

AMENDEMENT AU
DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL

2021

Déposé auprès de l'AMF le 29 avril 2022

technicolor



SOMMAIRE

1. FACTEURS DE RISQUES

2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DE L'AMENDEMENT DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

3. TABLE DE CONCORDANCE



L'amendement au document d'enregistrement universel du 5 avril 2022 a été déposé le 29 avril 2022 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, tel qu'amendé, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129, tel qu'amendé.

1. FACTEURS DE RISQUES

La présente section amende et remplace la section 3.1 du Chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2021 de la Société.

Les facteurs de risques suivants sont limités aux risques qui sont spécifiques à l'émetteur et qui sont importants pour prendre une décision d'investissement éclairée, comme le corrobore le contenu du Document d'enregistrement universel de l'émetteur déposé auprès de l'AMF le 5 avril 2022 sous le numéro D-22-0237 (le « **Document d'enregistrement universel** »). Dans chaque catégorie ci-dessous, l'émetteur, dans son évaluation, prend en compte l'ampleur prévue de l'impact négatif de ces risques sur l'émetteur et la probabilité de leur survenance.

La description des facteurs de risque, composée d'explications pour chacun des risques individuels ainsi que leurs procédures de surveillance et de gestion des risques, complétées par une indication de la tendance du risque (matérialisée par des flèches ; à la hausse ▲, stable ► et à la baisse ▼), ne se veut pas exhaustive. Les investisseurs potentiels doivent procéder à leur propre évaluation indépendante de tous ces facteurs de risque et doivent également consulter les informations détaillées figurant ailleurs dans le Document d'enregistrement universel.

La classification des risques opérationnels, financiers et de marché, présentée ci-dessous est le résultat d'une analyse régulière dans le cadre du processus interne de gestion des risques de l'émetteur qui figure dans la partie "Gestion des risques" de la section 3.2.2 du Document d'enregistrement universel, après prise en compte de toute mesure d'atténuation résultant de ce processus interne de gestion des risques.

Les risques que Technicolor considère comme les plus importants compte-tenu de leur probabilité d'occurrence et/ou de leur impact potentiel sont signalés par une ★.

Les trois principaux risques auxquels le Groupe est confronté sont :

- dépendance vis-à-vis des fournisseurs et des principaux composants ;
- cybersécurité ;
- attraction des talents et investissements dans la culture.

Par ailleurs, les deux risques suivants ont été identifiés comme des risques émergents qui, sans être considérés à ce jour comme des risques importants, font aussi l'objet d'un suivi car pouvant avoir un impact à l'avenir s'ils se matérialisaient davantage :

- conjoncture économique, géopolitique et sociale ;
- dépendance aux matières premières et aux composants clés de la chaîne d'approvisionnement.

Risques de marché et risques sectoriels	
▪ Attraction des talents et investissements dans la culture ★	▪ Conjoncture économique, géopolitique et sociale
▪ Gestion des compétences et des savoirs, formation et fidélisation ★	▪ Diversité et Droits de l'Homme
▪ Cybersécurité ★	▪ Continuité des opérations
▪ Santé et sécurité	

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

Risques financiers	
▪ Liquidités ★	▪ Pertes de valeur des actifs non courants
▪ Endettement ★	▪ Plan de restructuration
▪ Variations des taux d'intérêt et des taux de change	

Litiges	
▪ Procédures en matière d'entente	▪ Procès pour exposition à des substances toxiques à Taïwan

3.1.1 Risques de marché et risques sectoriels

GRI [102-15]

★ ATTRACTION DES TALENTS ET INVESTISSEMENTS DANS LA CULTURE ▶	
<p>GRI</p> <p>[103-1 Emploi] [103-2 Emploi] [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation] [103-1 Diversité et égalité des chances] [103-2 Diversité et égalité des chances]</p>	
Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Le Groupe dépend du recrutement et de l'implication continue de Ressources humaines clés, dotées de compétences techniques (créatives, techniques, opérationnelles, etc.) en fonction du pôle métier ou des fonctions transversales auxquelles elles appartiennent, ainsi que d'une solide connaissance du secteur (divertissement, logistique, télécommunication, Internet des objets [IoT], etc.). Les experts dans le domaine de la technologie sont aussi des collaborateurs essentiels en ce qu'ils contribuent à l'amélioration de la qualité de nos produits.</p> <p>De plus, le réservoir de talents dans lequel la Société puise une grande partie de ses collaborateurs est très mobile sur le plan géographique. Technicolor Creative Studios est particulièrement dépendant du recrutement continu de nombreux artistes, personnels de production et talents techniques, tout en concurrençant de nouveaux acteurs et des clients traditionnels, qui s'intègrent verticalement aux activités de post-production (internalisation des activités), ce qui accroît les parts de marché, ainsi que des talents. Tout retard significatif dans la procédure d'immigration à laquelle doivent se plier les nouvelles recrues pourrait également porter préjudice aux activités du Groupe.</p> <p>L'absence de stratégie/proposition de valeur ou de projets culturels en faveur de l'inclusion de la fonction People & Talent (anciennement Ressources humaines), conjuguée à des résultats financiers en baisse, pourrait réduire l'attractivité du Groupe. Conjugué aux défis externes liés à la pandémie actuelle (chômage technique ou licenciements possibles), cela peut allonger le processus de recrutement du Groupe et/ou il se peut que les talents soient moins motivés pour y travailler.</p> <p>Le télétravail à domicile va clairement jouer un rôle majeur dans le nouvel environnement de travail. Le manque d'initiatives de renforcement de la culture collaborative et de la créativité peut conduire à un sentiment d'isolement ou à des problèmes de santé mentale. Cette situation peut aussi entraîner des comportements moins éthiques et/ou des inefficacités. Certains collaborateurs peuvent être réticents à l'idée de retourner au bureau. Nous devons donc leur assurer la sécurité de nos espaces de travail et mettre en œuvre correctement nos plans de retour au bureau, sans oublier de bien communiquer sur le sujet.</p>	<p>Pour limiter l'impact potentiel de ces risques, la fonction People & Talent a repensé sa mission, ses activités et ses programmes pour mieux répondre à l'environnement actuel et aux besoins du métier. Ces initiatives incluent notamment des programmes de recrutement, des évaluations annuelles des talents, ainsi qu'un programme mondial axé sur les thèmes de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, manière d'incarner son engagement à long terme : le Groupe met un point d'honneur à célébrer les différences et à promouvoir la diversité des communautés et des clients.</p> <p>En parallèle des activités de l'Académie Technicolor Creative Studios, véritable centre de formation dédié aux artistes numériques en herbe, Technicolor Creative Studios a lancé The Focus en 2018. Objectif : consolider le recrutement des talents dans toutes les divisions afin d'améliorer le processus de recrutement mondial, d'identifier de nouveaux réservoirs de talents, de faciliter la mobilité internationale et de pourvoir les postes vacants sur les différents sites.</p> <p>En 2021, l'Académie Technicolor Creative Studios a ainsi formé environ 1 600 artistes (salariés et salariés potentiels). Il s'est agi essentiellement de sessions virtuelles, ou sur site dans ses principaux centres de Montréal (Canada) et de Bangalore (Inde). Depuis 2020, du fait des restrictions liées à la pandémie, ces sessions ont été dispensées en visioconférence, offrant flexibilité et évolutivité aux participants. Les nouvelles Académies virtuelles soutiennent la formation et le développement des artistes dans les studios du monde entier. Elles leur permettent d'acquérir un ensemble cohérent de compétences qu'ils pourront directement mettre à profit. L'équipe Focus continue de bâtir des partenariats universitaires et de prodiguer des conseils sur les programmes pédagogiques pour garantir l'adéquation des compétences avec les besoins du marché. Elle propose aussi aux étudiants un accompagnement sous la forme de mentorat et participe au recrutement tout en veillant à promouvoir la diversité. Dans cette optique, nous avons lancé avec succès « Academy in the cloud » au deuxième trimestre au moyen de sessions virtuelles pour élargir la portée des diplômés tout en continuant de développer des programmes complémentaires.</p> <p>Par ailleurs, Technicolor Creative Studios utilise déjà le logiciel Smart Recruiters pour l'ensemble du processus d'embauche (offres d'emploi, CV, planification des entretiens, etc.), ce qui est tant un gain d'efficacité pour le Groupe qu'une meilleure expérience pour les nouvelles recrues. Le contrat a été étendu à Services DVD et Maison Connectée et le processus de refonte est en cours. Avec la mise en production du nouveau processus d'intégration dans tous les pays avec nos outils actuels (HR Online et People Doc) comme processus intermédiaire jusqu'au déploiement du nouvel outil fin 2022, ces changements renforceront le processus People & Talent, augmenteront le degré d'automatisation et limiteront les possibilités de pannes système.</p> <p>Concernant la problématique de l'immigration, le Groupe a noué et entretient des relations de long terme, au niveau local, avec des conseillers externes et les administrations en charge de l'immigration pour les encourager à faciliter le processus d'immigration. Élément de différenciation pour attirer et fidéliser les collaborateurs, Technicolor s'efforce en permanence d'améliorer sa politique d'avantages sociaux.</p>

	Nous avons mené une série d'enquêtes pour sonder le moral et l'état d'esprit des collaborateurs qui télétravaillaient à domicile depuis longtemps. Une enquête mondiale portait sur l'engagement des employés pour identifier les attentes alors même que la plupart des employés retournaient au bureau. Nous avons dispensé des formations portant sur les « <i>soft skills</i> » (compétences relationnelles) pour accompagner les collaborateurs dans le changement des relations de travail. Nous avons également déployé, dans le monde entier, un projet axé sur les thèmes de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, couvrant toutes les catégories de salariés.
--	--

★ GESTION DES COMPETENCES ET DES SAVOIRS, FORMATION ET FIDELISATION ▶	
GRI [103-1 Formation et éducation] [103-2 Formation et éducation]	
Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Le Groupe s'appuie dans une large mesure sur sa stratégie en matière de talents. Elle s'articule autour de trois grands piliers :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. définir la bonne combinaison de contrats à durée indéterminée et à durée déterminée pour atténuer l'effet du caractère raisonnable et optimiser la structure des coûts de la main-d'œuvre dans les divisions Services DVD et Technicolor Creative Studios ; 2. définir l'empreinte adéquate pour optimiser l'efficacité, assurer la proximité avec nos clients et l'évolutivité des coûts ; 3. identifier les postes stratégiques et les compétences essentielles pour mener à bien le plan stratégique à 3 ans, identifier des solutions de secours en cas de départ du Groupe de ces salariés (par ex., responsables financiers, informaticiens). <p>De plus, l'absence d'outils adéquats de formation pour les collaborateurs existants (l'enseignement des « <i>soft skills</i> » [compétences relationnelles] et des compétences techniques), couplé à l'absence de processus d'identification des talents clés (comme peuvent l'être les programmes destinés aux hauts potentiels), pourraient empêcher le Groupe de retenir ses employés.</p> <p>La fidélisation des ressources clés est, plus que jamais, un enjeu stratégique. Transformation, situation financière actuelle, manque d'investissement dans les systèmes, débauchage pratiqué par les concurrents et absence de culture forte, programmes de bien-être au travail et processus d'identification des talents clés (comme les programmes destinés aux hauts potentiels), peuvent impacter, selon l'activité et le pays ou la région, la capacité à retenir les expériences et les salariés occupant des postes stratégiques.</p>	<p>Nous avons mis en œuvre plusieurs programmes dans l'ensemble du Groupe dans le but d'assurer une bonne rétention des connaissances, notamment via la formalisation et/ou la documentation des actions de formation croisée des activités clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nous avons démarré la mise en œuvre du nouveau système de gestion de l'apprentissage (LMS) avec un lancement couronné de succès en juillet 2021, suivi de campagnes de formation mondiales. Afin de stimuler l'engagement envers le système LMS, nous avons mis au point une offre de services Groupe Formation et Développement. Dans le cadre de cette initiative, nous avons lancé un projet pilote avec un catalogue de programmes de formation numériques sur le système LMS consacrés aux compétences relationnelles. Nous lancerons un programme de formation portant sur la conformité en 2022. En outre l'ensemble de la plateforme prendra en charge le coaching ; ▪ l'achèvement de la première phase de l'initiative de formation LEAP (<i>Lead, Energize, Accelerate, Performance</i>) auprès des managers de la division Technicolor Creative Studios avait pour premier objectif de créer le bon statut de manager dans HR Online afin d'identifier les compétences spécifiques nécessaires pour chaque manager en fonction du niveau et du type de poste occupé. <p>Dans le cadre des nouvelles missions de la fonction People & Talent, celle-ci est chargée d'élaborer des plans de succession et d'identifier les experts clés. Par conséquent, les plans de succession pour le Comité Exécutif, le Comité Exécutif de chaque activité et les lignes de services seront présentés au Comité de Gouvernance et de Responsabilité sociale de l'entreprise.</p> <p>Notre capacité à conserver et développer des compétences techniques stratégiques, ainsi que des connaissances sectorielles, est d'autant plus importante au sein de Technicolor Creative Studios, qui comptent sur la valeur des artistes, laquelle fait l'objet d'une rude concurrence sur le marché du travail. Sécuriser, conserver et développer des talents de valeur reste l'un des enjeux clés de la réussite du Groupe. Pour ce faire, nous avons mené (la phase 1) de la cartographie des collaborateurs en déployant un référentiel et une gouvernance unifiés de Technicolor Creative Studios. Nous réalisons l'analyse des barèmes salariaux avec l'objectif de définir les salaires moyens cibles et la dépendance vis-à-vis des prix. En ce qui concerne l'évaluation des compétences, le référentiel de compétences a été créé et est en cours de révision avec les créatifs.</p>

★ CYBERSÉCURITÉ ▶	
GRI [103-1 Confidentialité des données des clients] [103-2 Confidentialité des données des clients]	
Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
Du fait de l'existence de contenus ultrasensibles et confidentiels, la gestion et la transmission sécurisées des informations de Technicolor et des clients est une composante essentielle des	Les actions de sécurité liées à Technicolor Creative Studios sont pilotées par des équipes de sécurité internes qui s'emploient à limiter ces risques. Ces mesures et protocoles de sécurité sont

<p>activités du Groupe. Dans cette optique, l'exploitation et l'utilisation du cloud/l'assistance continuent d'évoluer. Le manque de fiabilité des systèmes et protocoles de sécurité des contenus (s'appliquant sur site et à distance dans le cadre du télétravail) peut compromettre aussi bien des informations sensibles que des actifs, tels que la Propriété intellectuelle : perte, divulgation, détournement, modification, partage ou accès non autorisés, etc.</p> <p>Le développement de certains produits peut se révéler plus coûteux ou le délai de réalisation peut être plus long que prévu en raison de difficultés inattendues dans le cycle de développement, de problèmes de qualité liés à la complexité technologique des produits, de contraintes en matière de ressources ou d'une dépendance à l'approvisionnement de tiers.</p> <p>Face à la prolifération et à la sophistication des piratages, et à d'autres types d'attaques malveillantes (comme le <i>phishing</i>), les produits et les données du Groupe peuvent être vulnérables. En cas d'attaque, la responsabilité juridique du Groupe peut être engagée et il risque d'encourir des dépenses supplémentaires au titre de mesures correctives ou compensatoires en cas de préjudice.</p> <p>Les nouvelles vulnérabilités doivent être identifiées et surveillées de manière appropriée pour éviter toute attaque touchant l'opérationnel. Les données de journalisation de l'infrastructure et des applications de l'environnement sont essentielles pour identifier des incidents de sécurité ainsi que d'autres risques et pouvoir enquêter dessus. Si le transfert de fichiers journaux à partir des principaux appareils est interrompu pendant une longue durée, cela réduira les capacités opérationnelles du <i>Security Operations Center</i> (SOC). L'absence de procédures cohérentes pourrait réduire notre capacité à sauvegarder et restaurer les systèmes avec succès. Il est possible qu'une multitude de failles de sécurité, d'incidents ou d'attaques sature la capacité du SOC à les gérer, à enquêter et à les faire remonter aux services compétents.</p> <p>La pandémie qui se poursuit a conduit à une augmentation des environnements de travail hybrides et du télétravail. Ce contexte exige la mise en place de protocoles/d'évaluations de sécurité et d'accès supplémentaires, aussi bien pour les solutions d'accès que pour les appareils. Le risque d'exfiltration de contenus a augmenté en raison de la visibilité des contenus à l'extérieur de nos studios. Le périmètre de sécurité et les réseaux de production sécurisés se sont donc élargis, passant de nos installations jusqu'au domicile des collaborateurs. Faute d'une surveillance adéquate de l'utilisation des équipements et des droits d'accès, des informations confidentielles risquent d'être communiquées à des concurrents ou des clients.</p> <p>Le manque de sensibilisation des collaborateurs aux cyber risques augmente par ailleurs le risque de phishing et d'introduction de programmes malveillants dans nos systèmes informatiques. Ces conséquences peuvent pousser des clients clés à retirer des projets à Technicolor et sont susceptibles d'exposer le Groupe à une charge financière importante, d'engager sa responsabilité juridique, d'entraîner une perte de réputation et un manque à gagner.</p>	<p>continuellement mis en œuvre, appliqués, évalués et actualisés à mesure que les besoins en matière de production évoluent, ou que de nouvelles technologies ou menaces apparaissent.</p> <p>Les centres Maison Connectée dédiés au développement de produits ou à la mise en œuvre de services intègrent des fonctions d'assurance qualité. Celles-ci sont chargées d'établir et de mesurer des indicateurs de qualité appropriés et d'élaborer des plans d'action pour améliorer la qualité des produits et services, avec des revues menées par la Direction aux étapes clés.</p> <p>Le segment Maison Connectée a mis en place une procédure d'approbation de sécurité pour ses nouveaux produits afin de garantir le respect de normes de sécurité contraignantes. Cette procédure fait partie de la méthode de gestion des projets de développement de produits. Une fois que les produits sont livrés, une procédure de réponse est mise en place pour accompagner les clients en cas d'incident. Cette procédure inclut un protocole de signalement des défaillances qui permet aux chercheurs en sécurité de signaler les failles des produits du segment Maison Connectée, et d'y remédier avant qu'elles ne soient divulguées publiquement ou que les risques induits ne se réalisent.</p> <p>Les politiques de sécurité et le recours à des fournisseurs qualifiés, à des équipements et des logiciels de qualité, associés à des évaluations de sécurité régulières et des tests d'intrusion, visent à réduire les risques à un niveau acceptable. Pour ce qui est des risques de sécurité physique, une équipe dédiée procède à des évaluations des risques sur tous les sites clés et suggère, si besoin est, un plan de remédiation aux coordinateurs de la sécurité présents sur place. En 2021, en collaboration avec des clients et des organisations du secteur, le Groupe a poursuivi sa transition vers des environnements et flux de travail sécurisés pour le télétravail à domicile, lorsqu'il s'avère nécessaire, en fonction des décisions publiques locales.</p> <p>Les normes de sécurité Technicolor sont régulièrement examinées et actualisées pour rester en phase avec le secteur et les politiques de sécurité en vigueur. En 2021, Technicolor a pris en charge 268 audits de sécurité, qui incluaient une combinaison d'audits internes et externes. Les conclusions des audits font l'objet d'un suivi et sont gérés par les équipes internes.</p> <p>En 2021, le Groupe a dispensé une formation de sensibilisation à la sécurité à tous les salariés. Il a aussi largement communiqué autour du <i>phishing</i>, des logiciels malveillants et des pratiques générales en matière de sécurité, en mettant davantage l'accent sur les impacts du recours de plus en plus fréquent au télétravail.</p> <p>Depuis son introduction en 2015, Technicolor Cyber Security (TCS) est recalibré chaque trimestre et ses initiatives font l'objet d'un suivi régulier. Les équipes informatiques de TCS ont permis une adoption accélérée d'outils et de processus à l'échelle de l'entreprise, en partenariat avec les équipes de sécurité mondiale. L'architecture, l'évaluation et le déploiement de solutions spécialement conçues pour les artistes travaillant à distance, la mise en œuvre continue, l'application, l'évaluation et la mise à jour des actions de sécurité, des protocoles et des normes dans les nouvelles installations de production sont en cours. D'autre part, le suivi et la gestion des éléments identifiés pour remédiation, pilotés par des équipes internes au sein du référentiel central de Service Now, sont pris en charge par le Technicolor Security Operations Center (TSOC). Le TSOC rédige également des rapports en la matière.</p>
--	--

SANTÉ ET SÉCURITÉ	
<p>GRI [103-1 Santé et sécurité au travail] [103-2 Santé et sécurité au travail] [403-5]</p>	
Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Les salariés du Groupe travaillent en général dans des immeubles de bureaux. Les risques environnementaux, d'hygiène et de sécurité se limitent donc à ce périmètre. Concernant les sites de production, le Groupe exploite trois sites de répliation de DVD et de Blu-ray™ (deux sites principaux au Mexique et en Pologne, et un plus petit en Australie), ainsi qu'un site d'assemblage de terminaux domestiques au Brésil. Les centres de distribution de la</p>	<p>En temps normal, des formations type sur l'hygiène et la sécurité sont régulièrement dispensées aux salariés du Groupe, aux intérimaires et aux sous-traitants travaillant sur nos sites. L'objectif est de prévenir les incidents et les accidents du travail dans le cadre de programmes de prévention généraux. Compte tenu de la pandémie de Covid-19, des mesures supplémentaires ont été mises en place, notamment en matière d'hygiène et de dépistage,</p>

<p>division Services DVD constituent également un vecteur d'exposition aux risques environnementaux, d'hygiène et de sécurité. Ils se situent principalement aux États-Unis, au Mexique, au Canada, au Royaume-Uni et en Australie.</p> <p>Néanmoins, l'arrivée de la pandémie de Covid-19, ainsi que les recommandations formulées par l'Organisation mondiale de la santé, ont eu des impacts négatifs sur le groupe Technicolor. Au-delà de l'impact humain vis-à-vis des salariés de Technicolor, le Groupe a été contraint de fermer provisoirement plusieurs de ses sites en raison de restrictions gouvernementales et locales. La chaîne d'approvisionnement a été perturbée, notamment en Chine, en raison des limitations dans la capacité de production et d'acheminement des produits des fournisseurs. En outre, nos clients ont également été impactés en raison des fermetures administratives nationales et locales, qui ont entraîné une baisse sensible de la demande, en particulier dans les divisions Technicolor Creative Studios et Services DVD (à quelques exceptions près). La pandémie pourrait avoir d'autres impacts négatifs sur les résultats financiers du Groupe, dans la mesure où les incertitudes demeurent concernant la durée et l'ampleur des perturbations qu'elle engendre.</p>	<p>pour minimiser le risque de contamination de nos salariés par la Covid-19. Les accidents du travail et les taux de gravité font l'objet de suivis qui prévoient des plans de réhabilitation. Les sites industriels sont régulièrement contrôlés pour identifier et évaluer les risques d'hygiène et de sécurité et pour permettre la mise en place de mesures de prévention.</p> <p>Technicolor suit de près l'évolution de la pandémie de Covid-19 et prend l'ensemble des mesures nécessaires afin d'accompagner ses clients dans cette période qui se prolonge et de s'assurer de la sécurité de ses collaborateurs. Le Groupe procède également à une évaluation des potentiels impacts, sur la production et la distribution de ses produits et services, qu'il va essayer d'atténuer par la mise en place de plans alternatifs, lorsque nécessaires. Technicolor a mis en place avec succès des mesures et outils permettant à ses salariés de télétravailler depuis leur domicile, et ce, afin d'assurer la continuité des services dans l'ensemble du Groupe, notamment dans les divisions Technicolor Creative Studios et Maison Connectée. Les chaînes d'approvisionnement en Chine ont repris leur activité relativement rapidement, ce qui a fortement soutenu la division Maison Connectée de Technicolor. Afin d'apporter une réponse rapide et de prendre l'ensemble des mesures nécessaires, le Groupe a mis en place un groupe de travail sur la Covid-19 chargé de mettre en place les actions quotidiennes/hebdomadaires requises et d'en suivre les avancées (voir chapitre 2, section 2.5 « Informations relatives à la Covid-19 »).</p> <p>Pour plus d'informations sur les mesures d'hygiène et de sécurité mises en œuvre par Technicolor, voir chapitre 5, section 5.1.5 « Covid-19 », et la section 5.2.5 « La sécurité au travail » du Document d'enregistrement universel.</p>
--	---

CONJONCTURE ECONOMIQUE, GEOPOLITIQUE ET SOCIALE ▲	
GRI <i>[103-1 Performance économique] [103-2 Performance économique]</i>	
Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Toute nouvelle détérioration de l'environnement macroéconomique et géopolitique pourrait impacter la chaîne d'approvisionnement, la confiance des consommateurs, les revenus de licence, le revenu disponible ainsi que les dépenses et entraîner une baisse des volumes pour certains produits/services du Groupe. On pourrait aussi enregistrer une plus forte demande de produits bas de gamme au détriment des produits/services haut de gamme que nous proposons. Par exemple, Technicolor est bien implantée en Amérique latine au travers de sa division Maison Connectée et Services DVD. Or, les incertitudes économiques ainsi que l'impact sur la valeur de la monnaie locale dans cette région pourraient nuire au chiffre d'affaires et aux résultats. En outre, le droit du travail local qui interdit les contrats flexibles, pourrait alourdir les charges sociales et ainsi augmenter le coût total du travail.</p> <p>Plus concrètement, la pandémie et/ou d'autres catastrophes naturelles ont un impact direct sur les collaborateurs, les sites, le recrutement de talents, les clients, les fournisseurs et les opérations, ainsi que des impacts en amont (passage à des plateformes de streaming, moins de diffusions en salle) sur nos activités. À titre d'exemple, comme les gouvernements limitent l'immigration et, de ce fait, la mobilité des talents, certains employés sont également réticents à s'installer dans certains pays. Il se peut que des assurances ne prennent pas en charge les perturbations de la chaîne d'approvisionnement en raison du resserrement du marché.</p> <p>Par ailleurs, Technicolor Creative Studios a installé certaines de ses activités dans des territoires favorables à ses clients, par exemple en raison de dispositifs fiscaux avantageux liés à la production. Toute modification substantielle des programmes incitatifs disponibles dans ces pays ou régions pourrait influencer fortement sur les décisions des clients concernant l'endroit où ils souhaitent sous-traiter certains services de production tels que les effets visuels et l'animation.</p> <p>Par ailleurs, en raison de la faiblesse de l'activité économique générale, le risque existe qu'un nombre accru de clients du Groupe cessent de respecter leurs obligations envers le Groupe ou ne puissent plus être en mesure d'honorer leurs dettes, ce qui accroîtrait</p>	<p>La présence du Groupe sur des marchés géographiquement diversifiés le rend moins sensible aux conditions économiques défavorables d'un marché donné ; particulièrement lors d'une pandémie mondiale où certains marchés clés retrouvent une relative normalité plus rapidement que d'autres.</p> <p>Les risques concernant l'environnement réglementaire, politique et social sont gérés par chacune des activités et au niveau du Groupe par le Comité Stratégique, soit sous forme décentralisée pour les risques spécifiques à une activité donnée, soit par le biais des fonctions support. Ils font l'objet d'un examen détaillé et régulier par la Direction du Groupe dans le cadre de réunions mensuelles ou trimestrielles de revue d'activité.</p> <p>Sur le thème de la Covid-19, le Groupe a mis en place un groupe de travail spécifique qui a immédiatement préparé et diffusé un manuel de référence sur la gestion de la Covid-19 et continue de se réunir chaque semaine pour s'assurer de la mise en place des meilleures pratiques et le respect des réglementations locales.</p> <p>En ce qui concerne l'impact des conditions économiques générales sur les clients, le département financier du Groupe a mis en place depuis longtemps des politiques de suivi régulier des débiteurs et de vérification de la solvabilité des nouveaux clients.</p> <p>La division Technicolor Creative Studios reste en communication constante avec les services d'immigration et les ressources humaines pour se tenir au courant des dernières réglementations ayant un impact sur la mobilité des talents au-delà des frontières.</p>

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.

Les événements récents tels que la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne, la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine, ou l'instabilité politique à Hong Kong pourraient avoir des impacts négatifs sur les performances du Groupe.

INFORMATION SPECIFIQUE LIEE AU CONFLIT RUSSO-UKRAINIEN

Cette information ne fait pas partie du rapport de gestion arrêté par le Conseil d'administration le 24 février 2022 car résultant d'une appréciation effectuée après la tenue dudit Conseil et l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Elle ne doit pas se lire comme constituant un risque spécifique mais doit se lire en complément du risque global identifié ci-dessus.

Plus récemment encore et postérieurement à la clôture de l'exercice, l'invasion de l'Ukraine par la Russie le 24 février 2022 et les sanctions internationales prononcées par la suite à l'encontre de la Russie ont été identifiées comme des événements dont l'impact géopolitique et les conséquences sur l'économie mondiale pourraient s'avérer très importantes. Par conséquent, la perturbation de l'accès mondial aux minéraux et aux ressources naturelles ukrainiennes utilisées dans la production mondiale, ainsi que la nécessité de modifier les itinéraires de transport pour contourner les territoires russe, biélorussien et ukrainien, constituent des contraintes supplémentaires sur les opérations logistiques et la chaîne d'approvisionnement.

Concernant le conflit Russo-Ukrainien et dans le cas spécifique de Technicolor, aucun impact potentiel significatif n'a été à ce stade identifié, le Groupe n'ayant pas - ou quasiment pas - de relations commerciales avec l'un ou l'autre de ces pays et n'y détenant aucun actif. Par ailleurs, toute relation commerciale nouvelle qui pourrait être nouée ainsi que les flux financiers et matériels en provenance ou à destination de ces pays ainsi que de la Biélorussie font l'objet d'une surveillance renforcée dans l'ensemble des divisions opérationnelles et sont conformes au train de sanctions internationales à l'encontre de la Russie. Concernant particulièrement les activités de Maison Connectée, le transport de produits vers l'Europe depuis l'Asie, qui impliquait un transit par la Russie, est temporairement suspendu et en cours d'étude, tandis que des échanges réguliers avec les principaux fournisseurs sont en cours afin d'évaluer l'impact sur la chaîne d'approvisionnement.

DIVERSITE ET DROITS DE L'HOMME

GRI

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

Identification des risques

Surveillance et gestion des risques

Les secteurs créatifs et innovants ont besoin d'une certaine diversité des talents pour être performants et se différencier de la concurrence : la diversité de genre, de culture et d'expérience est un élément clé et doit être promue sur chaque site. Les obstacles à la diversité pourraient altérer la compétitivité du Groupe ou sa capacité à développer de nouveaux produits. Ce constat vaut tant pour la conception de logiciels que pour les secteurs des effets visuels ou l'animation, car nos produits et services sont destinés tant aux hommes qu'aux femmes dans le monde entier. Les obstacles peuvent survenir en interne et conscient de cela, le Groupe a mis en place des politiques qui garantissent la diversité et l'égalité de genre. Ils peuvent toutefois être aussi extérieurs au Groupe et empêcher le recrutement de talents d'origines diverses sur un site. Dans un marché en plein essor, la capacité à recruter des collaborateurs talentueux est essentielle et la modification de ces règles (par exemple, règles d'immigration, d'égalité de genre dans les systèmes éducatifs nationaux, etc.) peut créer des tensions dans les pays où le Groupe est présent.

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

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

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

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

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

CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS

GRI

[102-34]

Identification des risques

Il y a des risques que les processus critiques soient impactés ou même contraints d'être interrompus du fait de catastrophes naturelles (par ex., séisme, inondation ou pandémie), en raison de décisions gouvernementales ou à cause d'incidents dus à l'activité humaine. Un Plan de continuité de l'activité (PCA) à la maturité et l'efficacité insuffisantes peut fortement handicaper la reprise rapide des activités du Groupe et avoir, à terme, un impact significatif sur sa situation financière. Par exemple, Technicolor Creative Studios dépend dans une large mesure des effectifs des studios de Bangalore et toute perturbation significative des activités dans ces studios aurait un impact substantiel. Les divisions disposent désormais de Plan de continuité de l'activité. Cependant, un travail supplémentaire reste à faire pour développer un plan au niveau du Groupe qui facilite le partage de l'infrastructure dans toutes les divisions en cas de perturbation majeure de l'activité.

L'absence d'exercices de réflexion peut également écarter des possibilités d'amélioration si jamais les risques se matérialisent. La performance des programmes de continuité des opérations doit être testée pour s'assurer qu'ils sont opérationnels si nécessaire. Cependant, les ressources limitées induisent une baisse du nombre de tests de reprise effectués par les entités. En outre, la production de rapports d'évaluation de la sécurité nécessite des outils dont les licences peuvent être coûteuses et exploitent des éléments d'infrastructure nécessitant une phase de suivi.

En outre, l'indisponibilité des principaux outils utilisés pour le PCA et la marche des affaires, ainsi que les sauvegardes de données insuffisantes pourraient perturber l'activité. Le risque de mauvaise coordination entre l'équipe informatique chargée de la reprise sur sinistre et l'équipe opérationnelle chargée du PCA pourrait compromettre l'efficacité des solutions de continuité.

Le fait de ne pas intégrer aux PCA les enseignements tirés de cette pandémie pourrait mettre le Groupe dans la même situation à l'avenir. Le transfert des connaissances sur la continuité de l'activité est en péril en raison du suivi manuel des projets sur Excel. Une sensibilisation et une appropriation insuffisantes de la gestion des incidents, de leur escalade et des procédures et processus d'intervention peuvent également accroître la vulnérabilité.

Surveillance et gestion des risques

Un cadre commun avec une gouvernance solide, appuyé par une organisation matricielle bien définie et une équipe de direction par division, existe au sein de Technicolor. Il est soutenu par le Technicolor Security Office (TSO).

Des programmes de gestion de crise et de sécurité des salariés (CMES) ont été mis en place. Ils s'accompagnent d'outils SBI (Significant Business Incident, soit incident d'activité important), un processus sous-jacent auquel concourent les RH et le TSO. Des outils, processus et ressources existent pour anticiper les risques imprévus (comme celui d'une pandémie). Nous avons lancé, en 2021, un système centralisé de gestion de la continuité des opérations (BCMS) à l'échelle du Groupe, avec une visibilité accrue sur la gouvernance et les PCA dans tout le Groupe.

Ces améliorations comprennent également le PCA dans le contexte spécifique de la pandémie et un dispositif de retour au bureau. Le tout s'accompagne d'une liste de contrôle par site et de préparatifs pour le retour au bureau en complément des PCA existant sur les sites. Cela renforcera considérablement la capacité de la Société à gérer les risques imprévus.

3.1.2 Risques opérationnels

GRI [102-15]

TECHNICOLOR CREATIVE STUDIOS

★ GESTION DE PROJET CLIENT	
Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Les projets menés au sein de Technicolor Creative Studios sont de tailles très diverses. De grands projets peuvent durer de 12 à 18 mois, tandis que d'autres, de moindre envergure, doivent répondre à de courts délais d'exécution. La difficulté réside dans la capacité à bien anticiper et à affecter les ressources de manière adéquate pour exécuter les projets en respectant le délai et le budget impartis, à réduire les écarts entre les projets et à s'adapter aux changements imposés par les clients selon leurs calendriers de production et de sortie. Certains projets peuvent également être réalisés dans plusieurs pays et couvrir de nombreux fuseaux horaires, ce qui peut en compliquer la gestion.</p> <ul style="list-style-type: none"> Si un projet consomme plus de ressources qu'initialement prévues, cela peut entraîner des dépassements de coûts qui peuvent être difficiles à recouvrer auprès de nos clients : une 	<p>Au sein de Technicolor Creative Studios, des processus consacrés à l'évaluation des risques ont été mis en place et sont régulièrement mis à jour tout au long de la planification et de l'exécution des projets, et ce, afin d'identifier les risques et les mesures d'atténuation nécessaires. Dans le cadre du processus d'appel d'offres, l'allocation et la planification des ressources sont assurées par l'équipe chargée de gérer la production. L'objectif est de garantir une évaluation adéquate pour que le projet puisse être mené à bien et pour obtenir des fonds supplémentaires au besoin. Durant le processus de production, la division suit attentivement l'évolution des projets, notamment grâce à des audits financiers servant à déterminer le coût de réalisation. L'objectif est de s'assurer que les projets en cours respectent les budgets prédéfinis et d'anticiper tout écart par rapport aux prévisions de ressources, aux objectifs de qualité et au calendrier de livraison. Des rapports</p>

<p>grande partie des coûts de Technicolor Creative Studios entre dans le cadre de contrats à prix fixe.</p> <ul style="list-style-type: none"> Des dépendances peuvent également exister vis-à-vis du client et/ou d'autres prestataires de services du client qui, peuvent avoir un impact négatif sur le temps disponible de Technicolor Creative Studios pour réaliser un projet (par exemple, un retard de livraison d'éléments de la part du client). Si la production ne signale pas à la direction les problèmes (par exemple, des retards ou des quotas non atteints), cela peut entraîner des impacts financiers négatifs sur le projet et une perte potentielle du client. <p>Compte tenu de la structure actuelle et de la stratégie d'avenir, les difficultés pourraient s'accroître cette année. En effet, la direction cherche des moyens de rationaliser et de centraliser les processus opérationnels clés tout en réalisant des projets stratégiques dans plusieurs régions et/ou lignes de service.</p>	<p>d'avancement et des indicateurs de gestion sont produits pour soutenir ce processus de suivi.</p> <p>Des tests préliminaires et des livraisons intermédiaires sont prévus avec les clients pour s'assurer que la qualité des services est conforme à leurs attentes. La division utilise également des outils de gestion des flux de travail qui aident à coordonner les revues et les livraisons auprès des tiers et à limiter les risques de dépendance. Pour réduire davantage les dépendances aux clients, en plus des appels d'offres attribués à prix fixe, les contrats contiennent des clauses de modification de commande bien structurées qui permettent de rehausser et de réduire le montant du projet si un client modifie substantiellement la taille du projet ou pour financer des reprises créatives.</p> <p>Grâce à son réseau de studios de production aux quatre coins du monde, Technicolor Creative Studios dispose de la taille et des technologies nécessaires pour optimiser l'allocation et l'utilisation des ressources si un projet particulier nécessite des ressources supplémentaires imprévues ou si un client modifie son calendrier de production et/ou la date de livraison du projet concerné.</p> <p>Technicolor Creative Studios (TCS) s'emploie actuellement à optimiser le partage des ressources technologiques entre les entreprises (par exemple, l'utilisation du rendu cloud) et à éliminer tout chevauchement des efforts de R&D par les groupes de centralisation de la technologie et de R&D, tandis que le déploiement d'une plateforme de ressource (DASH) est en cours.</p> <p>En outre, en augmentant les investissements dans le recrutement de talents, la formation et le développement (y compris les académies TCS) et son groupe de gestion prévisionnelle de l'emploi à l'international, Technicolor Creative Studios est très actif en matière d'atténuation des risques pour améliorer sa position sur le marché du travail mondial et s'attacher les services des talents nécessaires à la réalisation de ses projets.</p>
---	---

ÉVOLUTION DES CRÉDITS D'IMPÔT	
Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Certains États, provinces ou pays comme le Canada, le Royaume-Uni, la France et l'Australie ont mis en place une fiscalité incitative pour encourager la production de films et séries, le développement de jeux et/ou la production publicitaire (principalement au bénéfice des clients de la division). Ces programmes de fiscalité incitative permettent à certaines entreprises de bénéficier d'avantages financiers tels que des crédits d'impôt remboursables, des abattements fiscaux ou des allègements fiscaux en fonction de coûts de production engagés sur le lieu de production, sous réserve d'éligibilité.</p> <p>C'est pourquoi la Société a installé les principaux sites de Technicolor Creative Studios dans des pays ou régions favorables à ses clients. Toute modification substantielle des programmes incitatifs disponibles dans ces pays ou régions pourrait influencer fortement sur les décisions des clients concernant l'endroit où ils souhaitent sous-traiter certains services de production tels que les effets visuels et l'animation.</p> <p>Bien que le Groupe ait réussi à optimiser l'implantation géographique des activités de Technicolor Creative Studios en conséquence et qu'il prévoit de continuer à procéder ainsi, rien ne garantit qu'il ne sera pas affecté par des modifications apportées aux programmes locaux d'incitation à la production, ce qui pourrait exposer le Groupe à une perte potentielle de chiffre d'affaires.</p>	<p>Technicolor surveille attentivement les éventuelles évolutions importantes susceptibles de modifier le cadre d'incitation à la production et s'efforce d'adapter ses sites de production dans des régions stratégiques en les étendant ou en diminuant la taille en fonction des préférences de ses clients.</p> <p>Le département fiscal et le service des affaires gouvernementales de Technicolor s'attachent à surveiller consciencieusement les évolutions fiscales applicables au cadre d'incitation à la production pour fournir des lignes directrices aux unités opérationnelles en ce qui concerne les critères d'admissibilité et les contraintes administratives.</p> <p>Le Groupe a également noué et entretient des relations de longue date avec les gouvernements locaux et les organisations professionnelles pour s'imposer comme un acteur de premier plan dans les discussions concernant l'évaluation et la mise en œuvre des évolutions apportées aux programmes d'incitation à la production.</p>

★ DEPENDANCE VIS-A-VIS DES FOURNISSEURS ET DES PRINCIPAUX COMPOSANTS ▲	
<p>GRI [103-1 Pratiques d'achat] [103-2 Pratiques d'achat]</p>	
Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Maison Connectée est une activité qui représente un volume important. En tant que telle, sa performance et son succès dépendent dans une très large mesure des fournisseurs. Le segment Maison Connectée sous-traite à ses fournisseurs extérieurs un nombre important d'activités, y compris la production et la logistique, à l'exception des activités de production du site de Manaus, au Brésil. Cette dépendance envers les fournisseurs extérieurs et les partenaires de fabrication signifie que le segment Maison Connectée est exposé aux répercussions des retards de production ou à d'autres échecs de la performance de ses fournisseurs. Tout retard dans l'approvisionnement en composants essentiels ou pièces d'assemblage, dans la production et dans la livraison ou tout problème de quantité pourrait ternir la réputation ou affecter la performance opérationnelle du segment Maison Connectée.</p> <p>Technicolor fabrique et intègre des produits dont la production dépend largement de l'approvisionnement en composants essentiels (puces mémoire DRAM, puces mémoire Flash et composants électroniques passifs/MLCC), pièces d'assemblage, et de la conception par un nombre très limité de fournisseurs et de sous-traitants.</p> <p>En 2021, les cinq premiers fournisseurs de la division ont fourni environ 55 % des composants.</p> <p>Cette dépendance aux fournisseurs comporte plusieurs risques, dont un contrôle limité sur les prix, sur les conditions, sur la disponibilité des biens, sur la qualité et sur les délais de livraison.</p> <p>Les pénuries de matières premières ou de composants, les problèmes de contrôle qualité, les contraintes de capacité de production ou les retards dus aux fournisseurs indépendants pour tout type de raison créent un risque de rupture de stock de nos produits, ce qui pourrait réduire le résultat net, nos résultats d'exploitation et nuire aux relations avec les clients. En outre, si nos fournisseurs connaissent de tels problèmes, il se pourrait qu'ils privilégient d'autres clients au détriment de Technicolor.</p> <p>La dépendance vis-à-vis des ressources externes concernant la Gestion agile du cycle de vie des produits (PLM) ne doit pas non plus être négligée. Il s'agit en effet d'une solution critique pour Maison Connectée en matière de réduction des rebuts et des reprises causées par des révisions défectueuses ou incorrectes des produits.</p> <p>Les pénuries générales d'approvisionnement dans tous les secteurs et les restrictions imposées aux populations pour empêcher la propagation de la Covid-19 ont de fait limité l'activité du segment Maison Connectée et ont eu un impact sur la chaîne d'approvisionnement. Les catégories les plus impactantes ont été Circuits Intégrés et Logistique. Néanmoins, la demande de produits Maison Connectée est restée élevée et seuls les problèmes d'approvisionnement ont entravé le développement de ce segment.</p> <p>Les hausses des prix de marché et les pénuries des puces mémoire DRAM et Flash et des composants électroniques passifs/MLCC (condensateurs, résistances) sont apparues à la fin de l'année 2016 pour les puces mémoire DRAM et Flash, et à la fin du premier semestre 2017 pour les MLCC. Elles illustrent la dépendance du segment Maison Connectée à un nombre très limité de fournisseurs de composants stratégiques.</p> <p>En 2020, des tensions sont apparues sur le marché des circuits intégrés (CI), conduisant à d'importants décalages dans les délais de livraison (18 semaines début 2020 contre 26 semaines au second semestre 2020 et jusqu'à 50 semaines pour la majorité des achats de CI en 2021), faisant de la livraison au client un véritable défi à relever.</p> <p>Ces composants sont utilisés par un éventail de produits qui dépasse largement le segment Maison Connectée, tels que les smartphones, les ordinateurs de bureau, les tablettes ou les</p>	<p>Pour atténuer les risques relevant de ses fournisseurs, le département des achats a établi des procédures détaillées pour le suivi opérationnel, contractuel et de la qualité des principaux fournisseurs, que ceux-ci soient des fabricants contractuels de produits électroniques en Asie et en Amérique latine, ou des fournisseurs de composants clés, comme les circuits intégrés ou les puces de mémoire.</p> <p>Fin 2019, nous avons lancé un projet d'automatisation et d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement mondiale. Objectif : gérer la planification des ventes et des opérations, les prévisions relatives aux besoins des clients, les engagements, la planification des ressources en matériaux, l'échange électronique de données et la logistique. Mises en production courant 2020, les premières fonctionnalités offrent plus d'efficacité et une transparence accrue. Nous organisons régulièrement des réunions avec les fournisseurs pour analyser les performances de la chaîne d'approvisionnement et les demandes des clients. Les sous-traitants sont tenus de mettre en place des programmes de reprise et de poursuite des activités sur leurs sites de production.</p> <p>Le processus de sélection des fournisseurs intervient après une évaluation minutieuse des capacités de production, des normes de qualité, de la santé financière et du respect des normes sociales et environnementales. Pour réduire la dépendance aux fournisseurs et permettre la poursuite des activités, nous diversifions nos sources d'approvisionnement auprès de fournisseurs privilégiés situés dans diverses régions du monde.</p> <p>Le Groupe s'efforce de favoriser une collaboration étroite avec ses principaux fournisseurs pour assurer une intégration optimale de toutes ses activités. Certains fournisseurs de longue date sont devenus des partenaires avec qui le Groupe a pu mettre en place une gestion très flexible des contrats d'approvisionnement. Le Groupe a mis en place des tableaux d'évaluation des fournisseurs pour contrôler leurs performances de manière optimale.</p> <p>Lorsque cela est possible, et conformément à la stratégie d'approvisionnement, le segment Maison Connectée a identifié des sources alternatives d'approvisionnement pour certains de ses principaux matériaux et composants. Quand bien même cela pourrait limiter sa capacité à négocier les conditions les plus favorables, ces sources alternatives d'approvisionnement servent à réduire la dépendance aux principaux fournisseurs.</p> <p>Dans le cas où elle devrait composer avec un seul fournisseur ou avec un nombre très limité de fournisseurs, comme c'est le cas pour les puces mémoire et les composants passifs, la Société a mis en place une structure de contrôle chargée de surveiller la pression sur les prix de certains composants et d'anticiper les pénuries éventuelles. Dans le cas où ces risques se matérialisent, la Société a lancé des mesures de réduction des risques telles que l'inclusion de clauses prévoyant l'indexation du prix de vente aux prix des principaux composants dans les contrats des clients ou des négociations avec les clients afin de compenser les variations de prix soudaines et inattendues.</p> <p>En 2020, la Société a mis en place un outil automatisé d'évaluation des risques fournisseurs. Elle investit aussi dans un outil supplémentaire de surveillance des risques de la chaîne d'approvisionnement. Le déploiement de ces outils renforcera l'évaluation de la robustesse de la base d'approvisionnement actuelle, des risques et des opportunités avec le développement de la stratégie de catégorie. En outre, l'introduction de réunions hebdomadaires consacrées au Sourcing et à l'approvisionnement renforce l'agilité au niveau de l'entreprise. Animées par le Directeur de catégorie, ces réunions portent sur les problématiques</p>

applications automobiles. Le déséquilibre mondial entre l'offre et la demande a entraîné une hausse marquée de leurs coûts. L'incapacité à maîtriser ce risque peut significativement diminuer la rentabilité de l'activité Maison Connectée.

À l'heure actuelle, la dépendance aux fournisseurs est aggravée par la pandémie et la conjoncture du marché. Elle s'explique par la forte hausse de la demande de composants électroniques, la pénurie dans de nombreuses catégories, la perturbation de la chaîne d'approvisionnement, la capacité limitée des semi-conducteurs et la demande croissante de produits manufacturés hors de Chine, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur le segment Maison Connectée.

d'approvisionnement, les actions ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des risques en matière de composants. En complément, des rapports hebdomadaires ou « dernières actualités » sont distribués à la direction de Maison Connectée pour suivre le risque de marché, le plan d'atténuation et les progrès. En outre, le développement du tableau de bord PowerBI nous permet de surveiller les composants à haut risque des produits – y compris le risque de source unique, de technologie obsolète et le risque d'utilisation unique.

INFORMATION SPECIFIQUE LIEE AU CONFLIT RUSSO-UKRAINIEN

Cette information ne fait pas partie du rapport de gestion arrêté par le Conseil d'administration le 24 février 2022 car résultant d'une appréciation effectuée après la tenue dudit Conseil et l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Elle ne doit pas se lire comme constituant un risque spécifique mais doit se lire en complément du risque opérationnel identifié ci-dessus concernant l'activité Maison Connectée.

Plus récemment encore et après la clôture de l'exercice, l'invasion de l'Ukraine par la Russie, le 24 février 2022, a porté des problématiques complémentaires sur le marché des semi-conducteurs. L'Ukraine et la Russie sont de grands exportateurs de minéraux et de gaz noble pour la fabrication de puces à semi-conducteurs, ainsi que d'autres matières premières utilisées pour les câbles, réseaux, terminaux, batteries et boîtiers en plastique dépendant de produits pétrochimiques qui subissent une hausse des prix. Bien qu'il semble que les fabricants asiatiques de puces soient actuellement suffisamment approvisionnés, si la guerre se poursuit, elle pourrait limiter l'accès aux ressources naturelles nécessaires à la fabrication des puces, ce qui exercerait une pression sur les prix à la hausse sur les prix en raison des contraintes d'approvisionnement.

Maison Connectée est en communication régulière avec ses principaux fournisseurs à l'effet d'évaluer l'impact de la guerre en Ukraine sur ses activités. Actuellement, les fournisseurs de puces et d'autres composants qui dépendent de matières premières (pouvant être impactées par la guerre en Ukraine) semblent disposer de stocks suffisants pour satisfaire la demande. Afin d'assurer la continuité des activités, les fournisseurs activent des sources secondaires d'intrants pour garantir les besoins futurs. Maison Connectée collabore activement avec les fournisseurs afin de sécuriser les prix et évaluer le potentiel d'approvisionnement en matières premières pour atténuer les futures augmentations de prix. En outre, Connected Home surveille l'impact de la hausse des prix du pétrole sur les produits pétrochimiques et travaille avec les fournisseurs pour assurer la continuité de l'approvisionnement.

CONCENTRATION DES CLIENTS ET DEPENDANCE VIS-A-VIS D'EUX	
Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Une éventuelle concentration du chiffre d'affaires autour de quelques clients pourrait remettre en cause notre pouvoir de négociation lors du processus d'appel d'offres et nous exposer à des conditions défavorables, notamment en matière de prix. Au vu du marché actuel de l'approvisionnement en composants, nous sommes contraints de négocier de nouvelles conditions commerciales avec l'ensemble de nos clients. Il est probable que les pénuries auront un impact sur l'offre et la demande et augmenteront les prix pour les fournisseurs de services.</p> <p>En 2021, les ventes aux cinq principaux clients de la division ont représenté environ 48 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée et environ 26 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.</p> <p>Cette concentration du chiffre d'affaires autour de quelques entreprises du secteur des terminaux domestiques a pris de l'ampleur avec la vague de consolidation qui a déferlé ces dernières années, en particulier avec Charter Communications (acquisition de Time Warner Cable), AT&T (acquisition de DIRECTV) et les activités de syndication X1 de Comcast. Cette concentration du secteur a permis au segment Maison Connectée d'accroître ses activités auprès de ses clients en croissance permanente. Elle s'est toutefois accompagnée d'une augmentation des risques susceptibles de se matérialiser dans le cas où des clients décideraient de faire appel à des concurrents.</p> <p>Les prévisions de ventes (ventes, production...) de Maison Connectée sont très dépendantes des performances et des engagements des clients de ce segment :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. une baisse de la demande des clients importants pourrait avoir un impact significatif sur le flux de trésorerie, le besoin en fonds de roulement et entraîner des stocks excédentaires de composants et de produits finis ; 2. une demande plus élevée que prévu peut être difficile à satisfaire en raison des longs délais d'approvisionnement (en moyenne, 8 mois) pour les composants. 	<p>La concentration de la clientèle oblige les fournisseurs à devenir de véritables partenaires mondiaux et à accroître la profondeur de la relation. L'acquisition de Cisco Connected Devices par Technicolor en 2015 est une réponse à la consolidation sectorielle. Il s'agit d'une tentative d'offrir plus de valeur grâce à l'innovation et à une tarification compétitive rendue possible par des économies d'échelle et par l'accroissement de la part de marché.</p> <p>Technicolor s'efforce de favoriser la collaboration et la proximité avec ses clients : les équipes en charge des grands comptes anticipent les besoins des clients pour leur proposer des services et des solutions plus adaptées.</p> <p>Le Groupe a mis en place une procédure rigoureuse permettant d'examiner les offres des clients pour gérer efficacement les demandes de devis, identifier les risques et adopter les mesures de réduction des risques nécessaires pour conserver un temps d'avance sur la concurrence.</p> <p>La mise en œuvre de la force de vente a été renforcée ; l'équipe de développement commercial s'est engagée à conclure de nouveaux contrats et à renforcer les contrats existants dans le monde entier. La consolidation de la gestion des comptes par l'utilisation de nouveaux processus, de revues de direction mensuelles et d'une stratégie de diversification est la bonne réponse pour assurer notre position de négociation.</p>

SERVICES DVD

CONCENTRATION DE LA CLIENTELE ET NEGOCIATION DES CONTRATS	
<p>★</p> <p>Identification des risques</p> <p>La division Services DVD opère sur un marché spécialisé avec un nombre limité de clients importants.</p> <p>Un pourcentage important du chiffre d'affaires de la division provient de ses principaux clients. En 2021, les cinq plus gros clients de la division Services DVD ont représenté environ 61 % du chiffre d'affaires du segment, soit environ 15 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.</p> <p>La division Services DVD a conclu des contrats pluriannuels avec tous ses principaux clients. Ils comprennent de multiples accords dont les termes, conditions et dates d'expiration sont variables. En outre, la stratégie de la division a consisté à acquérir des concurrents, à augmenter le volume/l'échelle et à réduire les coûts au moyen de l'automatisation et la consolidation des sites.</p> <p>Le résultat opérationnel de la division pourrait être affecté si ses clients décident de résilier ces contrats (conformément à leurs stipulations), si la division n'est pas en mesure de les reconduire à leur expiration ou si elle n'est en mesure de le faire qu'à des conditions nettement moins favorables.</p>	<p style="text-align: right;">▼</p> <p>Surveillance et gestion des risques</p> <p>La division Services DVD contrôle ces contrats au moyen d'une procédure rigoureuse permettant d'examiner les offres des clients, notamment par le biais d'analyses réalisées par le Comité d'Investissement/la Direction, dont l'objectif est de garantir un contrôle adéquat et la réduction appropriée des risques. Le calendrier de renouvellement des contrats est suivi de manière proactive par l'équipe PCA de la division et son Comité de Direction.</p> <p>En 2021, la division a renégocié de manière proactive une extension de contrat anticipée avec un grand studio jusqu'en juin 2025. S'agissant plus particulièrement du volume de disques, le Comité de Direction recherche en permanence des opportunités d'attirer des volumes supplémentaires. Plus largement, la division continue d'essayer d'attirer des clients de petite et moyenne taille pour les vidéos, les jeux et les disques de musique. La division collabore de manière proactive avec tous les acteurs du secteur pour maintenir la viabilité de l'écosystème du divertissement à domicile sur des supports physiques auprès de ses clients et de distributeurs. Le soutien continu à la fabrication qu'apporte la division à tous ses clients Studio illustre bien cette collaboration et le succès remporté.</p> <p>Le nombre de fournisseurs/fabricants de supports optiques continue de diminuer au fil du temps. L'engagement de Technicolor dans ce secteur est bien compris et apprécié par l'ensemble de ses clients.</p> <p>La division pilote plusieurs initiatives visant à diversifier ses activités commerciales et réduire davantage les risques qu'implique le haut degré de concentration de sa clientèle. C'est notamment le cas de l'initiative visant à étoffer la gamme de services liés à la chaîne d'approvisionnement (stockage, exécution des commandes, transport, etc.) pour les clients extérieurs au secteur Médias & Entertainment. Une autre action consiste à diversifier activement l'activité de fabrication dans le domaine des dispositifs microfluidiques à base de polymères utilisés dans des applications de diagnostic ou en sciences de la vie, entre autres.</p>

DEPENDANCE VIS-A-VIS DES MATIERES PREMIERES ET D'AUTRES RESSOURCES CLES	
<p>GRI</p> <p><i>[103-1 Pratiques d'achat] [103-2 Pratiques d'achat] [103-1 Matières] [103-2 Matières]</i></p>	
<p>Identification des risques</p> <p>Concernant les achats de matières premières, de composants et de produits finis, la division s'approvisionne à hauteur d'environ 65 % auprès de ses 10 premiers fournisseurs. En outre, certaines matières premières comme le polycarbonate et les boîtiers des DVD proviennent d'un nombre limité de fournisseurs clés. Toute modification, tout retard ou toute interruption d'approvisionnement ou toute réorientation des capacités d'un fournisseur clé vers un autre marché, une autre ligne de produits ou un autre client pourraient retarder matériellement la production ou les opérations de la division, accroître ses frais de production ou détériorer les relations avec les clients.</p> <p>Services DVD gérait auparavant certains stocks en flux tendu. Mais en raison des perturbations accrues de la chaîne d'approvisionnement et des risques liés à un seul fournisseur, la division a abandonné cette pratique. Outre les retards ou autres défaillances de ses fournisseurs, les activités de Services DVD pourraient être perturbées par des facteurs externes indépendants de sa volonté, y compris des risques de volatilité des prix.</p> <p>Les activités de la division Services DVD (notamment la répllication au Mexique, en Pologne et en Australie) consomment beaucoup d'électricité. Elles sont donc exposées à la volatilité des prix de l'énergie et à l'évolution de la réglementation sur ces marchés locaux.</p>	<p style="text-align: right;">▲</p> <p>Surveillance et gestion des risques</p> <p>Le processus de sélection des fournisseurs intervient après une évaluation minutieuse des capacités de production durables, des normes de qualité, de la santé financière et du respect des normes sociales et environnementales. La division surveille de façon systématique la volatilité des prix de ses fournisseurs.</p> <p>Pour réduire la dépendance aux fournisseurs et permettre la poursuite des activités, nous diversifions nos sources d'approvisionnement auprès de fournisseurs privilégiés situés dans diverses régions du monde. Lorsque cela est possible, et conformément à la stratégie d'approvisionnement, la division a identifié des sources d'approvisionnement alternatives pour de nombreux matériaux essentiels.</p> <p>Dans le cas où elle devrait composer avec un seul fournisseur ou avec un nombre très limité de fournisseurs, la division a mis en place une structure de contrôle dont l'objectif est de surveiller les pressions éventuelles sur les prix de certaines matières premières (et de leurs composants) pour anticiper toute pénurie et/ou toute volatilité des cours. Dans certains cas, la division peut adopter d'autres mesures de réduction des risques pour faire face à d'éventuelles variations de prix soudaines grâce à l'inclusion, dans certains contrats clients, de clauses prévoyant une indexation sur le prix des matériaux essentiels et la répercussion du prix des matières premières.</p>

	La division a atténué certains risques d'approvisionnement en s'engageant dans des contrats à plus long terme et en veillant à ce que les stocks tampons soient maintenus à la fois au niveau de la division et chez le fournisseur. De plus, compte tenu des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, la division mène des évaluations périodiques de tous les articles en stock/des niveaux de stock/des délais. Elle ajuste/augmente ensuite de manière proactive les stocks/la fréquence des commandes de certains articles critiques.
--	---

CHAINE D'APPROVISIONNEMENT ET PROCESSUS DE PRODUCTION	
GRI [103-1 Pratiques d'achat] [103-2 Pratiques d'achat]	
Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Les sites de production et de distribution sont soumis à des risques opérationnels, notamment des défaillances mécaniques et pannes informatiques, le vol d'actifs pendant leur transport, les arrêts de travail, les perturbations du transport et le manque de capacité, les articles retenus/retardés à la douane et les catastrophes naturelles. À titre d'exemple, la demande de transport en haute saison triple par rapport aux besoins en basse saison.</p> <p>L'inaptitude de la division Services DVD à se procurer en temps voulu des matières premières de qualité en quantité suffisante pourrait entraîner des retards importants, une augmentation des coûts, une diminution des expéditions des produits de la division Services DVD, ce qui ferait augmenter les frais d'exploitation, nuirait aux relations avec la clientèle et aurait un effet négatif sur l'activité et les résultats de la division Services DVD. Pour de plus amples informations sur la dépendance aux fournisseurs, veuillez consulter la rubrique « Dépendance vis-à-vis des matières premières et autres ressources clés ».</p>	<p>Pour atténuer les risques inhérents à ses fournisseurs, le département des achats a établi des procédures de suivi opérationnel et contractuel des principaux fournisseurs, notamment au regard des matières premières utilisées pour produire les DVD et les disques Blu-ray™.</p> <p>Les principaux sites disposent tous d'un Plan de continuité de l'activité (PCA) et la réactivité de l'entreprise a été renforcée au moyen de plans transverses de réponse aux incidents, lesquels ont été testés avec succès en 2021. L'objectif de ces plans est de minimiser l'impact des éventuels incidents ou des interruptions de la chaîne d'approvisionnement. La qualité du processus de fabrication et de la chaîne d'approvisionnement fait l'objet d'une surveillance constante. De plus, chaque site de production a développé une expertise élevée pour garantir des processus industriels robustes. La division suit la performance de la qualité au moyen d'une grande variété d'indicateurs clés de performance (KPI).</p> <p>Par ailleurs, la division Services DVD et le Groupe ont souscrit une assurance pour les activités internes de la division Services DVD qui réduit le risque d'interruption de l'activité en cas de catastrophe naturelle ou d'autres types de catastrophes telles que les incendies susceptibles de survenir sur un site de production important.</p>

DISPONIBILITE DE LA MAIN-D'ŒUVRE	
GRI [103-1 Emploi] [103-2 Emploi]	
Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Compte tenu du caractère saisonnier de son activité, la division Services DVD a largement recours à des intérimaires durant les périodes de pic d'activité. L'insuffisance des ressources en main-d'œuvre temporaire pourrait entraîner des ralentissements ou des interruptions du travail. Cela entraînerait l'incapacité de répondre adéquatement aux niveaux de service et de la demande des clients et créerait un effet défavorable significatif sur l'activité de la division, sa situation financière, ses opérations ou ses perspectives.</p> <p>Au total, en 2021, Technicolor a employé entre 2 100 et 3 300 équivalents temps plein de main-d'œuvre temporaire selon la période de l'année.</p> <p>En outre, les contextes de l'emploi au niveau local pourraient être affectés par des mesures réglementaires, telles que des salaires minimums obligatoires et la concurrence des employeurs. Cela pourrait alors avoir un impact sur la capacité de la division à recruter le nombre de travailleurs intérimaires requis. Ces facteurs rendent difficile la mise à l'échelle et la flexibilité rapide de la main-d'œuvre temporaire pendant les pics d'activité. Parallèlement, des facteurs externes tels que la pandémie et les plans de relance gouvernementaux périodiques réduisent intrinsèquement le vivier de main-d'œuvre disponible.</p> <p>Enfin, des coûts de main-d'œuvre plus élevés que prévu pourraient entraîner une dégradation de la marge opérationnelle de la division Services DVD.</p>	<p>Pour le travail temporaire, la division utilise une stratégie multidimensionnelle qui permet de réduire les risques de pénurie de main-d'œuvre. Cette stratégie consiste notamment à entretenir des relations avec plusieurs agences de travail temporaire dans toutes les zones d'activités majeures, à nouer et à entretenir des relations directes avec les travailleurs saisonniers locaux et à chercher des réservoirs de main-d'œuvre alternatifs lorsque cela est possible.</p> <p>La division est fière d'offrir un environnement de travail sain et sûr et ses contrats à durée indéterminée lui permettent de fournir du travail à l'année. La division a mis l'accent sur l'expérience des collaborateurs pour se démarquer des autres employeurs. La division a dû augmenter les taux de rémunération pour certaines catégories d'emplois en 2021, pour atteindre les niveaux de dotation requis.</p>

3.1.3 Risques financiers

GRI [102-15]

★ LIQUIDITES ▶	
Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Le risque de liquidité est le risque de ne pas disposer des fonds nécessaires pour répondre aux obligations financières à venir. Ce risque pourrait survenir si la situation financière du Groupe venait à se détériorer, limitant ses accès aux marchés financiers ou si les fournisseurs venaient à réduire leurs délais de paiement.</p> <p>Afin d'identifier et de quantifier ce risque, le Groupe a mis en place des prévisions de trésorerie régulières, tant à court terme (13 semaines) qu'à long terme.</p> <p>Ces prévisions permettent au Groupe de comparer ses prévisions de liquidités avec ses prévisions en besoins de trésorerie, notamment ses besoins en fonds de roulement liés à l'activité, les investissements et le remboursement de la dette.</p>	<p>Pour gérer ce risque, le Groupe dispose d'une trésorerie centralisée. L'équipe de la trésorerie centrale gère les besoins de financement actuels et prévus. Elle a mis en place des politiques visant à garantir un accès permanent et ininterrompu aux marchés financiers, et ce, dans des conditions raisonnables. Afin de répondre à ses besoins en liquidité, le Groupe négocie des lignes de crédit confirmées et contracte des emprunts auprès des marchés bancaires et financiers. Il réalise en outre une augmentation de capital auprès des marchés de capitaux.</p> <p>Afin de contrôler les liquidités du Groupe, l'équipe de la trésorerie centrale contrôle le ratio endettement/fonds propres, sa notation de crédit (notations de l'entreprise au 31 décembre 2021 : S&P : CCC+ stable/Moody's : Caa2 positive), et les perspectives des marchés financiers ; elle s'appuie sur les prévisions de trésorerie consolidées du Groupe pour vérifier sa capacité à respecter les échéances de remboursement de la dette (voir note 8.2.3 pour le calendrier des échéances de remboursement de la dette) et sur les autres besoins futurs de financement ainsi que les clauses prévues dans la documentation régissant ses emprunts. Les résultats de ces contrôles sont revus de manière régulière par le Directeur financier, le Comité d'Audit ainsi que le Conseil d'administration.</p>

★ ENDETTEMENT ▶	
Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Au 31 décembre 2021, la dette brute nominale totale du Groupe s'élevait à 1 306 millions d'euros (correspondant à 1 235 millions d'euros incluant l'ajustement IFRS de la juste valeur). Elle était composée principalement de la dette au titre du « Nouveau Financement » et des « Prêts à Terme Réaménagés », tous deux émis dans le cadre de la restructuration financière du Groupe, d'un montant nominal total de 1 079 millions d'euros (1 008 millions d'euros selon les normes IFRS) et des dettes de loyer pour 192 millions d'euros (voir note 8.2 aux comptes consolidés).</p> <p>Le Groupe dispose d'une ligne de crédit garantie par des créances clients auprès de Wells Fargo, en vertu duquel le Groupe peut emprunter jusqu'à 125 millions de dollars en fonction du montant des créances disponibles.</p> <p>Pour davantage d'informations sur les modalités de ces contrats et instruments de dette, voir le chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives », section 2.3.3 « Ressources financières » du Document d'enregistrement universel et la note 8 des comptes consolidés du Groupe.</p> <p>L'importance de la dette du Groupe pourrait avoir des conséquences défavorables pour le Groupe et ses actionnaires.</p> <p>Par exemple, les conditions de son Nouveau Financement obligent le Groupe à consacrer une part importante de tout produit net de cessions, qui ne fait pas l'objet d'un réinvestissement, au remboursement du principal impayé, réduisant ainsi la disponibilité du flux de trésorerie à d'autres fins. En 2021, il n'y a pas eu de cessions nécessitant un remboursement obligatoire de la dette.</p> <p>De plus, le haut niveau d'endettement (1 306 millions d'euros) par rapport à la génération de flux de trésorerie disponible du Groupe ((100) millions d'euros en 2021) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ augmente la vulnérabilité du Groupe face à des événements économiques ou à des évolutions industrielles défavorables ; 	<p>Les risques liés à l'endettement font l'objet d'une étroite surveillance du niveau d'endettement du Groupe et de son échéancier de dette, ainsi que de la conformité de toutes les clauses et restrictions (y compris les restrictions opérationnelles) prévues par la documentation régissant la dette du Groupe. Cette surveillance fait partie des politiques mises en place dans le cadre de la gestion de la liquidité du Groupe. Dans le cadre de l'endettement du Groupe, cela consiste en la mise en place et l'utilisation de prévisions de trésorerie régulières, tant à court terme (13 semaines) qu'à long terme afin d'anticiper les échéances de paiements. Le résultat de ces contrôles est revu de manière régulière par le Directeur financier, le Comité d'Audit ainsi que le Conseil d'administration et peuvent amener le Groupe à prendre des mesures telles que la réduction des niveaux d'endettement, le refinancement ou la renégociation de sa dette ou le renforcement de ses fonds propres.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ pourrait restreindre la capacité du Groupe à anticiper ou à réagir à des changements dans les activités et les secteurs dans lesquels il opère ; ▪ pourrait restreindre la capacité du Groupe à contracter des dettes supplémentaires ou à renforcer ses capitaux propres ; ▪ pourrait restreindre la capacité du Groupe à réaliser des acquisitions stratégiques et à saisir des opportunités de développement ; et ▪ pourrait placer le Groupe dans une position concurrentielle défavorable vis-à-vis de ses concurrents moins endettés. <p>Ces effets potentiels pourraient limiter la capacité du Groupe à développer ses activités.</p> <p>La documentation régissant les emprunts financiers concernant la dette au titre du Nouveau Financement, libellé en USD du Groupe et de ses Emprunts à terme restructurés, ainsi que sa ligne de crédit garantie par des créances clients, utilise comme taux de référence le taux London Interbank Offered (LIBOR). Le LIBOR devrait être supprimé en 2023. Si ce taux (LIBOR) venait à disparaître, le Groupe devrait alors déterminer un autre indice de référence avec ses prêteurs, qui pourrait s'avérer moins favorable que le précédent. Tout manquement dans la gestion de ce risque pourrait avoir un impact sur la situation financière du Groupe, ainsi que sur ses résultats opérationnels.</p> <p>La documentation régissant les emprunts financiers concernant l'endettement du Groupe ainsi que ses lignes de crédit contient des dispositions qui limitent la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités. Tout manquement à ces clauses pourrait (dans certains cas après l'expiration d'un délai de grâce) constituer un cas de défaut.</p> <p>La documentation de la dette au titre du Nouveau Financement et de la ligne de crédit garantie par des créances clients du Groupe comprend notamment des engagements financiers que le Groupe doit respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un ratio de dette nette/EBITDA testé le 30 juin et le 31 décembre à compter de 2021, inférieur ou égal aux niveaux ci-dessous : ▪ 30 juin 2021 : $\leq 6,00$, ▪ 31 décembre 2021 : $\leq 5,00$, ▪ 30 juin 2022 : $\leq 4,50$, ▪ 31 décembre 2022 et après : $\leq 3,50$; ▪ un engagement de liquidité minimum qui impose au Groupe de conserver au moins 30 millions d'euros de trésorerie et de lignes de crédit disponibles à certaines dates. <p>Le non-respect de ces engagements financiers constituerait un cas de défaut.</p> <p>Par ailleurs, la documentation relative aux emprunts financiers prévoit des clauses de « défaut croisé » qui, en l'absence de renonciation des créanciers, leur conférerait le droit de déclarer l'exigibilité immédiate des montants restants dus au moment de la survenance du cas de défaut en vertu d'une autre documentation régissant les emprunts financiers (majorés des intérêts courus, frais et autres montants dus à ce titre).</p> <p>En cas de changement de contrôle de la Société, tout montant restant dû en vertu de la documentation régissant les emprunts financiers deviendrait immédiatement exigible.</p> <p>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 restants dus en vertu de la documentation régissant les emprunts financiers s'ils devenaient exigibles après la survenance d'un cas de défaut ou d'un changement de contrôle.</p>	
---	--

VARIATIONS DES TAUX D'INTERET ET DES TAUX DE CHANGE ▶

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Le Groupe est exposé aux variations de taux d'intérêt principalement au titre de son endettement et de sa trésorerie. Au 31 décembre 2021, 87 % de la dette du Groupe était à taux variable.</p> <p>Une mauvaise gestion des fluctuations des taux d'intérêt dans le futur ou une variation des taux d'intérêt pourraient avoir un effet négatif important sur les charges financières du Groupe. Une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt à court terme entraînerait une augmentation d'environ 7 millions d'euros de la charge d'intérêt nette. Le Groupe court un risque de conversion, car une part significative de son chiffre d'affaires consolidé ainsi qu'une partie de ses actifs relèvent de filiales qui utilisent des devises autres que l'euro, en particulier le dollar US, comme devise fonctionnelle. En 2021, 68 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe était libellé en dollars US.</p> <p>Lorsque les charges et les ventes du Groupe sont libellées dans des devises différentes, un risque de change transactionnel apparaît et les marges du Groupe peuvent se trouver affectées par des fluctuations des taux de change de ces devises. La majorité des ventes de Technicolor sont libellées en dollars US et en euros, mais certaines charges le sont dans d'autres devises. Le risque de transaction le plus important du Groupe est son achat net de dollars US contre des euros, qui s'est élevé à environ 136 millions de dollars en 2021. 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.</p> <p>Les fluctuations de taux de change ont entraîné, et pourraient entraîner à l'avenir, des effets préjudiciables pour le résultat d'exploitation et la situation financière du Groupe, en particulier en cas de fluctuation importante de l'euro par rapport au dollar US ou d'autres devises étrangères.</p> <p>La principale exposition de change du Groupe est sur le dollar US contre l'euro. Une hausse de 10 % du dollar US face à l'euro, en l'absence de couverture, réduirait le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts du Groupe d'environ 18 millions d'euros. Une baisse de 10 % de la parité aurait un impact symétrique avec les mêmes montants mais dans le sens opposé.</p>	<p>La gestion des risques de taux d'intérêt et de change par la trésorerie du Groupe est faite en conformité avec les politiques et procédures du Groupe. Les risques financiers de marché sont suivis en permanence et sont présentés régulièrement au Directeur financier, au Comité d'Investissement et au Comité d'Audit par l'intermédiaire de différents rapports qui résument les expositions de la Société aux différents risques ainsi que le détail des opérations mises en place pour réduire ces risques. Pour chaque type de transaction, des limites et des autorisations sont approuvées par le Comité d'Investissement. Pour réduire son exposition aux fluctuations des cours de change, le Groupe conclut des opérations de couverture en utilisant des instruments dérivés. Voir la note 8.5.3 des comptes consolidés du Groupe pour plus d'informations sur ce risque et sur la façon dont il est géré.</p>

PERTES DE VALEUR DES ACTIFS NON COURANTS ▶

Identification des risques	Surveillance et gestion des risques
<p>Si les estimations de la Direction venaient à changer ou les conditions de marché évoluaient défavorablement, l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs du Groupe pourrait baisser de manière significative. Si les revenus provenant des activités du Groupe se révélaient inférieurs aux attentes, cela pourrait se traduire par des flux de trésorerie opérationnels positifs insuffisants. Cela, ou d'autres facteurs, pourraient entraîner une perte de valeur des immobilisations incorporelles du Groupe, y compris les écarts d'acquisition et donner lieu à des dépréciations susceptibles de peser fortement sur les résultats d'exploitation ou sur la situation financière du Groupe. Au 31 décembre 2021, les écarts d'acquisition du Groupe s'élevaient à un total de 773 millions d'euros et la valeur de ses immobilisations incorporelles ressortait à 510 millions d'euros. En 2021, le Groupe n'a identifié aucun événement déclencheur conduisant à une charge de dépréciation (voir note 4.5 aux comptes consolidés du Groupe).</p> <p>Le Groupe pourrait subir d'autres pertes de valeurs significatives dans le futur, en particulier si les conditions sur les marchés pour lesquels le Groupe fournit des produits et des services venaient à se détériorer. Pour plus d'informations sur les tests de pertes de valeur, voir la note 4.5 des comptes consolidés du Groupe.</p>	<p>La Direction du Groupe évalue régulièrement la valeur comptable des immobilisations corporelles et incorporelles qui utilisent certaines hypothèses clés incluant les données budgétaires, les projections de trésorerie et les taux de croissance. Le Groupe évalue la valeur comptable de ces immobilisations plus fréquemment si des événements ou des changements de circonstances laissent penser que la valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable.</p>

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

3.1.4 Litiges

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

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est impliqué dans des procédures judiciaires et réglementaires, et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Le montant des amendes et des dommages et intérêts encourus dans le cadre de ces procédures pourrait être significatif. Le Groupe ne peut être certain que les procédures judiciaires et les contrôles dont il fait ou fera l'objet ne conduiront pas à des charges pour le Groupe, éventuellement supérieures aux montants provisionnés, qui pourraient avoir un impact significatif sur son résultat opérationnel et sa situation financière.

Les principales procédures judiciaires et enquêtes gouvernementales en cours ou envisagées sont décrites dans la note 10.2 des comptes consolidés du Groupe dans le Document d'enregistrement universel.

À l'exception des litiges visés ci-dessous, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la Société a connaissance, qui est en cours ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois, un effet significatif sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

La Société et son ancien Directeur général, Frédéric Rose, ont été mis en examen en décembre 2019 dans le cadre d'une action intentée en 2012 par Quinta Communications visant Technicolor. Quinta Communications a, entre autres, allégué que Technicolor aurait conduit la filiale de Quinta Communications, Quinta Industries, à la faillite. Technicolor considère que cette action n'a pas de fondement solide : Technicolor n'était qu'un actionnaire minoritaire indirect de Quinta Industries, et n'était en aucun cas impliqué dans la gestion de Quinta Industries. À la suite des mises en examen, la Société et son ancien DG ont déposé un recours en mars 2020 devant la chambre de l'instruction de la Cour d'appel de Versailles. Dans son arrêt de mai 2021, la Chambre de l'Instruction de la Cour d'appel de Versailles a purement et simplement annulé les deux mises en examen pour défaut d'indices graves ou concordants. Depuis cette décision, la Société et son ancien DG ont le statut de témoin assisté dans cette affaire. En vertu de ce statut, ils ne peuvent pas être poursuivis devant le tribunal correctionnel.

3.1.4.1 PROCÉDURES EN MATIÈRE D'ENTENTE

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

États-Unis

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

Cependant, la décision du Tribunal de première instance (*District Court*) approuvant le règlement en 2015 pour 14 millions de dollars en juin 2015 d'un recours collectif (*class action*) intenté par un groupe d'acheteurs indirects de CRT, a été renvoyé en février 2019 devant le tribunal fédéral (*US District Court*) par la Cour d'appel de Californie afin que le Tribunal de première instance reconsidère son approbation du règlement. Dans le cadre du processus de renvoi, l'accord de règlement a été modifié par accord des parties en septembre 2019, ce qui s'est traduit par une part réduite du montant de l'accord réattribuée aux parties défenderesses, y compris Technicolor et les plaignants de 9 États américains étant exclus du règlement. Bien que les accords de règlement modifiés aient été approuvés par le Tribunal de première instance (*District Court*), les groupes d'acheteurs indirects exclus ont fait appel de cette approbation, ainsi que de la décision du tribunal de rejeter leur requête en intervention dans la procédure d'approbation du règlement, auprès de la Cour d'appel. La Cour d'appel a confirmé les deux décisions et a rejeté la demande de nouvelle audience des requérants. Technicolor s'attend à ce que les requérants, à savoir le groupe d'acheteurs indirects exclus, saisissent la Cour suprême au premier trimestre 2022, mais continue de penser que les risques sont limités pour la Société et qu'elle dispose de moyens de défense valables.

Europe

Depuis 2014, Technicolor a également contesté, avec d'autres défendeurs, (Samsung, LG, Philips, *etc.*), plusieurs actions en justice similaires dans diverses juridictions européennes, alléguant des dommages subis à la suite de comportements anticoncurrentiels dans l'industrie des CRT jusqu'en 2005. Toutes ces affaires font suite à la décision de la Commission européenne de décembre 2012 en vertu de laquelle Technicolor s'est vu infliger une amende de 38,6 millions d'euros en raison de sa participation présumée à une entente. Les affaires restantes sont les suivantes.

Aux Pays-Bas, une procédure judiciaire engagée par Vestel, un fabricant turc de téléviseurs, en vertu de la loi turque. Vestel a également intenté une action en Turquie, laquelle a été rejetée pour vice de procédure par le Tribunal de première instance, ainsi que par la cour d'appel régionale, en décembre 2020. La demande de pourvoi de Vestel contre l'arrêt de la cour d'appel régionale a été rejetée. En février 2021, Vestel a formé un pourvoi devant la Cour Suprême contre le rejet de sa demande de pourvoi.

À ce stade, Technicolor n'est pas en mesure d'évaluer l'issue éventuelle de ces affaires ni les risques encourus dans la mesure où les procédures sont encore à un stade préliminaire et où les discussions de fond n'ont pas commencé. Selon les juridictions, les décisions au sujet du quantum des peines ne sont pas attendues avant le deuxième trimestre 2022.

Technicolor se défendait également (i) dans une affaire au Royaume-Uni contre le fabricant turc Arcelik, qui a été transigée en février 2020 et (ii) en Allemagne, dans deux litiges contre trois anciens fabricants allemands de téléviseurs (Grundig et Loewe/Metz), réglées en décembre 2020 pour ces derniers et (iii) trois affaires aux Pays-Bas contre trois fabricants brésiliens de téléviseurs qui ont été réglées en novembre 2021.

3.1.4.2 PROCES POUR EXPOSITION A DES SUBSTANCES TOXIQUES A TAIWAN

GRI

[103-2 Conformité environnementale] [103-3 Conformité environnementale] [307-1]

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

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

(i) a confirmé la décision de la Haute Cour de Justice de Taïwan d'accorder 518 millions de nouveaux dollars de Taïwan (env. 16 millions d'euros au taux de change du 31 décembre 2021) au titre de dommages et intérêts pour 260 plaignants ; et

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

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

Le tribunal de Taipei a délibéré le 27 décembre 2019 et accordé environ 2,3 milliards de nouveaux dollars de Taïwan (env. 73,2 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2021) au titre de dommages et intérêts. Cette décision est en appel devant la Cour Suprême de Taïwan.

En 2016, l'Association a engagé un nouveau procès contre Technicolor et certaines de ses filiales et General Electric au nom de nouveaux membres, faisant des allégations pratiquement identiques à celles portées lors du premier procès. Le tribunal de Taipei a délibéré le 27 décembre 2019 et accordé environ 2,3 milliards de nouveaux dollars de Taïwan (env. 73,2 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2021) ainsi que des intérêts de retard. Technicolor et General Electric sont tenus conjointement et solidairement responsables. En janvier 2020, Technicolor a interjeté appel de cette décision auprès de la Haute Cour de Taïwan.

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

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

2. ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

2.1. Responsable du Document d'enregistrement universel et de ses amendements

Monsieur Richard Moat, Directeur Général de Technicolor

2.2. Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et de ses amendements

J'atteste que les informations contenues dans le présent amendement au Document d'Enregistrement universel 2021 sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Paris, le 29 avril 2022

Richard Moat
Directeur Général de Technicolor

2.3. Responsable de l'information financière

Monsieur Laurent Carozzi, Directeur financier de Technicolor,
8-10, rue du Renard, 75004 Paris, France
Tél. : +33 (0)1 88 24 30 00

3. TABLEAU DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par l'annexe 1 et 2 du règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019, tel qu'amendé et permet d'identifier, dans une colonne dédiée, les informations du Document d'enregistrement universel 2021 faisant l'objet d'une actualisation par le présent amendement.

Tableau de concordance reprenant les principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) n°2019/980 de la Commission du 14 mars 2019

Informations prévues par les annexes 1 et 2 du règlement (UE) 2019/980		Chapitres et sections correspondants du Document d'enregistrement universel	Amendement au Document d'enregistrement universel
1.	PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS FOURNIES PAR LES TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE		
1.1	Identité des personnes responsables de l'information	Chapitre 7, section 7.11.2	Paragraphe 2.1
1.2	Déclaration des personnes physiques responsables	Chapitre 7, section 7.11.1	Paragraphe 2.2
1.3	Déclaration des experts et déclaration d'intérêt	N/A	
1.4	Attestation relative aux informations fournies par des tiers	N/A	
1.5	Déclaration de dépôt auprès de l'autorité compétente	Encart AMF	Encart Page 1
2.	COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES		
2.1	Nom et adresse	Chapitre 6, section 6.8	
2.2	Démission ou absence de renouvellement de mandat des commissaires aux comptes	Chapitre 6, section 6.8.3	
3.	FACTEURS DE RISQUES	Chapitre 3, section 3.1	Paragraphe 1
4.	INFORMATIONS SUR L'ÉMETTEUR		
4.1	Raison sociale et nom commercial	Chapitre 7, section 7.1	
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	Chapitre 7, section 7.1	
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	Chapitre 7, section 7.1	
4.4	Siège social et forme juridique de la Société, législation régissant ses activités, son pays d'origine, l'adresse et le numéro de téléphone de son siège statutaire	Chapitre 7, section 7.1	
5.	APERÇU DES ACTIVITÉS		
5.1	Principales activités	Chapitre 1, section 1.1	
5.1.1	Nature des opérations effectuées par la Société et ses principales activités	Chapitre 1, section 1.2	
5.1.2	Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché	Chapitre 1, section 1.2	
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	Chapitre 7, section 7.1	
5.2	Principaux marchés	Chapitre 1, section 1.2	
5.3	Événements importants dans le développement des activités	Chapitre 1, section 1.1	
5.4	Stratégie et objectifs	Chapitre 1, section 1.3	
5.5	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats ou nouveaux processus de fabrication	Chapitre 3, sections 3.1.1 et 3.1.2	
5.6	Position concurrentielle	Chapitre 1, section 1.2 et chapitre 7, section 7.10	
5.7	Investissements	Chapitre 2, section 2.3.2, chapitre 5, section 5.5.4 et chapitre 6, section 6.2, note 3 aux comptes consolidés	
6.	ORGANIGRAMME		
6.1	Description sommaire du Groupe	Chapitre 7, section 7.7	
6.2	Liste des filiales importantes	Chapitre 7, section 7.7 et chapitre 6, section 6.2, note 15 aux comptes consolidés	

7.	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT		
7.1	Situation financière	Chapitre 2 et chapitre 6	
7.2	Résultat d'exploitation	Chapitre 2, section 2.2	
7.2.1	Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	Chapitre 2, section 2.2	
7.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net et des produits nets	Chapitre 2, section 2.2	
8.	TRÉSORERIE ET CAPITAUX		
8.1	Capitaux de l'émetteur (à court et à long termes)	Chapitre 2, section 2.3 et chapitre 6, section 6.2, note 7 aux comptes consolidés et section 6.5, note 8 aux comptes sociaux	
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	Chapitre 2, section 2.3.2 et chapitre 6, section 6.1.4	
8.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	Chapitre 1, section 1.1.2, chapitre 2, section 2.3 et chapitre 6, section 6.2, note 8.3 et 8.5 aux comptes consolidés	
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement sur les opérations de la Société	Chapitre 2, section 2.3.3 et chapitre 3, section 3.1.3	
8.5	Sources de financement attendues	Chapitre 1, sections 1.1.2, 1.3 et chapitre 2, sections 2.3 et 2.4	
9.	ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	Chapitre 3, section 3.1.1	
10.	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES		
10.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	Chapitre 1, section 1.3, chapitre 2, section 2.4	
10.2	Tendance connue, incertitude ou demande, engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur pour l'exercice en cours	Chapitre 1, section 1.3, chapitre 2, section 2.4 et chapitre 3, section 3.1.1	
11.	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	Chapitre 1, section 1.3	
12.	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE		
12.1	Organes d'administration et de direction – liste des mandats exercés au cours des cinq derniers exercices, et autres informations	Chapitre 4, section 4.1.1	
12.2	Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	Chapitre 4, sections 4.1.3.1 et 4.1.4	
13.	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES		
13.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	Chapitre 4, section 4.2	
13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	Chapitre 4, section 4.2.1 et chapitre 6, section 6.2, note 9 aux comptes consolidés	
14.	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	Chapitre 4, section 4.1.1.2	
14.2	Contrat de service liant les membres des organes d'administration	Chapitre 4, section 4.1.1.7	
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	Chapitre 4, section 4.1.2.5	
14.4	Déclaration indiquant si la Société se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	Chapitre 4, sections 4.1.2.1 et 4.2.4	
14.5	Incidences importantes potentielles sur le gouvernement d'entreprise	N/A	
15.	SALARIÉS		
15.1	Nombre de salariés	Chapitre 5, section 5.2.1.7, et chapitre 6, section 6.2, note 9.1 aux comptes consolidés	
15.2	Participations et <i>stock-options</i>	Chapitre 4, section 4.2.4, chapitre 5, sections 5.2.1.5 et 5.2.1.6 et chapitre 6, section 6.2, note 9.3 aux comptes consolidés	
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de la Société	Chapitre 5, section 5.2.1.6	

16.	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	Chapitre 1, section 1.4.1	
16.2	Existence de droits de vote différents	Chapitre 7, section 7.4.3	
16.3	Contrôle de la Société	Chapitre 1, section 1.4.1	
16.4	Accord connu de la Société dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	N/A	
17.	OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	Chapitre 6, section 6.2, note 7.4 aux comptes consolidés	
18.	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR		
18.1	Informations financières historiques	Chapitre 2 et chapitre 6	
18.2	Informations financières intermédiaires	N/A	
18.3	Audit des informations historiques annuelles	Chapitre 6, sections 6.3 et 6.7	
18.4	Informations financières <i>pro forma</i>	N/A	
18.5	Politique de distribution	Chapitre 1, section 1.4.4	
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	Chapitre 3, section 3.1.4 et chapitre 6, section 6.2, note 10.2 aux comptes consolidés	
18.7	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Chapitre 1, section 1.3 et chapitre 2, section 2.4	
19.	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	Chapitre 7	
19.1	Capital social	Chapitre 1, section 1.4	
19.2	Acte constitutif et statuts	Chapitre 7, section 7.4	
20.	CONTRATS IMPORTANTS	Chapitre 7, section 7.5	
21.	DOCUMENTS ACCESSIBLES POUR LE PUBLIC	Chapitre 7, section 7.9	