Le 26 septembre 2005, Technicolor SA a procédé à une émission de Titres Super Subordonnés, à durée indéterminée, pour un montant de 500 millions d'euros auprès d'investisseurs. Les caractéristiques sont les suivantes :

- les titres ne sont pas remboursables sauf à l'initiative de Technicolor SA à partir de septembre 2015 ou en fonction d'événements particuliers définis contractuellement ;
- le paiement du coupon est subordonné à certaines conditions comme la distribution de dividendes aux actionnaires ou le rachat ou l'annulation d'actions propres dans les six mois qui précèdent la date anniversaire de l'émission. En conséquence, conformément aux principes français, ces titres sont classés dans une rubrique « Autres fonds propres » du bilan.

L'instrument comporte un coupon annuel optionnel de 5,75 % jusqu'à la dixième année puis passe au taux EURIBOR 3 mois + 3,625 %

au-delà. Les intérêts qui ne seraient pas payés à une échéance sont définitivement perdus pour l'investisseur.

Ces titres ont fait partie de la restructuration de la dette. À ce titre, la Société a versé en 2010 aux porteurs de TSS en remboursement de leurs créances d'intérêts, un montant de 25 millions d'euros (ce versement éteignant définitivement lesdites créances).

(e) Dividendes et distributions

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de distribution de dividende. Selon les dispositions internes adoptées par le Conseil d'administration dans le cadre du Plan de Sauvegarde, toute décision de distribution de dividende doit être approuvée à la majorité des 2/3 par le Conseil d'administration.

(f) Perte de la moitié du capital

Les capitaux propres sont positifs au 31 décembre 2013 et s'élèvent à 1 453 millions d'euros, avant prise en compte des TSS de 500 millions d'euros.

NOTE 13 DETTES FINANCIÈRES

Technicolor SA, dont la dette avait été restructurée en 2010 sous forme d'obligations et d'emprunts à terme (« la Dette Restructurée »), a refinancé sa dette le 11 juillet 2013 par l'émission d'un nouvel emprunt à terme (la « Nouvelle Dette »). À cette date, Tech Finance & Co SCA, un véhicule d'investissement ad-hoc autonome et indépendant immatriculé au Luxembourg (« Tech Finance ») dans lequel Technicolor SA ne détient aucune action, a lancé une offre de rachat de la Dette Restructurée « l'offre de rachat ». En raison de l'offre de rachat, Tech Finance a acquis 61 % du total des participations dans les emprunts à terme et plus de 99 % des obligations pour respectivement une valeur nominale de 358 millions d'euros, 689 millions de dollars US et 14 millions de livres sterling (905 millions d'euros au taux de \$1,30/euro et £0,85/euro à la date d'opération). Les nouveaux emprunts à terme émis par Tech Finance se montent à 830 millions de dollars US et 200 millions d'euros, soit 838 millions d'euros au taux de \$1,3 pour un euro (la « Nouvelle Dette »).

Les 838 millions d'euros reçus le 11 juillet 2013 par Tech Finance lors de l'émission de la Nouvelle Dette ont été prêtés i) par Tech Finance à Thomson Licensing SAS et ii) par Thomson Licensing SAS à Technicolor SA selon des conditions identiques à celles de la

Nouvelle Dette à une différence près : le prêt octroyé par Thomson Licensing SAS à Technicolor SA est remboursable sur demande. Ainsi, lorsqu'un montant en principal devient dû par Tech Finance au titre de la Nouvelle Dette, le même montant en principal devient dû en même temps par Thomson Licensing SAS à Tech Finance, ce qui permet à Thomson Licensing SAS d'émettre une demande de remboursement de principal du même montant auprès de Technicolor SA.

Le 11 juillet 2013, à l'issue de ces opérations, la dette de Technicolor SA comporte la Nouvelle Dette vis-à-vis de Thomson Licensing SAS, et un montant inchangé de la Dette Restructurée détenue à hauteur de 905 millions d'euros par Tech Finance et à hauteur de 282 millions d'euros par les anciens créanciers n'ayant pas opté pour le rachat de la Dette Restructurée.

En février 2014, Technicolor SA a refinancé une partie de la dette existante résiduelle de 282 millions d'euros (266 millions d'euros au 31 décembre 2013) via un échange sans mouvement de trésorerie aux conditions de la Nouvelle Dette et prévoit de rembourser le reliquat avant fin avril 2014 (voir note 23).

(a) Synthèse de la dette

(en millions d'euros)	Référence	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Dette courante (moins d'un an)			
Emprunts à terme et obligations			
Dettes financières concernées par le refinancement			
- Dette Restructurée non refinancée	(i)	23	80
- Dette Restructurée refinancée	(ii)	70	-
- Nouvelle Dette ⁽¹⁾	(iii)	792	-
Sous-total Dettes financières concernées par le refinancement	(c)(d)	885	80
Autres dettes externes		1	-
Autres dettes vis-à-vis des filiales		1 100	838
Autres dettes vis-à-vis des tiers		12	29
Total dette courante		1 998	947
Dette non courante (plus d'un an)			
Emprunts à terme et obligations			
Dettes financières concernées par le refinancement			
- Dette Restructurée non refinancée	(i)	243	1 134
- Dette Restructurée refinancée	(ii)	772	-
Sous-total Dettes financières concernées par le refinancement	(c)(d)	1 015	1 134
Autres dettes vis-à-vis des filiales		170	180
Autres dettes vis-à-vis des tiers		1	-
Total dette non courante		1 186	1 314
TOTAL DETTE		3 184	2 261

(1) Nouvelle Dette vis-à-vis de Thomson Licensing SAS.

(b) Principales caractéristiques de l'endettement de Technicolor SA

La dette de Technicolor au 31 décembre 2013 a les caractéristiques suivantes :

(i) Dette Restructurée non refinancée

(en millions d'euros)	Montant dans la devise d'emprunt	Devise	Montant ⁽¹⁾	Type de taux d'intérêt	Taux d'intérêt	Échéance finale
Emprunt à terme	NS *	USD	NS *	Fixe	9,35 %	2017
Emprunt à terme	41	EUR	41	Variable	EURIBOR + 475bp ⁽²⁾	2016
Emprunt à terme	26	USD	19	Variable	LIBOR + 475bp ⁽²⁾	2016
Emprunt à terme	144	EUR	144	Variable	EURIBOR + 575bp ⁽²⁾	2017
Emprunt à terme	86	USD	62	Variable	LIBOR + 575bp ⁽²⁾	2017
			266			
Dont dette courante			23			
Dont dette non courante			243			

* NS = non significatif.

(1) Taux de change du 31 décembre 2013.

(2) Cette marge est sujette à des ajustements à la baisse si certains indicateurs sont atteints, l'EURIBOR/LIBOR étant lui-même soumis à un minimum de 2 %.

Le taux nominal moyen des emprunts en dollar US et en euro est respectivement de 7,52 % et 7,53 %.

(ii) Dette Restructurée refinancée vis-à-vis de Tech Finance

(en millions d'euros)	Montant dans la devise d'emprunt	Devise	Montant ⁽¹⁾	Type de taux d'intérêt	Taux d'intérêt	Échéance finale
Emprunt à terme	94	USD	68	Fixe	9,35 %	2016
Emprunt à terme	3	GBP	4	Fixe	9,55 %	2016
Emprunt à terme	22	EUR	22	Fixe	9,00 %	2016
Emprunt à terme	332	USD	241	Fixe	9,35 %	2017
Emprunt à terme	11	GBP	13	Fixe	9,55 %	2017
Emprunt à terme	78	EUR	78	Fixe	9,00 %	2017
Emprunt à terme	53	EUR	53	Variable	EURIBOR + 475bp ⁽²⁾	2016
Emprunt à terme	51	USD	37	Variable	LIBOR + 475bp ⁽²⁾	2016
Emprunt à terme	191	EUR	191	Variable	EURIBOR + 575bp ⁽²⁾	2017
Emprunt à terme	186	USD	135	Variable	EURIBOR + 575bp ⁽²⁾	2017
			842			
Dont dette courante			70			
Dont dette non courante			772			

(1) Taux de change du 31 décembre 2013.

(2) Cette marge est sujette à des ajustements à la baisse si certains indicateurs sont atteints, l'EURIBOR/LIBOR étant lui-même soumis à un minimum de 2%.

Cette dette a fait l'objet d'un prêt à court terme du même montant vis-à-vis de Technicolor International SAS (voir note 9).

(iii) Nouvelle Dette vis-à-vis de Thomson Licensing SAS

(en millions d'euros)	Montant dans la devise d'emprunt	Devise	Montant ⁽¹⁾	Type de taux d'intérêt	Taux d'intérêt
Emprunt à terme	820	USD	594	Variable	LIBOR + 600bp ⁽²⁾
Emprunt à terme	198	EUR	198	Variable	EURIBOR + 625bp ⁽²⁾
			792		
Dont dette courante			792		

(1) Taux de change du 31 décembre 2013.

(2) L'EURIBOR/LIBOR est soumis à un minimum de 1,25 %.

(c) Analyse par échéances des dettes financières concernées par le refinancement

(en millions d'euros)	Dette Restructurée	2013		2012
		Nouvelle Dette	Dette Restructurée	
Moins d'un an	93	792 *		80
Entre 1 et 2 ans	101	-		95
Entre 2 et 3 ans	51	-		103
Entre 3 et 4 ans	863	-		53
Entre 4 et 5 ans	-	-		883
Supérieure à 5 ans	-	-		-
DETTE TOTALE	1 108	792		1 214
Dont dette courante	93	792		80
Dont dette non-courante	1 015	-		1 134

* Dette vis-à-vis de Thomson Licensing SAS dont les échéances en principal et les intérêts sont calqués sur les échéances en principal et sur les intérêts reçus au titre du prêt accordé à Technicolor International SAS (voir note 9).

(d) Analyse par devises des dettes financières concernées par le refinancement

(en millions d'euros)	2013	2012
Euro	728	568
Dollar US	1 156	628
Autres devises	16	18
TOTAL	1 900	1 214

(e) Clauses financières conventionnelles et autres limitations

Concernant la Dette Existante, la clause conventionnelle sur la couverture des intérêts nets ("interest cover covenant"), la clause conventionnelle sur le ratio d'endettement ("leverage covenant") et la clause conventionnelle sur les investissements ("capital expenditure covenant") ont été amendées, de telle sorte qu'elles ne s'appliquent plus.

Concernant la Nouvelle Dette, Technicolor SA, doit respecter certaines clauses conventionnelles relative à la Nouvelle Dette, qui entre autres, limitent sa capacité respective et la capacité de ses filiales à lever ou garantir de la dette, payer des dividendes, réduire le capital social, effectuer certains types d'investissements ou paiements,

vendre ou transférer des actifs, effectuer des fusions ou d'autres opérations avec leurs affiliés, tel que défini dans le contrat. Par ailleurs, Technicolor SA doit se conformer à une clause financière ("Financial covenant") visant à maintenir un ratio financier consolidé de la dette brute du Groupe ("consolidated leverage") qui ne doit pas être plus de 3,5 fois l'EBITDA (ratio basé sur une définition contractuelle, lequel inclut un certain nombre d'ajustements) tel que défini dans l'accord.

Au 31 décembre 2013, Technicolor SA respecte cette clause conventionnelle.

(f) Options d'achats sur taux d'intérêts (« caps »)

En avril 2010, en anticipation de la restructuration de la dette, Technicolor SA a acheté des options d'achat sur taux d'intérêt (« caps ») d'une valeur nominale de 480 millions de dollars US et 270 millions d'euros qui protègent le Groupe si le LIBOR 3 mois ou l'EURLIBOR 3 mois dépasse 3 %. Si les taux de référence dépassent ce

taux d'exercice, la contrepartie bancaire paiera à Technicolor SA, la différence entre les taux de marché et le taux d'exercice de 3 %. Les options d'achat arrivent à échéance en 2014. La juste valeur des « caps » est proche de zéro au 31 décembre 2013.

NOTE 14 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2012	Dotations	Utilisations de l'exercice	Reprises sans objet et reclassement	Au 31 décembre 2013
Provisions pour retraite et ancienneté	7	-	-	(2)	5
Autres provisions pour risques et charges					
Filiales et autres risques	-	-	-	-	-
Restructurations liées au personnel	7	16	(7)	-	16
Activités cédées ⁽¹⁾	30	-	-	(8)	22
Autres	4	8	(2)	-	10
Sous-total	41	24	(9)	(8)	48
TOTAL PROVISIONS RISQUES ET CHARGES	48	24	(9)	(10)	53

(1) Provision liée aux cessions d'activités, notamment l'activité « Tubes ».

NOTE 15 DETTES D'EXPLOITATION

Les « dettes d'exploitation et divers » 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 2013 (en millions d'euros)	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	8,6	1,5	0,6	-	0,7	11,4
Dont fournisseurs étrangers	1,6	0,2	0,2	0,1	0,3	2,4
TOTAL ⁽¹⁾	10,2	1,7	0,8	0,1	1,0	13,8

(1) Hors fournisseurs d'immobilisations.

En 2013, le nombre de jours moyen pour le paiement des fournisseurs est de 55 jours.

Au 31 décembre 2012 (en millions d'euros)	Non échues	Échues 0 - 30 jours	Échues 30 - 60 jours	Échues 60 -90 jours	Échues + 90 jours	Total
Factures concernées par le Plan de Sauvegarde						
Dont fournisseurs français	-	-	-	-	0,5	0,5
Factures hors sauvegarde (y compris provisions)						
9,6	6,7	1,8	0,5	1,2	19,8	
Dont fournisseurs français	8,3	1,7	1,5	0,3	0,8	12,6
Dont fournisseurs étrangers	1,3	5,0	0,3	0,2	0,4	7,2
TOTAL ⁽¹⁾	9,6	6,7	1,8	0,5	1,7	20,3

(1) Hors fournisseurs d'immobilisations.

NOTE 16 CHARGES À PAYER

Les montants comptabilisés au titre des charges à payer figurent dans les comptes du bilan qui suivent :

(en millions d'euros)	2013	2012
Emprunts obligataires et emprunts auprès d'institutionnels privés	2	1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10	7
Dettes fiscales et sociales	25	29
Autres dettes	32	24
TOTAL	69	61

NOTE 17 ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF MOYEN

	2013	2012
Ingénieurs et cadres	254	309
Employés et Agents de maîtrise	62	79
EFFECTIF TOTAL	316	388

NOTE 18 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET AUTRES ENGAGEMENTS HORS-BILAN

(a) Obligations contractuelles et engagements commerciaux hors bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Paiements futurs certains		
Loyers liés aux contrats de location simple	49	59
Autres paiements futurs certains	-	1
TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS	49	60
Paiements futurs éventuels		
Garanties données vis-à-vis d'engagement des entreprises liées	165	167
Autres paiements futurs éventuels	1	4
TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS	166	171

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, Verizon Group, BSkyB, AstroGroup Buena Vista Pictures Distribution et ITV (celle-ci est couverte par un engagement d'indemnisation du repreneur de l'activité Service Diffuseurs de Contenu).

Technicolor SA a accordé une garantie parentale pour sécuriser les montants de retraites dus au titre de la section 75 au Royaume-Uni.

L'engagement de Technicolor SA envers ses salariés au titre du Droit Individuel à la formation est considéré comme non significatif au 31 décembre 2013.

(b) Engagements relatifs aux instruments financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Caps ⁽¹⁾	618	634
Couverture à terme de devises (banques et filiales)	735	1 197
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	1 353	1 831
Caps ⁽¹⁾	618	634
Couverture à terme de devises (banques et filiales)	738	1 200
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	1 356	1 834

(1) Voir note 13 sur les options de taux d'intérêt (« caps »)

(c) Garanties données par les filiales pour sécuriser la Dette Restructurée

Les obligations de la Société et des garants au titre du Crédit Bancaire et du Contrat d'Émission Obligataire sont assorties de sûretés consistant en des nantissements d'actions, nantissements de certaines créances clients détenues au titre de contrats importants, nantissements de certaines créances intra-groupes importantes et nantissements de certains comptes importants de centralisation de trésorerie. Ces actifs resteront nantis jusqu'au remboursement final de tous les montants dus par le Groupe à ses créanciers. Pour garantir les obligations du Groupe envers ses créanciers, certaines de ses filiales ont accepté solidairement, de façon irrévocable et inconditionnelle de garantir les obligations de paiement et de performance de la Société et de chaque autre garant au titre de la Dette Restructurée. Tous les « *material group members* » tels que définis dans le Crédit Bancaire se doivent de fournir de telles garanties.

Nantissement de titres de filiales

Technicolor SA et ses principaux garants parmi lesquels Technicolor International SAS (anciennement Thomson Multimedia Sales International SAS), Technicolor Delivery Technologies SAS, Technicolor Inc. et Technicolor USA, Inc. (anciennement Thomson Inc.) ont nanti les titres de 36 de leurs filiales pour garantir une partie de la Dette Restructurée.

Nantissements de comptes de centralisation de trésorerie

Six accords de nantissement de centralisation de trésorerie ont été conclus. Dans ce cadre, les comptes de trésorerie centrale de Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. ont été mis en nantissement. Ces accords de centralisation de trésorerie consistent en des accords de centralisation domestique et internationale de la trésorerie du Groupe, un accord bilatéral d'équilibrage, un contrat de transfert automatique en dollars US, un contrat d'équilibrage des comptes nord-américain pour de multiples entités et un contrat local de centralisation quotidienne des comptes de trésorerie au Royaume-Uni.

Nantissement de créances intra-groupes importantes

Dans le cadre d'un accord de nantissement des prêts et créances intra-groupes, des créances intra-groupes de Technicolor Trademark Management, Technicolor Europe Ltd., Technicolor Videocassette Holdings (UK) Limited et Technicolor Entertainment Services Spain SA ont été mises en nantissement.

NOTE 19 RISQUES ET LITIGES

Litige Banco Finantia

Dans le cadre de la procédure de sauvegarde, les mandataires judiciaires à la procédure de sauvegarde de la Société ont rejeté la créance d'un montant de 9,9 millions d'euros d'une banque portugaise, Banco Finantia, du fait d'une déclaration hors délais. Banco Finantia avait acheté cette créance auprès d'une succursale française de Bank of America qui détenait la créance à l'ouverture de la procédure de Sauvegarde et qui n'avait pas déclaré la créance avant son transfert. Banco Finantia déclara sa créance le dernier jour du délai de 4 mois accordé aux créanciers étrangers selon l'article R. 622-24 du Code de commerce. La Société et ses mandataires judiciaires considèrent que, dans la mesure où cette créance était détenue par un créancier français à la date de l'ouverture de la période de Sauvegarde (la succursale française de Bank of America), elle aurait dû être déclarée dans le délai de 2 mois accordé aux créanciers français plutôt que dans le délai de 4 mois applicable aux créanciers étrangers.

Le 14 février 2011, le Juge-Commissaire a rendu une décision en faveur de Banco Finantia, stipulant que Banco Finantia disposait d'un délai de 4 mois pour effectuer sa déclaration de créance. La Société a fait appel de cette décision. Le 10 mai 2012, la Cour d'appel de Versailles a débouté la Société de ses demandes. Le 15 octobre 2013, la Cour de Cassation a confirmé la décision de la Cour d'Appel.

Audit de TVA en France

Les autorités fiscales françaises ont contrôlé Technicolor SA au titre de 2009 et ont émis, à la fin 2012, une proposition de redressement d'un montant de 5,6 millions d'euros en principal et 0,8 millions 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 millions 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. La Société conteste l'ensemble de ces rappels.

Enquêtes sur les tubes cathodiques

Des actions de groupe (*class actions*) présentant 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 télévision (Color Picture Tubes ou « CPT ») et des tubes cathodiques pour ordinateur (Color Display Tubes ou « CDT »), ont été lancées au début de l'année 2008 aux États-Unis (un groupe de revendeurs de téléviseurs et de consommateurs - acheteurs indirects et un groupe de fabricants de téléviseurs - acheteurs directs) à l'encontre de Technicolor SA et d'autres sociétés. Toutefois, lorsque les plaintes ont été modifiées au printemps 2009, Technicolor SA a été retirée en tant que défendeur. Le Groupe a vendu son activité CPT en 2005 et n'a jamais été actif dans le domaine des CDT. En novembre 2011, Technicolor USA, Inc. et Technicolor SA ont conclu un accord (*tolling agreement*) avec les deux groupes de demandeurs (acheteurs indirects et acheteurs directs) par lequel ces derniers ont gelé l'action contre Technicolor SA. En août 2012, le groupe des acheteurs indirects demanda à la Cour d'attraire Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. dans le cadre de la *class action* en cours. En octobre 2012, Technicolor SA, Technicolor USA, Inc. et le groupe des acheteurs indirects ont conclu un avenant au *tolling agreement* qui en prorogeait la durée, interdisait au groupe des acheteurs indirects d'attraire Technicolor SA dans le cadre de « *class action* », et demandait de Technicolor SA qu'il fournisse certains documents commerciaux.

En mars 2013, Sharp Electronics a engagé des poursuites contre Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. alléguant de leur part des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie des CRT. Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. ont valablement enregistré des requêtes en irrecevabilité. En septembre 2013, le Tribunal a rendu une ordonnance d'irrecevabilité de la demande de Sharp à titre préjudiciel pour insuffisance de preuves précises, mais a accordé à Sharp un délai pour régulariser sa demande. En octobre 2013, Sharp a déposé une requête révisée contre Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. ont déposé des requêtes en irrecevabilité de la demande révisée de Sharp, qui sont actuellement en cours d'examen devant le Tribunal. En septembre 2013, Tech Data a engagé des poursuites contre Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. alléguant de leur part des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie des CRT, et Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. déposeront en temps utile des requêtes en irrecevabilité de la plainte de Tech Data.

En novembre 2011, plusieurs acheteurs directs ont déposé plainte contre d'autres défendeurs de l'industrie des CRT et demandèrent en mars 2013 au tribunal un délai afin de réviser ces demandes pour y adjoindre des demandes contre Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. En septembre 2013, le Tribunal, rejeta ces demandes des demandeurs acheteurs directs. En novembre et décembre 2013, de nouvelles procédures alléguant les mêmes pratiques

anticoncurrentielles ont été engagées contre Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. par certains de ces mêmes demandeurs, notamment : Best Buy Co., Inc., ; Costco Wholesale Corp. ; Office Depot, Inc. ; Sears, Roebuck and Co, et Kmarp Corp. ; le trustee de liquidation de Circuit City Stores ; les créanciers de Tweeter Opco, LLC et Tweeter Newco, LLC ; Electrograph Systems, Inc. ; P.C. Richard & Son Long Island Corp. ; MARTA Coop. of Am., Inc., ABC Appliance, Inc. ; Target Corporation ; et Interbound Corporation of America. Technicolor SA et Technicolor USA, Inc. déposeront en temps utile des requêtes en irrecevabilité de ces demandes.

Le 29 avril 2010, la filiale brésilienne de Technicolor a reçu une notification de la part du Ministère brésilien de la Justice indiquant que les autorités brésiliennes sont en train de mener une enquête sur un possible cartel au sein de l'industrie brésilienne du tube cathodique. La réponse de Technicolor SA est requise pour février 2014.

Le 10 septembre 2012, Technicolor SA a reçu une notification de la Commission mexicaine de la concurrence indiquant qu'elle avait conclu une enquête sur un possible cartel visant l'industrie des tubes cathodiques au Mexique. Le 3 décembre 2012, Technicolor SA a fourni ses réponses argumentées à ces allégations.

NOTE 20 SOMMES VERSÉES AUX ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Le montant des rémunérations versées aux membres des organes d'administration s'élève à 685 458 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 2013 s'élève à 1,146 millions d'euros.

Le Directeur Général est bénéficiaire d'un plan d'intéressement à long terme (LTIP 2011) mis en place par le Conseil d'administration le 8 juin 2011, comportant l'attribution d'unités de performance composées pour un tiers d'une prime en espèces et pour deux tiers d'actions gratuites. Le nombre définitif d'unités de performance acquises est fonction de conditions de performance. Le Conseil d'administration constatera le niveau d'atteinte des conditions de performance pour la troisième et dernière tranche, portant sur l'exercice 2013, en mars 2014.

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)	2013	2012
Participations nettes des provisions	1 145	541
Clients	36	33
Autres créances	3 900	3 600 ⁽¹⁾
Dettes financières	2 062	1 035
Autres dettes	3	66
Produits financiers	303	443
Charges financières	90	60

(1) Technicolor International SAS a financé l'acquisition de Thomson Licensing SAS par compte courant avec Technicolor SA.

NOTE 22 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en millions d'euros)	Mazars		Deloitte	
	2013	2012	2013	2012
Prestations d'audit ⁽¹⁾	1	1	1	1
Autres prestations liées à la mission des Commissaires aux comptes ⁽²⁾	-	-	-	-
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.

(2) Les autres prestations liées à la mission des Commissaires aux comptes, correspondent par exemple à des consultations sur les normes comptables applicables en matière de diffusion de l'information financière et des diligences réalisées dans le cadre d'opérations d'acquisitions.

NOTE 23 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 5 février 2014, le groupe Technicolor a annoncé qu'une partie de sa dette senior résiduelle qui venait à échéance en 2016 et 2017, a été remboursée pour 181 millions d'euros et que peu après le reliquat de cette dette senior serait remboursé par prélèvement de 85 millions d'euros sur la trésorerie. Comme détaillé en note 22 des États Financiers Consolidés, en juillet 2013 Technicolor SA avait refinancé environ 905 millions d'euros de sa dette senior par l'émission d'une nouvelle dette (constituée d'emprunts à terme) pour 838 millions d'euros arrivant à échéance en 2020 et le remboursement en trésorerie de 67 millions d'euros. Les nouveaux emprunts à terme ont été souscrits le 5 février 2014 par certains prêteurs de la dette senior, selon des termes identiques à la nouvelle dette émise en juillet 2013,

en contrepartie de l'échange, sans flux de paiements, de leur participation dans la dette senior.

La transaction de refinancement du 5 février 2014 représente une économie d'intérêts relativement limitée mais surtout, permet d'améliorer le profil de la dette Technicolor SA. De plus à la suite de cet échange, Technicolor SA à l'intention de rembourser le reliquat de la dette senior (85 millions d'euros) par un paiement en trésorerie au plus tard fin avril 2014, diminuant ainsi la dette brute et le niveau des intérêts financiers, tout en simplifiant la structure de la dette et en augmentant sa flexibilité financière.

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)	2013	2012	2011	2010	2009
I - SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE :					
a) Capital social	335 709 392	335 543 841	223 759 083	174 846 625	1 012 087 605
b) Nombre d'actions émises	335 709 392	335 543 841	223 759 083	174 846 625	269 890 028
c) Nombre maximal d'actions futures à créer :					
Stock options	16 963 000	1 485 337	1 494 156 ⁽¹⁾	1 911 757 ⁽¹⁾	7 389 930
Attribution gratuite d'actions	2 246 302	1 211 241	1 494 270 ⁽¹⁾	431 100 ⁽¹⁾	174 460
ORA	-	-	2 604 511	51 523 126	-
II - RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	86 121 912	82 552 216	82 909 048	97 952 182	114 205 288
b) Bénéfices (Pertes) avant impôts, amortissements et provisions	(50 618 068)	2 260 395 919	(51 715 268)	(265 247 149)	152 244 604
c) (Charges) produit d'impôts sur les bénéfices	69 353 850	56 308 844	67 522 616	65 607 960	53 410 639
d) Bénéfices (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	(69 113 120)	2 103 924 138	(337 613 744)	(499 508 008)	(571 982 207)
e) Distributions de dividendes ou autres distributions	-	-	-	-	-
III - RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT A UNE SEULE ACTION* ⁽²⁾⁽³⁾					
a) Bénéfice (Pertes) après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,06	8,60	0,09	(0,79)	0,76
b) Bénéfice (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	(0,21)	7,81	(1,93)	(1,97)	(2,12)
c) Dividende ou distribution versé à chaque action	-	-	-	-	-
IV - PERSONNEL					
a) Nombre de salariés - effectif moyen	316	388	421	483	542
b) Montant de la masse salariale	36 490 993	39 302 807	40 775 327	51 546 233	54 007 599
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Ésouvenirs Sociaux, etc.)	18 727 317	18 926 946	16 884 477	22 557 161	20 770 433

* Évolution du nombre d'actions communautaires capital social au cours de l'année 2013

- | | |
|---|---------------------|
| ■ au 1 ^{er} janvier 2013 | 335 543 841 actions |
| ■ augmentation de capital du 17 juin 2013
(par émission d'actions) | 165 551 actions |
| ■ au 31 décembre 2013 | 335 709 392 actions |

(1) Le tableau présenté les années passées montrait une ligne « Plan de rétention » qui a été répartie depuis 2012 entre les deux lignes « Stock options » et « Attributions gratuite d'actions » dans la présentation actuelle.

La ligne « Plan de rétention » pour l'année 2010 montrait une quantité d'actions à émettre de 1 560 890, répartie pour 1 144 490 actions sur la ligne « Stock options » et pour 416 400 actions sur la ligne « Attribution gratuite d'actions ».

La ligne « Plan de rétention » 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) Avant regroupement d'actions pour l'année 2009

(3) 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 un nombre moyen d'actions en circulation sur l'exercice.

Le tableau présente jusqu'en 2011 l'ensemble des résultats pour une seule action émise sur le nombre d'actions composant le capital au 31 décembre de l'exercice.

Les résultats par action après impôts mais avant amortissements et provisions, pour les années 2010 et 2011 étaient respectivement de (1,75) € et (1,51) €.

Le résultat par action pour l'année 2009 est identique selon les deux méthodes de calcul.

8.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

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 2013, 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 :

- La note 2 des annexes aux comptes annuels précise les raisons pour lesquelles le principe de continuité d'exploitation a été retenu pour l'arrêté des comptes au 31 décembre 2013. Dans le cadre de nos travaux, nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les prévisions de flux de trésorerie établies par la direction de votre société.
- Par ailleurs, 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 2 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 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 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'observations 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 assuré 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.

Neuilly-sur-Seine, le 5 mars 2014

Deloitte et Associés

Alain Pons
Associé

Ariane Bucaille
Associée

Courbevoie, le 5 mars 2014

Mazars

Jean-Louis Simon
Associé

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

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 et les modalités essentielles 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 estimées 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. 225-30 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

La conclusion d'un accord entre votre Société et le Groupe Thales portant sur l'acquisition par Technicolor d'un portefeuille de brevets de Thales en matière de LCD pour un montant de 3,1 millions d'euros HT a été autorisé par votre Conseil d'administration du 25 juillet 2013. Cet accord a été conclu le 3 décembre 2013.

Cet accord a nécessité l'approbation préalable de votre Conseil d'Administration car M. Lombard est à la fois administrateur de votre société et Administrateur de Thales.

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.

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 19 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 prévoit également les conséquences d'une réduction de la 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 2013. Elle a nécessité l'approbation préalable de votre Conseil d'administration car Vector Capital détient plus de 10 % du capital de votre société, par le biais du véhicule d'investissement Vector TCH (Lux) 1 S.à.r.l.

Neuilly-sur-Seine, le 5 mars 2014

Deloitte et Associés

Alain Pons
Associé

Ariane Bucaille
Associée

Courbevoie, le 5 mars 2014

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 _____ 284
Tableau de concordance du Rapport Financier Annuel _____ 288

Tableau de concordance du rapport de gestion
(article L. 225-100 et suivants du Code de commerce) _____ 289
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 _____ 290

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 2012 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 8 « États financiers » du document de référence de l'exercice 2012 (pages 138 à 222) ; et
- les états financiers consolidés de l'exercice 2011 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 8 « États financiers » du document de référence de l'exercice 2011 (pages 134 à 232) ; et
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2012, 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 2012 (pages 223 à 247) ; et

■ les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2011, 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 2011 (pages 233 à 259).

Le document de référence de l'exercice 2012 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 avril 2013 sous le n° D.13-0361.

Le document de référence de l'exercice 2011 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 30 mars 2011 sous le n° D.12-0224.

Afin de faciliter la lecture du présent Rapport Annuel, 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 Rapport Annuel.

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 Rapport Annuel	Numéro de page
1. PERSONNES RESPONSABLES		
1.1 Identité des personnes responsables de l'information	Chapitre 7, section 7.9.2	156
1.2 Déclaration des personnes physiques responsables	Chapitre 7, section 7.9.1	156
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES		
2.1 Nom et adresse	Chapitre 7, sections 7.7.1 et 7.7.2	154 ; 155
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		
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	182 ; 197 ; 198 ; 240
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 Rapport Annuel	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 ; 15
6.1.2 Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché	Chapitre 1, section 1.3	15
6.2 Principaux marchés	Chapitre 1, section 1.3 et chapitre 2, section 2.2	15 ; 26
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	41 ; 53
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	151 ; 152
7.2 Liste des filiales importantes	Chapitre 7, sections 7.5.2 et chapitre 8, section 8.2 note 36 des États financiers consolidés	153 ; 250
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	146 ; 197
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	Chapitre 6, section 6.2	126
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	27 ; 31 ; 39 ; 158
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	26 ; 28 ; 31
9.2.2 Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net et des produits nets	Chapitre 2, section 2.9	31
9.2.3 Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influer 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 19 des États financiers consolidés, section 8.5 note 12 des états financiers statutaires	204 ; 266
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	Chapitre 2, section 2.10 et Chapitre 8, section 8.1.4	39 ; 162
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	Chapitre 2, section 2.10.3	41 ; 208 ; 215
	Chapitre 8, section 8.2 Notes 22 et 23 des États financiers consolidés	
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	Chapitre 2, section 2.10.3 Chapitre 3, section 3.1	41 ; 50
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	15 ; 34 ; 190
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

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Chapitres et sections correspondants du Rapport Annuel	Numéro de page
12.2 Tendance connue, incertitude ou demande, engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur pour l'exercice en cours	Chapitre 2, sections 2.2 et 2.11	26 ; 48
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	N/A	
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE		
14.1 Organes d'Administration et de Direction – liste des mandats exercés au cours des cinq derniers exercices, et autres informations	Chapitre 4, sections 4.1.2 et 4.1.3	64 ; 67
14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'Administration et de Direction	Chapitre 4, section 4.1.3.3	70
15. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES		
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	Chapitre 4, sections 4.4 et 4.5.2	87 ; 99
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	87 ; 99
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	Chapitre 4, section 4.1.2	64
16.2 Contrat de service liant les membres des organes d'Administration	Chapitre 4, section 4.1.3.6	73
16.3 Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	Chapitre 4, section 4.2.1.4	76
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	73
17. SALARIÉS		
17.1 Nombre de salariés	Chapitre 6, section 6.1.1 et Chapitre 8 section 8.2 note 30	112 ; 240
17.2 Participations et stock-options	Chapitre 4, sections 4.1.3.5 et 4.4.8 et Chapitre 6, sections 6.1.3 et 6.1.4 Chapitre 8, section 8.2 note 27 des États financiers consolidés	71 ; 97 113 ; 114 ; 234
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de la Société	Chapitre 6, section 6.1.2	113
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	Chapitre 5, section 5.1.1	102
18.2 Existence de droits de vote différents	Chapitre 7, section 7.2.3	149
18.3 Contrôle de la Société	Chapitre 5, section 5.1.3	104
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	248
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	158 ; 164 ; 254 ; 257
20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	N/A	
20.3 États financiers	Chapitre 8	157
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	156 ; 252 ; 279
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	158
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	108

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Chapitres et sections correspondants du Rapport Annuel	Numéro de page
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	108
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Chapitre 3, section 3.4 Chapitre 8, section 8.2 note 33 des États financiers consolidés	59; 244
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A	
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	Chapitre 7	145
21.1 Capital social		
21.1.1 Montant du capital souscrit	Chapitre 5, section 5.1	102
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	104 ; 266
21.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	Chapitre 5, section 5.1.7	107
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	105 ; 106
21.2 Acte constitutif et statuts		
21.2.1 Objet social	Chapitre 7, section 7.2.1	148
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	64
21.2.3 Droits priviléges et restrictions attachés aux actions	Chapitre 7, section 7.2.3	149
21.2.4 Modification des droits des actionnaires	Chapitre 7, section 7.2.4	149
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	149
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	149
21.2.8 Modifications du capital	N/A	
22. CONTRATS IMPORTANTS	Chapitre 7, section 7.3	150
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	154
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	156
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 5, section 5.1.8	31 ; 39 49 ; 107
■ 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	108
■ Informations relatives aux rachats d'actions (C. com. art. L. 225-211, al. 2)	Chapitre 5, section 5.1.2	104
ÉTATS FINANCIERS		
■ Comptes annuels	Chapitre 8, sections 8.4 et 8.5	254 ; 257
■ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 8, section 8.7	279
■ Comptes consolidés	Chapitre 8, sections 8.1 et 8.2	158 ; 164
■ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 8, section 8.3	252

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 Rapport Annuel	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	31
Rapport d'activité et des résultats des filiales (C. com. art. L. 233-6 al. 2)	Chapitre 2, section 2.9	31
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	31 ; 39
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	11 ; 30
Activités en matière de recherche et développement (C. com. art. L. 232-1-II et L. 233-26)	Chapitre 1, section 1.3.1 Chapitre 2, section 2.9.3	15 ; 34
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	126
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	112
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	73
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	49
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	52
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	107
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	67
Rémunération totale et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social (C. com. art. L. 225-102-1)	Chapitre 4, sections 4.4	87
Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société (CMF art. L. 621-18-2)	Chapitre 4, section 4.1.3.5	71
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 4.4.3	88
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 4.1.3.5 et 4.4.6 et chapitre 6, section 6.1.4	71 ; 94 ; 114
État de la participation des salariés au capital social (C. com. art. L. 225-102)	Chapitre 6, section 6.1.3	113
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	102
Montant des dividendes et distributions au titre des trois derniers exercices (CGI art. 243 bis)	Chapitre 5, section 5.1.9	108
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	278 ; 153
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 S.A.	273
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	104
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (C. com. art. L. 225-100-3)	Chapitre 5, section 5.1.10	108
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	30 ; 31
Liste des principales filiales consolidées (C. com. art. L. 233-13)	Chapitre 8, section 8.2 note 36 aux comptes consolidés de Technicolor SA	250
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	105 ; 107
Informations fiscales complémentaires (CGI art. 34-9 et 223 quater et art. 223 quinquies)	Chapitre 7, section 7.4	150

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 Rapport Annuel	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	112
Embauches et licenciements	Chapitre 6, section 6.1.1	113
Rémunérations et leur évolution	Chapitre 6, section 6.1.8	121
■ Organisation du travail		
Organisation du temps de travail	Chapitre 6, section 6.1.10	122
Absentéisme	Chapitre 6, section 6.1.10	123
■ 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	122
Bilan des accords collectifs	Chapitre 6, section 6.1.9	122
■ Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	Chapitre 6, section 6.1.12	124
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	124
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Chapitre 6, section 6.1.12	125
■ Formation		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	Chapitre 6, sections 6.1.6 et 6.1.7	118, 120
Le nombre total d'heures de formation	Chapitre 6, section 6.1.7	120
■ Égalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Chapitre 6, section 6.1.6	120
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Chapitre 6, section 6.1.6	120
Politique de lutte contre les discriminations	Chapitre 6, section 6.1.6	120
■ 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 6.1.11 et 6.1.9	122, 123
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Chapitre 6, sections 6.1.6 et 6.1.11	120, 123
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Chapitre 6, section 6.1.11	123
à l'abolition effective du travail des enfants	Chapitre 6, section 6.1.11	123
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 6.2.1	126
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	125, 127
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Chapitre 6, section 6.2.2	127
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	129
■ 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	129
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	Chapitre 6, sections 6.2.2 et 6.2.3	128, 133
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Chapitre 6, section 6.2.3	134

	Chapitres et sections correspondants du Rapport Annuel	Numéro de page
■ Utilisation durable des ressources		
Consommation d'eau et approvisionnement en eau fonction des contraintes locales	Chapitre 6, section 6.2.3	132
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Chapitre 6, section 6.2.3	132
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	129, 131
Utilisation des sols	N/A - Chapitre 6, section 6.2.3	134
■ Changement climatique		
Rejets de gaz à effet de serre	Chapitre 6, section 6.2.3	133
Adaptation aux conséquences du changement climatique	Chapitre 6, section 6.2.3	134
■ Protection de la biodiversité		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	N/A - Chapitre 6, section 6.2.3	134
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	137
Sur les populations riveraines ou locales	Chapitre 6, section 6.3	137
■ 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	137
Actions de partenariat ou de mécénat	Chapitre 6, sections 6.3 et 6.5	137 ; 139
■ Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Chapitre 6, section 6.4	138
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, sections 6.4 et 6.1.10	122, 138
■ Loyauté des pratiques		
Actions engagées pour prévenir la corruption	Chapitre 4, section 4.2.2.2	80
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Chapitre 6, section 6.2.2	128
■ 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	123

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004

Siège social :

1-5, rue Jeanne d'Arc
92130 Issy-les-Moulineaux – France
E-mail : webmaster@technicolor.com
Tel. : +33 (0)1 41 86 50 00 – Fax : +33 (0)1 41 86 58 59

Technicolor Inc.

6040 Sunset Blvd
Hollywood, CA 90 028
USA
Tel. : +1 (323) 817 6600

www.technicolor.com

Technicolor S.A. au capital social de 335 709 392 euros – 333 773 174 R.C.S. Nanterre