

**GROUPE  
KUDELSKI  
RAPPORT  
ANNUEL  
2016**



# SOMMAIRE

<b>INVESTIR POUR L'AVENIR</b>	<b>2</b>
<b>CHIFFRES CLÉS 2016</b>	<b>6</b>
<b>LE GROUPE KUDELSKI</b>	<b>8</b>
<b>TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE</b>	<b>20</b>
<b>ACCÈS PUBLIC</b>	<b>48</b>
<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>56</b>
<b>RAPPORT DE RÉMUNÉRATION</b>	<b>80</b>
<b>REVUE FINANCIÈRE ET RAPPORT FINANCIER</b>	<b>90</b>

# INVESTIR POUR L'AVENIR

**Entretien avec André Kudelski**  
**Président et administrateur délégué du Groupe Kudelski**

## Quel est le bilan 2016 pour le Groupe?

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a réalisé une solide performance, avec un chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation en progression de 12,3% à CHF 1 067 433 000, un résultat opérationnel en hausse de 20,4% à CHF 97 805 000 et un résultat net des activités poursuivies de CHF 74 804 000. Dans le même temps, CHF 196,8 millions ont été investis dans la Recherche et le Développement afin de développer les innovations et les technologies qui seront les moteurs de notre croissance future.

Les solutions de télévision numérique connectée de nouvelle génération, la cybersécurité, la vente sous licence de propriété intellectuelle et SKIDATA ont été les principaux contributeurs de l'augmentation du chiffre d'affaires du Groupe en 2016.

- 2 Il faut aussi relever les transformations importantes réalisées par le Groupe en 2016 pour lui permettre de saisir les opportunités et de répondre aux défis à venir, plus spécifiquement dans les domaines de la TV par Internet, de la cybersécurité et de l'Internet des Objets.

## **Politiquement, l'année écoulée a été très riche, avec notamment des événements inattendus au Royaume-Uni et aux États-Unis. Quel est leur impact sur les activités du Groupe ?**

Le monde a effectivement connu une forte volatilité en 2016, avec quelques surprises à la clé. Dans les pays occidentaux, la classe moyenne a montré son aspiration à un changement disruptif, tandis que l'interconnectivité croissante du monde a contribué à la réalisation de scénarios qui semblaient a priori peu probables.

L'amplitude de cette évolution ne devient visible pour les médias traditionnels qu'au moment où ces changements interviennent, alors que la digitalisation rapide est devenue un moteur majeur de la transformation sociale d'un monde caractérisé par une connectivité sans frontière.

Cette transformation s'accompagne de paradoxes: alors que la demande d'interconnectivité augmente, une part croissante de la société occidentale remet en question certains aspects fondamentaux de la globalisation et réclame davantage de protection des frontières nationales.

Ces tendances ont des conséquences importantes pour le Groupe. D'un côté, la numérisation rapide du monde nécessite la mise en œuvre de nouvelles technologies qui facilitent l'accès aux contenus numériques multi-médias, y compris les réseaux sociaux, sur de multiples appareils et sans contraintes géographiques. De l'autre, il est plus que jamais capital pour les propriétaires de contenus de protéger ces derniers et d'en assurer la traçabilité, tout particulièrement lorsque l'on considère la nature et l'ampleur des nouveaux modes de piratage, rendus possibles par l'interconnectivité globale.

Les cyber risques constituent une préoccupation croissante en raison du risque asymétrique généré par les nouvelles techniques de piratage et l'hyper connectivité.

De récents exemples ont montré que les cyber attaques pouvaient avoir des conséquences bien plus importantes sur nos vies qu'on ne l'avait imaginé. En raison de la numérisation de la société, nous sommes toujours plus exposés à des attaques provenant de pays qui ne sont pas dotés de cadres légaux appropriés.

La nouvelle génération de cyber attaques ne vise pas seulement le cyberspace mais impacte également de plus en plus le monde réel et, par le biais de l'Internet des Objets, l'énorme quantité d'objets connectés utilisés quotidiennement.

Le Groupe Kudelski voit des opportunités au sein même de ces paradoxes.

Dans le domaine de la TV numérique, le défi est de permettre l'accès aux contenus par-delà les frontières, en prenant en compte les souhaits des utilisateurs tout en protégeant les intérêts des propriétaires de droits.

En cybersécurité, il s'agit également de contrer les menaces transfrontalières ainsi que les menaces internes susceptibles d'avoir un impact sur les affaires et sur la vie privée. Une cyber protection efficace permet d'éviter des désastres que le système juridique, de par sa relative vitesse d'adaptation, ne pourra traiter que sur le long terme.



**«DANS CET ENVIRONNEMENT  
OÙ LES FONDAMENTAUX  
ÉVOLUENT TRÈS RAPIDEMENT,  
L'INNOVATION CONSTITUE PLUS  
QUE JAMAIS UN ÉLÉMENT CLÉ  
POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DU GROUPE.»**

Dans ce contexte, le Groupe a décidé de continuer d'investir dans la Digital TV, et plus particulièrement dans la télévision par Internet et les nouvelles technologies de sécurité telles que le watermarking et l'analyse de données. Le Groupe prévoit également de renforcer ses investissements dans le secteur de la cybersécurité, représenté dans Kudelski Security, et notamment dans la sécurisation de l'IT, des infrastructures numériques et de l'Internet des Objets.

Dans cet environnement où les fondamentaux évoluent très rapidement, l'innovation constitue plus que jamais un élément clé pour le développement du Groupe. Nous nous attacherons particulièrement à développer les technologies les plus pertinentes par rapport à ces transformations.

### **Dans cette optique, quelles sont les perspectives pour 2017?**

Les défis seront plus nombreux en 2017 qu'en 2016 car la majorité des secteurs dans lesquels nous sommes actifs sont en pleine transformation, avec les risques et les opportunités que cela comporte. L'industrie de la TV numérique évolue rapidement et offre de nouvelles opportunités comme le renforcement de la protection de contenu, l'expérience utilisateur et l'analyse de données.

En 2017, nous allons continuer d'investir substantiellement dans la R&D, afin de nous assurer que le Groupe soit bien positionné pour faire face aux nouveaux défis qui l'attendent. Nos priorités seront la télévision par Internet, la cybersécurité et l'Internet des Objets (IoT).

Dans le domaine de la cybersécurité, après avoir étendu avec succès notre réseau de distribution aux États-Unis en 2016, nous allons continuer de développer cette activité en enrichissant notre gamme de produits grâce à l'innovation et à la R&D.

L'analyse de données représente également un secteur d'investissement clé. Nous bénéficions d'une base installée globale en TV numérique et d'une longue expérience dans cette industrie; de plus, la plupart des solutions d'analyse de données que l'on trouve sur le marché sont trop génériques pour permettre aux opérateurs de se différencier par rapport à leurs nouveaux concurrents.

Dans le domaine de l'iDTV, les besoins des utilisateurs sont déconnectés des attentes des propriétaires de contenus, et cela a un réel impact sur l'ensemble de l'écosystème de la distribution du contenu numérique. Nous travaillons à des solutions permettant de résoudre ces problématiques.

### **En juin 2016, le Groupe annonçait l'ouverture d'un second siège à Phoenix, en Arizona. Neuf mois plus tard, quel regard portez-vous sur cette décision ?**

Le Groupe cherche à se rapprocher de ses principaux marchés depuis de nombreuses années. Cette approche découle de notre volonté de mieux appréhender les spécificités de chaque région, tout en sachant que si une entreprise peut être globale, il n'existe pas de réel consommateur global. Elle s'applique non seulement à la vente, au marketing et aux opérations, mais à toutes les fonctions du Groupe.

Durant les dix dernières années, la création de centres de R&D en Europe, en Amérique et en Asie s'est inscrite dans cette stratégie visant à nous rapprocher de nos marchés et à optimiser notre structure de coûts. Dans les secteurs d'affaires reposant fortement sur la R&D, il est capital de s'assurer que chaque franc ou dollar est dépensé de la manière la plus efficace possible.

La décision d'établir un second siège à Phoenix fait partie de notre stratégie de montée en puissance de notre activité dans le domaine de la cybersécurité sur le marché américain, qui est le plus important au monde

dans ce secteur. Le développement de notre présence à Phoenix bénéficie également du transfert de certaines fonctions de support depuis la Suisse.

La forte augmentation de nos revenus en 2016 aux États-Unis démontre la pertinence du renforcement de notre présence sur ce marché. Cette stratégie nous permet également de réduire l'impact des variations de taux de change et des barrières au commerce international générées par la tendance au protectionnisme observée dans les pays occidentaux.

En ligne avec notre présence internationale et avec la réalité des secteurs dans lesquels nous opérons, nous avons décidé de présenter nos résultats financiers en dollars à partir du 1er janvier 2017.

### **Du point de la marche des affaires, quels ont été les points forts du Groupe en 2016 ?**

Dans le domaine de l'iDTV, l'année a été particulièrement bonne en Asie et en Afrique. Le marché sud-américain continue de souffrir d'une détérioration des conditions économiques. Le Groupe est néanmoins parvenu à renforcer sa présence sur l'ensemble de ces marchés, surtout grâce au lancement de nouvelles technologies, notamment pour la télévision par Internet.

De nouvelles solutions ont été lancées, et en particulier notre plateforme de distribution de contenu, offrant des services de protection de contenu sur la plupart des devices. En collaboration avec Samsung, nous avons également introduit TVkey, un nouveau concept de sécurisation de la distribution de contenus sur les téléviseurs connectés qui permettra aux smart TVs de recevoir directement des contenus premium, quel que soit le mode de transmission.

Nous avons aussi renforcé notre présence sur le marché du watermarking avec l'acquisition de NexGuard (anciennement Civolution), nous permettant ainsi d'offrir des solutions de traçabilité uniques pour la distribution de contenus premium. Le watermarking permet la détection avancée des contenus piratés, afin de parvenir à en identifier la source. Cette acquisition nous permet ainsi de renforcer notre offre de bout en bout en matière de protection des contenus.

Dans le domaine de l'expérience utilisateur, nous avons développé de nouvelles façons de découvrir les contenus, plus intuitives et plus séduisantes, afin d'accroître la satisfaction des consommateurs.



**«Nos priorités en 2017 seront la télévision par Internet, la cybersécurité et l'Internet des Objets.»**

2016 a également été une bonne année pour SKIDATA, avec des objectifs axés principalement sur l'expansion internationale et le lancement de plusieurs nouveaux produits permettant d'accroître les revenus des exploitants d'infrastructures.

Concernant Kudelski Security, nous avons mis en œuvre notre stratégie de développement accéléré sur le marché américain, notamment par le biais de deux acquisitions récentes. Nous continuons également de développer nos propres solutions afin de renforcer notre présence aux États-Unis et en Europe.

Dans le domaine de l'Internet des Objets, nous avons valorisé et regroupé 25 ans d'expertise dans le domaine de la sécurité des devices connectés dans un «Centre d'Excellence», suscitant un intérêt soutenu de la part d'entreprises actives dans des secteurs où, encore récemment, la sécurité n'était pas considérée comme un élément critique.

Notre équipe de Propriété Intellectuelle a quant à elle conclu de nouveaux contrats de licence en 2016, comprenant plusieurs accords importants de licences croisées avec des acteurs technologiques de premier plan. Ces contrats démontrent une fois encore la pertinence de nos investissements dans la R&D et nous permettent de mieux protéger notre propre base de clients.

**Quel dividende sera distribué aux actionnaires pour l'exercice 2016?**

Nous veillons à ce que la distribution de la valeur générée par le Groupe aux différentes parties prenantes s'inscrive dans un équilibre à long terme.

Tenant compte de cela, de la solide performance réalisée en 2016 ainsi que des perspectives pour 2017, le Conseil d'administration, lors de la prochaine Assemblée générale, proposera aux actionnaires de verser un dividende de CHF 0.35 par action au porteur.

**Quelles sont les prévisions pour 2017?**

Globalement, nous nous attendons à une augmentation des revenus d'environ 10% pour l'exercice 2017. La dynamique de croissance de Kudelski Security et de SKIDATA devrait se poursuivre, tandis que les revenus provenant du secteur de la télévision numérique intégrée – un marché toujours soumis à d'importantes transformations – devraient continuer de croître.

Nous allons continuer d'investir fortement dans nos initiatives de croissance et en particulier dans la cybersécurité et l'Internet des Objets, afin de renforcer la position du Groupe dans ces différents marchés.

Au nom du Conseil d'administration du Groupe Kudelski, je tiens à remercier nos clients, employés et actionnaires de leur soutien et de leur confiance renouvelés.

# CHIFFRES CLÉS 2016

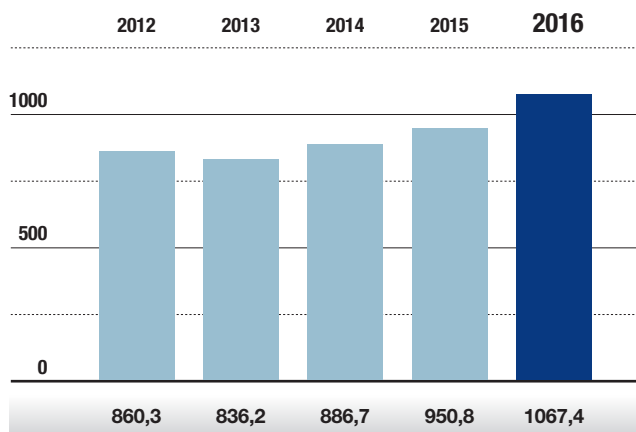
		31.12.2016	31.12.2015	Variation
<b>Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation</b>	CHF million	<b>1067,43</b>	<b>950,83</b>	<b>12,26 %</b>
<b>Résultat opérationnel avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)</b>	CHF million	<b>141,87</b>	<b>122,55</b>	<b>15,77 %</b>
En % du chiffre d'affaires	%	13,29	12,89	
<b>Résultat opérationnel</b>	CHF million	<b>97,80</b>	<b>81,22</b>	<b>20,42 %</b>
En % du chiffre d'affaires	%	9,16	8,54	
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	CHF million	<b>74,80</b>	<b>49,31</b>	<b>51,69%</b>
<b>Résultat net par action</b>	CHF	<b>1,1549</b>	<b>0,8191</b>	<b>41,00 %</b>
<b>Montants redistribués aux actionnaires</b>	CHF	<b>0,35</b>	<b>0,35</b>	<b>0 %</b>
<b>Cours de l'action au 31 décembre (actions au porteur)</b>	CHF	<b>17,65</b>	<b>14,45</b>	<b>22,14 %</b>
<b>Capitalisation boursière au 31 décembre (actions au porteur)</b>	CHF million	<b>875,80</b>	<b>714,71</b>	<b>22,54 %</b>
<b>Fonds propres attribuables aux actionnaires</b>	CHF million	<b>477,29</b>	<b>423,14</b>	<b>12,80 %</b>
<b>Flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle</b>	CHF million	<b>122,62</b>	<b>106,39</b>	<b>15,26 %</b>
<b>Cash</b>	CHF million	<b>177,06</b>	<b>136,84</b>	<b>29,39 %</b>
<b>Dettes financières</b>	CHF million	<b>380,69</b>	<b>323,12</b>	<b>17,82 %</b>
<b>Collaborateurs au 31 décembre (nombre effectif)</b>		<b>3 801</b>	<b>3 459</b>	<b>9,89 %</b>

À l'exception des chiffres relatifs aux collaborateurs, les chiffres 2015 reflètent l'application rétrospective de nouvelles normes comptables et un changement dans la politique comptable. Les informations relatives aux années 2012 n'ont pas été retraitées à des fins de comparaison et ne reflètent pas ces changements.

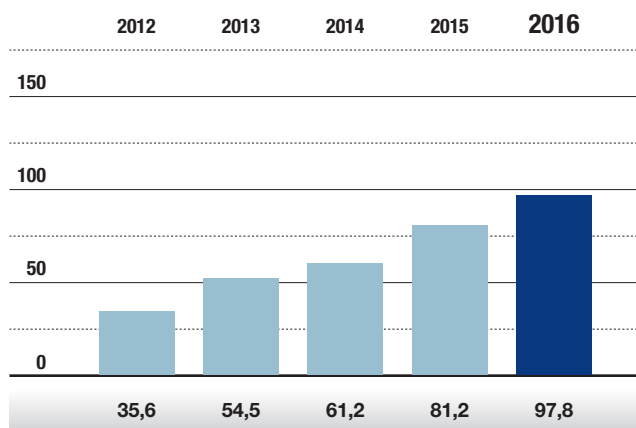


## CHIFFRE D'AFFAIRES ET AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

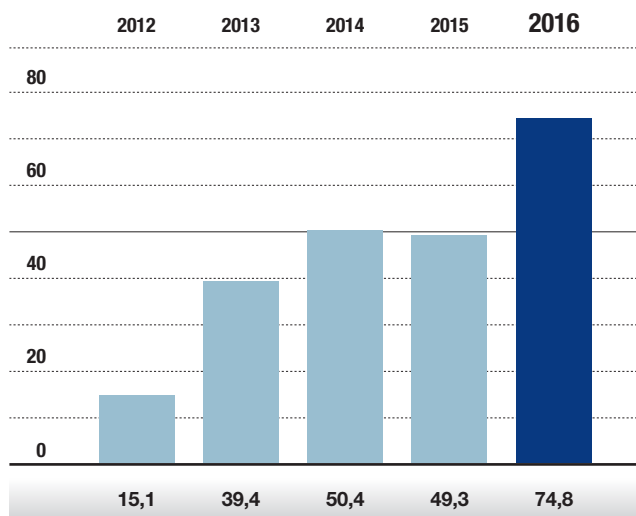
En million CHF



## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL



## RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES



\* Operating Income Before Depreciation and Amortization

\*\* En million CHF

\*\*\* En CHF

## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT

TV NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

**69,6 %**

ACCÈS PUBLIC

**30,4 %**

OIBDA \*

2016 **141,9** \*\*

2015 **122,6** \*\*

RÉSULTAT NET  
DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

2016 **74,8** \*\*

2015 **49,3** \*\*

RÉSULTAT NET PAR ACTION

2016 **1,15** \*\*\*

2015 **0,82** \*\*\*

# LE GROUPE KUDELSKI



# LEADER TECHNOLOGIQUE GLOBAL

) LE GROUPE KUDELSKI

Le Groupe Kudelski est un leader mondial dans le développement et la vente de technologies de pointe destinées à sécuriser les revenus des propriétaires de contenus et des fournisseurs de services pour la **télévision numérique** et les applications interactives. Ses solutions permettent aux consommateurs d'accéder à des contenus de manière fluide sur tous types d'appareils et de vivre une expérience visuelle des plus captivantes.

Valorisant sa longue expérience dans la sécurisation des contenus numériques et la lutte contre le piratage, le Groupe fournit des solutions et des services de **cybersécurité** visant à protéger les données et les systèmes des entreprises.

<sup>10</sup> Avec plus de 5 300 brevets, le Groupe a également établi des bases solides dans le domaine de la **propriété intellectuelle**, à la fois dans l'accès réciproque au portefeuille de brevets sur les technologies de pointe et dans les accords de licence, démontrant la pertinence des innovations du Groupe et le rôle clé qu'il joue dans les secteurs d'industrie dans lesquels il opère.

L'**accès public** représente le second pilier des activités du Groupe. Ses solutions équipent des parkings, des stades et des stations de montagne comptant parmi les plus importants au monde.



**63**

SITES DANS 32 PAYS

**3801**

COLLABORATEURS

NOUS RASSEMBLONS DANS NOS CENTRES DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT DES ÉQUIPES DE PROFESSIONNELS HAUTEMENT QUALIFIÉS, CRÉATIFS ET ENGAGÉS, AUSSI PRÈS QUE POSSIBLE DE NOS MARCHÉS, LÀ OÙ SE TROUVENT LES TALENTS

# SOCIÉTÉS DU GROUPE

› LE GROUPE KUDELSKI

## TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

---

### ACTIVITÉS PRINCIPALES

Solutions intégrées de protection de contenu et de gestion multi-écrans offrant aux utilisateurs une expérience de premier plan, à la maison et sur tous leurs devices

**NAGRA**

Solutions standardisées et économiques pour la transmission sécurisée de contenus premium sur les appareils broadcast, Internet et connectés

**Conax**

Devices pour l'accès à la télévision numérique comprenant les modules d'accès conditionnel et les décodeurs

**SmarDTV**

Technologies de watermarking et solutions de protection des contenus média et de lutte contre la redistribution illégale

**NexGuard**

12

### INITIATIVES DE CROISSANCE

Solutions et services sur mesure de cybersécurité pour les entreprises privées et les institutions publiques

**Kudelski Security**

Développement, protection et contrats de licence des technologies du Groupe

**Intellectual Property**

Services et technologies de sécurisation des innovations dans le domaine de l'Internet des Objets (IoT), pour toutes les industries

**Centre d'Excellence IoT**


## ACCÈS PUBLIC

---

Solutions intégrées d'accès et de gestion pour les parkings, les remontées mécaniques ainsi que les sites sportifs et culturels et les lieux d'exposition

**SKIDATA**



A glowing lightbulb with a shattered glass globe around it, symbolizing innovation and technology. The lightbulb is on the right, glowing with a warm orange light, and the globe is on the left, shattered into many pieces. The background is dark blue.

L'innovation est un moteur de croissance essentiel pour le Groupe Kudelski. L'entreprise crée de la valeur jour après jour pour ses clients, ses actionnaires et ses collaborateurs. En un peu plus de 25 ans, le Groupe a multiplié son chiffre d'affaires par 50, montrant sa capacité à se développer à long terme et à saisir les opportunités en dehors de son cœur de métier qu'est la télévision numérique intégrée.

L'histoire et l'héritage du Groupe ont pour fondement la marque emblématique «NAGRA», qui se réfère initialement au célèbre enregistreur audio développé en 1951. Depuis, le Groupe a toujours été un pionnier technologique grâce à sa capacité d'anticipation et son sens de l'innovation.

# L'INNOVATION COMME MOTEUR DE CROISSANCE

› LE GROUPE KUDELSKI

## LA PÉRIODE AUDIO

### 1951

CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ PAR STEFAN KUDELSKI (1951)

LANCEMENT DU PREMIER ENREGISTREUR PORTABLE AU MONDE, LE NAGRA I  
CETTE INVENTION A MARQUÉ LE DÉBUT DE LA PRODUCTION D'UNE SÉRIE D'ENREGISTREURS  
CÉLÈBRES AYANT RÉVOLUTIONNÉ LA PRISE DE SON DANS L'INDUSTRIE DE L'AUDIO ET DU CINÉMA,  
TELS QUE LE NAGRA III ET LE NAGRA SN, UN ENREGISTREUR MINIATURE.

## DE L'AUDIO A LA VIDEO

### 1983

LANCEMENT DE L'AMPEX-NAGRA VPR-5, L'ENREGISTREUR PROFESSIONNEL VIDÉO DE FORMAT C  
LE PLUS PETIT ET LE PLUS LÉGER AU MONDE. ENTRÉE DANS L'INDUSTRIE DE LA TECHNOLOGIE VIDÉO.

### 1986

LA SOCIÉTÉ ENTRE EN BOURSE.

## PAY-TV: D'UN MARCHÉ DE NICHE À UN MARCHÉ DE MASSE

### 1989

PREMIERS SYSTÈMES DE CRYPTAGE POUR LA TÉLÉVISION ET ENTRÉE DANS LE DOMAINE  
DE LA TÉLÉVISION PAYANTE.

### 1991

ANDRÉ KUDELSKI SUCCÈDE À STEFAN KUDELSKI EN TANT QUE PRÉSIDENT ET ADMINISTRATEUR  
DÉLÉGUÉ DU GROUPE.

LES SYSTÈMES D'ACCÈS CONDITIONNEL DEVIENNENT L'ACTIVITÉ PRINCIPALE DE L'ENTREPRISE.

### 1992

CRÉATION DE NAGRA+, UNE JOINT-VENTURE AVEC CANAL+.

LANCEMENT DU NAGRA D, LE PREMIER ENREGISTREUR AUDIO PROFESSIONNEL NUMÉRIQUE PORTABLE.





**1995**

PREMIÈRES SOLUTIONS DE CONTRÔLE D'ACCÈS NUMÉRIQUES.

**1996**

ANDRÉ KUDELSKI REÇOIT UN EMMY AWARD DE LA NATIONAL ACADEMY OF ARTS AND SCIENCES POUR LE DÉVELOPEMENT ET LA MISE EN OEUVRE D'UNE TECHNOLOGIE D'ENCRYPTION POUR LA PAY-TV.

**1997**

LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE À PÉAGE DEVIENT L'ACTIVITÉ PRINCIPALE DE L'ENTREPRISE.

NAGRA AUDIO LANCE UNE GAMME D'APPAREILS HI-FI HAUTE DE GAMME.

**1998**

CRÉATION DE NAGRASTAR, UNE JOINT-VENTURE AVEC ECHOSTAR.

PREMIÈRES SOLUTIONS MIXTES PAY-TV/INTERNET.

**1999**

LE GROUPE CRÉE LES PREMIERS SYSTÈMES DE CRYPTAGE DESTINÉS AUX RÉSEAUX À LARGE BANDE.

**ENTRÉE DANS L'ACCÈS PUBLIC**

**2001**

LE GROUPE SE DIVERSIFIE EN ENTRANT DANS LE DOMAINE DE L'ACCÈS PUBLIC AVEC L'ACQUISITION DE SKIDATA.

## 2003

LE GROUPE DEVIENT LEADER MONDIAL DANS LES SOLUTIONS D'ACCÈS CONDITIONNEL.

## 2004

LANCEMENT DE TECHNOLOGIES DE SÉCURISATION POUR LES TÉLÉPHONES MOBILES.

LANCEMENT DE CARTES À PRÉPAIEMENT DONNANT ACCÈS À DES CONTENUS PREMIUM DE MANIÈRE TEMPORAIRE.

## 2006

ACQUISITION DE L'ACTIVITÉ TV NUMÉRIQUE DE SCM MICROSYSTEMS, DÉBOUCHANT SUR LA CRÉATION DE SMARTTV: LE GROUPE AJOUTE LES MODULES DE SÉCURITÉ AMOVIBLES À SON OFFRE.

## 2007

ACQUISITION D'UNE PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS OPENTV.

PREMIÈRES SOLUTIONS DESTINÉES AUX RÉSEAUX HYBRIDES.

### EXTENSION À L'ENSEMBLE DE L'ÉCOSYSTÈME DE LA PAY-TV

## 2009

LANCEMENT DE SOLUTIONS MULTI-ÉCRANS.

OPENTV EST DÉSORMAIS DÉTENU À 100% PAR LE GROUPE KUDELSKI: LES SOLUTIONS DU GROUPE GÈRENT DÉSORMAIS L'ENSEMBLE DE L'ÉCOSYSTÈME DE LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE.

### ENTRÉE DANS LA CYBERSÉCURITÉ

## 2012

CRÉATION DE KUDELSKI SECURITY: LE GROUPE SE DIVERSIFIE DANS LE SECTEUR DE LA CYBERSÉCURITÉ.

CRÉATION DE L'ACTIVITÉ PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE POUR GÉRER LE RICHE PORTEFEUILLE DE BREVETS DU GROUPE.

CRÉATION DE SOLUTIONS DE SÉCURITÉ DÉDIÉES AU MULTI-ÉCRANS ET À LA TRÈS HAUTE DÉFINITION (4K).

## 2013

MISE EN PRODUCTION D'OPENTV5, LA NOUVELLE GÉNÉRATION DE MIDDLEWARE DU GROUPE.

### #1 MONDIAL EN PROTECTION DES CONTENUS MÉDIAS

## 2014

PREMIER ACCORD MAJEUR DANS LE DOMAINE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE SIGNÉ AVEC CISCO.

AVEC L'ACQUISITION DE CONAX, LE GROUPE KUDELSKI DEVIENT LE PREMIER FOURNISSEUR MONDIAL D'ACCÈS CONDITIONNEL.

## 2015

SUCCÈS DES SOLUTIONS DE MIDDLEWARE ET DE GESTION MULTI-ÉCRANS DE NOUVELLE GÉNÉRATION.

KUDELSKI SECURITY LANCE LE PREMIER «CYBER FUSION CENTER» DE SUISSE.

SKIDATA LANCE LES PREMIÈRES BARRIÈRES DE PARKING RÉTROÉCLAIRÉES.

### SECOND SIÈGE DU GROUPE AUX ÉTATS-UNIS

## 2016

LANCEMENT DE NAGRA INTUITV, PLATEFORME DE POINTE CLÉ EN MAIN POUR UNE EXPÉRIENCE UTILISATEUR DE PREMIER PLAN.

LE GROUPE ÉTABLIT UN SECOND SIÈGE À PHOENIX, ARIZONA, AUX ÉTATS-UNIS.

KUDELSKI SECURITY SE RENFORCE SUR LE MARCHÉ NORD-AMÉRICAIN AVEC L'ACQUISITION DE MILESTONE SYSTEMS.

AVEC L'ACQUISITION DE NEXGUARD LABS, UN LEADER EN WATERMARKING, LE GROUPE ENRICHIT SON PORTEFEUILLE DE SOLUTIONS GLOBALES DE PROTECTION DE CONTENU.

INTENSIFICATION DE L'ACTIVITÉ DANS LE DOMAINE DES ACCORDS DE LICENCE.

# AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE DU CONSOMMATEUR

› LE GROUPE KUDELSKI



## **INGÉNIERIE DE POINTE**

Le Groupe Kudelski est un expert reconnu dans le domaine de la sécurisation des données et des contenus au sein de l'écosystème numérique global. Ses solutions permettent à ses clients d'évoluer en toute confiance dans leurs marchés respectifs.

## **PIONNIER TECHNOLOGIQUE**

Depuis des décennies, le Groupe Kudelski est reconnu comme précurseur dans ses différents domaines d'activité. Chaque jour, ses collaborateurs passionnés développent des solutions innovantes qui viennent enrichir le portefeuille de 5 300 brevets que possède le Groupe à ce jour.

## **GARANT DE SÉRÉNITÉ**

Grâce à l'utilisation de technologies de pointe permettant des interactions intuitives, les solutions du Groupe Kudelski simplifient la vie de plus de 500 millions de consommateurs dans le monde.

19

**Plus de 500 millions de personnes profitent chaque jour des solutions du Groupe Kudelski**

# TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE



# CAPITALISER SUR UNE FORTE PRÉSENCE

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

Avec 30 ans d'expérience dans l'industrie de la télévision numérique, le Groupe Kudelski développe et déploie une large palette de solutions de protection de contenus hautement sécurisées. Permettant la mise en œuvre de services avancés avec le niveau de sécurité le plus approprié, ces solutions répondent aux besoins de l'écosystème de la télévision numérique sur les réseaux Internet, satellite, câble, terrestres et hybrides et offrent aux consommateurs une expérience des plus attrayantes.

Les activités du segment **Télévision numérique intégrée** (iDTV – integrated Digital TV) du Groupe sont développées par les sociétés opérant sous les marques NAGRA, CONAX, NEXGUARD et SMARDTV. Ces sociétés répondent aux besoins du monde dynamique et évolutif de la télévision numérique connectée et multiécran. Elles fournissent une gamme de produits complémentaires et intégrés aidant les fournisseurs de services de télévision à générer des revenus et à les protéger.

Le Groupe déploie également son savoir-faire dans le monde de la **cybersécurité**. Chargé de ce domaine d'activité, Kudelski Security valorise la longue expérience du Groupe en matière de sécurité en offrant ses services aussi bien aux entreprises privées qu'au secteur public.

Témoins de sa longue et riche histoire de pionnier technologique, les inventions du Groupe sont valorisées dans le cadre d'un programme global de développement et de protection de la **propriété intellectuelle**, avec notamment des initiatives d'octroi de licences et de licences réciproques. Ce portefeuille est aujourd'hui composé de plus de 5 300 brevets.



## FOURNISSEURS DE CONTENUS



AGRÉGATION  
DU CONTENU



CRÉATION DE  
SERVICES



DIFFUSION DU  
CONTENU



CONSOMMATION  
DU CONTENU



SPECTATEURS

## PROTECTION DE CONTENU

Plateforme  
complète  
de sécurité  
pour tous  
les appareils

Intégration  
des solutions  
**EFFICACITÉ  
OPERATIONNELLE**

Analyse de  
données

Interfaces  
pour une  
expérience  
utilisateur  
fluide et  
attrayante

**USER  
EXPERIENCE**

## NOS DÉFIS ENVERS L'INDUSTRIE

Garantir  
la sécurité dans  
un environnement  
connecté pour  
assurer la viabilité  
financière

Rendre  
l'expérience  
TV exceptionnelle  
et fluide, en tout  
lieu et sur tout  
appareil

Accompagner  
les opérateurs et  
les fournisseurs  
de contenu  
dans leur  
développement

Optimiser les coûts  
et la rapidité  
d'intégration et  
de déploiement  
pour les opérateurs

**\$ 90**  
**MILLIARDS**

de revenus  
protégés

**300**  
**MILLIONS**

de devices  
déployés

**\$ 197**  
**MILLIONS**

d'investissements  
en R&D (2016)

**550**

clients opérateurs  
dans le monde

# NAGRA

## PROTECTION DE BOUT EN BOUT

) TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE



**NAGRA dispose d'un savoir-faire et d'une expérience inégalés dans la conception et le déploiement de solutions globales de sécurisation pour la télévision. Leader mondial en protection des contenus numériques, NAGRA est le partenaire de plus de 130 fournisseurs de services figurant parmi les plus innovants et les plus importants dans le monde. NAGRA prend en charge l'intégration globale du système, allant du choix et de la production des décodeurs jusqu'au déploiement d'un service complet vers différents types de devices.**

### METTRE À PROFIT UNE LONGUE EXPÉRIENCE

NAGRA s'appuie sur une approche intégrée de la sécurité visant à protéger les intérêts des opérateurs de pay-TV ainsi que des propriétaires de contenus. Le portefeuille de solutions NAGRA est conçu de manière à pouvoir évoluer de manière continue et dynamique afin de contrer les risques liés à la sécurité. Utilisant les technologies les plus pointues, ces solutions bénéficient de la longue expérience de NAGRA dans la conception et le déploiement de plateformes sécurisées de télévision sur des réseaux de type broadcast traditionnel ou IPTV (télévision par Internet).

ment des services de gestion du risque allant de l'anti-piratage à des services plus avancés de cybersécurité destinés à protéger les infrastructures de transmission, les systèmes de gestion des clients et la réputation de la marque des fournisseurs de services.

### UNE APPROCHE EN PHASE AVEC L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ

L'évolution constante de l'industrie de la télévision permet l'arrivée de nouveaux acteurs tels que les sociétés de télécommunications ou du monde de l'Internet, tout en offrant aux opérateurs traditionnels la possibilité d'élargir leur offre et de créer de nouveaux modèles d'affaires. La forte pénétration de l'Internet à haut débit, l'adoption massive d'appareils électroniques ouverts et le besoin de créer toujours plus de services attrayants conduisent les opérateurs à diversifier leurs types de réseaux. NAGRA leur permet d'implémenter le juste niveau de protection sur tous les appareils et pour tous types de contenus.

24

### UNE PROTECTION DE CONTENU ÉVOLUTIVE

NAGRA fournit aux opérateurs une combinaison optimale de technologies et de services leur permettant d'atteindre leurs objectifs d'affaires et de répondre aux attentes des consommateurs. Les familles de solutions NAGRA, allant du broadcast aux solutions de sécurité connectées, permettent la transmission de contenus sur tous types de réseaux et d'appareils. L'offre NAGRA comprend égale-

PROTECTION DU CONTENU DE BOUT EN BOUT	BROADCAST SUR SITE – HÉBERGÉ			CONNECTÉ SUR SITE – HÉBERGÉ – CLOUD PUBLIC / PRIVÉ		
	DEGRÉ DE PROTECTION VALEUR DU CONTENU					
SOLUTION NAGRA	PROTECT GUARD COMMAND			CONNECT		
DESCRIPTION	Solution intégrant une puce sécurisée pour contenus standards	Solution premium avec carte à puce pour contenus à haute valeur ajoutée	Solution de prochaine génération pour contenus exclusifs et 4K	SECURE PLAYER	TRUSTED EXECUTION ENVIRONMENT	NAGRA ON-CHIP SECURITY
	Sécurité logicielle d'accès à la pay-TV pour appareils électroniques grand public			Solution permettant la distribution de contenus premium à différents devices en mode broadcast, multicast, OTT et sur réseau domestique		Solution avec le plus haut niveau de sécurité basé sur la sécurité NAGRA-On-Chip, offrant aux fournisseurs de services une solution IP native, compatible avec la 4K
SOLUTIONS ADDITIONNELLES DE PROTECTION DE CONTENU	GESTION DES DROITS NUMÉRIQUES (DRM) - NAGRA					
	WATERMARKING ET FINGERPRINTING - NEXGUARD					
	INTELLIGENCE ANTI-PIRATAGE - SERVICES ANTI-PIRATAGE					

## Plateforme sécurisée pour le déploiement, le suivi et la mise à jour des mesures anti-piratage

NexGuard

NAGRA NexGuard comprend une solution sécurisée de «watermarking» dans la chaîne de distribution ainsi qu'au niveau des serveurs destinée à sécuriser les contenus diffusés sur tous les types d'appareils.

Le «watermarking» se profile comme une technologie clé pour les fournisseurs de services de pay-TV. Elle leur permet d'acquérir des droits sur des contenus exclusifs à haute valeur ajoutée, comme les contenus en ultra-haute définition, et de mieux suivre voire stopper la redistribution illégale de contenus exclusifs linéaires diffusés en direct tels que les événements sportifs.

## Technologie de sécurité «Direct-to-TV»

TVkey

TVkey permet aux consommateurs de recevoir des chaînes de pay-TV en 4K sur les téléviseurs prévus à cet effet grâce à un simple «dongle» USB. TVkey est basé sur une architecture NAGRA permettant de répondre aux exigences des studios de Hollywood en matière de protection de contenus à haute valeur ajoutée.

En janvier 2017, NAGRA et Samsung ont créé un partenariat pour vendre sous licence la technologie TVkey. Celle-ci sera intégrée à certains modèles de téléviseurs Samsung. MStar Semiconductor, un leader global dans le domaine des semi-conducteurs pour les solutions de «foyer numérique», a également annoncé son intention d'adopter TVkey dans ses technologies destinées aux téléviseurs 4K Ultra HD et HD-Ready.

25

## Expertise et savoir-faire technologique et juridique de lutte contre le piratage

Services anti-piratage

Une équipe multidisciplinaire d'experts en piratage des réseaux broadcast et «en ligne» aide les fournisseurs de services à identifier les attaques faites sur leurs services et leurs contenus et à y réagir en termes de processus, de technologies et d'actions juridiques.

## Certification sécuritaire

NASC

NAGRA Advanced Security Certification (NASC) est un processus de spécification et de certification pour l'ensemble de l'écosystème de la pay-TV destiné à garantir le plus haut niveau de sécurité sur le long terme.

# NAGRA

## EXPÉRIENCE UTILISATEUR INTUITIVE

) TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

L'adoption croissante d'écrans à ultra-haute définition, de smartphones, de tablettes et d'autres appareils et gadgets multimédias continue de transformer la manière de diffuser les contenus. Toujours plus nombreux et diversifiés, ces derniers doivent être accessibles pour les consommateurs en tout lieu et en tout temps. L'interface utilisateur joue donc un rôle prépondérant car elle permet aux consommateurs de découvrir les contenus de manière fluide sur l'appareil de leur choix.

Les nouvelles technologies, en particulier la définition 4K, marquent une nouvelle étape majeure dans l'évolution de la télévision – une étape qui comporte des opportunités, notamment au niveau de l'expérience utilisateur. Dans le domaine de la pay-TV, la qualité de cette expérience est un critère déterminant pour les consommateurs ainsi qu'un élément crucial de fidélisation des abonnés.

### UN STUDIO SPÉCIALEMENT DÉDIÉ À L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR

Basée en Californie, l'équipe du NAGRA OpenTV User Experience Studio développe des interfaces utilisateur révolutionnaires qui gèrent aussi bien les contenus en ultra-haute définition qu'en définition standard. Le design de ces interfaces, simple et efficace, est conçu pour captiver l'utilisateur. L'opérateur gagne en fidélité des abonnés et optimise la monétisation de ses services.

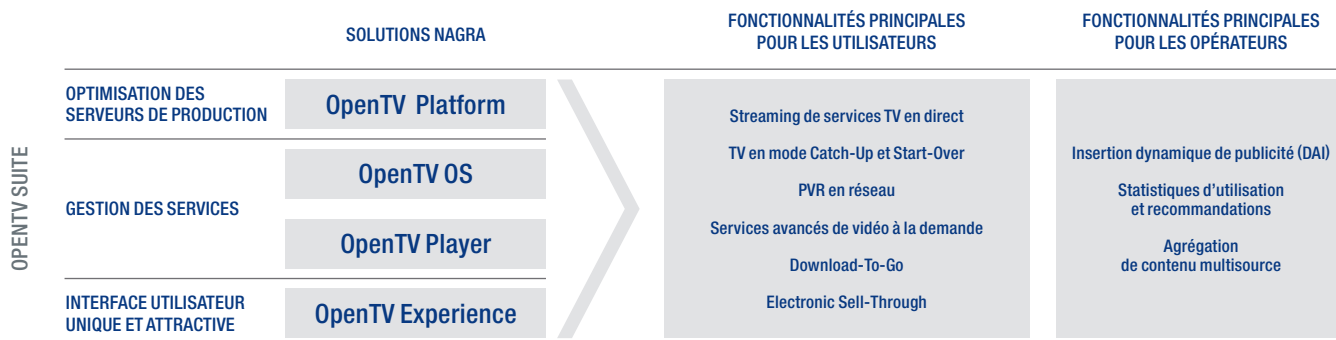
26

### UNE EXPÉRIENCE UTILISATEUR FLUIDE SUR TOUS LES APPAREILS

La famille d'interfaces et de solutions OpenTV destinées à l'expérience utilisateur aide les opérateurs à répondre aux défis générés par l'évolution rapide des technologies et des habitudes de consommation de la télévision. Ces produits sont conçus pour apporter aux consommateurs une expérience visuelle attractive, divertissante et totalement immersive, intégrant de manière fluide les univers broadcast et Internet.

### PLATEFORME «TOUT EN UN» SERVANT L'ENSEMBLE DE L'ÉCOSYSTÈME

La plateforme OpenTV permet aux fournisseurs de services d'offrir à leurs clients une expérience TV intégrée sur différents réseaux et appareils. Elle constitue la pierre angulaire d'une plateforme domestique multiservice. Elle comprend une suite de solutions d'expérience utilisateur permettant la mise en œuvre, de manière homogène, de services de pay-TV riches en fonctionnalités. La solution de protection de contenu garantit la diffusion sécurisée des contenus vers les décodeurs et tous les types d'appareils connectés.



SUR SITE – HÉBERGÉ – CLOUD PUBLIC / PRIVÉ

## De la TV au mobile, du PC à la tablette

## OpenTV Platform

NAGRA OpenTV Platform est une plateforme puissante composée d'éléments novateurs et modulaires qui permet aux opérateurs de gérer, sécuriser et mettre en œuvre une large palette de services sur différents types de réseaux et d'appareils et avec différents types de contenus, ceci de manière totalement fluide.



## Plateforme d'exploitation de dernière génération

## OpenTV OS

La solution NAGRA OpenTV OS représente une nouvelle catégorie de solutions logicielles pour décodeurs. Elle combine la fiabilité du broadcast avec la flexibilité de l'Internet et permet la mise en œuvre d'une large palette de services et de fonctionnalités (la TV «live», la vidéo à la demande, les fonctions de «catch-up» et de «start-over»), les jeux, les réseaux sociaux ainsi que de multiples services de «maison connectée».



27

## Plateforme clé en main pour une expérience utilisateur de premier plan

## OpenTV Player

Plateforme «managée» configurable basée dans le Cloud, OpenTV Player permet la diffusion de services de TV live et en streaming, pour l'industrie de la pay-TV. Elle offre une expérience de visionnage intuitive et immersive en Ultra HD 4K et en HD.

OpenTV Player est le fruit de l'expertise de NAGRA et intègre une expérience utilisateur de pointe, la sécurisation du contenu ainsi que des technologies de streaming et de Cloud qui fonctionnent ensemble de manière totalement intégrée et invisible.



## Interfaces utilisateur de pointe

## OpenTV Experience

L'expérience de l'utilisateur et son niveau de satisfaction sont fondamentaux dans le marché complexe de la télévision d'aujourd'hui. Adaptables à différents types de plateformes, les puissantes interfaces utilisateur OpenTV Experience se caractérisent par une navigation simple, une découverte rapide des contenus de télévision en direct ou de vidéo à la demande, l'accès aux applications, les recommandations et les médias sociaux intégrés, ainsi que de nombreuses autres fonctionnalités.



# NAGRA

## SOLUTIONS CONÇUES POUR LES DÉFIS DE DEMAIN

) TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

Un des principaux objectifs de NAGRA est d'accompagner la croissance de ses clients. Ses offres groupées, ses solutions intégrées et ses services additionnels visent à apporter la meilleure réponse aux défis du marché auxquels les opérateurs se trouvent confrontés. NAGRA fournit les outils qui leur permettront de maîtriser leurs coûts et de gagner en temps et en efficacité tout en déployant des services attrayants qui sauront séduire de nouveaux consommateurs et fidéliser les clients existants.

### RÉDUIRE LES COÛTS D'IMPLÉMENTATION ET D'OPÉRATION

NAGRA fournit des solutions intégrées permettant aux opérateurs de mettre en œuvre de nouveaux services de manière rapide et économique. Ses solutions en architecture ouverte s'intègrent aisément dans des infrastructures existantes, grâce notamment aux partenariats que NAGRA a conclus avec de multiples fournisseurs de technologies, et notamment avec les fournisseurs de décodeurs.

Evolutives, les solutions NAGRA sont conçues pour pouvoir gérer de plus grands volumes en fonction de la croissance des opérateurs.

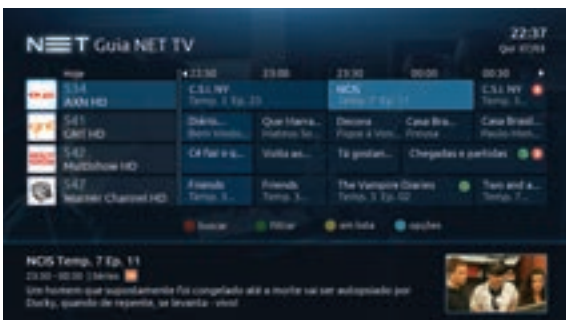
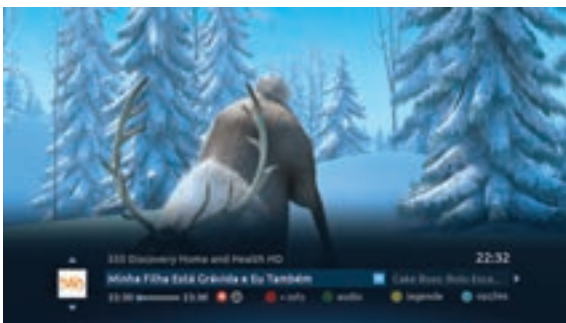
### TIRER LE MEILLEUR PARTI DE LA RELATION AVEC LES UTILISATEURS

Les experts de NAGRA en matière d'interfaces utilisateur développent des outils permettant de créer une expérience utilisateur de premier plan, prenant ainsi en compte l'importance croissante du consommateur dans l'écosystème de la télévision numérique. NAGRA fournit également aux opérateurs les outils d'analyse leur permettant de mieux connaître leurs abonnés, de comprendre les tendances et d'y répondre en déployant des offres et des interfaces particulièrement attractives.

### ACCROÎTRE LA COMPÉTITIVITÉ DES OPÉRATEURS GRÂCE À DE NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES

Outre ses solutions de pointe, NAGRA apporte aux opérateurs la possibilité de mettre en place de nouveaux modèles d'affaires qui vont accélérer le cycle d'innovation de l'industrie de la télévision numérique et faciliter l'avènement de technologies de prochaine génération. NAGRA permet aux opérateurs d'être plus proactifs, d'anticiper les tendances et les besoins du marché ainsi que de commercialiser de nouveaux services et de nouvelles fonctionnalités de manière économique, en contrôlant les risques associés.

NET



euskaltel



## Conception et déploiement de plateformes et d'infrastructures complètes

## Services d'intégration

NAGRA prend en charge l'intégration globale du système pour ses clients avec comme priorités principales le contrôle des délais et des coûts de livraison, s'assurant notamment que les services ne subissent aucune interruption durant l'implémentation de la plateforme. Pour cela, NAGRA s'appuie sur une connaissance et une compétence de plus de 25 ans en matière d'écosystème de télévision.



## Plateforme centralisée d'analyse de données

## NAGRA Insight

Insight est une plateforme d'analyse de données au service d'une prise de décision efficace. Fondé sur une approche itérative, Insight permet aux opérateurs de répondre à des besoins «business» en leur fournissant des renseignements exploitables. Grâce à cette plateforme, ils peuvent collecter et connecter plusieurs sources de données, créer et partager des analyses réutilisables, partager des résultats exploitables avec la direction opérationnelle pour une action immédiate, ainsi que mesurer en temps réel l'impact des actions en fonction d'indicateurs clés de performance prédéfinis.



29

## Développement d'applications pour la télévision numérique

## Apps

L'équipe «Apps» de NAGRA développe des applications destinées spécialement à la télévision. L'app store de NAGRA comprend plus de 70 applications développées à ce jour. Celles-ci constituent un complément idéal aux programmes TV, permettant aux téléspectateurs d'enrichir leur expérience.



# NAGRA MARCHÉS 2016

) TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

## AMÉRIQUES

Aux États-Unis, le déploiement de la solution de protection de contenu NAGRA COMMAND chez l'opérateur Dish est en cours; au total, environ 1,2 million de devices ont été livrés depuis le lancement du projet, dont 800 000 au cours de la seule année 2016.

Toujours aux États-Unis, NAGRA a continué de renforcer sa relation de longue date avec Altice Group, qui connaît une forte croissance. Altice USA, le quatrième câblo-opérateur du pays, a choisi la solution de protection de contenu et de gestion multi-écrans de NAGRA pour le lancement de son nouveau service 4K Ultra HD et la mise en œuvre d'un environnement de foyer connecté «tout écran». Altice USA fournit des services à plus de 4,6 millions de clients dans 20 États, comprenant la télévision numérique par câble, l'Internet à haut débit, le Wi-Fi ainsi que des solutions de communication «voix» et «données» pour tous types d'appareils.

- 30 NAGRA CONNECT – la solution de sécurisation combinée CAS/DRM pour le broadcast, l'IPTV, l'OTT et la «maison connectée» de NAGRA – ainsi que la plateforme NAGRA OpenTV Suite permettront à Altice USA de déployer du contenu en mode IP et QAM (Quadrature Amplitude Modulation), et notamment du contenu 4K Ultra HD. Basée sur des techniques de cryptage avancées, la solution NAGRA est capable de coexister efficacement avec les systèmes câbles américains existants tout en évitant la duplication de précieuse bande passante et en permettant un libre choix de fournisseurs de décodeurs.

Toujours aux États-Unis, Cable ONE a poursuivi sa transition vers le tout numérique. En 2016, le câblo-opérateur a terminé la conversion de son réseau dans 41 villes. La dernière de celles-ci a été équipée de la technologie «tout numérique» de NAGRA comprenant l'accès conditionnel, l'expérience utilisateur, le middleware, des décodeurs fournis par NAGRA ainsi que des services d'intégration.

Au Brésil, durant les Jeux Olympiques, NET a été le seul opérateur à diffuser du contenu des Jeux sur 56 chaînes différentes. Ceci a été rendu possible grâce à l'intégration par NAGRA de 40 chaînes transmises en mode IP dans l'environnement broadcast existant, permettant la diffusion de ces contenus de manière identique au contenu habituel de NET. Les contenus des Jeux Olympiques étaient également disponibles en format 4K sur les décodeurs intégrés avec les solutions CAS, OpenTV5 et Guide Utilisateur de NAGRA.

Tout au long de l'année 2016, NET a continué de déployer des décodeurs intégrant OpenTV5 et a commencé à rendre ses contenus accessibles en mode OTT grâce à la plateforme de protection de contenu et de gestion multi-écran de NAGRA. NAGRA a également enrichi son environnement OpenTV5 chez NET en y ajoutant notamment la fonction Replay et en optimisant le mode de diffusion IP, en parallèle au mode broadcast.

Utilisant une solution NAGRA, le service Globo SatHD Regional (assurant la distribution du contenu Globo dans l'ensemble du Brésil) a connu une forte croissance au cours de l'année 2016, voyant le nombre de ses abonnés doubler.

VIVO, la société brésilienne du Groupe Telefonica, a choisi la solution de sécurisation de NAGRA pour sa nouvelle plateforme IPTV/OTT. NAGRA fournira sa solution d'accès conditionnel CONNECT, qui est un système CAS software permettant de supporter les réseaux IPTV et le DRM pour les appareils ouverts des consommateurs.

En Colombie, AMVL a lancé sa plateforme câble entièrement modernisée, basée sur la technologie NAGRA. NAGRA a fourni une solution d'expérience utilisateur de premier plan ainsi que la plateforme OpenTV5 et la gestion de contenu OpenTV Suite. NAGRA a également été choisi pour la mise à jour de la plateforme avec l'ajout des fonctions Catch Up, Start Over et nDVR (network Digital Video Recorder). AMVL sera le premier câblo-opérateur de la région à offrir des fonctionnalités aussi avancées à ses clients. Le nDVR permet à chaque utilisateur au sein du foyer de se connecter au Cloud pour stocker et visionner des émissions télévisées précédemment enregistrées. Cela permet d'éviter que chaque consommateur soit équipé d'un disque dur sur chaque écran de la maison et par conséquent de limiter les coûts pour l'opérateur.

Au Panama, NAGRA a livré une plateforme de décodeurs pour diffuser des services de pay-TV par satellite aux consommateurs qui ne sont pas connectés au réseau câblé de C&W/LGI Panama. Ces décodeurs sont fournis par SmarDTV et intègrent la technologie NAGRA.



SmarDTV a fourni sa dernière génération de décodeurs à Dish Mexico pour sa plateforme satellite. Produits au Mexique et économiques, ces nouveaux décodeurs offrent une large gamme de fonctionnalités. Ils intègrent le système d'accès conditionnel de NAGRA et la solution d'expérience utilisateur Inview personnalisée pour Dish Mexico.

Telefonica LatAm a conclu un accord à long terme avec NAGRA pour la fourniture d'un système d'accès conditionnel et de services de sécurisation pour ses différentes opérations dans l'ensemble de la région. NAGRA s'assure que Telefonica dispose des services et des technologies les plus avancés pour la sécurisation de la plateforme dans la région.

NAGRA a également déployé la dernière génération de décodeurs intégrant le middleware OpenTV5 et l'expérience utilisateur fournie par Telefonica. L'opérateur est ainsi en mesure d'enrichir de manière économique son offre de pay-TV broadcast en offrant à ses clients des services avancés comprenant notamment la vidéo à la demande par Internet. Ce produit sera utilisé au Pérou, au Chili et en Colombie.

---

## ASIE - PACIFIQUE

Grâce au processus de numérisation du câble en Inde, NAGRA a franchi le seuil des dix millions d'abonnés au câble digital en moins de cinq ans, ce qui représente une belle performance. Les phases 3 et 4 du processus de numérisation, actuellement en cours, représentent un formidable potentiel de croissance, non seulement dans la conversion vers le numérique des abonnés analogiques, mais également dans l'ajout de nouveaux services tels que la haute définition et les transmissions hybrides et par OTT.

Au Bangladesh, le Groupe Beximco a conclu avec NAGRA un contrat à long terme pour ses services par satellite (DTH). Avec une population de 150 millions d'habitants, environ 35 millions de foyers équipés de téléviseurs et moins de 20% de pénétration des réseaux câblés, ce pays offre un énorme potentiel pour le développement des services DTH ces prochaines années.

A Singapour, NAGRA a finalisé l'intégration du service Netflix sur les décodeurs IPTV OpenTV5 de StarHub. Lancé en mars 2016, le service fournit des contenus vidéo de très haute qualité.

Au Vietnam, VTVcab a choisi le middleware OpenTV5 et les décodeurs SmarDTV pour déployer des décodeurs 4K de dernière génération sécurisés par le système d'accès conditionnel de NAGRA et le back-end OpenTV Suite.

En Corée du Sud, NAGRA a étendu son partenariat avec l'opérateur satellite KT Skylife. Outre le système d'accès conditionnel NAGRA, le contrat inclut également un système bidirectionnel sans cartes NAGRA CONNECT, qui permettra à Skylife de sécuriser l'expansion de son service 4K Ultra HD et de déployer une solution de protection de contenu flexible à travers ses différents réseaux.

KT Skylife a lancé en juin 2015 une offre 4K Ultra HD pour ses abonnés. Aujourd'hui, avec cette offre diffusée 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 en broadcast par satellite, KT Skylife est l'opérateur disposant de l'offre de chaînes 4K Ultra HD la plus complète du monde. NAGRA a également livré à Skylife sa nouvelle solution TVkey CAS Dongle pour les téléviseurs iDTV, qui permettra à KT Skylife de promouvoir son offre 4K Ultra HD avec Samsung.

A Taïwan, où le marché du câble a franchi le cap des 5.5 millions d'abonnés, NAGRA continue d'afficher une solide croissance. Taiwan Broadband Cable, client de NAGRA, a notamment déployé plus d'un million de décodeurs équipés de la solution OpenTV5, ce qui représente l'un des plus vastes déploiements de cette plateforme en Asie.

Toujours à Taïwan, kbpro, autre client de NAGRA, a lancé des services OTT avec la plateforme NAGRA OpenTV Suite dans l'ensemble du pays et a étendu avec succès son service B2B OTT à Taiwan Mobile Group.

En Australie, Foxtel a continué de déployer son décodeur iQ3. Equipé d'une solution NAGRA OpenTV Suite, il permet la mise en œuvre de services avancés tels que le Start-Over, le Reverse Electronic Program Guide, la vidéo à la demande transactionnelle ou par abonnement ou encore le paiement à la séance.

# NAGRA MARCHÉS 2016

) TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

## AFRIQUE

En 2016, le Groupe a signé plusieurs nouveaux contrats en Afrique et réalisé des déploiements pour des clients existants.

En Afrique du Sud, Sentech s'est associé à NAGRA pour lancer le programme de Satellite Gap Filler afin d'assurer la diffusion des services dans les régions non couvertes par le réseau de télévision numérique terrestre. Dans ce même marché, Platco (filiale de eTV Group), l'opérateur DTH qui affiche la plus forte croissance en Afrique, a choisi la technologie «cardless» de NAGRA pour son offre HD Openview lancée commercialement en novembre 2016.

Au Nigéria, la National Broadcasting Commission utilise NAGRA pour ses projets d'arrêt de l'analogique et a lancé des services numériques dans la ville de Jos en avril 2016, puis son programme «Gap Filler» en août et a enfin déployé son service à Abuja en décembre.

Au Ghana, KNET, désigné par le gouvernement pour piloter le projet d'arrêt de l'analogique, a déployé avec succès en octobre 2016 une plateforme NAGRA capable de gérer à la fois le numérique terrestre et le satellite et prévoit le déploiement de décodeurs pour le numérique terrestre et le satellite début 2017.

NAGRA et SmarDTV ont également contribué au succès du déploiement commercial de la télévision numérique terrestre en Afrique.

Toujours en Afrique, SmarDTV a sécurisé les opérations de CANAL+ Overseas dans le cadre du lancement de son nouveau bouquet sur le réseau numérique terrestre africain. La solution fournie par SmarDTV garantit un son et une image de haute qualité. Elle peut être installée facilement grâce à une connexion simple et directe à l'antenne terrestre.

Finalement, Canal+ Afrique a lancé des services de pay-TV «Easy TV» au Congo et en République Démocratique du Congo.

## EUROPE

Au Portugal, Portugal Telecom, le leader du marché dans les communications fixes, mobiles, B2B et B2C (acquis par le Groupe Altice en 2015) a choisi la plateforme de protection de contenu NAGRA CONNECT et la solution OpenTV Suite pour équiper ses réseaux.

Dans ce même marché, NAGRA CONNECT a également été choisi par NOS Comunicações SA, un important fournisseur de services de pay-TV, pour sécuriser ses nouveaux décodeurs 4K Ultra HD RDK (Reference Design Kit).

En Espagne, la plateforme OTT de Telefónica, sécurisée par la solution OpenTV Suite, a continué de progresser. Telefónica a utilisé la technologie de sécurisation de NAGRA pour étendre ses services aux trains à grande vitesse, par le biais d'un accord avec RENFE, la société d'état gérant les chemins de fer du pays. Euskaltel, opérateur régional actif au Pays Basque espagnol et en Galicie, a également choisi la solution NAGRA CONNECT pour protéger ses réseaux câble, IP et OTT allant de la définition standard à la très haute définition (4K).

Enfin, NAGRA et le Groupe Canal+ ont signé un accord-cadre portant sur plusieurs années pour la sécurisation du contenu du Groupe Canal+ dans ses filiales (France, Pologne, Caraïbes, Afrique, Vietnam, Madagascar et Ile Maurice), accompagné du déploiement de la solution d'analyse de données NAGRA Insight. La plateforme de sécurisation inclut NAGRA CONNECT, NAGRA PROTECT et NexGuard ainsi que des services de cybersécurité.



**NAGRA EST FIER DE SERVIR SES CLIENTS DANS LE MONDE ENTIER**

# CONAX

## SOLUTIONS STANDARDISÉES ET ÉCONOMIQUES

) TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE



**Conax fournit des solutions de sécurisation et de protection de contenu pour les services de télévision numérique sur les réseaux câble, satellite, IP, mobile, terrestre et Internet représentant 425 clients dans 85 pays.**

**Conax développe des solutions standardisées pré-intégrées, s'appuyant sur un réseau global de partenaires pour fournir aux opérateurs une plateforme complète de premier plan.**

**Conax vise à offrir à ses clients une approche holistique de la sécurité comprenant du conseil, des évaluations et de la protection du contenu. Toutes les solutions Conax sont basées sur la plateforme de sécurité Conax Contego qui permet en outre aux opérateurs de réduire la complexité et les coûts de leurs opérations.**

---

### SOLUTIONS MODULAIRES ET ÉCONOMIQUES DE PREMIER PLAN

Toutes les solutions Conax sont basées sur la plateforme Conax Contego qui offre aux opérateurs une plateforme simple, flexible, modulable et économique. Conax privilégie les partenariats ouverts et les solutions pré-intégrées pour offrir un large choix de technologies aux opérateurs.

Conax a également renforcé son programme «Connect Partner», qui comprend à ce jour 30 participants et qui gère l'intégration continue d'une grande variété de partenaires dans l'écosystème, pour le plus grand bénéfice des opérateurs.

---

### PLUS DE 200 PROFESSIONNELS DE 26 PAYS

Avec son siège principal et ses équipes de développement à Oslo, en Norvège, Conax dispose de 11 bureaux régionaux en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique, dans les Amériques et en Asie, avec notamment un centre de support global 24/7 à Delhi, en Inde. La société emploie plus de 200 experts en technologies et en services originaires de 26 pays. Depuis 2015, Conax bénéficie des infrastructures du Groupe à Delhi, Singapour et Pékin.

---

### PRÉSENCE RENFORCÉE SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Conax accorde une importance particulière à l'acquisition de nouveaux clients dans les marchés émergents tels que l'Afrique, l'Asie/Pacifique et l'Amérique latine, ainsi qu'au déploiement de nouveaux services avancés auprès des clients existants. D'importants projets sont en cours, notamment pour des solutions avancées et des services «cloud».

---

### VASTE RÉSEAU DE PARTENAIRES

En 2016, Conax a continué de développer son vaste réseau de partenariats stratégiques technologiques, lui permettant de déployer des solutions broadcast complètes comprenant sa technologie de sécurité intégrée avec des technologies complémentaires, ceci partout dans le monde, pour tout opérateur et quelle que soit la taille de sa plateforme.

Conax a enrichi son portefeuille de solutions en créant des partenariats avec d'importants fabricants de puces tels que MStar Semiconductor, ALi Corporation et Broadcom.

---

### STANDARDS ISO POUR L'EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE ET LE DÉVELOPPEMENT

Le système de gestion de Conax, fondé sur l'excellence et la sécurité, s'appuie sur un ensemble de processus visant la qualité et l'amélioration constante et répondant aux exigences strictes des certifications ISO 9001 et 27001. Ces dernières ont été renouvelées en 2016.

## Hub de sécurité unifié

Contego

Le système de sécurité Conax Contego permet une gestion unifiée de l'accès conditionnel et du DRM sur différents réseaux (OTT, IPTV, terrestre, câble et satellite) et différents types d'appareils.

Effectuant une transition vers le mode «service», Conax a déployé en 2016 sa nouvelle solution «cloud» Contego-as-a-Service (CaaS). Gérée par Conax, économique, la plateforme offre simplicité opérationnelle, modularité, et sécurité aux opérateurs. Elle supporte les fonctionnalités avancées et s'intègre aisément avec des technologies partenaires.

Contego Multi DRM est une solution multiécran flexible pour sécuriser du contenu sur différents appareils avec différentes technologies. En 2016, quatre nouveaux clients l'ont déployée et quatre nouveaux clients ont également adopté Conax Go Live OTT pour lancer de la télévision «live» sur iOS et Android.

Lancée et déployée en 2016, Conax Connected Access est une solution de sécurisation IPTV qui s'appuie sur une architecture sécuritaire flexible d'accès conditionnel et de DRM. Elle fournit différents niveaux de sécurité en fonction des besoins et des technologies disponibles dans les devices, allant des services en clair aux contenus 4K / Ultra HD.

La gamme Contego comprend également une architecture de sécurisation 4K par watermarking combinant la technologie de watermarking de NexGuard et les services de Kudelski Security.



35

## Modules d'accès conditionnel basés sur le système de sécurité Contego

## Conditional Access Modules

Les modules d'accès conditionnel permettent aux utilisateurs d'accéder à des contenus numériques broadcast de manière conviviale. Ils conviennent pour l'écran principal comme pour les écrans additionnels et représentent une solution avantageuse pour convertir les abonnés analogiques à des services numériques.

Les dernières innovations de la gamme sont les CAMs Instant Access de SmarDTV avec support CI+ 1.3.



# CONAX MARCHÉS 2016

) TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

**En 2016, Conax a continué de bien progresser. La société a conclu 11 nouveaux contrats avec des opérateurs en Europe, en Amérique latine et en Inde, comprenant 6 plateformes broadcast, 2 contrats pour des services avancés et 3 déploiements de la nouvelle plateforme «cloud». Conax a également conclu 20 contrats avec des clients existants, notamment pour des services avancés, des services «cloud» et des solutions sans cartes.**

## AMÉRIQUES

### RENFORCER LE POSITIONNEMENT DE CONAX

Conax a connu une importante croissance en Amérique latine. De nouveaux partenariats stratégiques ont également contribué à créer une forte valeur ajoutée dans l'ensemble de la région. Conax a connu un important développement en Amérique latine depuis son arrivée sur ce marché en 2005. Ses systèmes sécurisent actuellement plus de 10 millions de devices actifs et équipent plus de 40 opérateurs câble, satellite, terrestre et IPTV.

En 2016, Conax a déployé une solution de sécurisation de bout en bout pour BLACK, la nouvelle plateforme de «TV Everywhere» de Supercanal. La solution permettra à Supercanal, troisième câblo-opérateur d'Argentine, d'enrichir son offre en y ajoutant un bouquet de services OTT à la demande provenant de fournisseurs de contenus de premier plan. Grâce à des décodeurs hybrides de dernière génération et des applications multiécran, les utilisateurs pourront accéder à des contenus sur différents écrans tels que des tablettes et des smartphones.

Actif en Inde depuis 2002, Conax contribue à guider les opérateurs dans la transition vers le numérique dans ce marché, notamment par le biais de partenariats avec 3 des 5 plus importants opérateurs multi-services de ce marché.

Dish TV India Limited (Essel Group), le principal fournisseur de services de télévision par satellite de la région Asie/Pacifique, ainsi que l'opérateur multi-systèmes SITI Cable, ont choisi la solution de protection de contenu sans cartes de Conax pour leur expansion dans la région. La technologie Conax sera l'un des composants essentiels du système de protection de contenu intégré dans les puces des nouveaux décodeurs sans cartes qui seront déployés par Dish TV et SITI Cable. Le contrat avec Dish TV India illustre le partenariat qui unit Essel Group et Conax et leur engagement à développer et à déployer des technologies de nouvelle génération sur les réseaux du Groupe Essel.

Aux Philippines, SignalTV a choisi la solution de protection de contenu sans cartes de Conax pour poursuivre sa croissance. Filiale du Groupe de télécommunications PLDT, Signal est le principal fournisseur de services par satellite des Philippines. Signal déploie des décodeurs de dernière génération (en définition standard, haute définition et hybrides) équipés d'un middleware Inview et sécurisés par Conax.

## ASIE/PACIFIQUE

### IMPORTANTS NOUVEAUX CONTRATS

Conax affiche des volumes stables dans la région Asie/Pacifique. En Chine, les projets communs avec StarTimes, partenaire stratégique et client faisant partie des 100 sociétés les plus innovantes du pays, ont notamment bien progressé.



**«Conax est notre partenaire de longue date et nous sommes certains que ses solutions de protection de contenu nous permettront de renforcer la sécurité de notre activité de pay-TV, qui sert déjà plus de 13 millions d'abonnés.»**

*Jawahar Goel, Managing Director*



«Grâce à sa longue expérience en matière de sécurisation des contenus, Conax offre une solution de référence pour la télévision numérique terrestre en Europe. La flexibilité de sa plateforme nous permettra sans aucun doute de croître et de faire évoluer notre offre.»

Predrag Culibrk, Chief Executive Officer

## AFRIQUE S'ENGAGER À LONG TERME

Les solutions Conax protègent les revenus et les opérations de 34 opérateurs satellite et de télévision numérique terrestre sur l'ensemble du continent, se positionnant ainsi comme l'un des moteurs de l'industrie de la pay-TV en Afrique. Ayant largement contribué à la migration des opérateurs vers le numérique, Conax s'engage fortement sur ce continent en fournissant aux opérateurs des solutions éprouvées de protection de contenu et en les faisant bénéficier de son expérience dans le développement de plateformes destinées aux prochaines générations de consommateurs.

Le partenariat avec l'opérateur chinois StarTimes, l'opérateur de TV numérique affichant la plus forte croissance en Afrique, a continué d'évoluer, incluant de nouveaux déploiements de télévision numérique terrestre ainsi que des fonctionnalités de nouvelle génération pour les consommateurs.

Au Nigéria, l'opérateur de Pay-TV numérique terrestre Communications Trend Limited (CTL) a été le premier client de Conax à déployer la solution de type «cloud» Contego-as-a-Service. L'opérateur câble de CTL, CTL Cable, offre un bouquet de chaînes couvrant 12 grandes villes au Nigéria. L'évolution vers le mode «cloud» offre à CTL Cable une solution flexible, modulable, rapide à mettre en œuvre et économique pour l'adoption de nouveaux services pour le consommateur. CTL Cable est un client de Conax depuis 2003.

## EUROPE DÉVELOPPER LA BASE DE CLIENTS

En Europe du Nord, de l'Ouest et de l'Est, marchés où Conax est présent de longue date, la société a réalisé une augmentation du volume de modules d'accès conditionnel. Certains de ses clients (plateformes de petite et moyenne dimension) affichent une forte croissance en termes de volumes.

En 2016, Conax a accordé une importance particulière à l'introduction d'une nouvelle génération de solutions et de services auprès de ses clients existants, afin de leur permettre d'évoluer vers de nouvelles offres pour les consommateurs. La société a également mis l'accent sur le déploiement de nouvelles solutions multiécran prêtes à l'emploi et de modèles d'affaires à faible risque pour les opérateurs Tier 2 et Tier 3, afin de leur permettre de saisir les opportunités dans les nouveaux modes de distribution de contenu.

Conax a globalement bien progressé sur le marché européen, ayant notamment gagné de nouveaux clients, réalisé des mises à jour chez des clients existants et déployé pour la première fois la solution Connected Access CAS/DRM IPTV ainsi que des services OTT et multi-DRM. Conax a en outre de nombreux projets de type OTT en cours pour ses solutions Conax GO Live et multi-DRM en Europe en 2017.

Conax a été choisi par Telekom Srbija pour sécuriser son expansion dans le domaine de la pay-TV DVB-T2. L'architecture flexible et modulable de la solution Conax permettra à Telekom Srbija de déployer facilement de nouvelles fonctionnalités et d'enrichir son offre. La plateforme terrestre de nouvelle génération permettra la diffusion de nouveaux services de pay-TV aux consommateurs serbes dans l'ensemble du pays. La solution de protection de contenu de Conax permet l'intégration de multiples technologies et formats de distribution telles que l'Ultra Haute Définition /4K, le CAS/DRM/IPTV, les services avancés multi-DRM/OTT et les réseaux hybrides.

# SMARDTV DEVICES CONÇUS POUR INTÉGRER LES SOLUTIONS NAGRA ET CONAX

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

SMARDTV

SmarDTV développe des devices destinés au marché «B2B4C». Sa gamme de produits est composée de modules pour la télévision et de modules d'accès conditionnel interactifs, basés sur la norme CI Plus, ainsi que d'une famille complète de décodeurs allant des modèles d'entrée de gamme (broadcast et HbbTV) aux media servers et aux gateways pour les réseaux satellite, câble, terrestres et IPTV. SmarDTV intègre les dernières solutions de sécurité du Groupe Kudelski telles que NAGRA PROTECT et NAGRA COMMAND, ainsi que les solutions Conax avec et sans cartes à puce.

## CONTENUS PREMIUM DIRECTEMENT SUR LES TÉLÉVISEURS

SmarDTV est leader mondial des modules d'accès conditionnel basés sur les normes DVB CI (Common Interface) et CI Plus. En intégrant les CAMs de SmarDTV dans leur système de télévision, les opérateurs peuvent diffuser du contenu premium directement sur les téléviseurs numériques, via les réseaux broadcast ou IP à large bande.

## DES TECHNOLOGIES AUX UTILISATIONS NOVATRICES

- 38 NexMedia, l'opérateur numérique terrestre de SCTV (second réseau de télévision d'Indonésie), a choisi les modules d'accès conditionnel de SmarDTV pour déployer et sécuriser NexDrive, son service de divertissement sur la plateforme DVB-T2 dans les voitures. Ce projet a permis l'utilisation des CAMs en dehors de l'environnement habituel de la télévision.

## DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DE LA TECHNOLOGIE 4K

SmarDTV bénéficie des technologies les plus récentes du Groupe issues du portefeuille de solutions NAGRA, Conax et OpenTV Suite. Ces solutions, auxquelles s'ajoutent des investissements réalisés par SmarDTV dans le secteur Android, permettent à l'entreprise de répondre de manière optimale aux besoins du marché.

La gamme de décodeurs de SmarDTV comprend un décodeur spécialement destiné à répondre aux besoins du marché en pleine croissance de la 4K. En Europe, SmarDTV a introduit sur le marché de détail allemand un décodeur à disque dur 4K pour le satellite offrant une expérience visuelle unique et immersive.

En Asie, SmarDTV a fourni à l'opérateur vietnamien VTVcab son décodeur 4K hybride intégrant le middleware OpenTV. Ce décodeur comprend les dernières technologies en matière de décodage de vidéos 4K, de connectivité sans fil et de capacités Bluetooth.

## FACILITER LA FABRICATION LOCALE

La technologie "System-In-Package" (SIP) de SmarDTV a évolué au fil des déploiements en Asie et en Amérique latine. La technologie SIP simplifie la fabrication locale, tous les éléments clés relatifs aux exigences en matière de sécurité et d'interface utilisateur étant pré-intégrés dans le silicium SIP.

La nouvelle version SIP choisie par Altech UEC pour le marché sud-africain est basée sur la dernière génération de puces apportant un haut niveau de sécurité pour le marché des décodeurs et des équipements chez les consommateurs.

### PRODUITS PRINCIPAUX

### SPÉCIFICITÉS

### PRINCIPAUX AVANTAGES

FAMILLE DE PRODUITS SMARDTV

MODULES D'ACCÈS CONDITIONNEL

CAST DONGLE

DÉCODEUR 4K CÂBLE / SATELLITE

DÉCODEUR OPENTV / ANDROID OTT / SMARBOX

DÉCODEUR HD «ZAPPER» / HYBRIDE

Ultra-haute définition

Hybride  
Internet / Broadcast

Broadcast seul

Directement sur  
les téléviseurs

Sécurité élevée

Faible coût

Evolutivité

Longue durée de vie

Design et convivialité d'utilisation



## Modules d'accès conditionnel

## WiFiCAM

Les SmarCAMs sont des modules d'accès conditionnel (CAM) basés sur les standards DVB Common Interface. Ces modules sont directement insérés dans le téléviseur pour décoder les services de TV payants. SmarDTV soutient l'innovation dans ce domaine en participant activement à la définition de ces standards.

La gamme SmarCAM comprend les WiFiCAMs, des modules WiFi qui autorisent la réception de services hybrides sans utiliser de décodeur.

La dernière génération de WiFiCAM est dotée d'un bouton «push-to-connect» qui rend la connexion très simple pour le consommateur, encourageant l'adoption de services de pay-TV à valeur ajoutée. Le WiFiCAM collecte également certaines données sur le comportement du consommateur et l'utilisation du module, pour la TV linéaire comme pour la vidéo à la demande.



## OTT/IPTV Dongle

## CAST Dongle

En 2016, SmarDTV a enrichi sa gamme de produits d'un CAST Dongle, qui permet aux utilisateurs d'accéder à des contenus premium sur leur téléphone ou leur tablette, puis de continuer à les visionner sur leur télévision en les transférant via le Dongle.

Avec ce produit, SmarDTV offre un Dongle HDMI contrôlé par l'opérateur, qui permet aux fournisseurs de services de garder le contrôle sur leurs appareils et de définir leurs propres modèles d'affaires en lien avec leurs objectifs.



39

## Gamme de décodeurs pour la définition standard (SD) et la haute définition (HD)

## SmarBOX HYBRID 4K

SmarDTV offre une famille de décodeurs supportant les réseaux de distribution broadcast, hybrides et OTT jusqu'à la très haute définition (4K).

Le dernier-né de cette gamme est la SmarBOX, un décodeur pour l'ultra-haute définition (4K) permettant le stockage et la distribution de contenus vers différents écrans et appareils dans la maison. Doté d'une connexion WiFi, ce décodeur est pré-intégré avec la solution NAGRA OpenTV middleware et les solutions d'accès conditionnel NAGRA et Conax. La version hybride, SmarBOX HYBRID, comprend des modèles allant de l'entrée de gamme jusqu'à la très haute définition.



# KUDELSKI SECURITY SOLUTIONS DE CYBERSÉCURITÉ SUR MESURE

) TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE ) INITIATIVES DE CROISSANCE



**Kudelski Security a développé une plateforme de solutions unique bénéficiant de l'expérience de plus de 30 ans et des investissements du Groupe Kudelski dans l'innovation, la cryptographie et la recherche en lien avec la sécurité numérique. Kudelski Security est l'un des acteurs «pure-play» de cybersécurité les plus importants de Suisse et l'une des sociétés connaissant la plus forte croissance aujourd'hui aux États-Unis.**

**Etabli en Suisse et aux États-Unis et comptant plus de 300 collaborateurs dédiés, Kudelski Security fournit des solutions sur mesure de cybersécurité pour les entreprises privées et le secteur public. Kudelski Security a accès à plus de 1 000 ingénieurs R&D du Groupe. Composées d'experts, ses équipes offrent aux clients des solutions uniques combinant technologie, innovation et services et leur permettant de créer, déployer et gérer des programmes de cybersécurité de premier plan.**

**Les partenariats internationaux établis par Kudelski Security, notamment avec des leaders mondiaux dans les technologies de sécurité, confirment la présence globale et l'expertise de Kudelski Security et sa capacité à offrir à ses clients les outils, les connaissances et les méthodologies dont ils ont besoin pour répondre aux défis de cybersécurité auxquels ils sont confrontés.**

---

## UNE APPROCHE INNOVANTE DE LA CYBERSÉCURITÉ

Kudelski Security utilise sa propre approche «Secure Blueprint» pour aider les clients à évaluer leurs investissements en sécurité et – sur la base de l'analyse des objectifs d'affaires et du niveau de risque accepté ainsi que des menaces – à définir leur vision de la sécurité optimale.

Kudelski Security propose un plan d'action afin de combler les lacunes constatées et d'évoluer vers plus de maturité sur le plan de la sécurité.

La méthodologie utilisée couvre tous les aspects de la sécurité d'une entreprise, tout en prenant en compte le caractère unique de chaque organisation, de ses besoins et de ses risques.

Les services de conseil permettent de définir la manière de mesurer les risques et d'évoluer vers plus de sécurité, tandis que la plateforme logicielle permet en parallèle de faciliter la communication et l'engagement au sein de la direction et du conseil d'administration.

---

## OFFRE COMPLÈTE FONDÉE SUR QUATRE PILIERS

L'offre de Kudelski Security s'appuie sur quatre piliers principaux: le conseil, la technologie, les services de sécurité «managés» et les solutions sur mesure.

Les clients bénéficient de ces différents domaines d'expertise afin d'identifier de manière précise les menaces dont ils font l'objet et de réduire les risques «entreprise» tout en maintenant la conformité et en augmentant l'efficacité de leurs opérations.

Kudelski Security possède une palette inégalée de compétences apportées des experts, techniciens spécialisés, ingénieurs et consultants dédiés, basés aux États-Unis et en Suisse.

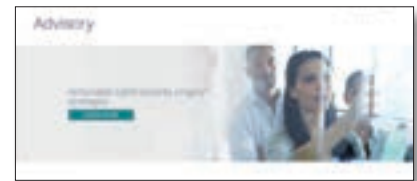
---

## CONSTRUIRE POUR L'AVENIR

Kudelski Security continue de déployer sa stratégie de croissance, consistant d'une part à élargir son offre de solutions technologiques de premier plan et de l'autre à étendre sa présence géographique. L'acquisition de deux sociétés américaines, Milestone Systems (2016) et M&S Technologies (début 2017), ainsi que l'engagement de nouveaux experts contribuent à la mise en oeuvre de cette stratégie.

## Services de conseil

Fondés sur une approche stratégique, les services de conseil proposent aux clients un programme de sécurité utilisant des modèles, des méthodologies et les meilleures pratiques de l'industrie. Les experts de Kudelski Security identifient les lacunes dans les programmes sécuritaires des clients et établissent des stratégies par priorité afin d'améliorer les processus, la gestion et la technologie utilisés. Ils donnent aux responsables de la sécurité et aux membres de la direction les moyens de planifier, gérer et mesurer les programmes de sécurité, leur permettant de limiter les risques et d'augmenter la cyber résilience de l'entreprise.



## Technologie

Kudelski Security fournit une large palette de technologies, de même que des services de bout en bout, pour accompagner le développement et le déploiement de l'architecture sécuritaire d'une entreprise. Des ingénieurs et architectes de plateformes aident les clients à concevoir, déployer et maintenir une architecture IT optimale du point de vue de la sécurité. La méthodologie éprouvée utilisée par Kudelski Security inclut des ateliers de planification, des évaluations de la technologie et de l'architecture IT ainsi qu'un support sur site.



## Services de sécurité «managés»

Ces services sont proposés par les Cyber Fusion Centers de Kudelski Security en Europe et aux USA. Mis en place intégralement par Kudelski Security, ils répondent aux lacunes du marché traditionnel des services «managés». Fusionnant des informations détaillées sur les menaces, l'utilisation de technologies disruptives et les analyses effectuées par ses experts, Kudelski Security fournit un service qui répond aux besoins actuels de détection et de réponse aux menaces et qui aide les clients à améliorer leur cyber résilience.



## Solutions sur mesure

Kudelski Security est à même de prendre en charge des projets complexes afin d'aider ses clients à résoudre les défis les plus pointus auxquels ils sont confrontés en matière de cybersécurité. Avec ses laboratoires de pointe, Kudelski Security dispose des ressources les plus adaptées pour fournir des expertises spécialisées allant des évaluations de sécurité aux investigations légales, en passant par les tests de pénétration et l'analyse de la violation de brevets. Les laboratoires de Kudelski Security sont spécialisés dans les appareils numériques et la technologie de la puce électronique depuis plus de 20 ans. Le Centre d'Excellence en Sécurité de l'Internet des Objets du Groupe fournit quant à lui des solutions globales répondant aux besoins spécifiques de l'Internet des Objets.



# KUDELSKI SECURITY MARCHÉS 2016

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › INITIATIVES DE CROISSANCE

**Kudelski Security a poursuivi son développement en 2016 et confirmé sa position de fournisseur global de solutions permettant aux entreprises privées et aux organisations du secteur public de détecter les menaces auxquelles elles sont exposées et de renforcer leur cybersécurité.**

## UNE POSITION RENFORCÉE

En 2016, Kudelski Security a établi un siège aux États-Unis, à Phoenix (Arizona), en complément de son siège existant en Suisse. Le siège de Phoenix permet de mieux répondre aux besoins du marché nord-américain en matière de cybersécurité. Cette nouvelle structure permet à Kudelski Security d'être plus proche du principal marché de cybersécurité dans le monde, tout en maintenant ses racines suisses et internationales.

Dans le courant de la même année, le Groupe a acquis deux sociétés importantes actives dans le domaine de la cybersécurité basées aux États-Unis, Milestone Systems (en 2016) et M&S Technologies (début 2017).

Milestone Systems est reconnue pour son engagement auprès de ses clients ainsi que pour son expertise pointue en matière de solutions de sécurité destinées aux réseaux et aux infrastructures complexes. Active dans la région du centre-nord et du sud-est des États-Unis, la société bénéficie d'une excellente base de clients, dont certains sont classés au Fortune 500, et est régulièrement citée comme partenaire de choix par les principales sociétés de technologies de cybersécurité.

Basé à Dallas, M&S est un fournisseur spécialisé de solutions de cybersécurité et de sécurité des réseaux. M&S bénéficie d'une solide réputation dans le développement d'architectures sécuritaires complexes pour les réseaux ainsi que de solutions permettant une cyber défense efficace. Cette acquisition permet à Kudelski Security d'accroître ses capacités techniques tout en renforçant sa présence dans la région du centre-sud des États-Unis.

## NOUVEAUX PARTENARIATS STRATÉGIQUES

S'appuyant sur ses quatre piliers stratégiques, Kudelski Security a poursuivi le développement de partenariats avec des organisations de premier plan au niveau international, dans une optique d'optimisation de son approche «Secure Blueprint» et d'expansion géographique.

En 2016, Kudelski Security a signé un accord global avec RSA, la division sécurité de EMC. Cet accord lui permet de devenir l'un des principaux fournisseurs de solutions globales de RSA.

Depuis, Kudelski Security a continué d'établir des partenariats stratégiques avec des fournisseurs de technologies afin de pouvoir bénéficier d'un support additionnel dans certains secteurs critiques identifiés par son approche «Secure Blueprint». Kudelski Security est ainsi en mesure d'offrir à ses clients des solutions complètes et éprouvées et des services optimisés.

Toujours en 2016, Kudelski Security a signé un accord élargi avec Kryptus Information Security S.A., une des entreprises de EED Brazilian Security Defense. Par cet accord, Kryptus devient le principal distributeur des solutions Kudelski Security au Brésil, notamment dans les trois domaines principaux que sont la surveillance avancée des menaces, les audits et les évaluations sécuritaires et les communications sécurisées.

De plus, Kudelski Security and Kryptus ont prévu de développer ensemble de nouvelles solutions pour faire face aux défis émergents en matière de cybersécurité et de continuer à protéger les assets numériques des organisations du secteur public et privé au Brésil.

---

## RENFORCEMENT DES QUATRE PILIERS

Au cours de l'année écoulée, Kudelski Security a réorganisé son offre et poursuivi son développement en s'appuyant sur ses quatre piliers stratégiques: le conseil, la technologie, les services de sécurité «managés» et les solutions sur mesure. Ses solutions et services couvrent l'ensemble du processus de gestion des cyber risques et permettent à ses clients de développer des programmes de cybersécurité efficaces et adaptés à leurs besoins.

Les nouveaux services de conseil ont notamment été très bien accueillis par les Chief Information Security Officers (CISO) et les clients de longue date, impliqués très tôt dans le processus de développement de cette approche.

En 2016, les services technologiques – comprenant l'architecture sécuritaire, l'évaluation, la conception et l'implémentation de la solution – ont également connu une bonne progression. Cette gamme de services renforce la position de Kudelski Security en tant que revendeur de premier plan pour d'importantes entreprises technologiques telles que F5, Palo Alto Networks, Juniper et Check Point.

Afin de s'assurer que ses clients disposent des connaissances nécessaires pour gérer les aspects technologiques de leurs programmes de cybersécurité, le «Authorized Training Center» (ATC) de Kudelski Security continue d'organiser des formations sur toutes les technologies de son portefeuille de solutions.

Les Services de sécurité «managés» de Kudelski Security ont été développés pour détecter et bloquer les menaces plus en amont et aider les clients à y répondre plus efficacement. L'ajout au portfolio de solutions du support et de la gestion de la sécurité des devices, le lancement en 2017 du Cyber Fusion Center basé à Phoenix, ainsi que l'adoption de technologies de premier plan en matière de détection des menaces et de technologies disruptives, permettront à Kudelski Security de fournir un service de très haut niveau à ses clients.

L'innovation est l'un des moteurs de Kudelski Security et la base de sa compétitivité stratégique et de sa capacité à fournir des solutions globales de cybersécurité. Elle est rendue possible par les investissements substantiels consentis par le Groupe dans la Recherche et le Développement ainsi que par son expertise technologique et son riche portefeuille de propriété intellectuelle.

43

**KUDELSKI SECURITY EST IDÉALEMENT POSITIONNÉ  
POUR RÉPONDRE AUX BESOINS SÉCURITAIRES ACTUELS  
ET FUTURS DES ENTREPRISES PRIVÉES ET DU SECTEUR PUBLIC.  
L'ACCÉLÉRATION DE SON DÉVELOPPEMENT EN 2016  
OUVRE DES PERSPECTIVES PROMETTEUSES POUR 2017.**

# PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE GESTION DU PORTEFEUILLE DES BREVETS

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › INITIATIVES DE CROISSANCE

**Le Groupe Kudelski est engagé sur la voie de l'innovation depuis plus de 65 ans. Ses produits – à commencer par la ligne d'enregistreurs portables NAGRA, pionniers dans leur domaine – ont été récompensés à de nombreuses reprises par l'industrie. Le Groupe Kudelski attache ainsi une grande importance à la propriété intellectuelle. L'établissement de droits de propriété intellectuelle bien définis est en effet une condition sine qua non d'un développement collaboratif et de la croissance économique.**

**Le Groupe et ses filiales détiennent plus de 5 300 brevets dans le monde dans divers domaines technologiques tels que la sécurité numérique, la cybersécurité, le contrôle d'accès, la télévision numérique et la gestion de droits. Un grand nombre de ces brevets concerne des technologies fondamentales et à haute valeur ajoutée, ayant un large impact sur de nombreux secteurs d'activités.**

---

## FAVORISER L'INNOVATION ET DÉVELOPPER LES ACCORDS DE LICENCE

L'entité Propriété Intellectuelle est chargée de protéger, développer, gérer et vendre sous licence le portefeuille mondial de brevets du Groupe et de piloter son programme global d'innovation.

- 44 En 2016, le Groupe a franchi de nouvelles étapes importantes dans l'exécution de son plan stratégique de propriété intellectuelle et d'innovation, en concluant des partenariats relatifs à la propriété intellectuelle technologique avec des leaders de l'industrie tels qu'Apple et Verizon, ainsi qu'avec des leaders dans le domaine de la propriété intellectuelles tels que RPX Corporation.

Chaque secteur ayant ses besoins et ses exigences technologiques propres, il n'existe pas de modèle unique de partenariat au niveau des produits et de l'octroi de licences. De ce fait, les partenariats que le Groupe cherche à établir s'étendent au-delà de l'octroi de licences et intègrent également des accords sur les produits, des transferts de technologies et des licences réciproques.

---

## CONSTRUIRE DES PARTENARIATS RÉCIPROQUES AVEC DES ACTEURS CLÉS

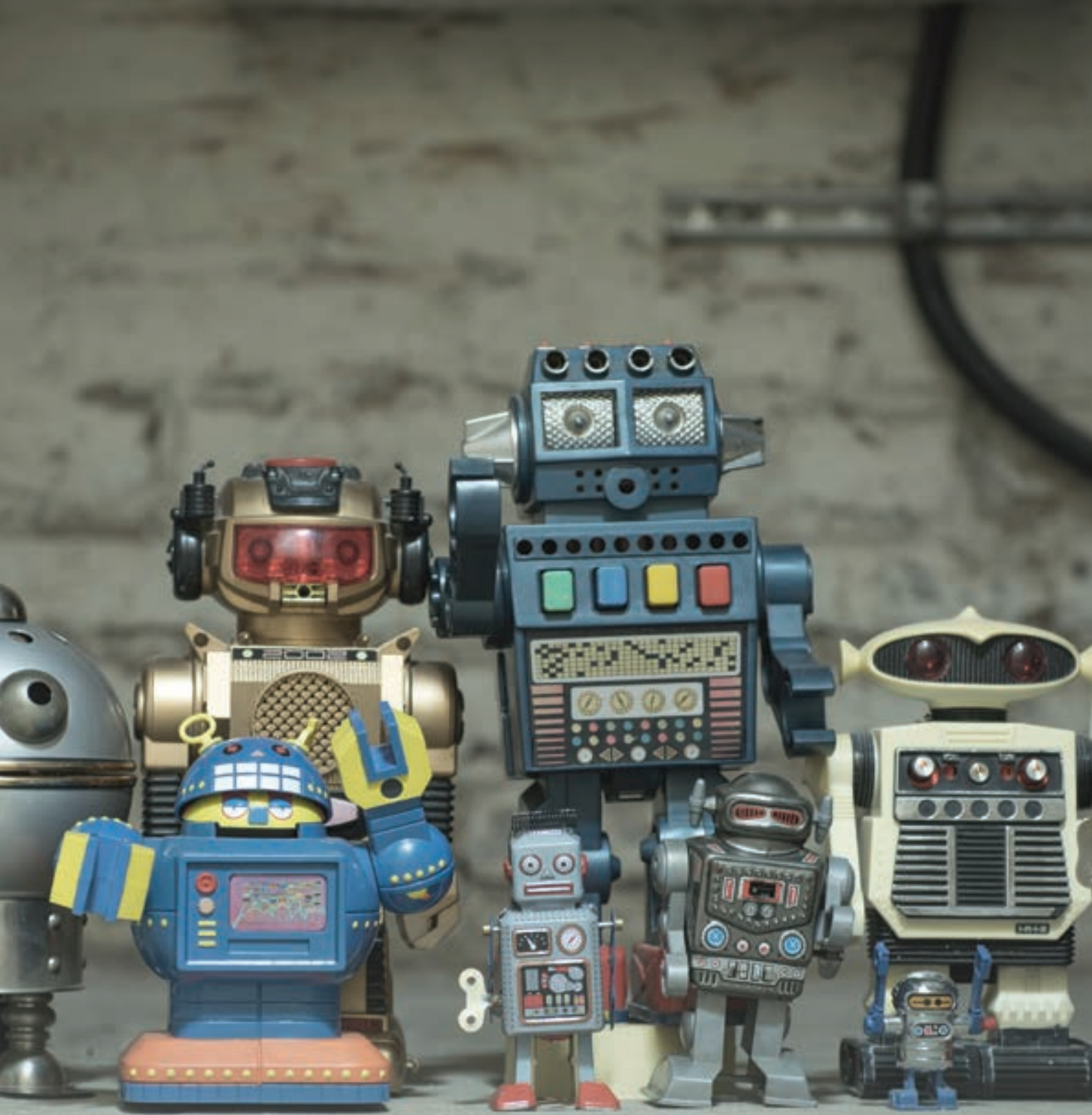
La valeur du portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe et la pertinence de sa stratégie dans ce domaine se sont à nouveau confirmées en 2016 par la conclusion de nouveaux accords de licences réciproques avec des firmes réputées telles qu'Apple, Twitter, Verizon, Hulu, Yahoo et RPX, s'ajoutant aux accords conclus en 2015 avec Bloomberg, Disney, Google et Netflix.

La qualité des sociétés avec lesquelles le Groupe est entré en partenariat confirme la valeur de son portefeuille de brevets et de sa recherche fondamentale, surtout aux yeux des acteurs les plus innovants de l'industrie.

L'important accord de licence du Groupe avec RPX ouvre aux nombreux membres de RPX l'accès aux inventions du Groupe et apporte en retour des opportunités au Groupe Kudelski. Ce partenariat ainsi que le nombre croissant d'accords réalisés par le Groupe en matière de propriété intellectuelle légitiment ses produits et ses services dans les domaines de la télévision numérique et de la cybersécurité.

En 2016, l'entité Propriété Intellectuelle a porté une attention particulière à Kudelski Security, l'activité de cybersécurité du Groupe. Elle a contribué à l'enrichissement du portefeuille de brevets dans ce domaine en déposant de nouveaux brevets et en développant des technologies brevetables grâce à des accords dans l'industrie.

Le Groupe Kudelski poursuit ses discussions avec d'autres sociétés concernant des accords de licence, de collaboration technologique et de licences réciproques. Il continuera à développer l'innovation et à valoriser sa propriété intellectuelle.



LE GROUPE KUDELSKI DÉTIENT PLUS DE 5 300 BREVETS DANS LE MONDE  
DANS DE MULTIPLES DOMAINES TECHNOLOGIQUES

# GROUPE KUDELSKI CENTRE D'EXCELLENCE EN SÉCURITÉ DE L'INTERNET DES OBJETS

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › INITIATIVES DE CROISSANCE

**Début 2017, capitalisant sur l'expertise de Kudelski Security et sur sa longue expérience en matière d'innovation dans la protection des contenus et des appareils numériques, le Groupe Kudelski a lancé son Centre d'Excellence en Sécurité de l'Internet des Objets (IoT – Internet of Things).**

**Le Centre d'Excellence offre des conseils et des technologies aux entreprises tous secteurs d'industrie confondus, afin de les aider à sécuriser leurs solutions dans le domaine de l'Internet des Objets, tout au long du cycle de vie des produits.**

**Il permet aux développeurs de se concentrer sur leurs produits, la sécurité de ces derniers étant assurée par le Groupe Kudelski sur le court, moyen et long terme. Cette stratégie permet d'accélérer la mise en marché de produits innovants, tout en apportant un avantage concurrentiel.**

---

## 25 ANS D'INNOVATION

Le Centre d'Excellence en Sécurité de l'Internet des Objets répond aux besoins croissants en matière de sécurisation des objets connectés.

Avec 25 ans d'innovation dans la protection des contenus et des appareils numériques, le Groupe dispose d'une capacité unique pour définir et concevoir des solutions sécuritaires ad hoc et mettre en œuvre des programmes de certification.

Son approche combinant la sécurité hardware et software dans les environnements à basse consommation constitue un de ses atouts majeurs, surtout lorsqu'il s'agit de sécuriser des systèmes critiques et/ou en temps réel, déployés à grande échelle.

---

## EVALUATION DE LA SÉCURITÉ ET DESIGN

Le Centre d'Excellence aide les clients à intégrer la sécurité dans la conception et l'architecture de leurs produits et à réduire les risques tout au long du cycle de vie des produits.

Pour les produits existants, le Centre d'Excellence effectue des évaluations approfondies et livre des recommandations sécuritaires en ligne avec les objectifs d'affaires.

---

## AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ

Une fois les vulnérabilités, faiblesses et défauts identifiés, les technologies les plus pointues et des mécanismes patentés sont implémentés pour permettre des contrôles sécuritaires dans les systèmes intégrés, le software et le firmware, les protocoles de communication, les plateformes et les applications.

---

## CONTREMESURES DE CYBERCRIME IOT

Lorsqu'un système fait l'objet d'une attaque soutenue ou d'une menace d'un nouveau type, le Centre d'Excellence en Sécurité IoT est en mesure de fournir rapidement des conseils et des services.

Il peut intégrer dans les appareils des contremesures dormantes pouvant être activées en cas de menace. Il peut également effectuer du prototypage rapide grâce aux services de renseignement et d'intelligence sur les menaces fournis par les Cyber Fusion Centers du Groupe.

Les équipes juridiques du Groupe peuvent également apporter leur soutien dans le cadre d'actions en justice.





**LE CENTRE OFFRE DES TECHNOLOGIES AINSI QUE SON EXPERTISE  
AUX ENTREPRISES DE TOUS LES SECTEURS D'INDUSTRIE AFIN  
DE LES AIDER À SÉCURISER LEURS SOLUTIONS DANS LE DOMAINE DE  
L'INTERNET DES OBJETS, TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE DES PRODUITS.**

**ACCÈS PUBLIC**



# CONCEPTION ET COMMERCIALISATION DE SOLUTIONS D'ACCÈS PUBLIC

) ACCÈS PUBLIC

Les activités de la division Accès Public sont mises en oeuvre par SKIDATA, dont le siège se situe à Salzbourg en Autriche.

SKIDATA conçoit et déploie des installations destinées à sécuriser l'accès à des domaines skiables, des stades, des manifestations, des parcs d'attraction et des parkings. Ces systèmes aident les exploitants d'infrastructures à optimiser leurs revenus et à développer leurs affaires.

La société se concentre tout particulièrement sur les projets complexes et de grande envergure, présentant des **défis technologiques** et exigeant des **approches innovantes** en matière de réalisation et de modèles d'affaires.

Novatrices et dotées des dernières technologies, ses solutions sont des références dans le domaine de la gestion de l'accès et des revenus depuis 40 ans. Des plateformes standardisées aux versions personnalisées, un vaste choix est proposé aux opérateurs, leur garantissant de disposer de la solution la mieux adaptée, afin de leur permettre de maximiser leurs ventes et d'offrir **confort et simplicité** aux utilisateurs.



**1350**  
EXPERTS  
INTERNATIONAUX  
DANS L'ACCÈS  
PUBLIC

**10 000**  
INSTALLATIONS  
DANS  
LE MONDE

**25**  
FILIALES

**PLUS DE 700**  
NOUVELLES  
INSTALLATIONS  
EN 2016

**40 ANS**  
D'INNOVATION ET  
DE SUCCÈS

# SKIDATA

## LEADER DU MARCHÉ EN SOLUTIONS D'ACCÈS POUR LES PERSONNES ET LES VÉHICULES

› ACCÈS PUBLIC

**SKIDATA**  
K U D E L S K I G R O U P

**SKIDATA est un leader global dans les solutions de gestion de l'accès et des revenus destinées tant aux personnes qu'aux véhicules. Aujourd'hui leader sur le marché, l'entreprise n'a cessé de conforter sa position au fil des ans et compte aujourd'hui 10 000 installations déployées dans plus de 100 pays. Elle peut s'appuyer sur 1 350 experts internationaux dans 25 filiales et 4 joint-ventures.**

**SKIDATA a étendu sa présence internationale ces dernières années en faisant son entrée sur de nouveaux marchés. En 2016, l'entreprise a réalisé plus de 700 nouvelles installations.**

---

### SOLUTIONS COMPLÈTES SUR UNE PLATEFORME UNIQUE

SKIDATA offre des solutions innovantes et sur mesure réunissant sur une seule plateforme le système d'accès sécurisé, des outils de vente et de marketing personnalisés, la gestion optimisée des processus d'affaires et la gestion des données. Ces solutions s'intègrent aisément avec des systèmes tiers.

En 1977, SKIDATA a introduit les premières caisses et imprimantes spécialement dédiées aux stations de ski.

En 1983, la seconde génération de lecteurs de forfaits a rendu possible la facturation globale, permettant le regroupement de plusieurs stations sur un forfait unique.

En 1987, SKIDATA a développé des cartes d'accès mains-libres basées sur la technologie RFID (Radio Frequency Identification). Pouvant être lues depuis la poche du skieur en mouvement, ces cartes ont rendu obsolète le contrôle manuel des forfaits.

---

### 52 MAÎTRISER LES BESOINS COMPLEXES DES CLIENTS

Les exigences auxquelles SKIDATA doit répondre sont toujours plus diverses et complexes: assurer un accès rapide et confortable, tirer parti de l'analyse des données récoltées, élaborer un flux de travail performant, générer des ventes, intégrer des systèmes tiers, ainsi que de multiples autres demandes formulées par les clients.

SKIDATA contribue à la simplification des affaires et assure une efficacité durable. L'entreprise veille à l'optimisation des revenus de ses clients et aide ces derniers à se développer.

---

### INVESTIR DANS LES SECTEURS DE CROISSANCE

SKIDATA continue d'investir dans les axes stratégiques qui lui ont permis de croître jusqu'à aujourd'hui. Cette stratégie consiste notamment à renforcer sa présence globale sur les marchés, à livrer des solutions complètes de premier plan, simples à utiliser et capables de répondre aux besoins futurs, ainsi qu'à continuer de développer le savoir-faire de ses collaborateurs.

Capitalisant sur sa croissance continue et son expertise technologique, SKIDATA est bien positionné pour continuer à façonner l'industrie de la gestion d'accès, en offrant des solutions innovantes et intelligentes répondant aux attentes des opérateurs.

---

### PIONNIER DANS L'ACCÈS POUR LE SKI

SKIDATA est pionnier et leader mondial dans le domaine de l'accès pour les stations de montagne. L'expérience du ski et des remontées mécaniques que connaissent les skieurs aujourd'hui a dans une large mesure été façonnée par SKIDATA depuis 40 ans.

Afin d'assurer sa croissance aussi bien en termes de qualité que de rentabilité, l'entreprise accorde une grande importance à l'amélioration continue de ses structures et de ses processus, afin d'optimiser encore les avantages que ses solutions apporteront aux clients, aux opérateurs et aux utilisateurs.

## Solutions pour la gestion des parkings «off street» N° 1 mondial

Plus de 7 000 opérateurs dans le monde font confiance à SKIDATA pour la gestion de leurs installations de parking.

La dernière génération dans ce domaine est une solution sans ticket utilisant la technologie de reconnaissance de plaque minéralogique. Ce système a pour avantage de fluidifier les entrées et les sorties et de réduire les files d'attente. Il intègre une application permettant aux consommateurs de payer leur stationnement en lien avec leur plaque minéralogique.

## PlateTech.Logic / Ticketless



## Solutions d'accès pour les stations de montagne N°1 mondial

Flex.Gate est la toute dernière solution d'accès aux remontées mécaniques, aux stades et aux parcs d'attraction. L'opérateur choisit les options qu'il souhaite ajouter telles qu'une antenne longue portée, une Userbox ou une caméra intégrée. Pour la version montagne, le signal lumineux et la poignée intégrée (spécialement pour les snowboarders) apportent confort et facilité d'utilisation aux sportifs.

## Flex.Gate



53

## Gamme de solutions pour l'accès et la gestion des visiteurs

Basées sur le web, ces solutions sont conçues pour gérer l'accès d'un grand nombre de personnes à des infrastructures telles que les stades, les parcs d'attraction, les sites d'expositions, les transports publics et les destinations touristiques. Elles sont accessibles à partir d'une tablette ou d'un smartphone aussi bien que depuis une salle de contrôle professionnelle. Les opérateurs accèdent en temps réel à toutes les données opérationnelles qui leur sont nécessaires. Ils peuvent apporter une assistance rapide et efficace aux utilisateurs, sans pour autant devoir être présents sur site.

## sweb.Control



## Support au déploiement des systèmes et à leur gestion

Les services font partie intégrante de l'offre SKIDATA. Ils incluent les processus de support, la livraison et le déploiement coordonnés de l'ensemble de la plateforme, le transfert des connaissances à travers des programmes de formation ainsi qu'un support permanent assuré par des spécialistes.

## Expert Services



# SKIDATA MARCHÉS 2016

) ACCÈS PUBLIC

PARQUE TOREO - MEXICO - MEXIQUE



STADE DES MIAMI DOLPHINS - MIAMI - USA



HAKUBA - NAGANO - JAPON



CENTRE COMMERCIAL WESTPOINT - BLACKTOWN - AUSTRALIE



MELROSE ARCH - JOHANNESBOURG - AFRIQUE DU SUD



SHOPPING CATUAÍ PALLADIUM - FOZ DO IGUAÇU - BRÉSIL





**STADE CSKA - MOSCOU - RUSSIE**



**STADE DU FC TWENTE - ENSCHEDE - PAYS-BAS**



**ZERMATT - VALAIS - SUISSE**



**AÉROPORT INTERNATIONAL DE TUNIS-CARTHAGE - TUNISIE**



**CASINO MGM - LAS VEGAS - USA**



**CENTRE COMMERCIAL CHERRY CREEK - DENVER - USA**



**UN LEADER MONDIAL EN ACCÈS PUBLIC  
AVEC PLUS DE 10 000 INSTALLATIONS DÉPLOYÉES DANS LE MONDE**

# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

**Le présent rapport est établi en exécution de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SIX Swiss Exchange et conformément aux dispositions de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb). Sauf mention spécifique, les informations présentées dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2016.**

---

## 1. STRUCTURE DU GROUPE ET ACTIONNARIAT

### 1.1. Structure du Groupe

Kudelski SA a son siège social à Cheseaux-sur-Lausanne. La société est structurée en holding depuis 1999 et ses actions sont cotées à la SIX Swiss Exchange depuis le 2 août 1999.

La structure de Kudelski SA et de ses filiales (le « Groupe Kudelski » ou le « Groupe ») figure ci-dessous dans les sections 1.1.1. à 1.1.3.

#### 1.1.1. Structure opérationnelle du Groupe

D'un point de vue opérationnel, les activités du Groupe sont réparties en deux divisions: integrated Digital TV (Télévision Numérique intégrée) et Accès Public. Les départements finance, juridique, ressources humaines et propriété intellectuelle sont en support de l'ensemble de l'organisation.

La division iDTV comprend les ventes et les opérations, les unités produits (Content and Access Security; User Experience (UEX) et Cyber Security) qui ont la responsabilité de la définition de la recherche et développement, le marketing et la production des produits, ainsi que des sociétés dédiées à certains produits (notamment SmarDTV).

La division Accès public, quant à elle, comprend trois unités (Car Access; People Access (ski); People Access (manifestations)).

Les résultats sectoriels sont présentés dans la note 6 du rapport financier 2016 du Groupe Kudelski.

#### Principales sociétés opérationnelles détenues directement ou indirectement par Kudelski SA

La liste des principales sociétés opérationnelles du Groupe est présentée à la note 54 du rapport financier 2016. Des informations complémentaires sont également présentées dans les chiffres clés du rapport annuel 2016.

#### **1.1.2. Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation**

Kudelski SA est une société holding suisse cotée à la SIX Swiss Exchange (Ticker: KUD; val. No 001226836/ ISIN: CH0012268360) avec une capitalisation boursière au 31 décembre 2016 de CHF 875 803 925. Seules les actions au porteur de Kudelski SA sont cotées à la SIX Swiss Exchange.

#### **1.1.3. Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation**

Les informations relatives à la raison sociale, le siège social, le capital-actions ainsi que les participations détenues par les sociétés du Groupe, non cotées et incluses dans le périmètre de consolidation, figurent aux pages 151 et 161 du rapport financier 2016 du Groupe Kudelski.

## PRÉSENCE INTERNATIONALE

		iDTV	ACCÈS PUBLIC
<b>EUROPE</b>	Allemagne	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Autriche	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Belgique	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Espagne	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	France	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Italie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Norvège	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pays-Bas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Portugal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Royaume-Uni	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Russie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Slovénie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Suède	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Suisse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Turquie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>AMÉRIQUES</b>	Brésil	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Chili	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Mexique	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Pérou	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	USA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Uruguay	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<b>AFRIQUE</b>	Afrique du Sud	<input checked="" type="checkbox"/>
Tunisie		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>MOYEN ORIENT</b>	Emirats Arabes Unis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>ASIE / PACIFIQUE</b>	Australie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Chine	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Corée du Sud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hong Kong	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Inde	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Japon	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Malaisie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Singapour	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Taiwan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 1.2. Actionnaires importants

Au 31 décembre 2016, les principaux actionnaires de Kudelski SA forment un groupe d'actionnaires dont la participation s'élève à 63,4% et constitué de M. André Kudelski, Mme Marguerite Kudelski, Mme Isabelle Kudelski Haldy, Mme Irène Kudelski Mauroux et de leurs descendants respectifs. Les actions sont détenues en propre ou par l'intermédiaire d'une structure de détention dont les personnes susmentionnées sont bénéficiaires. A la connaissance du Groupe, aucun autre actionnaire ne détient plus de 3% des droits de vote et il n'existe pas de pactes d'actionnaires entre le pool familial et d'autres actionnaires. La structure de l'actionariat, qui confère au pool familial Kudelski le contrôle du Groupe Kudelski, assure la stabilité à long terme du Groupe.

Cette stabilité est déterminante pour assurer une continuité et une indépendance à long terme, éléments essentiels pour les principaux clients du Groupe.

Pour plus d'informations, prière de consulter les annonces de participation effectuées auprès de la SIX Swiss Exchange accessible à l'adresse suivante: <http://www.nagra.com/cms/Investors-doc-center.html>.

Toutes les annonces de participation effectuées auprès de la SIX Swiss Exchange sont également accessibles sur le site internet de la SIX Swiss Exchange à l'adresse suivante: [http://www.six-swiss-exchange.com/shares/security\\_info\\_fr.html?id=CH0012268360CHF4](http://www.six-swiss-exchange.com/shares/security_info_fr.html?id=CH0012268360CHF4) puis en cliquant sur le lien concernant les transactions du management.

AU 31 DÉCEMBRE 2016	ACTIONS NOMINATIVES	ACTIONS AU PORTEUR	CAPITAL-ACTIONS DÉTENU	DROITS DE VOTE
Pool familial Kudelski	46 300 000	14 474 423	35,22%	63,36%

## 1.3. Participations croisées

Le Groupe n'a pas connaissance de l'existence de participations croisées.

## 2. STRUCTURE DU CAPITAL

### 2.1. Montant du capital ordinaire, autorisé et conditionnel au 31.12.2016 et

### 2.2. Indications spécifiques concernant le capital autorisé et conditionnel

#### **Capital ordinaire**

Le capital-actions est de CHF 434 004 952. Il est divisé en 49 620 619 actions au porteur, d'une valeur nominale de CHF 8 chacune et 46 300 000 actions nominatives, d'une valeur nominale de CHF 0.80 chacune. Chaque action donne droit à une voix. Les actions sont entièrement libérées.

#### **Capital autorisé**

Le conseil d'administration est autorisé à augmenter le capital-actions en une ou plusieurs étapes, jusqu'au 22 mars 2018, d'un montant maximum de CHF 32 705 312 par l'émission de 3 768 164 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8 chacune et de 3 200 000 actions nominatives d'une valeur nominale de

CHF 0.80 chacune à libérer entièrement. Le prix d'émission, la nature des apports, la date à compter de laquelle les nouvelles actions donneront droit aux dividendes et les autres modalités de l'émission des actions seront déterminés par le conseil d'administration. Les droits de souscription préférentiels des actionnaires peuvent être exclus et attribués à des tiers par le conseil d'administration en vue de l'acquisition d'entreprises, de parties d'entreprises ou du financement entier ou partiel de l'acquisition d'autres sociétés, en Suisse ou à l'étranger. Toutes restrictions statutaires au transfert des actions sont applicables aux nouvelles actions nominatives.

#### **Capital conditionnel**

Le capital conditionnel s'élève à CHF 85 545 096 et est structuré comme suit:

- un montant maximum de CHF 5 545 096 par l'émission d'un maximum de 693 137 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8 chacune, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits d'option ou des droits de souscription d'actions qui seront attribués aux collaborateurs de la société et des sociétés affiliées. Le droit de souscription préférentiel des actionnaires est exclu. Les conditions d'option ou de souscription d'actions sont fixées par le conseil d'administration. L'émission à un prix inférieur aux conditions du marché est autorisée;

- un montant maximum de CHF 80 000 000 par l'émission d'un maximum de 10 000 000 d'actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8 chacune, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits de conversion liés des obligations d'emprunt de la société ou de ses filiales.

Le droit de souscription préférentiel des actionnaires est exclu. Le droit des actionnaires de souscrire prioritairement à l'émission d'un emprunt convertible peut être limité ou exclu par décision du conseil d'administration pour justes motifs, à savoir (a) si les obligations d'emprunt sont en priorité placées sur le marché étranger, ou (b) si le produit de l'émission contribue (i) au financement ou au refinancement d'acquisitions de sociétés ou d'entreprises, (ii) au financement d'autres investissements stratégiques du Groupe, ou (iii) au financement de rachat de tout ou partie d'emprunts convertibles précédemment émis par la société ou ses filiales.

Si l'emprunt convertible n'est pas offert en priorité aux actionnaires, (a) les obligations d'emprunt doivent être placées dans le public aux conditions du marché, (b) les droits de conversion doivent être exercés dans un délai de 7 ans à partir du jour de l'émission de l'emprunt respectif et (c) le prix de conversion doit être au moins équivalent aux conditions du marché au moment de l'émission de l'emprunt.

### 2.3. Modifications du capital

EN MILLIERS DE CHF	31.12.16	31.12.15	31.12.14
Capital-actions nominatives	37 040	46 300	46 300
Capital-actions au porteur	396 965	494 611	492 747
Réserve légale	110 000	110 000	110 000
Réserve générale issue d'apports de capital	97 925	8 300	19 111
Bénéfice net	44 102	-29 495	-29 905
Bénéfice au bilan	200 423	156 320	191 224
<b>TOTAL DES FONDS PROPRES</b>	<b>842 353</b>	<b>815 532</b>	<b>859 382</b>

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2016, 2015 et 2014 figurent dans les états financiers du Groupe des années correspondantes. Concernant la réserve générale issue d'apports de capital, des informations sont disponibles à la note 3.4 du rapport statutaire de Kudelski SA dans le rapport financier 2016 du Groupe Kudelski.

### 2.4. Actions et bons de participation

Le capital de Kudelski SA au 31 décembre 2016 se compose de 46 300 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.80 chacune et de 49 620 619 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8 chacune. Chaque action donne droit à une voix lors de l'assemblée générale ainsi qu'à un dividende proportionnel à la valeur nominale de l'action quelle qu'en soit la nature. Il n'existe pas de bons de participation au sein de Kudelski SA.

### 2.5. Bons de jouissance

Il n'existe pas de bons de jouissance au sein de Kudelski SA.

### 2.6. Restrictions de transfert et inscriptions des «nominees»

En vertu des statuts de Kudelski SA, les actions nominatives sont transmissibles par la remise du titre endossé et moyennant approbation par le conseil d'administration et inscription au registre des actions. Demeurent réservées les dispositions de la Loi fédérale sur les titres intermédiés.

Le conseil d'administration peut refuser d'approuver le transfert d'actions nominatives dans l'un ou l'autre des cas suivants:

**a)** S'il existe un juste motif au sens de l'article 685b alinéa 2 du Code des obligations, soit si l'admission de l'acquéreur des titres dans le cercle des actionnaires est incompatible avec le but social ou de nature à compromettre l'indépendance économique de l'entreprise. Il en sera ainsi notamment si la personne de l'acquéreur est de nature à nuire à la société, directement ou indirectement, et si le transfert des titres peut mettre en péril les majorités existantes.

**b)** Si la société offre à l'aliénateur de reprendre les actions pour son propre compte, pour le compte d'autres actionnaires ou pour celui de tiers, à leur valeur réelle au moment de la requête.

**c)** Si l'acquéreur n'a pas déclaré expressément qu'il reprenait les actions en son propre nom et pour son propre compte. Si les actions ont été acquises par succession, partage successoral, en vertu du régime matrimonial ou dans une procédure d'exécution forcée, la société ne peut refuser son approbation que si elle offre à l'acquéreur de reprendre les actions en cause à leur valeur réelle.



En cas de contestation, la valeur réelle est déterminée par le juge du siège de la société. La société supporte les frais d'évaluation. Si l'acquéreur ne rejette pas l'offre de reprise dans le délai d'un mois après qu'il a eu connaissance de la valeur réelle, l'offre est réputée acceptée.

Concernant l'admissibilité des inscriptions de «nominees», il n'existe pas au sein de Kudelski SA de règlement concernant de telles inscriptions.

La restriction de la transmissibilité des actions nominatives sont décidées par l'assemblée générale si le vote recueille au moins les deux tiers des voix attribuées aux actions représentées et la majorité absolue des valeurs nominales représentées.

## **2.7. Emprunts convertibles et options**

### ***Emprunt convertible***

Le Groupe Kudelski n'a pas d'emprunt convertible en cours.

### ***Options***

Le Groupe Kudelski n'a pas de plan d'option en cours.

### ***Plan d'achat d'actions***

En 2004, le Groupe Kudelski a introduit un plan d'achat d'actions pour les employés de certaines sociétés du Groupe. Ce plan donne la possibilité aux employés concernés d'acquérir des actions au porteur de Kudelski SA à des conditions avantageuses. Le participant peut souscrire, chaque année, à ce plan pour un montant plafonné à 7,7% de son salaire annuel brut.

Le prix d'achat des actions est le prix de clôture de l'action Kudelski SA cotée à la SIX Swiss Exchange le jour de la souscription avec un rabais allant jusqu'à 42%. Toutefois les actions sont bloquées pendant une période de trois ans à compter de la date d'achat.

Un tableau relatif à la participation des employés à ce plan pour l'année 2016 est disponible à la note 44 de l'annexe aux comptes consolidés.

### 3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est l'organe exécutif de la société. Il exerce les attributions intransmissibles et inaliénables prévues par la loi et les statuts. Il se compose actuellement de neuf membres élus par l'assemblée générale des actionnaires.

Trois comités – comité d'audit, stratégique et de rémunération et de nomination – sont constitués au sein du conseil d'administration et sont chargés de tâches spécifiques (voir sections 3.5.1 à 3.6).

M. Nicolas Goetschmann, non membre, a été désigné secrétaire du conseil par le conseil d'administration.

#### 3.1. Membres du conseil d'administration

	ANNÉE DE NAISSANCE	NATIONALITÉ	FORMATION	PREMIÈRE ÉLECTION	TERME DU MANDAT
<b>ANDRÉ KUDELSKI*</b> Président du conseil et administrateur délégué	1960	Suisse	<b>DIPLÔME D'INGÉNIEUR-PHYSICIEN</b> Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)	1987	21.03.2017
<b>CLAUDE SMADJA</b> Vice-président du conseil et «lead director»	1945	Suisse	<b>LICENCE EN SCIENCES POLITIQUES</b> Université de Lausanne	1999	21.03.2017
<b>PATRICK FÖTISCH</b>	1933	Suisse	<b>DOCTORAT EN DROIT</b> Université de Lausanne <b>BREVET D'AVOCAT</b>	1992	21.03.2017
<b>LAURENT DASSAULT</b>	1953	Française	<b>LICENCE EN DROIT DES AFFAIRES</b> <b>DIPLÔME DE L'ESLSCA</b> Ecole supérieure libre des sciences commerciales appliquées, Paris	1995	21.03.2017
<b>PIERRE LESCURE</b>	1945	Française	<b>DIPLÔME UNIVERSITAIRE EN LETTRES ET EN JOURNALISME</b> Centre de formation des journalistes, Paris	2004	21.03.2017
<b>MARGUERITE KUDELSKI</b>	1965	Suisse	<b>INGÉNIEUR EN MICROTECHNIQUE</b> <b>DOCTEUR EN MICROTECHNIQUE</b> Ecole polytechnique fédérale de Lausanne <b>EXECUTIVE MBA</b> IMD Lausanne	2006	21.03.2017
<b>ALEXANDRE ZELLER</b>	1961	Suisse	<b>LICENCE EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES</b> Université de Lausanne	2007	21.03.2017
<b>JOSEPH DEISS</b>	1946	Suisse	<b>DOCTORAT EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES</b> Université de Fribourg	2012	21.03.2017
<b>ALEC ROSS</b>	1971	Américaine	<b>LICENCE EN HISTOIRE</b> Université de Northwestern, USA	2014	21.03.2017

\* André Kudelski est le seul membre du conseil d'administration à cumuler à sa fonction d'administrateur une fonction exécutive au sein du Groupe (administrateur délégué). À l'exception de M. Kudelski, aucun membre du conseil d'administration n'a eu de fonction exécutive au cours des 3 années précédentes



**ANDRÉ KUDELSKI**



**CLAUDE SMADJA**



**PATRICK FŒTISCH**



**LAURENT DASSAULT**



**PIERRE LESCURE**



**MARGUERITE KUDELSKI**



**ALEXANDRE ZELLER**



**JOSEPH DEISS**



**ALEC ROSS**

---

## ANDRÉ KUDELSKI

André Kudelski commence sa carrière en 1984 comme ingénieur Recherche & Développement (R&D) au sein de Kudelski SA. En 1986, après avoir été délégué quelques mois dans une entreprise de la Silicon Valley, il revient travailler au sein de l'entreprise familiale tout d'abord comme directeur des produits du secteur de la télévision à péage puis comme directeur de la société Nagravision SA en charge de ce même secteur. M. Kudelski succède ensuite à son père Stefan Kudelski et devient dès 1991 Président et CEO de la société mère de Kudelski SA.

Mandats en cours exercés au sein du Groupe Kudelski:

- Conax AS, en Norvège, président du conseil d'administration
- Nagravision SA, en Suisse, administrateur délégué
- NAGRA PLUS SA, en Suisse, président et administrateur délégué
- NagraStar LLC., aux Etats-Unis, Co-Chairman
- SKIDATA AG, en Autriche, membre du conseil de surveillance
- SmarDTV SA, en Suisse, président du conseil d'administration

Autres mandats:

- Aéroport International de Genève, en Suisse, premier vice-président
- Comité d'économiesuisse, en Suisse, membre
- École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), (Suisse), membre du Strategic Advisory Board
- HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA, administrateur
- Innosuisse (Suisse), président du conseil d'administration
- Publicis Groupe (France), membre du conseil de surveillance et du comité d'audit
- Swiss-American Chamber of Commerce, en Suisse, Vice-Chairman

---

## CLAUDE SMADJA

Après quinze ans passés à la Télévision Suisse Romande (TSR) en qualité de rédacteur en chef adjoint du département de l'information, Claude Smadja devient membre de la direction du World Economic Forum en 1987, poste qu'il occupe jusqu'en 1992. Il retourne ensuite à la TSR en tant que directeur de l'information jusqu'en 1996, année où il est nommé directeur général du World Economic Forum. En juin 2001, Claude Smadja a créé sa propre société de conseils stratégiques Smadja & Smadja, Strategic Advisory qui collabore sur des problèmes stratégiques avec des multinationales et des entités gouvernementales et qui organise des événements internationaux.

- Smadja & Smadja Strategic Advisory SA, en Suisse, administrateur

---

## PATRICK FÖTISCH

Patrick Fötisch est avocat indépendant, spécialisé notamment en matière contractuelle et financière sur le plan international. Il reçoit ponctuellement des mandats des diverses sociétés du Groupe mettant à profit ses connaissances approfondies de leurs activités pour fournir son assistance et des conseils juridiques.

Mandats en cours exercés au sein du Groupe Kudelski:

- Nagravision SA, en Suisse, président
- Nagra France SAS, président
- NAGRA PLUS SA, en Suisse, administrateur
- SkiData AG, en Autriche, membre du conseil de surveillance
- NagraID SA, en Suisse, président (jusqu'au 2 mai 2014)\*

Autres mandats:

- AMRP Handels, en Suisse, président

\* Cette société ne fait plus partie du Groupe Kudelski depuis le 2 mai 2014

---

## LAURENT DASSAULT

Après une carrière de treize ans dans le secteur bancaire, Laurent Dassault rejoint en 1992 le Groupe Dassault dans les filiales duquel il occupe d'importantes fonctions. Il exerce aujourd'hui une trentaine de mandats, incluant ceux du Groupe Dassault, principalement dans les secteurs financier, industriel et viticole.

Mandats exercés dans des sociétés appartenant au Groupe Industriel Marcel Dassault SAS (France) ou mandats exercés à la demande de ce dernier<sup>1</sup>:

- Arqana SAS, en France, conseiller auprès du Directeur
- Artcurial SA, en France, administrateur
- Artcurial Développement Sàrl, en France, co-gérant
- DASSAULT BELGIQUE AVIATION S.A, en Belgique, administrateur
- DASSAULT INVESTISSEMENTS Sàrl, en France, gérant
- Dassault Wine Estates SASU, en France, président
- Immobilière Dassault SA, en France, président du conseil de surveillance
- Financière Louis Potel & Chabot SAS, en France, administrateur
- Groupe Industriel Marcel Dassault SAS, en France, directeur général délégué et administrateur
- MARCEL DASSAULT TRADING CORPORATION (USA), administrateur
- MIDWAY AIRCRAFT CORPORATION, aux États-Unis, président
- ONE DROP France (association), président
- SERGE DASSAULT TRADING CORPORATION (USA), administrateur
- SOGITEC Industries SA, en France, administrateur

Autres mandats:

- 21 Centrale Partners SA, en France, membre du conseil de surveillance
- Catalyst Investments II L.P., en Israël, Chairman of the Advisory Board
- La Maison SA (Luxembourg), membre du comité consultatif
- Laurent Dassault Rond Point (LDRP) SCI, en France, associé gérant
- Lepercq, de Neufize & Co. Inc., aux États-Unis, board member
- L. REAL ESTATE SCA SICAR, au Luxembourg, Chairman of the Investors Committee
- PECHTEL INDUSTRIES SAS, en France, membre du comité de suivi
- SAGARD PRIVATE EQUITY PARTNERS SAS, en France, membre du comité consultatif
- WARWYCK (Ile Maurice), administrateur
- Amis du FRAC (Fonds Régional d'Art Contemporain en Aquitaine), en France, président
- Amis du Musée Centre Pompidou, Association, en France, administrateur
- Association pour la Diffusion Internationale de l'Art Français (ADIAF), administrateur
- Association pour la Mémoire des Enfants cachés et des Justes (AMECJ), membre du cConseil d'administration et trésorier
- Organisation pour la prévention de la Cécité (OPC), Association, en France, administrateur
- Société des Amis des musées d'Orsay & de l'Orangerie (France), administrateur

67

---

## PIERRE LESCURE

Excepté un passage de deux ans (1972-1974) comme présentateur du journal télévisé d'Antenne 2, Pierre Lescure passe les quinze premières années de sa carrière professionnelle auprès des radios RTL, RMC et Europe 1 dans lesquelles il occupe successivement différents postes, notamment rédacteur en chef adjoint et directeur des programmes. En 1981, il retourne dans le secteur de la télévision comme directeur de l'information d'Antenne 2. Dès 1984, il travaille avec André Rousselet au projet de lancement de la chaîne à péage Canal+, dont il est nommé directeur puis directeur général. De 1993 à 2002, il est président directeur général du Groupe Canal+. De 2000 à 2002, Pierre Lescure est également co-directeur général de Vivendi-Universal. Depuis 2002, Pierre Lescure est PDG

de la société AnnaRose Productions dont l'activité est la production audio-visuelle et cinématographique ainsi que la fourniture de conseils en communication. De 2008 à 2014, il a dirigé le Théâtre Marigny à Paris. Depuis le 1er juillet 2014, Pierre Lescure est président du Festival de Cannes. Depuis septembre 2014, Pierre Lescure est également chroniqueur du lundi au vendredi dans l'émission quotidienne «C à vous» sur la chaîne de télévision française «France 5».

Mandats exercés au sein du Festival de Cannes<sup>1</sup>:

- Association française du festival international du film (dites le Festival de Cannes), en France, président
- Société de gestion d'opérations commerciales pour le festival international du film SASU, (France), président

Autres mandats:

- ANNAROSE PRODUCTIONS Sàrl, en France, président-directeur général
- Lagardère SCA, en France, membre du conseil de surveillance
- Molotov SAS, in France, président

<sup>1</sup> Ces mandats ne constituent qu'un seul mandat en vertu de l'article 18 des statuts de Kudelski SA comme reproduit à la section 3.3 ci-dessous.

---

## MARGUERITE KUDELSKI

De 1991 à 1999, Marguerite Kudelski fait ses premières expériences professionnelles auprès du laboratoire d'électromécanique et de machines électriques de l'EPFL et travaille en parallèle comme ingénieur R&D au sein de la division Nagra Audio du Groupe Kudelski. En 1999, elle devient responsable R&D auprès de Précel SA à Neuchâtel (alors société du Groupe Kudelski) avant d'être nommée CEO et administratrice déléguée de cette société en 2000, un poste qu'elle occupe jusqu'à fin 2002. Après avoir réalisé différents travaux de marketing et d'analyse financière pour la société NagralD en 2003, elle prend la responsabilité de projets

clés pour le Groupe au sein du département finance de 2004 à 2006. En 2007, Marguerite Kudelski devient consultante indépendante (business development et conseil de gestion) avant de reprendre, dès décembre 2011, la gestion de l'activité historique du Groupe Kudelski, l'audio, qui a été transférée à la société Audio Technology Switzerland SA. Elle exerce au sein de cette société la fonction de présidente du conseil d'administration. Jusqu'à fin 2014, Marguerite Kudelski était également responsable du département R&D et depuis début 2015, elle a un rôle de conseiller stratégique pour cette société.

Mandats en cours:

- Audio Technology Switzerland SA, en Suisse, présidente

---

## ALEXANDRE ZELLER

68 Alexandre Zeller commence sa carrière professionnelle en 1984 dans la société Nestlé en qualité d'auditeur de gestion. Il rejoint trois ans plus tard le Credit Suisse, banque au sein de laquelle il commence par exercer diverses fonctions dans le domaine des crédits et de la gestion de fortune aux niveaux suisse et international, tout en dirigeant différentes succursales, puis en 1999, il est nommé à la direction générale puis CEO du Credit Suisse Private Banking. En novembre 2002, il rejoint la Banque Cantonale

Vaudoise en tant que président de la direction générale. De juillet 2008 à février 2012, il est CEO de HSBC Private Bank (Suisse) et Regional CEO Europe and Middle East dès octobre 2010. Depuis mars 2012, Alexandre Zeller est consultant et administrateur indépendant. De mai 2013 à Septembre 2016, Alexandre Zeller était président du conseil d'administration de SIX Group SA. Depuis le 1er octobre 2016, Alexandre Zeller est président du conseil d'administration du Credit Suisse (Suisse) SA.

Mandats en cours:

- Credit Suisse (Suisse) SA, président
- Maus Frères SA, en Suisse, administrateur
- Garage Central SA, en Suisse, président du conseil d'administration

---

## JOSEPH DEISS

Joseph Deiss obtient un doctorat en sciences économiques et sociales à l'Université de Fribourg (Suisse) en 1971. Il œuvre ensuite comme «research student» à l'Université de Cambridge, au Royaume-Uni, puis revient à l'Université de Fribourg où il est chargé de cours d'économie en 1973 puis privat-docent en 1977. Il est nommé professeur extraordinaire en 1983 puis professeur ordinaire d'économie politique dès 1984, fonction qu'il occupe jusqu'en 1999. Durant cette période, il enseigne également en tant que professeur invité auprès de différentes universités suisses, à savoir notamment l'ETH à Zurich, l'Université de Lausanne et celle de Genève. Entre 1996 et 1998, il est doyen de la faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg.

Parallèlement à sa carrière académique, Joseph Deiss a suivi une carrière politique. Il est député

du Grand Conseil du canton de Fribourg de 1981 à 1991, année durant laquelle il en est le Président.

De 1991 à 1999, il siège au Conseil National. Il est notamment Préposé à la surveillance des prix de 1993 à 1996. En 1999, il est élu au Conseil Fédéral où il est successivement responsable du Département Fédéral des Affaires Etrangères (1999 à 2002) et du Département Fédéral de l'Economie (2003 à 2006). En 2004, il est élu Président de la Confédération pour une année. Joseph Deiss quitte le Conseil Fédéral en 2006. Dès lors, il travaille comme consultant dans le domaine des affaires et occupe des postes d'administrateur auprès de différentes entreprises. En juin 2010, il est élu Président de la 65e session de l'Assemblée Générale des Nations Unies, occupant cette fonction de septembre 2010 à septembre 2011.

Mandats exercés dans des sociétés appartenant au Groupe Zurich Insurance Group AG<sup>1</sup>:

- Zurich Insurance Company Ireland (ZIP), en Irlande, administrateur
- Zurich Life Insurance Company Ltd (ZLIC), en Suisse, vice-président du conseil d'administration

Autres mandats:

- Adolphe Merkle Foundation, en Suisse, président
- Clinique Générale-Ste-Anne SA (Suisse), président
- Interprox SA, en Suisse, président
- Liberty Global, European Advisory Council, membre

<sup>1</sup> Ces mandats ne constituent qu'un seul mandat en vertu de l'article 18 des statuts de Kudelski SA comme reproduit à la section 3.3 ci-dessous

---

## ALEC ROSS

Alec Ross a commencé sa carrière en 1994 en tant qu'enseignant dans le cadre du programme Teach for America dans les quartiers défavorisés de Baltimore. Deux ans plus tard, il rejoint Enterprise Community Partners (anciennement Enterprise Foundation), une organisation à but non lucratif basée à Columbia, dans le Maryland, qui développe des logements à prix abordables dans tous les Etats-Unis, où il occupe la fonction d'assistant spécial du Président. En 2000, Alec Ross cofonde la One Economy Corporation, une organisation à but non lucratif qui met en place des programmes d'aide aux personnes démunies dans le monde entier. Il y travaille pendant huit ans. En parallèle, en 2007, il rejoint la campagne présidentielle du Président Barack Obama en tant que coordinateur du Technology, Media & Telecommunications Policy Committee, puis en tant que Project manager et membre du Technology, Innovation and Government Reform

Policy Group. D'avril 2009 à mars 2013, Alec Ross est Senior Advisor pour l'innovation auprès de la Secrétaire d'Etat américaine Hillary Clinton. Depuis, il est Senior Fellow (agrégé supérieur de recherche) de la School of International and Public Affairs de l'Université de Columbia, collaborateur émérite de l'université Johns Hopkins et est l'auteur du livre «The Industries of the Future» (Simon & Schuster), publié en février 2016. Il conseille également des investisseurs, des entreprises et des responsables gouvernementaux en les aidant à comprendre l'influence des facteurs se situant au carrefour de la géopolitique, des marchés et des technologies «disruptives».

Mandats en cours:

- Amida, aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- AnchorFree Inc., aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- Andela Inc., aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- FiscalNote Inc., aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- Jobbatical Inc, en Estonie, membre du conseil de surveillance
- Leeds Equity Partners LLC, aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- Mark43, aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- Teach for America, aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- Telerivet Inc., aux Etats-Unis, membre du conseil d'administration

---

### 3.2. Autres activités et groupements d'intérêt

Voir les profils individuels des membres du conseil d'administration dans la section 3.1 ci-dessus.

### 3.3. Dispositions statutaires relatives au nombre de mandats admis

Conformément aux termes de l'article 18 des statuts de Kudelski SA, aucun membre du conseil d'administration ne peut exercer plus de: cinq mandats supplémentaires dans les organes supérieurs de direction ou d'administration d'entités juridiques tierces dont les titres de participation sont cotés en bourse; dix mandats supplémentaires dans d'autres entités juridiques tierces; et dix mandats supplémentaires dans des entités juridiques tierces poursuivant un but non lucratif ou de bienfaisance.

Une société n'est pas considérée comme une entité juridique tierce au sens de cette disposition, et n'est donc pas prise en compte pour le calcul du nombre maximum de mandats susmentionnés, si:

1. elle contrôle la société directement, indirectement ou de concert avec des tiers ou est contrôlée par elle; ou
2. elle n'a pas l'obligation de s'inscrire au registre du commerce ou dans un registre similaire à l'étranger (e.g. corporations et établissements de droit public, associations sans but économique, fondations ecclésiastiques ou fondations de famille); ou
3. le mandat est exercé à la demande de la société.

Les mandats exercés pour des entités juridiques contrôlées directement ou indirectement par une même personne ou

entité juridique ou par un même groupe de personnes ou entités juridiques agissant de concert ou à la demande de l'une de ces personnes ou entités juridiques sont réputés ne constituer qu'un seul mandat pour les besoins de cette disposition.

### 3.4. Election et durée du mandat

Le conseil d'administration se compose de un à dix membres. Les membres du conseil sont nommés par l'assemblée générale pour une année. Le mandat s'achève à la fin de l'assemblée générale ordinaire suivante. Tous les membres sont rééligibles. L'année de la première élection ainsi que la durée restante du mandat pour chaque membre sont spécifiées dans la section 3.1 ci-dessus.

Les statuts de Kudelski SA n'ont pas de clauses statutaires dérogeant aux dispositions légales en ce qui concerne la nomination du président, des membres du comité de rémunération et du représentant indépendant.

### 3.5. Organisation interne

Le conseil d'administration exerce, avec le soutien de ses trois comités, comité d'audit, stratégique, et de rémunération et de nomination, les fonctions inaliénables et intransmissibles établies par la loi (art. 716 CO). L'organisation interne du conseil d'administration est définie dans les statuts et dans le règlement du conseil d'administration. Le règlement est disponible sur demande auprès du secrétariat général du Groupe Kudelski par téléphone au +41 21 732 01 27 ou par courrier à l'adresse suivante: 22-24 route de Genève, 1033 Cheseaux-sur-Lausanne.

	COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ STRATÉGIQUE	COMITÉ DE RÉMUNÉRATION ET DE NOMINATION
■ Président			
■ Membre			
André Kudelski		■	
Claude Smadja	■	■	■
Laurent Dassault			
Patrick Fœtisch			■
Marguerite Kudelski	■		
Pierre Lescure		■	■
Alexandre Zeller	■	■	■
Joseph Deiss	■		■
Alec Ross		■	

### 3.5.1. Répartition des tâches au sein du conseil d'administration

À l'exception du président qui est élu par l'assemblée générale, le conseil d'administration se constitue lui-même en désignant en son sein notamment, le vice-président. Si le conseil d'administration attribue la fonction d'administrateur délégué à son président, un «lead director» est également élu parmi ses membres. Dans le cas contraire, la gestion entière de la société est déléguée à l'administrateur délégué ou, à défaut, à la direction. Un secrétaire peut être nommé et choisi en dehors du conseil d'administration. Il n'est pas membre de ce dernier.

Le président du conseil d'administration dirige les débats de l'assemblée générale, surveille la bonne tenue du procès-verbal, assure le protocole et la direction des séances du conseil, informe les membres du conseil d'administration de l'évolution des affaires et des comptes semestriels, représente la société auprès des autorités administratives et/ou judiciaires sous réserve d'un mandat conféré par le conseil d'administration à un tiers, à un directeur ou à un de ses membres.

Le vice-président peut convoquer le conseil d'administration. Il préside l'assemblée générale en l'absence du président.

La gestion de la société peut être déléguée à l'administrateur délégué, sauf disposition contraire de la loi. Dans sa gestion, l'administrateur délégué agit en fonction des directives émises par le conseil d'administration et préserve les intérêts de la société. Il présente en outre à chaque séance du conseil d'administration un rapport comprenant les aspects essentiels de la marche des affaires. Dans la structure actuelle du Groupe, les fonctions de président du conseil d'administration et d'administrateur délégué sont cumulées par une même personne. Cette situation favorise un processus d'information et de

décision rapide et fluide, ce qui permet à la société d'avoir des réponses opérationnelles et stratégiques aussi rapides que l'exigent les évolutions des secteurs activités dans lesquels le Groupe opère. Il existe des mécanismes de contrôle qui contrebalancent un risque potentiel du cumul de ces fonctions au travers de l'institution du «lead director».

Le «lead director» veille à l'indépendance du conseil d'administration vis-à-vis du président et administrateur délégué, ainsi que de la direction de la société et présidence du conseil d'administration dans les situations de conflit d'intérêts du président et administrateur délégué. Il préside le conseil d'administration dans les situations de conflit d'intérêts du président et administrateur délégué. Ainsi, le «lead director» peut convoquer et diriger de manière autonome une séance des membres indépendants du conseil d'administration si l'intérêt de la société requiert une délibération indépendante. Il assure un processus d'évaluation des performances du président du conseil d'administration et administrateur délégué.

### 3.5.2. Composition, attributions et délimitation des compétences des comités du conseil d'administration

À l'exception du comité de nomination et de rémunération dont les membres sont élus individuellement par l'assemblée générale, les comités sont constitués par le conseil d'administration qui en nomme les membres et les présidents. Les comités du conseil se réunissent aussi souvent que nécessaire. Dans la mesure où elles ne sont pas issues de dispositions statutaires, le conseil d'administration délègue aux comités des tâches de vérification et de préparation dans leur domaine de compétence. Ils rendent régulièrement rapport de leur activité au conseil d'administration. Les rapports des comités servent de base aux prises de décisions du conseil d'administration.



### Comité d'audit

Le comité d'audit se compose d'au moins trois membres non exécutifs du conseil d'administration. Au moins l'un des membres du comité dispose d'une expérience avérée en matière de comptabilité. Tous les membres peuvent se prévaloir de connaissances ou d'expérience pratique en matière de gestion financière. Le comité d'audit se réunit en principe trois fois par an. Le comité d'audit peut demander à tout moment des analyses de risque détaillées dans les différents secteurs d'activités du Groupe ainsi que dans des domaines spécifiques de son choix. Le comité d'audit fait appel à des experts externes au conseil d'administration s'il l'estime nécessaire pour l'accomplissement de ses tâches.

Le comité d'audit supervise le processus interne de reporting financier de la société et en assure l'intégrité, la transparence et la qualité. Il veille à la conformité de la comptabilité aux règles applicables en la matière de même qu'à la mise à jour et à la fourniture permanentes d'informations financières à l'entreprise.

Il évalue la qualité du travail des auditeurs extérieurs. Le comité d'audit contrôle les honoraires détaillés de l'organe de révision, veille à l'exécution du plan d'audit qui est défini chaque année, évalue l'efficacité de l'organe de révision à identifier et résoudre les problèmes survenus au niveau du Groupe ou dans les comptes statutaires. Le comité d'audit fournit les recommandations appropriées au conseil d'administration pour le renouvellement du mandat des auditeurs extérieurs ou – si besoin est – leur remplacement. Le comité d'audit s'assure du suivi des recommandations des auditeurs externes et veille à leur indépendance.

Le comité d'audit fournit des rapports réguliers présentant ses recommandations au conseil d'administration sur l'adéquation, l'efficacité et la véracité des processus comptables.

### Comité stratégique

Le comité stratégique se compose d'au moins quatre membres du conseil d'administration, dont le président et le vice-président. Il se réunit au moins deux fois par an.

Le comité stratégique a pour mission l'examen et la définition de la stratégie du Groupe. Il conçoit les options stratégiques de développement dans le but d'assurer la progression à long terme de la position concurrentielle du Groupe et de sa valeur pour les actionnaires. A cette fin, le comité stratégique observe l'évolution des marchés et de la position concurrentielle du Groupe, conçoit des modèles de développement futur et veille au développement du Groupe par le moyen d'investissements, de désinvestissements et de réorganisation.

Pour définir les choix stratégiques, le comité stratégique se base sur des informations qui lui sont fournies par la direction générale, par des membres du conseil d'administration et s'il l'estime nécessaire, par des experts extérieurs.

Le comité stratégique revoit périodiquement l'adéquation entre les objectifs du Groupe, sa structure et l'organisation prévue pour atteindre les objectifs stratégiques. Il fait des propositions au conseil d'administration qui reste l'entité souveraine en matière de choix stratégiques.

### Comité de rémunération et de nomination

Le comité de rémunération et de nomination se compose d'au moins trois membres non exécutifs du conseil d'administration, élus individuellement par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration. Il se réunit au moins deux fois par an.

Le comité de rémunération assiste le conseil d'administration dans l'établissement et la révision périodique de la stratégie de rémunération de la société, de ses lignes directrices et des critères de performance, ainsi que dans la préparation des propositions à l'assemblée générale concernant la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction (voir section 5: Rémunérations, participations et prêts). Le comité présente au conseil d'administration qui soumet à l'assemblée générale les propositions de nomination d'administrateurs. Il examine, à la demande de l'administrateur délégué, les candidatures aux postes de la direction générale et peut, s'il le souhaite, auditionner les candidats.

### **3.5.3. Méthode de travail du conseil d'administration et de ses comités**

La coopération et la répartition des compétences entre le conseil d'administration et ses comités sont décrites à la section 3.5.2.

Le conseil d'administration siège au moins quatre fois par an, mais aussi souvent que la marche des affaires l'exige. En 2016, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit:

Conseil d'administration	8 fois
Comité stratégique	4 fois
Comité d'audit	3 fois
Comité de rémunération et de nomination	2 fois

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration a atteint 92%. Les réunions du conseil d'administration ont duré en moyenne quatre heures et celles des comités trois heures en moyenne.

### 3.6. Compétences

Voir également la section 3.5.1 pour le détail de l'organisation interne du conseil d'administration et de la fonction d'administrateur délégué.

#### **Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration a notamment les compétences suivantes:

- exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires;
- fixer l'organisation;
- fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier pour autant que celui-ci soit nécessaire à la gestion de la société;
- nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation;
- exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données;
- établir le rapport de rémunération;
- établir le rapport de gestion, préparer l'assemblée générale et exécuter ses décisions;
- prendre les décisions au sujet de l'appel ultérieur d'apports relatifs aux actions non entièrement libérées (article 634a du Code des obligations);
- prendre les décisions sur la constatation d'augmentation du capital et sur les modifications des statuts y relatives (articles 651 al.4, 651a, 652a, 652g, 652h, 653g, 653h du Code des obligations);
- informer le juge en cas de surendettement.

#### **La direction générale**

Le conseil d'administration a délégué à l'administrateur délégué la gestion entière de la société. Sont réservées les dispositions impératives de la loi et les dispositions contraires des statuts. L'administrateur délégué coordonne ainsi les opérations des sociétés du Groupe.

### 3.7. Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la direction générale

Dans le contexte de l'industrie, les mécanismes de contrôle de la gestion du Groupe de même que les systèmes de retour de l'information ont une grande importance. C'est pourquoi le Groupe Kudelski a mis en place des instruments d'information et de contrôle qu'il fait évoluer, à différents niveaux: stratégie, opération, finance, droit, propriété intellectuelle, ressources humaines et gestion de l'information.

#### **Supervision**

- L'administrateur délégué fournit au conseil d'administration, avant chaque séance, un rapport comprenant les aspects essentiels de l'évolution des affaires (contrats clés, évolution des ventes, tendances du marché, capital humain) pour les principales entités et activités du Groupe.
- Les membres du conseil d'administration reçoivent de façon hebdomadaire ou trimestrielle, suivant la perti-

nence, une revue de presse ou d'autres documents informatifs concernant le Groupe et ses entités, ainsi que des commentaires de l'administrateur délégué lorsque ce dernier l'estime nécessaire.

- Au minimum deux fois par an, des membres de la direction générale sont invités à présenter leurs activités aux membres du conseil d'administration. Ces derniers peuvent également poser des questions directement aux directeurs de la société quand ils le souhaitent.
- A chaque séance du conseil d'administration, pour autant que la marche des affaires le justifie et en fonction de l'ordre du jour, des membres de la direction générale, des cadres du Groupe ou des experts externes sont invités à présenter des sujets spécifiques aux membres du conseil d'administration.

#### **Opérations et stratégie**

- Les membres de la direction générale coordonnent leurs actions et prennent les décisions relatives à la gestion du groupe lors des «Executive Board Committees» dont la fréquence et la durée sont fonction des besoins du Groupe. En 2016, ce comité s'est réuni presque toutes les deux semaines pour une durée moyenne de trois heures.
- La direction de l'activité iDTV est, quant à elle, assurée par un «Executive Board Group Operations» composé du Président et administrateur délégué (CEO), du Directeur financier (CFO), du Directeur des opérations (COO) ainsi que des cadres supérieurs de l'activité iDTV. Ce comité se réunit deux fois par mois pour une durée de 2h30 et traite des thèmes spécifiques et pertinents pour la division iDTV. Par ailleurs, les membres de la direction générale ainsi que le General Counsel, Directeur juridique, le Senior Vice President Directeur des Ressources Humaines, le Senior Vice President «Intellectual Property» et le secrétaire général se réunissent deux fois par mois pour une durée de trente minutes au sein de l'«Executive Board Group Functions» pour discuter des thèmes relatifs à ces fonctions et n'entrant pas directement dans les opérations. Enfin, la synchronisation entre la direction générale et les membres de l'«Executive Board Group Operations» et de l'«Executive Board Group Functions» se fait lors des réunions de l'«Executive Board Group Management» qui se tiennent une fois par mois pour une durée d'une heure.
- La direction de l'activité Accès Public est assurée par le conseil de surveillance composé d'un administrateur du Groupe, de l'administrateur délégué et CEO du Groupe, du CFO du Groupe et d'un membre non exécutif (actuellement M. Charles Egli, ancien directeur du Groupe) qui assure la présidence de ce conseil. Ce conseil supervise l'ensemble de la division. Le conseil de surveillance se réunit au moins 4 fois par année pour une durée moyenne de 3h30 et traite des thèmes spécifiques et pertinents de la division Accès Public. Les cadres supérieurs de l'activité Accès Public

établissent des rapports réguliers au conseil de surveillance et sont invités à y participer suivant les thèmes.

- Dans les secteurs clés du Groupe, des comités ad hoc composés d'un panel transdisciplinaire d'experts internes évaluent les risques et opportunités de marché, stratégiques, opérationnels, juridiques et financiers. Ces comités gèrent les processus liés aux risques ou opportunités évalués, proposent des mesures et contrôlent l'implémentation de ces mesures. Il existe notamment un comité de sécurité et un comité d'innovation. Les décisions, informations et commentaires issus de ces comités sont transmis aux membres de la direction générale ainsi qu'aux cadres supérieurs de l'activité concernée par les moyens adaptés à l'information à transmettre.

### **Finance**

- L'entité «Controlling» effectue des analyses financières et opérationnelles régulières destinées à identifier les risques opérationnels et financiers tout au long de la chaîne de valeur des différentes activités des sociétés du Groupe et propose et coordonne les améliorations et actions correctives à apporter. Cette entité met également à la disposition de la direction générale et des départements opérationnels une plateforme de services analytiques.
- Le Controlling élabore mensuellement une série de rapports mis à la disposition de la direction générale, rapports qui sont ensuite adaptés et transmis à chaque responsable régional et d'unité d'affaires avec les mesures d'analyses correspondantes. Ces rapports comprennent notamment: un rapport donnant une vue d'ensemble du Groupe par activité avec une évolution des comptes de pertes et profits, leurs déviations par rapport au budget annuel et les adaptations selon les révisions trimestrielles de la prévision annuelle par entité ainsi que leurs indicateurs opérationnels; un rapport de ventes comprenant des analyses par région, par client et par type de ventes ainsi que leur marge; un rapport sur l'évolution des coûts opérationnels par centre de coût; un rapport sur le développement financier de projets clés et un rapport mensuel et trimestriel des flux de trésorerie du Groupe et de chaque segment pour l'année en cours et l'année à venir.
- Par ailleurs, le Groupe dispose d'un contrôle interne basé sur un référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Celui-ci vise à fournir une «assurance raisonnable» quant à la réalisation et l'efficacité des opérations, à la fiabilité des informations financières et du reporting et ainsi qu'à la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Une équipe est dédiée au contrôle interne. Les différents processus sont périodiquement revus et analysés par l'organe de révision externe (PriceWaterhouseCoopers).

### **Juridique**

- Le département juridique fournit assistance et conseils dans le cadre des processus de prise de décision et des activités de tous les départements du Groupe aux fins de prendre en compte et limiter de manière pertinente le risque juridique et de veiller au respect de la politique générale du Groupe.
- Le département juridique est également chargé de la négociation et de l'approbation des contrats conclus par les diverses entités du Groupe et utilise pour ce faire des outils de gestion et d'archivage électronique qui permettent un suivi efficace des contrats.
- Le département juridique est également responsable de la supervision des litiges, des enquêtes officielles et des questions relatives aux nouvelles législations et règlementations de façon générale pour les sociétés du Groupe.

### **Propriété intellectuelle**

- Le département propriété intellectuelle est chargé de protéger, développer, gérer et licencier les technologies et le portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe. En relation avec ces tâches, le département propriété intellectuelle rend compte aux cadres supérieurs des questions opérationnelles et stratégiques liées à la propriété intellectuelle qui ont un impact sur les activités du Groupe.

### **Ressources humaines**

- Le département des ressources humaines dispose d'un outil de développement de la performance («Performance Development System» ou PDS) visant à assurer une adéquation entre les programmes de gestion des collaborateurs et les besoins de l'entreprise. Il permet l'évaluation de la performance et comprend un plan de développement de carrière individuel selon les besoins de l'entreprise. L'outil PDS entièrement intégré au système de gestion des collaborateurs est disponible en ligne. Il permet de mesurer plus aisément la progression des collaborateurs par rapport à leurs objectifs et d'optimiser ainsi le suivi par leurs managers. En sus du PDS, le système de gestion des collaborateurs comprend actuellement une base de données des recrutements, des employés, des modules de gestion du temps et absences, de gestion de la formation ainsi qu'un module de gestion de la rémunération.

### **Gestion de l'information**

- Le département Corporate IT a développé et applique un ensemble de règles et de procédures concernant la sécurité informatique (règles d'usage des outils informatiques, protections et sauvegarde des données, surveillance, gestion des systèmes, etc.), fixée à un niveau approprié afin de limiter les risques et de fournir un environnement fiable des systèmes d'information.

## 4. DIRECTION GÉNÉRALE

### 4.1. Membres de la direction générale



	ANNÉE DE NAISSANCE	NATIONALITÉ	FONCTION	FORMATION
<b>ANDRÉ KUDELSKI</b>	1960	Suisse	<b>Président et administrateur délégué (CEO)</b>	<b>Diplôme d'ingénieur-physicien</b> Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)
<b>MAURO SALADINI</b> Executive Vice President du Groupe	1966	Suisse	<b>Directeur financier (CFO)</b>	<b>Diplôme d'ingénieur électricien ETHZ</b> Ecole polytechnique fédérale de Zurich <b>MBA INSEAD, France</b>
<b>PIERRE ROY</b> Executive Vice President du Groupe	1952	Suisse	<b>Directeur des opérations (COO), Digital TV</b>	<b>Licence en gestion d'entreprise</b> Hautes études commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne

---

## ANDRÉ KUDELSKI

Voir section 3.1. ci-avant.

---

## MAURO SALADINI

Mauro Saladini commence sa carrière professionnelle en 1990 en qualité de consultant dans les services financiers auprès d'Accenture. En 1995, il rejoint Thema Consulting, société pour laquelle il met en place la filiale zurichoise et assume la responsabilité des activités liées à la trésorerie et à la gestion des risques. Dès 1997, il rejoint McKinsey & Co où il devient partenaire en 2001. Il travaille en particulier sur des projets de corporate finance et de stratégie touchant à différentes industries, principalement les médias et les télécommunications. Par ailleurs, Mauro Saladini est responsable du Swiss Media Practice et co-responsable du European Media Practice. Il est directeur financier et Executive Vice President du Groupe Kudelski depuis le 1<sup>er</sup> février 2003.

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski:

- Conax AS, en Norvège, membre du conseil d'administration
- Nagravision SA, en Suisse, directeur (jusqu'au 18 janvier 2017)
- Kudelski Security Inc., USA, membre du conseil d'administration
- Nagra Media Germany GmbH, en Allemagne, directeur
- SkiData AG, en Autriche, vice-président du conseil de surveillance
- Kudelski Norway AS, en Norvège, président du conseil d'administration
- NagralD SA, en Suisse, administrateur-délégué (jusqu'au 2 mai 2014) \*
- NagralD Security SA, en Suisse, administrateur (jusqu'au 31 août 2014)\*\*

\* Cette société ne fait plus partie du Groupe Kudelski depuis le 2 mai 2014

\*\* Cette société ne fait plus partie du Groupe Kudelski depuis le 31 août 2014

Autres mandats:

- Myriad Group AG, en Suisse, administrateur

---

## PIERRE ROY

Pierre Roy commence sa carrière professionnelle auprès de Procter & Gamble comme analyste financier en 1975. Suite à cette première expérience, il rejoint IBM en 1977 en tant qu'ingénieur commercial. En 1979, il commence sa carrière internationale chez Digital Equipment Corporation où il occupe divers postes de direction au centre européen de Genève de même qu'à l'étranger, dans les départements finance et administration, marketing et business management. C'est en 1992 qu'il rejoint Kudelski SA en qualité de directeur général de Nagra Audio, Directeur Business Development Nagravision et directeur général de Précel (alors société du Groupe Kudelski). Dès 1999, il dirige sa propre société de conseil en entreprise et travaille dans les secteurs des télécommunications tout en continuant à collaborer à des projets stratégiques pour Nagravision. En 2003, il est nommé directeur des opérations du secteur Télévision numérique du Groupe Kudelski et Executive Vice President.

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski:

- Conax AS, en Norvège, membre du conseil d'administration
- Nagravision SA, en Suisse, administrateur et directeur général
- Nagra India Private Limited, en Inde, administrateur
- Nagra Media Germany GmbH, en Allemagne, membre du conseil d'administration
- Nagra Media UK Ltd, en Angleterre, administrateur
- Nagravision Italia s.r.l., en Italie, administrateur
- Nagravision Iberica SL, en Espagne, administrateur
- Nagra USA Inc., aux Etats-Unis, administrateur
- Nagravision Asia Pte Ltd., à Singapour, administrateur
- Nagravision Software Technology Co., Ltd, en Chine, administrateur
- Nagra Media Korea LLC, en Corée du Sud, administrateur
- Nagra Media Pvt Ltd, en Inde, administrateur
- OpenTV Europe SASU, en France, président
- OpenTV Australia Pty Ltd, en Australie, administrateur
- SmarDTV SA, en Suisse, administrateur délégué
- NexGuard Labs B.V., Netherlands, membre du conseil d'administration

#### 4.2. Autres activités et groupements d'intérêt

Voir les CV des membres de la direction générale dans la section 4.1 ci-dessus.

#### 4.3. Dispositions statutaires relatives au nombre de mandats admis

Conformément aux termes de l'article 25 des statuts de Kudelski SA, aucun membre de la direction ne peut exercer plus de: deux mandats supplémentaires dans les organes supérieurs de direction ou d'administration d'entités juridiques tierces dont les titres de participation sont cotés en bourse; cinq mandats supplémentaires dans d'autres entités juridiques tierces; et dix mandats supplémentaires dans des entités juridiques tierces poursuivant un but non lucratif ou de bienfaisance.

Une société n'est pas considérée comme une entité juridique tierce au sens de cette disposition, et n'est donc pas prise en compte pour le calcul du nombre maximum de mandats susmentionné, si:

1. elle contrôle la société directement, indirectement ou de concert avec des tiers ou est contrôlée par elle; ou
2. elle n'a pas l'obligation de s'inscrire au registre du commerce ou dans un registre similaire à l'étranger (e.g. corporations et établissements de droit public, associations sans but économique, fondations ecclésiastiques ou fondations de famille); ou
3. le mandat est exercé à la demande de la société.

Les mandats exercés pour des entités juridiques contrôlées directement ou indirectement par une même personne ou entité juridique ou par un même groupe de personnes ou entités juridiques agissant de concert ou à la demande de l'une de ces personnes ou entités juridiques sont réputés ne constituer qu'un seul mandat pour les besoins de cette disposition.

Pour les membres de la direction qui sont également membres du conseil d'administration, le nombre maximum de mandats dans des organes supérieurs de direction ou d'administration d'entités juridiques tierces est régi par l'article 18 des statuts de Kudelski SA et tel que mentionné à la section 3.3 ci-dessus.

#### 4.4. Contrats de management

Au 31 décembre 2016, il n'y a pas de contrats de management au sein de Kudelski SA.

---

## 5. RÉMUNÉRATIONS, PARTICIPATIONS ET PRÊTS

Les informations relatives aux rémunérations et participations des membres du conseil d'administration et de la direction générale de Kudelski SA, ainsi que les prêts qui leur seraient octroyés sont présentées dans le rapport de rémunération 2016 du Groupe Kudelski.

---

## 6. DROIT DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES

Les dispositions statutaires régissant les droits de participation des actionnaires sont conformes au droit positif prévu par le Code des obligations. Les statuts de Kudelski SA peuvent être consultés sur le site du Groupe Kudelski sur la page suivante: <http://www.nagra.com/cms/Investors-doc-center.html>

### 6.1. Limitations et représentation des droits de vote

**6.1.1.** En vertu des statuts de Kudelski SA, il n'existe aucune limitation des droits de vote et aucune clause statutaire de Groupe régissant l'octroi de dérogations.

**6.1.2.** Les statuts de Kudelski SA ne prévoient aucune disposition statutaire relative à l'octroi d'instructions au représentant indépendant et à la participation par voie électronique à l'assemblée générale.

### 6.2. Quorums statutaires

Les statuts de Kudelski SA ne soumettent aucune décision de l'assemblée générale à une majorité plus élevée que celle prévue par la loi.

L'assemblée générale est régulièrement constituée, quel que soit le nombre des actionnaires présents et des actions représentées.

### 6.3. Convocation de l'assemblée générale

Les règles statutaires concernant la convocation à l'assemblée générale sont conformes aux prescriptions légales.

L'assemblée générale est convoquée vingt jours au moins avant la date de sa réunion. La convocation est publiée dans la Feuille officielle suisse du commerce.

### 6.4. Inscriptions à l'ordre du jour

Les objets portés à l'ordre du jour sont mentionnés dans la convocation. En matière du droit d'inscription d'objets à l'ordre du jour, les statuts de Kudelski SA ne contiennent pas de dispositions différentes de celles prévues par le

Code des obligations, à savoir, selon l'article 699 CO, «Des actionnaires qui représentent des actions totalisant une valeur nominale de 1 million de francs\* peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour. La convocation et l'inscription d'un objet à l'ordre du jour doivent être requises par écrit en indiquant les objets de discussion et les propositions».

\*Ceci représente 0,23% du capital-actions de Kudelski SA ou 0.13% des droits de vote.

### **6.5. Inscriptions au registre des actions**

Les actions de Kudelski SA cotées au SIX Swiss Exchange sont des actions au porteur; il n'existe par conséquent pas de registre des actionnaires pour cette catégorie d'actions.

---

## **7. PRISE DE CONTRÔLE ET MESURES DE DÉFENSE**

### **7.1. Obligation de présenter une offre**

Kudelski SA n'a pas de disposition statutaire d'«opting-out» ou d'«opting-up». Cela signifie que si un actionnaire atteint la limite prévue par la loi fédérale sur l'infrastructure des marchés financiers (art. 135 LIMF: 33<sup>1/3</sup>% des droits de vote), il serait tenu, en vertu de cette même loi, de présenter une offre publique d'achat.

### **7.2. Clauses relatives aux prises de contrôle**

Il n'existe pas de telles clauses.

---

## **8. ORGANE DE RÉVISION**

### **8.1. Durée du mandat de révision et de la fonction du réviseur responsable**

L'organe de révision de Kudelski SA est PricewaterhouseCoopers SA (Lausanne). Certaines sociétés affiliées du Groupe sont révisées par d'autres organes de révision. L'organe de révision a été réélu par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de Kudelski SA du 22 mars 2016 pour une période statutaire d'une année. Le mandat de PricewaterhouseCoopers SA a débuté en 1985. Il est sous la responsabilité de Mme Corinne Pointet Chambettaz depuis le 1er janvier 2010. Le réviseur responsable est remplacé au plus tard sept ans après la première année de prise en charge de cette fonction, conformément à l'article 730a al.2 du Code des obligations.

### **8.2. Honoraires de révision**

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2016 la somme de CHF 1 148 000. Par services d'audit, on entend les travaux nécessaires chaque année à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des filiales ainsi qu'à l'émission des rapports exigés légalement dans chaque pays, effectués par PricewaterhouseCoopers.

### **8.3. Honoraires supplémentaires**

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour des services additionnels concernant l'année 2016 la somme de CHF 376 675 composée de CHF 290 645 pour des conseils liés à la fiscalité et de CHF 86 030 pour d'autres services additionnels. Par services additionnels, on entend notamment les prestations telles que l'audit de transactions occasionnelles et d'autres prestations telles que les méthodes comptables nouvelles ou modifiées.

### **8.4. Instruments d'information sur la révision externe**

Le comité d'audit du conseil d'administration a pour objectif de fournir une supervision effective et régulière des processus de reporting financier de la société afin d'assurer son intégrité, sa transparence et sa qualité. A ce titre et en vertu de son cahier des charges, il est responsable du contrôle de l'ensemble des travaux liés à la révision ainsi qu'aux services additionnels effectués par les réviseurs externes.

PricewaterhouseCoopers fournit au comité d'audit un rapport détaillé avant chaque séance du comité sur l'exécution, les résultats des travaux de PricewaterhouseCoopers au sein du Groupe Kudelski, les propositions pour rectifier ou améliorer les anomalies notifiées ainsi que sur le suivi des décisions rendues par le comité d'audit.

Des représentants de l'organe de révision du Groupe Kudelski, dont l'associé responsable de l'audit des comptes, sont régulièrement invités à participer aux séances du comité d'audit en tant que participants externes. A l'exception des discussions et prises de décision du comité d'audit concernant l'organe de révision, les représentants de PricewaterhouseCoopers ont cette année participé à l'ensemble des trois séances du comité d'audit. Le responsable de l'audit interne a, quant à lui, participé à l'une de ces séances pour les parties qui le concernaient. Pour plus d'informations sur le comité d'audit en particulier concernant les critères de sélection, d'évaluation et d'indépendance, voir les sections 3.5.2. et 3.5.3. ci-avant.

---

## 9. POLITIQUE D'INFORMATION

Le Groupe Kudelski informe régulièrement les investisseurs des développements suivants:

- marche des affaires, nouveaux contrats importants;
- changements intervenant à la direction du Groupe;
- acquisitions ou vente de sociétés;
- résultats financiers semestriels et annuels.

Publiés dans le respect des règles en vigueur à la SIX Swiss Exchange concernant la publicité événementielle, les communiqués sont disponibles sur le site Internet du Groupe simultanément à leur diffusion. Un lien situé sur la page d'accueil du site Internet du Groupe permet un accès direct aux communiqués de presse. Le Groupe communique de cette manière aussi souvent que nécessaire. Les communiqués sont généralement diffusés en français et en anglais. Dans certains cas spécifiques, une version allemande est également mise à disposition. Ils sont disponibles dans ces différentes langues sur le site Internet.

78

Les personnes qui souhaitent recevoir les communiqués de presse du Groupe Kudelski ont la possibilité de s'inscrire à une liste d'envoi à partir d'un formulaire publié sur le site Internet du Groupe Kudelski.

Les résultats financiers sont présentés aux investisseurs et aux analystes financiers au cours d'une conférence de presse qui se tient deux fois par année. Les personnes conviées ont également la possibilité de suivre la conférence par Internet (diffusion audio).

Le site Internet du Groupe est une source d'information régulièrement actualisée. La section «Investor Relations» contient notamment un agenda des principales dates du calendrier institutionnel (publication des résultats, assemblée générale, présence aux principales expositions professionnelles) ainsi que les principales publications du Groupe (rapport annuel, rapport semestriel).

Les principaux liens Internet et adresses électroniques figurent en page 172 du présent rapport.

### Dates importantes

- 21 mars 2017: assemblée générale ordinaire à Cheseaux-sur-Lausanne;
- 17 août 2017: publication du rapport financier semestriel et conférence de presse;
- 14 février 2018: publication des résultats financiers 2017 et conférence de presse.





# RAPPORT DE RÉMUNÉRATION



---

## 1. INTRODUCTION

Le présent rapport est établi en conformité avec les dispositions en vigueur, notamment les règles du chapitre sur les rémunérations, participations et prêts de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SIX Swiss Exchange ainsi que celles de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb). Les sections 7 et 8 sont vérifiées par l'organe de révision. Sauf mention spécifique, les informations présentées dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2016.

---

## 2. APPROBATION DES REMUNÉRATIONS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

- 82 Conformément à l'article 28 des statuts, sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale approuve chaque année et séparément le montant global accordé au conseil d'administration ainsi que celui accordé à la direction.

Le conseil d'administration propose séparément au vote de l'assemblée générale:

- le montant global maximal accordé au conseil d'administration pour la rémunération de ses membres pour la période allant jusqu'à l'assemblée générale ordinaire suivante; et
- le montant global maximal accordé à la direction pour la rémunération fixe et la rémunération variable de ses membres pour les périodes respectives suivantes: pour la rémunération fixe, la période allant du début du mois de juillet de l'année sociale en cours jusqu'à la fin du mois de juin de l'année sociale suivante; pour la rémunération variable, l'année sociale en cours.

Le conseil d'administration peut soumettre à l'assemblée générale des propositions de rémunération portant sur des périodes différentes et se rapportant à l'ensemble des membres du conseil d'administration ou de la direction ou à certains d'entre eux seulement.

Le vote de l'assemblée générale sur les propositions de rémunération a un caractère contraignant. En cas de rejet par l'assemblée générale d'un ou plusieurs des montants susmentionnés, le conseil d'administration soumet une proposition alternative à l'approbation de la même assemblée générale ou d'une assemblée générale ultérieure.

Les versements d'indemnités rémunérant les activités de membres du conseil d'administration et de la direction dans des entités juridiques que la société contrôle directement ou indirectement sont autorisés. Les rémunérations versées par de telles entités juridiques sont incluses dans le montant de la rémunération soumise à l'approbation de l'assemblée générale.

La société ou toute autre entité juridique que cette dernière contrôle directement ou indirectement peut verser une rémunération avant son approbation par l'assemblée générale, sous réserve de son approbation ultérieure et d'une obligation de restitution de la part de l'organe concerné.

Conformément à l'article 29 des statuts, si le montant global maximal de la rémunération de la direction déjà approuvé par l'assemblée générale n'est pas suffisant pour couvrir la rémunération de membres nommés postérieurement à cette approbation, la société ou les entités juridiques que cette dernière contrôle peuvent octroyer, pour la période de rémunération déjà approuvée, un montant additionnel à titre de rémunération et/ou de compensation pour des avantages auxquels le nouveau membre a renoncé ou dont il a été privé du fait de son changement d'emploi. Le montant additionnel n'excède pas 150% du poste remplacé ou la rémunération fixe la plus élevée des autres membres de la direction *pro rata temporis* pour la période allant jusqu'à la fin de la période pour laquelle la rémunération a déjà été approuvée.

---

## 3. PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération du comité de rémunération et de nomination a pour objectif d'aligner au mieux les intérêts

à moyen et long termes des organes dirigeants avec ceux de la société et de ses actionnaires et repose sur les principes suivants:

- cohérence de la rémunération par rapport aux tâches, à la charge de travail et au degré de responsabilité assumées;
- adéquation de la rémunération avec la marche effective des affaires, avec les changements et l'évolution des marchés dans lesquels le Groupe est présent ainsi qu'avec la stratégie à moyen et long terme du Groupe;
- appréciation globale (et non individuelle) de la rémunération afin d'encourager une vision à long terme des intérêts de la société;
- pour les membres de la direction générale, appréciation de la performance personnelle en relation avec des objectifs à court et à long terme.

Le comité de rémunération et de nominations (voir section 3.5.2 du rapport de gouvernement d'entreprise) veille à ce que la rémunération globale soit comparable à et compétitive vis-à-vis d'un membre d'un organe dirigeant ayant des compétences et des responsabilités similaires dans des sociétés actives dans les domaines de la télévision numérique et de l'Internet sur le marché international, en particulier en Suisse ou dans des régions à fort développement technologique tels que la côte ouest des États-Unis et les pays européens. Il est également tenu compte de la volonté de ne pas diluer excessivement le capital de la société.

Le comité de rémunération et de nomination ne fonde pas son appréciation sur des benchmarks et ne recourt pas aux services de consultants en rémunération. Il effectue une appréciation générale des conditions du marché pratiquées par les entreprises de référence suivantes:

- entreprises de haute technologie cotées au Nasdaq ou au NYSE;
- entreprises de haute technologie cotées à l'Euronext;
- entreprises cotées à la Bourse suisse et faisant partie du Swiss Performance Index (SPI), secteur Technology; et

- entreprises de haute technologie détenues par des fonds privés

avec lesquelles le Groupe est en concurrence notamment pour le recrutement et comparables en termes de complexité opérationnelle et de taille d'entreprise, tout en tenant compte du fait que ces entreprises ne sont pas dans le même secteur d'activité que le Groupe. La vitesse d'évolution du marché dans lequel opèrent ces sociétés est également un critère d'appréciation.

En dehors des éléments précités, le comité de rémunération et de nomination estime qu'il n'y a pas d'autres critères sur la base desquels il puisse comparer le Groupe Kudelski à d'autres entreprises, en raison d'une part de la diversité de ses activités et, d'autre part, de l'évolution rapide des marchés dans lesquels le Groupe opère et de l'influence qu'exercent les différents acteurs sur ces marchés.

Le niveau de rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration est déterminé par leur rôle au sein du conseil d'administration et de ses comités. Les éléments de la rémunération sont explicités dans la section 4.1.

La rémunération globale annuelle des membres de la direction générale comprend une part fixe et une part variable. La part variable de la rémunération dépend des résultats du Groupe (économiques et stratégiques) ainsi que des responsabilités assumées et de la performance individuelle, ce qui peut influencer de façon positive ou négative le niveau de rémunération de chaque membre de la direction générale. La part variable a pour fonction d'aligner les intérêts des membres de la direction générale sur ceux de l'entreprise et ainsi de les faire bénéficier ou non de la création de valeur. Cette part variable n'est toutefois pas exprimée en pourcentage de la rémunération fixe (voir également section 4.2.).

Il n'existe, à l'heure actuelle, aucune disposition prévoyant une prestation ou un avantage particulier, y compris concernant les périodes de blocage des actions, en cas de résiliation du contrat de travail d'un membre de la direction générale ou de départ d'un des membres du conseil d'administration. Il n'existe pas non plus de telles

dispositions en faveur des membres du conseil d'administration, des membres de la direction générale ou en faveur d'autres personnes occupant des fonctions clés au sein du Groupe en cas de changement de contrôle de la société. Les contrats de travail des membres de la direction générale sont des contrats à durée indéterminée avec un délai de congé de 11 mois pour la fin d'un mois, ceci afin d'assurer une stabilité au sein du Groupe.

#### 4. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION

La section 7 présente le détail des indemnités versées aux membres du conseil d'administration et de la direction générale, conformément aux exigences de l'ORAb.

84 Les composantes de la rémunération diffèrent selon que cette rémunération concerne (i) les membres non exécutifs du conseil d'administration ou (ii) les membres exécutifs du conseil d'administration et les membres de la direction générale.

##### 4.1. Membres du conseil d'administration

Conformément à l'article 30 des statuts, la rémunération globale des membres non exécutifs du conseil d'administration est composée des honoraires forfaitaires annuels. Elle est versée en numéraire. Ces membres ont en outre droit à la couverture des frais encourus et des autres dépenses liées à l'exécution de leur tâche.

Lorsque des missions spécifiques hors de l'activité ordinaire du conseil d'administration sont confiées à certains de ses membres, les services rendus sont rémunérés en numéraire à des conditions correspondant à celles pratiquées sur le marché pour des services de même nature.

##### 4.2. Membres de la direction générale

Conformément aux articles 30 al. 4, 31 et 32 des statuts ([https://www.nagra.com/sites/default/files/Statuts\\_31\\_03\\_2015.pdf](https://www.nagra.com/sites/default/files/Statuts_31_03_2015.pdf)), la rémunération globale annuelle des membres exécutifs du conseil d'administration ainsi que des membres de la direction générale se compose d'un salaire fixe et d'une part variable. La rémunération est versée en espèces, en actions et sous forme de prestations en nature, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture de service ou le paiement de tout ou partie de la prime d'assurance maladie internationale, suisse comprise.

La part fixe de la rémunération est en principe versée en espèces. Le comité de nomination et de rémunération décide de façon discrétionnaire des modalités de paiement de la part variable, en tenant compte de critères tels que de l'effet de dilution du capital-actions.

Le paiement est effectué pour un maximum de 50% sous la forme d'actions au porteur de Kudelski SA. Ces actions sont bloquées pour une période de trois ou sept ans, au choix de la personne concernée. Les membres de la direction générale ont également la possibilité de participer au plan d'achat d'actions mis en place en 2004, conformément aux termes dudit plan (voir section 2.7 du rapport de gouvernement d'entreprise: Plan d'achat d'actions).

Le total de la rémunération dépend de la performance individuelle des membres de la direction générale ainsi que de la performance (stratégique, économique et opérationnelle) du Groupe. Les facteurs clés de l'évolution de la rémunération variable incluent notamment la performance du Groupe et de ses divisions, la tenue du budget, les initiatives stratégiques, l'atteinte des objectifs et la qualité du management du membre de la direction générale. Les objectifs du Groupe sont discutés et convenus entre le conseil d'administration, le comité stratégique, le comité de rémunération et de nomination et l'administrateur délégué et reflètent la stratégie et les orientations du Groupe. Ils sont arrêtés sur une base ad hoc d'année en année. L'administrateur délégué détermine, en accord avec le comité de rémunération et de nomination, les objectifs individuels de chaque membre de la direction qui reflètent à la fois les objectifs du Groupe et ceux liés à leurs fonctions.

Le comité de rémunération et de nomination évalue la réalisation des objectifs du Groupe et ceux afférant aux performances individuelles. Le comité de rémunération décide selon son appréciation discrétionnaire de la façon dont les éléments de performance individuelle et ceux afférant au Groupe doivent être pondérés pour la fixation de la rémunération de chacun des membres de la direction générale. Le comité de rémunération applique également à chaque objectif individuel un facteur de performance valorisant le fait d'atteindre, voire de dépasser, plusieurs objectifs tout en pénalisant le cas échéant un objectif non-atteint. Ainsi la méthode déterminant la rémunération variable incite chaque membre de la direction générale à optimiser sa performance et à ne négliger aucun de ses objectifs clés.

---

## 5. PROCÉDURE DE FIXATION DE LA RÉMUNÉRATION

L'organe compétent pour la fixation de la politique de rémunération et pour la fixation de la rémunération de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale est le comité de rémunération et de nomination qui fait rapport de son activité chaque année au conseil d'administration. Fait exception à ce principe la rémunération des membres du comité de rémunération et de nomination qui est fixée par le conseil d'administration lui-même (voir section 3.5.2. du rapport de gouvernement d'entreprise, Comité de rémunération et de nomination).

Le président du conseil d'administration participe, en qualité d'invité, à la détermination de la rémunération des membres du conseil d'administration, de la direction générale et des cadres clés de l'entreprise, à l'exclusion de sa propre rémunération.

Chaque année, en principe au cours du premier trimestre, le comité de rémunération et de nomination réexamine la politique de rémunération et fixe la rémunération annuelle de chacun des membres de la direction générale et du conseil d'administration, à l'exception de la rémunération des administrateurs non exécutifs et des membres du comité de rémunération et de nomination qui est fixée par le conseil d'administration dans son ensemble lors d'une séance qui est généralement tenue au cours du premier trimestre également. A la même période, l'administrateur délégué discute des objectifs de performance de la direction générale avec ses membres. Il fait rapport au conseil d'administration des décisions prises lors d'une séance, qui est également généralement tenue au cours du premier trimestre. Les séances du comité de rémunération et de nomination ainsi que du conseil d'administration ont en règle générale lieu en l'absence des personnes dont la rémunération est débattue.

---

## 6. DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT L'EXERCICE 2016

### 6.1. Modifications apportées à la politique de rémunération pendant l'exercice écoulé

Aucune modification majeure n'a été apportée à la politique de rémunération du Groupe Kudelski concernant l'exercice 2016. Il est à noter que les actions bloquées de la direction générale l'ont été pour des périodes de 3 ou 7 ans (voir section 7).

### 6.2. Données particulières concernant l'exercice 2016

La rémunération de chaque membre de la direction générale est fixée de façon globale et la rémunération variable des membres de la direction générale n'est pas déterminée par rapport à la partie fixe de la rémunération comme spécifié dans la section 2. A titre indicatif, la rémunération variable des membres de la direction générale a représenté entre 45,5% et 48,2% de la rémunération globale, à l'exclusion de celle de l'administrateur délégué (voir section 7.). Ce rapport n'est pas fixe et par conséquent peut changer chaque année. Les différences de rapport entre la rémunération fixe et la rémunération variable entre les différents membres de la direction générale s'expliquent notamment par la fonction exercée, le statut au sein de l'entreprise et les pratiques en vigueur dans le marché à l'époque de la nomination.

---

## 7. INDEMNITÉS VERSÉES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION

La somme de toutes les rémunérations versées directement ou indirectement par Kudelski SA ou une de ses filiales en 2016 et en 2015 aux anciens membres et aux membres en exercice du conseil d'administration et de la direction générale est décrite ci-dessous. Les rémunérations n'incluent pas les remboursements des frais professionnels, ni des frais de représentation qui ne sont pas considérés comme de la rémunération.

La valeur des actions est déterminée en fonction de leur valeur boursière à la date de leur attribution avec une réduction pour les périodes bloquées. Conformément aux principes appliqués par les autorités fiscales suisses, une réduction de 6% par année de blocage est considérée. 60 000 (2015: 105 149) actions au porteur ont été allouées à certains membres de la direction générale avec une période bloquée de 7 ans et 21 846 (2015: 14 913) pour une période de 3 ans. Les actions allouées comme partie de la rémunération variable des exercices 2016 et 2015 ont été attribuées en début d'année suivante.

<b>EXERCICE 2016</b>	<b>RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF</b>	<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF</b>	<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)</b>	<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI CHF</b>	<b>AUTRES * CHF</b>	<b>TOTAL 2016 CHF</b>
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>						
<b>KUDELSKI ANDRÉ</b> Président	551 000	–	–	–	3 353	<b>554 353</b>
<b>SMADJA CLAUDE</b> Vice-président	130 000	–	–	–	6 190	<b>136 190</b>
<b>DASSAULT LAURENT</b> Membre	40 000	–	–	–	2 683	<b>42 683</b>
<b>DEISS JOSEPH</b> Membre	60 000	–	–	–	2 362	<b>62 362</b>
<b>FOETISCH PATRICK</b> Membre	50 000	–	–	–	69 720 **	<b>119 720</b>
<b>KUDELSKI MARGUERITE</b> Membre	50 000	–	–	–	3 353	<b>53 353</b>
<b>LESCURE PIERRE</b> Membre	120 000	–	–	–	5 644	<b>125 644</b>
<b>ZELLER ALEXANDRE</b> Membre	110 000	–	–	–	7 377	<b>117 377</b>
<b>ROSS ALEC</b> Membre	50 000	–	–	–	3 353	<b>53 353</b>
<b>TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	1 161 000	–	–	–	104 038	<b>1 265 038</b>

<b>EXERCICE 2016</b>	<b>RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF</b>	<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF</b>	<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)</b>	<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI CHF</b>	<b>AUTRES *** CHF</b>	<b>TOTAL 2016 CHF</b>
<b>DIRECTION</b>						
<b>KUDELSKI ANDRÉ</b> CEO	599 250	4 845 149	60 000	708 289	368 381	<b>6 521 069</b>
<b>AUTRES MEMBRES</b>	1 345 869	983 121	21 846	325 577	146 752	<b>2 801 318</b>
<b>TOTAL DIRECTION</b>	1 945 119	5 828 270	81 846	1 033 865	515 133	<b>9 322 387</b>

\* Cette section inclut les charges sociales.

\*\* Rémunérations perçues dans le cadre de ses mandats d'avocat effectués pour diverses sociétés du Groupe.

\*\*\* Cette section inclut les prestations de service et en nature ainsi que les charges qui fondent ou augmentent des droits à des prestations de prévoyance.

Un des membres de la direction a perçu une partie de sa rémunération fixe 2016 en USD qui a été convertie au taux de change de 0.9851.



<b>EXERCICE 2015</b>	<b>RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF</b>	<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF</b>	<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)</b>	<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI CHF</b>	<b>AUTRES * CHF</b>	<b>TOTAL 2015 CHF</b>
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>						
<b>KUDELSKI ANDRÉ</b> Président	551 000	–	–	–	3 368	<b>554 368</b>
<b>SMADJA CLAUDE</b> Vice-président	130 000	–	–	–	6 222	<b>136 222</b>
<b>DASSAULT LAURENT</b> Membre	40 000	–	–	–	2 694	<b>42 694</b>
<b>DEISS JOSEPH</b> Membre	60 000	–	–	–	2 374	<b>62 374</b>
<b>FOETISCH PATRICK</b> Membre	60 000	–	–	–	115 579 **	<b>175 579</b>
<b>KUDELSKI MARGUERITE</b> Membre	50 000	–	–	–	3 368	<b>53 368</b>
<b>LESCURE PIERRE</b> Membre	120 000	–	–	–	5 672	<b>125 672</b>
<b>ZELLER ALEXANDRE</b> Membre	110 000	–	–	–	7 409	<b>117 409</b>
<b>ROSS ALEC</b> Membre	50 000	–	–	–	3 368	<b>53 368</b>
<b>TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>1 171 000</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>150 055</b>	<b>1 321 055</b>

<b>EXERCICE 2015</b>	<b>RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF</b>	<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF</b>	<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)</b>	<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI CHF</b>	<b>AUTRES *** CHF</b>	<b>TOTAL 2015 CHF</b>
<b>DIRECTION</b>						
<b>KUDELSKI ANDRÉ</b> CEO	582 750	4 456 210	80 000	686 342	333 507	<b>6 058 809</b>
<b>AUTRES MEMBRES</b>	1 275 000	1 131 860	40 062	377 284	60 499	<b>2 844 644</b>
<b>TOTAL DIRECTION</b>	<b>1 857 750</b>	<b>5 588 070</b>	<b>120 062</b>	<b>1 063 626</b>	<b>394 007</b>	<b>8 903 453</b>

\* Cette section inclut les charges sociales.

\*\* Rémunérations perçues dans le cadre de ses mandats d'avocat effectués pour diverses sociétés du Groupe.

\*\*\* Cette section inclut les prestations de service et en nature ainsi que les charges qui fondent ou augmentent des droits à des prestations de prévoyance.

---

## **8. PRÊTS ET CRÉDITS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION**

Conformément à l'article 33 des statuts, des prêts à un membre du conseil d'administration ou de la direction peuvent être accordés aux conditions du marché et ne peuvent, au moment de leur octroi, excéder le total de la rémunération annuelle la plus récente du membre concerné. En outre, conformément à l'article 28 al. 6 des statuts, la société ou toute autre entité juridique que cette dernière contrôle directement ou indirectement peut verser une rémunération avant son approbation par l'assemblée générale, sous réserve de son approbation ultérieure et d'une obligation de restitution de la part de l'organe concerné.

Au 31 décembre 2016 et 2015, aucun prêt, aucune sûreté et aucun crédit n'ont été accordés aux membres du conseil d'administration ou de la direction, ni à leur proches. Aucune avance n'a été accordée aux membres du conseil d'administration ou de la direction.

Au 31 décembre 2016 et 2015, aucune prestation de prévoyance en dehors de la prévoyance professionnelle n'a été accordée aux membres du conseil d'administration ou de la direction, ni à leur proches.

---

## **9. PRESTATIONS DE PRÉVOYANCE EN-DEHORS DE LA PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION**

Conformément à l'article 34 des statuts, la société ou les entités juridiques contrôlées par la société peuvent octroyer des prestations de prévoyance en dehors de la prévoyance professionnelle de la société ou des entités juridiques contrôlées par la société aux membres du conseil d'administration et de la direction, dont le montant ne peut pas excéder, pour une période de rémunération annuelle donnée, le total de la rémunération annuelle la plus récente du membre concerné. En outre, la société ou les entités juridiques contrôlées par la société peuvent octroyer des rentes à d'anciens membres du conseil d'administration ou de la direction au titre de prévoyance en dehors de la prévoyance professionnelle de la société ou des entités juridiques contrôlées par la société. Pour chaque personne concernée, le montant versé à ce titre ne peut pas excéder, pour une période annuelle, 30 % du dernier salaire de base annuel de la personne concernée avant son départ à la retraite. En lieu et place d'une rente, la société peut verser la prestation de prévoyance sous forme de capital. Dans ce cas, le capital est calculé selon les méthodes de calcul actuariel reconnues

# RAPPORT DE L'ORGANE DE RÉVISION SUR LE RAPPORT DE RÉMUNÉRATION 2016

## À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE KUDELSKI S.A., CHESEAUX-SUR-LAUSANNE

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération ci-joint de Kudelski S.A. (chapitres 7 et 8; pages 85 à 88) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016.

### RESPONSABILITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La responsabilité de l'établissement et de la présentation sincère du rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) incombe au Conseil d'administration. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.

### RESPONSABILITÉ DE L'AUDITEUR

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur le rapport de rémunération ci-joint. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et réalisé de telle façon qu'il nous permette de constater avec une assurance raisonnable que le rapport de rémunération est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que le rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation

des méthodes d'évaluation appliquées aux éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du rapport de rémunération dans son ensemble.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### OPINION D'AUDIT

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de Kudelski S.A. pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.



PricewaterhouseCoopers SA

Corinne Pointet  
Chambettaz  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable

Marc Ausoni  
Expert-réviseur

Lausanne, le 15 février 2017

# REVUE FINANCIÈRE ET RAPPORT FINANCIER



# FINANCIAL OVERVIEW

The Group restored its strong growth momentum in 2016, increasing its consolidated revenues and operating income by 12.3% to CHF 1 067.4 million. Operating income increased to CHF 97.8 million, representing a 20.4% improvement over the previous year, while net income from continuing operations grew by 51.7% to CHF 74.8 million.

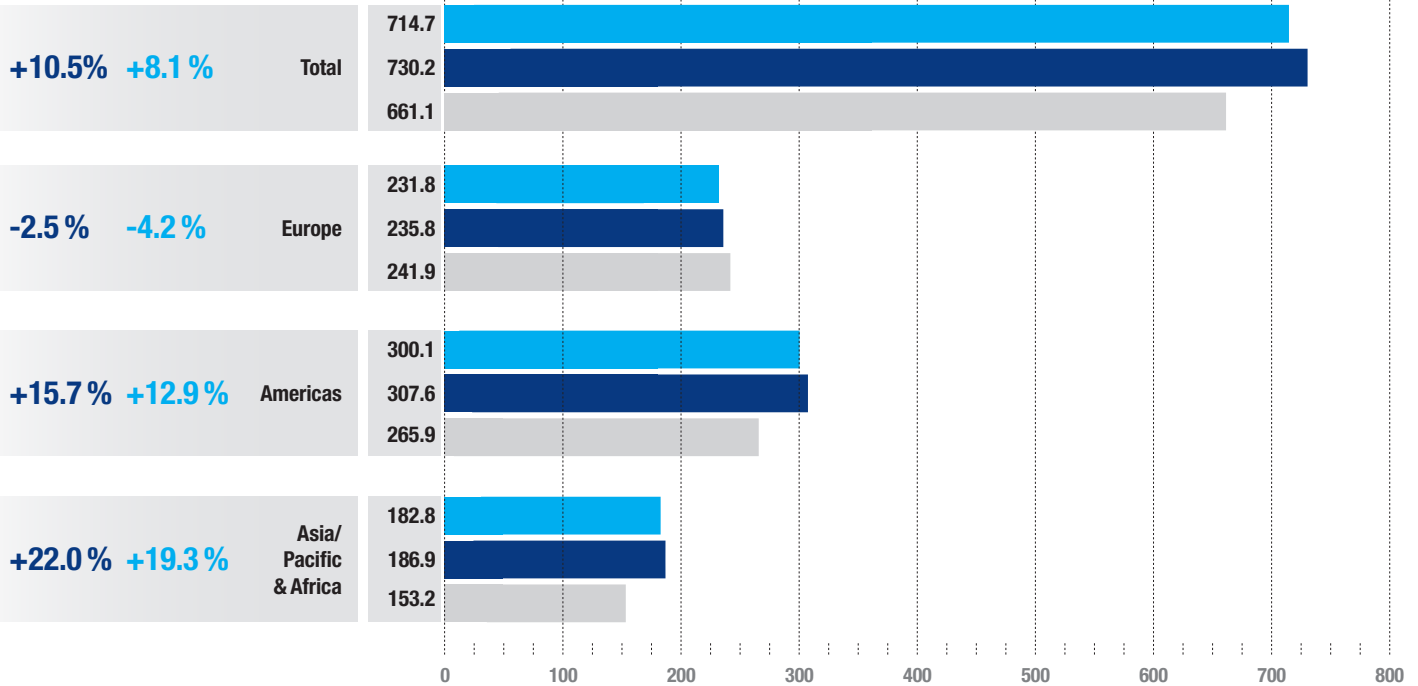
# REVENUE BREAKDOWN BY SEGMENT

## EXCHANGE RATE IMPACT

### iDTV

In million CHF

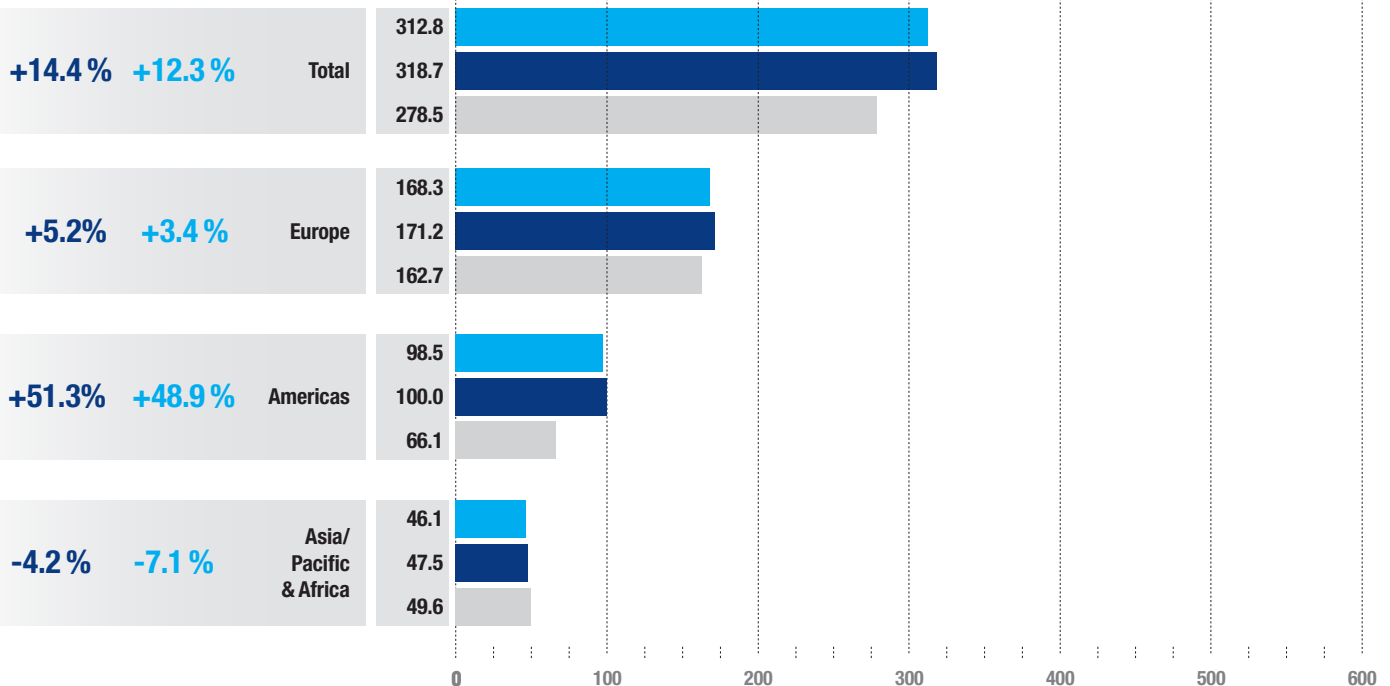
2016 Constant Currency    2016    2015



### PUBLIC ACCESS

In million CHF

2016 Constant Currency    2016    2015



---

## GROUP REVENUES AND PROFITABILITY

Integrated Digital TV (iDTV) segment revenues increased by 10.5% in 2016, reaching CHF 730.2 million, and segment operating income increased by 19.3% to CHF 99.4 million. iDTV benefitted from a stream of intellectual property (IP) licensing agreements, driving both segment revenues and profitability. In the first half 2016, the Group completed licensing agreements with Verizon, Fine Swiss Metals, Yahoo! and an unnamed Fortune 50 company. In the second half, the Group further accelerated the first half momentum by signing deals with Apple, RPX and Hulu.

In 2016, Kudelski Security, the Group's cybersecurity business, continued its expansion, establishing its position as a global provider of solutions that enable enterprise and public sector clients to detect and strengthen their security against cyber threats. In May, the Group completed its acquisition of Milestone Systems, a well-established provider of security services in the network security domain. Milestone Systems provides the Group with a strong platform for the deployment in North America of cybersecurity technologies and managed service capabilities, currently under development. Total consideration for this acquisition was CHF 41.3 million. In January 2017, Kudelski Security acquired Dallas-based M&S Technologies, a cyber and network security provider that provides the Group with a strong foothold in the South Central region of the United States.

In the Group's core digital TV business, the current saturation of traditional pay TV offerings in developed markets resulted in decreased revenues, while sales from emerging markets increased over the previous year.

In July, the Group acquired NexGuard Labs B.V., a leading provider of watermarking technologies. While this acquisition contributed limited revenue and operating profit in 2016, NexGuard expands the Group's portfolio of end-to-end security solutions and enables the Group to better address the content protection needs of content owners and right holders. Total consideration for this acquisition was CHF 28.1 million.

Public Access maintained its strong momentum, achieving its best ever segment revenues and growing operating profits. Revenues grew by 14.4% to CHF 318.7 million and operating income grew by 9.0% to CHF 17.1 million. In Public Access, the Group completed two small acquisitions in 2016. In July, Mexico Grupo Signal, a Mexican distributor, was acquired through an asset deal for CHF 2.6 million. In August, the Group completed the acquisition of Protection Technology, a distributor operating in the states of Washington, Utah and Colorado, for CHF 6.0 million.

Total revenues and other operating income for 2016 increased by CHF 116.6 million to CHF 1'067.4 million. Revenues grew by CHF 109.3 million, while other operating income grew by CHF 7.3 million, due in particular to a CHF 10.0 increase in government R&D grants (mainly French "Credit d'Impot Recherche"), as prior year grants were confirmed following the successful completion of tax audits.

"Margin after cost of material" (a pro-forma, non-IFRS item) increased by CHF 63.8 million to CHF 727.9 million. Relative to total revenues, margin after cost of material decreased from 69.8% to 68.2%. The main driver of this margin reduction relates to a shift of the revenue mix from relatively higher margin iDTV pay TV-related revenues to lower margin Public Access and cybersecurity revenues.

Personnel expenses increased by CHF 30.7 million to CHF 423.7 million. Growth of personnel costs was primarily driven by the consolidation of newly acquired entities, including Milestone Systems, NexGuard and the distributors acquired by SKIDATA. Increased SKIDATA headcount required to support business expansion and organic growth of the Group's cybersecurity activities were further drivers of this growth. Total Group headcount at year end was 3'801 compared to 3'459 at the end of 2015. SKIDATA was the primary driver of this headcount increase, accounting for an additional 192 employees, including 91 employees in North America. The acquisition of Milestone Systems added a further 88 employees in the United States, while NexGuard contributed 35 employees, mainly in France. In Switzerland, the Group increased its cybersecurity and core security technologies headcount, leading to a total headcount increase of 16, mainly in R&D, to reach 783 employees at year end. Finally, the Group continues to expand its Indian operations, both in the iDTV and Public Access segments, adding another 92 employees for a total headcount of 403 at year end.

Compared to 2015, the Group increased other operating expenses by CHF 13.7 million to CHF 162.3 million. Change in provisions moved from negative CHF 4.0 million in 2015 to positive CHF 0.3 million in 2016. Travel, entertainment and lodging expenses were CHF 4.6 million higher, as the Group incurred expenses related to the setup of its new headquarters in Phoenix and reflecting higher headcount-related costs.



The Group's operating income before depreciation and amortization was CHF 141.9 million in 2016, a CHF 19.3 million increase over the previous year. At CHF 44.1 million, depreciation, amortization and impairment were CHF 2.8 million higher than in 2015, reflecting higher asset impairments. Overall, the Group generated operating income of CHF 97.8 million, representing a 20.4% improvement compared to 2015.

The 2016 profit and loss statement includes one-off items resulting in CHF 1.0 million of additional costs. In 2016, the Board of Trustees of the Group's Swiss pension fund reduced the fund's technical interest rate from 3% to 2.5%, adopting LPP 2015 parameters. This change leads to the gradual decrease of the conversion rate from 6.4% in 2015 to 6.05% in 2018 for women and from 6.3% in 2015 to 5.9% in 2018 for men. The lower conversion rate results in a CHF 22.5 million reduction of Group pension fund liabilities and a personnel cost reduction of the same amount.

In December 2016, the Group initiated the restructuring of SmarDTV's operations, which includes the closure of SmarDTV's UK operations and the transfer of activities previously carried out in the UK to Group companies in Asia. In connection with these measures, the Group booked restructuring provisions and further customer-related provisions of CHF 9.6 million. In addition, the Group undertook restructuring measures to increase operational efficiency at its OpenTV and Nagra France subsidiaries, and in connection therewith, the Group booked CHF 3.0 million of restructuring provisions. In 2016, the Group continued to streamline its semiconductor supply chain for digital TV products, internalizing select chip development activities previously outsourced. As the reuse of stock sourced from an external party cannot be assured, the Group impaired such stock and all related assets, resulting in a negative impact of CHF 5.2 million. Additional impairments taken in 2016 include assets related to a user interface platform in the amount of CHF 1.8 million and CHF 3.9 million related to discontinued cybersecurity-related assets.

At CHF 9.9 million, 2016 interest expense was CHF 4.6 million lower than in the prior year, as the Group fully repaid the CHF 165 million credit facility with higher interest rates in 2015 and issued a CHF 200 million bond in 2015 and a CHF 150 million bond in 2016, both carrying lower interest rates. The Group posted CHF 5.1 million of net finance income, representing a CHF 14.3 million

improvement over 2015. This improvement is due to positive foreign exchange effects in 2016, as compared with the negative foreign exchange impact experienced by the Group in 2015. Income tax expense increased to CHF 19.0 million in 2016.

Overall, net income from continuing operations increased by CHF 25.5 million to reach CHF 74.8 million in 2016. As estimates of potential future contributions from the contractual earn-out provisions entered into in connection with the Group's sale of its NagraID Security business in 2014 are no longer considered reliable, the Group impaired the contingent consideration related to this transaction, booking a loss from discontinued operations of CHF 7.4 million. Overall, the Group improved net income by CHF 18.1 million, reaching CHF 67.4 million in 2016.

---

## INTEGRATED DIGITAL TV

Reported iDTV revenues increased by 10.5% to CHF 730.2 million.

The Group's European iDTV business marginally declined by 2.5% in 2016, reaching CHF 235.8 million. Growing revenues from Eastern European markets largely reflect the strong performance of Conax. On the other hand, the business generally experienced declining revenues in 2016 from large Western European markets, including Italy, Spain and Germany.

The Group's Americas business posted a 15.7% growth compared to the previous year. The primary driver of 2016 revenue growth in this region was the first time consolidation of Milestone Systems as of May 2016. Exceptional revenue contribution from intellectual property licensing agreements was a further growth driver in the Americas region. Growth in the Brazilian market continues to slow; in spite of the Group's positive competitive momentum, iDTV revenues in Brazil declined by 14% from 2015. Other South American markets were also weaker compared to previous periods.

The Asia/Pacific and Africa region posted revenue growth of 22.0% in 2016. Positive highlights included significant progress at Starhub in Singapore, where a large headend migration project generated material revenues in 2016. In Taiwan, the Group continues to benefit from favorable momentum with cable operators. In Korea, the Group extended its content protection partnership with KT Sky-life, entering into an agreement for the protection of 4K video streams. In India, Conax deployed high volumes of smartcards while launching a cardless content protection solution. Finally, the Group continued to expand its African footprint, with notable achievements in South Africa, where SmarDTV deployed material volumes of set-top boxes, and Nigeria, where both Nagravision and Conax continued to expand in 2016.

Overall, operating income for the iDTV segment improved by 19.3%, reaching CHF 99.4 million. Emerging market activities delivered robust profit contribution, as did the IP licensing agreements concluded by the Group with Apple, RPX, Hulu, Verizon, Fine Swiss Metals, Yahoo! and an unnamed Fortune 50 company.

While still loss making, the Group's cybersecurity business continues to gain traction, as Kudelski Security further strengthened its team, gained critical mass in the US market through the acquisition of Milestone Systems and M&S Technologies, launched technology development initiatives and further expanded its technology ecosystem through a broad network of partnerships. Additionally, the Group launched a new Internet of Things center of excellence.

---

## **PUBLIC ACCESS**

SKIDATA continued its strong growth momentum from the previous year, posting a 14.4% sales increase in 2016 to reach revenues of CHF 318.7 million. Although SKIDATA completed two small acquisitions in 2016, its revenue growth was largely achieved organically.

In Europe, revenues grew by 5.2% compared to the prior year. Highlights of the European segment include strong development of the Austrian business, driven by upgrades of software and related equipment, as well as positive momentum from its service business. On a worldwide basis, SKIDATA entered into over 900 new service contracts in 2016.

In the Americas, the acquisition and integration of Sentry drove growth in 2015, while organic development supported 2016. Highlights included the installation of access control solutions in eleven Las Vegas MGM hotels, new airport wins, including Oklahoma and Dallas Love Field, and the largest contract in SKIDATA's history, a multi-year agreement with the City of San Francisco that is expected to generate revenues of USD 20 million.

Negative developments affecting one market resulted in a year-on-year slowdown of revenues for Asia/Pacific and Africa, declining by 4.2% from 2015. Fundamentals, however, remain strong, as SKIDATA is consolidating its leadership in several key markets. In Australia, SKIDATA consolidated its position and is now the market leader.

Public Access operating income improved by CHF 1.4 million, reaching CHF 17.1 million in 2016. The profitability improvement was driven by top line growth and was achieved in spite of continued investment in further business expansion, including, for example, the opening of new offices in Dubai and Mexico.

---

## **BALANCE SHEET AND CASH FLOW**

Total non-current assets increased by CHF 83.1 million to CHF 682.4 million at the end of 2016, with tangible fixed assets increasing by CHF 8.8 million and intangible fixed assets by CHF 85.0 million. The first time consolidation of Milestone Systems, Nexguard Labs, Protection Technology and Mexico Grupo Signal added CHF 63.4 million to goodwill and CHF 13.1 million to customer list. The CHF 10.9 million reduction of financial assets and other non-current assets was primarily driven by a CHF 8.8 million reduction of long-term deferred contract costs and the CHF 7.4 million impairment of the contingent consideration linked to the sale of NagraID Security.

Total current assets increased by CHF 91.4 million to CHF 581.6 million in 2016. A CHF 5.9 million higher inventory is mainly due to a CHF 9.7 million increase at SKIDATA. Trade accounts receivable were CHF 26.5 million higher compared to the prior year end, as newly acquired entities added CHF 12.0 million. Amounts due from customers for contract work accounted for CHF 14.9 million of the total increase in receivables, including CHF 6.1 million for Nagravision and CHF 5.8 million for SKIDATA. The CHF 18.8 million increase in other current assets is mainly due to CHF 9.8 million of additional grants due from state and government institutions. At the end of 2016, cash and cash equivalents amounted to CHF 177.1 million, CHF 40.2 million higher compared to the end of 2015.

Total equity increased by CHF 52.0 million, mainly reflecting the CHF 67.4 million net income and the CHF 19.0 million capital distribution to shareholders.

Total non-current liabilities increased by CHF 141.6 million to CHF 451.5 million. Total long-term financial debt includes the CHF 200 million 1.875% bond issued in May 2015 that matures in August 2022 and the CHF 150 million 1.5% bond issued in May 2016 that matures in September 2024. The CHF 10.4 million decrease of employee benefit liabilities to CHF 67.4 million includes positive CHF 22.5 million from lower conversion rates of the Swiss pension plan as well as negative CHF 11.0 million from a change in demographic assumptions.

Total current liabilities decreased by CHF 19.0 million to CHF 313.5 million. The Group repaid the CHF 100.2 million outstanding amount of the CHF 110 million bond maturing in December 2016. Trade accounts payable increased by CHF 17.1 million to CHF 67.8 million, including CHF 13.3 million from newly acquired entities. Other current liabilities increased by CHF 32.9 million to CHF 156.3 million, including CHF 13.9 million from newly acquired entities. Higher accrued expenses are the main driver of the increase in other current liabilities, accounting for CHF 20.8 million of the total increase, including in particular provisions for supplier invoices related to customer projects not yet received and additional provisions for expected legal costs related to our IP licensing activities in the US.

In 2016, the Group generated CHF 122.6 million of cash from operating activities, representing a CHF 16.2 million improvement compared to cash flows generated in 2015. The Group used CHF 109.2 million of cash for investing activities. CHF 63.6 million was used for acquisitions in 2016, including net cash out of CHF 29.0 million for Milestone Systems and CHF 27.0 million for NexGuard. In 2016, the Group invested CHF 47.6 million for purchases of intangible and tangible assets.

Cash in from financing activities amounted to CHF 26.3 million. This reflects the CHF 149.3 net proceeds received from the newly issued bond, the repayment of the CHF 110 million bond that matured in December 2016 and the CHF 19.0 million capital distribution paid to Kudelski SA's shareholders.

---

## OUTLOOK

The Group expects to continue growing in 2017, though it does not expect to achieve the same level of profitability as 2016.

In its core digital TV business, many established satellite and cable operators in developed markets are facing new challenges. Following a strong 2016 in emerging markets, the Group expects to consolidate its position in 2017 at a lower revenue level.

IP licensing activities are now well established. The Group expects to benefit from further agreements in 2017. However, in 2017 the Group does not expect to match the exceptionally strong IP licensing performance of 2016.

Kudelski Security will generate substantially higher revenues in 2017, benefitting both from the full consolidation of its newly acquired entities and sustained organic growth. The Group will continue to invest in the development of this business in 2017, including in particular the development of proprietary technologies, which will negatively impact contribution margins.

In the Public Access segment, SKIDATA is expected to maintain the growth trajectory of the last few years and generate higher profitability compared to 2016.

# FINANCIAL STATEMENTS

# CONTENTS

---

## KUDELSKI GROUP CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2016 AND 2015	P. 4
CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2016 AND 2015	P. 5
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2016 AND 2015	P. 6
CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2016 AND 2015	P. 7
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2016 AND 2015	P. 8
NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016	P. 9
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 56

---

## KUDELSKI SA FINANCIAL STATEMENTS

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2016 AND 2015	P. 62
INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2016	P. 63
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2016	P. 64
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 70

# CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2016 AND 2015)

In CHF'000	Notes	2016	2015
Revenues	5	1 048 924	939 594
Other operating income	6	18 508	11 236
<b>Total revenues and other operating income</b>		<b>1 067 433</b>	<b>950 830</b>
Cost of material, licenses and services		-339 550	-286 724
Employee benefits expense	7	-423 721	-392 984
Other operating expenses	8	-162 287	-148 569
<b>Operating income before depreciation, amortization and impairment</b>		<b>141 875</b>	<b>122 553</b>
Depreciation, amortization and impairment	9	-44 070	-41 330
<b>Operating income</b>		<b>97 805</b>	<b>81 223</b>
Interest expense	10	-9 934	-14 515
Other finance income/(expense), net	11	5 131	-9 242
Share of result of associates	17	841	1 671
<b>Income before tax</b>		<b>93 843</b>	<b>59 137</b>
Income tax expense	12	-19 039	-9 827
<b>Net income for the period from continuing operations</b>		<b>74 804</b>	<b>49 311</b>
100 Net result from discontinued operations	36	-7 443	-
<b>Net income for the period</b>		<b>67 361</b>	<b>49 311</b>
<b>Attributable to:</b>			
- Equity holders of the company		62 649	44 421
- Non-controlling interests		4 712	4 890
<b>Earnings per share (in CHF)</b>			
Attributable to shareholders of Kudelski SA for bearer shares : basic and diluted (in CHF)	13	1.1549	0.8191
- Continuing operations		1.2921	0.8191
- Discontinued operations		-0.1372	-
Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in CHF)	13	0.1155	0.0819
- Continuing operations		0.1292	0.0819
- Discontinued operations		-0.0137	-

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements.

# CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2016 AND 2015)

In CHF'000	Notes	2016	2015
<b>Net income</b>		<b>67 361</b>	<b>49 311</b>
<b>Other comprehensive income to be eventually reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:</b>			
Currency translation differences		11 257	-34 030
Cash flow hedges, net of income tax		778	380
Net (loss)/gain on available-for-sale financial assets, net of income tax		203	-638
		<b>12 238</b>	<b>-34 288</b>
<b>Other comprehensive income never to be reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:</b>			
Remeasurements on post employment benefit obligations, net of income tax		-3 308	-10 432
		<b>-3 308</b>	<b>-10 432</b>
<b>Total other comprehensive income, net of tax</b>		<b>8 930</b>	<b>-44 720</b>
<b>Total comprehensive income</b>		<b>76 291</b>	<b>4 591</b>
<b>Attributable to:</b>			
Shareholders of Kudelski SA		71 708	-486
- Continuing operations		-79 150	-486
- Discontinued operations		-7 443	-
Non-controlling interests		4 583	5 077

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements.

# CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(AT DECEMBER 31, 2016 AND 2015)

In CHF'000	Notes 31.12.2016 31.12.2015		
<b>ASSETS</b>			
<b>Non-current assets</b>			
Tangible fixed assets	14	147 957	139 120
Intangible assets	15	434 138	349 127
Investment property	16	–	1 096
Investments in associates	17	5 013	4 499
Deferred income tax assets	18	62 104	61 407
Financial assets and other non-current assets	19	33 199	44 051
<b>Total non-current assets</b>		<b>682 411</b>	<b>599 300</b>
<b>Current assets</b>			
Inventories	20	54 019	48 087
Trade accounts receivable	21	283 479	256 977
Other current assets	22	66 687	47 892
Derivative financial instruments	34	355	365
Cash and cash equivalents	23	177 057	136 840
<b>Total current assets</b>		<b>581 596</b>	<b>490 161</b>
<b>Total assets</b>		<b>1 264 007</b>	<b>1 089 461</b>
<b>EQUITY AND LIABILITIES</b>			
<b>Equity</b>			
Share capital	24	434 005	540 911
Reserves		43 288	-117 777
<b>Equity attributable to equity holders of the parent</b>		<b>477 293</b>	<b>423 135</b>
Non-controlling interests	25	21 700	23 872
<b>Total equity</b>		<b>498 992</b>	<b>447 006</b>
<b>Non-current liabilities</b>			
Long-term financial debt	26	348 749	199 660
Deferred income tax liabilities	18	11 009	11 509
Employee benefits liabilities	28	67 375	77 823
Other long-term liabilities and derivative financial instruments	29	24 346	20 952
<b>Total non-current liabilities</b>		<b>451 480</b>	<b>309 944</b>
<b>Current liabilities</b>			
Short-term financial debt	30	31 943	123 459
Trade accounts payable	31	67 799	50 662
Other current liabilities	32	156 300	123 409
Current income taxes		14 827	9 739
Advances received from clients	33	32 469	22 040
Derivative financial instruments	34	98	434
Provisions for other liabilities and charges	35	10 097	2 768
<b>Total current liabilities</b>		<b>313 535</b>	<b>332 511</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>765 014</b>	<b>642 455</b>
<b>Total equity and liabilities</b>		<b>1 264 007</b>	<b>1 089 461</b>

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements.



# CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2016 AND 2015)

In CHF'000	Notes	2016	2015
<b>Net income for the year</b>		<b>67 361</b>	<b>49 311</b>
Adjustments for net income non-cash items:			
- Current and deferred income tax		19 039	9 827
- Interests, allocation of transaction costs and foreign exchange differences		5 314	23 383
- Depreciation, amortization and impairment	9	44 070	41 330
- Share of result of associates	17	-841	-1 671
- Non-cash employee benefits (income) / expense		-14 087	7 410
- Deferred cost allocated to income statement		9 995	9 084
- Additional provisions net of unused amounts reversed		9 164	558
- Non-cash government grant income		-12 096	-902
- Other non cash (income) / expenses		2 262	-17 357
Adjustments for items for which cash effects are investing or financing cash flows:			
- Other non-operating cash items		-1 439	19
Adjustments for change in working capital:			
- Change in inventories		5 032	5 789
- Change in trade accounts receivable		-13 480	-31 616
- Change in trade accounts payable		2 275	-3 386
- Change in deferred costs and other net current working capital headings		7 402	23 080
Government grant from previous periods received		5 237	11 520
Dividends received from associated companies	17	1 252	1 191
Interest paid		-8 275	-9 527
Interest received		1 065	1 131
Income tax paid		-6 629	-12 787
<b>Cash flow from operating activities</b>		<b>122 621</b>	<b>106 387</b>
Purchases of intangible fixed assets		-19 897	-13 358
Purchases of tangible fixed assets		-27 659	-19 280
Proceeds from sales of tangible and intangible fixed assets		1 128	144
Proceeds from sale of investment property		2 359	-
Investment in financial assets and loans granted		-3 593	-2 808
Divestment of financial assets and loan reimbursement		1 976	1 985
Acquisition of subsidiaries, cash outflow (net of cash acquired):			
- Cash consideration arising from business combinations	4	-69 991	-14 455
- Cash acquired from business combinations	4	10 462	2 307
- Payment arising from prior year business combinations		-3 017	-
Acquisition of associated companies	17	-1 010	-
<b>Cash flow used in investing activities</b>		<b>-109 242</b>	<b>-45 465</b>
Reimbursement of bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities		-115 146	-205 103
Increase in bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities		168 073	201 862
Proceeds from employee share purchase program		84	61
Acquisition of non-controlling interests		-2 737	-187
Proceed from a partial sale of subsidiary and loan not resulting in a loss of control		-	12 741
Capital contribution from non-controlling interests		177	-
Dividends paid to non-controlling interests		-5 130	-5 399
Dividends paid to shareholders	38	-	-16 225
Reimbursement of share capital to Shareholders of Kudelski SA		-18 984	-
<b>Cash flow from/(used in) financing activities</b>		<b>26 337</b>	<b>-12 250</b>
Effect of foreign exchange rate changes on cash and cash equivalents		501	-4 214
<b>Net increase in cash and cash equivalents</b>		<b>40 217</b>	<b>44 458</b>
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	23	136 840	92 382
Cash and cash equivalents at the end of the year	23	177 057	136 840
<b>Net increase in cash and cash equivalents</b>		<b>40 217</b>	<b>44 458</b>

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements.

# CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2016 AND 2015)

In CHF'000	Notes	Share capital	Share premium	Retained earnings	Fair value and other reserves	Currency translation adjustment	Non-controlling interests	Total equity
<b>January 1, 2015</b>		<b>539 047</b>	<b>32 828</b>	<b>-50 791</b>	<b>-2 767</b>	<b>-87 604</b>	<b>22 731</b>	<b>453 444</b>
Net income		-	-	44 421	-	-	4 890	49 311
Other comprehensive income		-	-	-10 445	-495	-33 967	187	-44 720
<b>Total comprehensive income</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>33 976</b>	<b>-495</b>	<b>-33 967</b>	<b>5 077</b>	<b>4 591</b>
Employee share purchase program	39	81	6	-	-	-	-	87
Shares issued for employees		1 783	-522	-	-	-	-	1 261
Dividends paid to shareholders	38	-	-10 817	-5 408	-	-	-	-16 225
Dividends paid to non-controlling interests		-	-	-	-	-	-5 399	-5 399
Non-controlling interests arising on business combinations	4	-	-	-	-	-	3 449	3 449
Transactions with non-controlling interests	4	-	-	7 784	-	-	-1 986	5 798
<b>December 31, 2015</b>		<b>540 911</b>	<b>21 495</b>	<b>-14 439</b>	<b>-3 262</b>	<b>-121 571</b>	<b>23 872</b>	<b>447 006</b>
Net income		-	-	62 649	-	-	4 712	67 361
Other comprehensive income		-	-	-3 293	981	11 370	-129	8 929
<b>Total comprehensive income</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>59 356</b>	<b>981</b>	<b>11 370</b>	<b>4 583</b>	<b>76 290</b>
Employee share purchase program		63	58	-	-	-	-	121
Shares issued for employees		1 512	71	-	-	-	-	1 583
Par value reduction of share capital		-108 481	89 497	-	-	-	-	-18 984
Dividends paid to non-controlling interests		-	-	-	-	-	-5 130	-5 130
Impairment of contingent consideration		-	-	1 461	-	-	-	1 461
Transactions with non-controlling interests	4	-	-	-1 730	-	-	-1 802	-3 532
Equity contribution from non-controlling interest		-	-	-	-	-	177	177
<b>December 31, 2016</b>		<b>434 005</b>	<b>111 121</b>	<b>44 648</b>	<b>-2 281</b>	<b>-110 201</b>	<b>21 700</b>	<b>498 992</b>

Fair value and other reserves as of December 31, 2016 include kCHF -2 437 (2015: kCHF -2 640) of unrealized loss on available-for-sale financial assets and an unrealized loss of kCHF 156 (2015: kCHF -622) relating to cash flow hedges.

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 1. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

### (A) Basis of preparation

The consolidated financial statements of the Kudelski Group ("Group" or "Company") have been prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS).

The preparation of the financial statements in conformity with IFRS requires the use of certain critical accounting estimates. It also requires management to exercise its judgement in the process of applying accounting policies. The areas involving a higher degree of judgement or complexity, or areas where assumptions and estimates are significant to the consolidated financial statements, are disclosed in note 2.

These consolidated financial statements were prepared under the historical cost convention, except for items to be measured at fair value as explained in the accounting policies below. The policies set out below are consistently applied to all years presented. Prior year figures have been reclassified where necessary to better enable comparison. Due to rounding, numbers presented throughout this report may not add up precisely to the totals provided.

### (B) Group accounting

#### (a) Subsidiaries

Subsidiaries are all entities (including structured entities) over which the Group has control. The Group controls an entity when it is exposed to, or has rights to, variable returns from its involvement with the entity and has the ability to affect these returns through its power over the entity. Subsidiaries also comprise companies in which the Group does not own, directly or indirectly, more than one half of the voting rights but exercises significant power to govern their financial and operating policies and bears an over-proportional

responsibility for the main risks. Subsidiaries are fully consolidated from the date on which control is transferred to the Group.

Inter-company transactions, balances, income and expenses on transactions between Group companies are eliminated. Profits and losses resulting from inter-company transactions that are recognised in assets are also eliminated unless the transaction provides evidence of an impairment of the asset transferred. Accounting policies of subsidiaries have been changed where necessary to ensure consistency with the policies adopted by the Group.

#### (b) Business combinations

The Group applies the acquisition method to account for business combinations. The consideration transferred for the acquisition of a subsidiary consists of the fair values of the assets transferred, the liabilities assumed by the former owners of the acquiree and the equity interest issued by the Group. Acquisition-related costs are expensed as incurred. The consideration transferred includes the fair value of any asset or liability resulting from any contingent consideration.

Identifiable assets acquired and liabilities and contingent liabilities assumed in a business combination are measured initially at their fair value at the acquisition date, irrespective of the extent of any non-controlling interests. Identified assets acquired include fair value adjustments on tangible and intangible assets. When determining the purchase price allocation, the Group primarily considers development technologies, customer lists, trademarks and brands as intangibles.

Any contingent consideration which depends on the future financial performance of the acquired company ("earn out clause") is recognized at fair value on the acquisition date using management's best estimate of the final consideration payable. The portion of the contingent consideration deferred to a date more than twelve months after the balance sheet date is discounted to its present value and disclosed within other long-term liabilities.

The Group recognizes non-controlling interests as its proportionate share of the recognized amounts of identifiable net assets. Goodwill is initially measured as the excess of the aggregate value of the consideration transferred plus the fair value of non-controlling interests over the net identifiable assets acquired and liabilities assumed. Transactions with non-controlling interests are accounted for as transactions with equity owners of the Group. The difference between the fair value of any consideration paid and the relevant acquired share of the carrying value of net assets of the subsidiary is recorded in equity. Gains or losses on disposals to non-controlling interests are also recorded in equity.

#### (c) Disposal of subsidiaries

When the Group ceases to have control over a subsidiary, any retained interest in the entity is re-measured to its fair value at the date when control is lost, with the change in carrying amount recognized in the income statement. In addition, any amounts previously recognized in other comprehensive income in respect of that entity are accounted for as if the Group had directly disposed of the related assets or liabilities. This may mean that amounts previously recognized in other comprehensive income are reclassified to profit or loss.

**(d) Associates**

Associates are entities over which the Group has significant influence but which are not subsidiaries. Significant influence is the power to participate in the financial and operating policy decisions of the associate but not the control of those policies. Significant influence is presumed to exist when the Group holds at least 20% of the associate's voting power. Investments in associates are accounted for using the equity method of accounting and are initially recognized at cost. Unrealized gains on transactions between the Group and its associates are eliminated to the extent of the Group's interest in the associates. Unrealized losses are also eliminated unless the transaction provides evidence of an impairment of the asset transferred.

Accounting policies of associates have been changed where necessary to ensure consistency with the policies adopted by the Group.

**(C) Foreign currencies**

The consolidated financial statements of the Group are expressed in Swiss francs ("CHF"), which is the presentation currency.

The local currency is generally the functional currency throughout the world. In the respective entity financial statements, monetary assets and liabilities denominated in currencies other than the functional currency are translated at the rate prevailing at the balance sheet date. Transactions contracted in a currency other than the functional currency are recorded using the exchange rate at the time of the transaction. All resulting foreign exchange transaction gains and losses are recognized in the subsidiary's income statement.

Income, expense and cash flows of the consolidated companies have been translated into Swiss francs using average exchange rates. Assets and liabilities are translated at the closing rate at the date of the balance sheet. All resulting translation differences, including those arising from the translation of any net investment in foreign entities, are recognized in other comprehensive income. The loss of control or total disposal of a subsidiary results in the reclassification of any translation difference to the income statement.

**(D) Revenue recognition**

Revenue is measured at the fair value of the consideration received or receivable from the sale of goods and services in the ordinary course of the Group's activities. Revenue is shown net of value added tax, returns, rebates, discounts, commissions directly attributed to the sale, and after eliminating sales within the Group. The Group recognizes revenue when the amount of revenue can be reliably measured, it is probable that future economic benefit will flow to the entity and when specific criteria have been met for each of the Group's activities as described below.

The amount of revenue is not considered to be reliably measurable until all contingencies relating to the sale have been resolved. The Group bases its estimate on such contingencies on historical results taking into consideration the type of customer, the type of transaction and the specifics of each arrangement.

**(a) Sales of goods**

Sales of goods are recognized when delivery to the customer has occurred, the significant risks and rewards have been transferred to the buyer and collection of the related receivables is reasonably assured. Sales of goods may include

delivery of complete systems comprising hardware, software, specific developments, an initial batch of smartcards, licenses and other services. When the revenue from a sale of goods is subject to a performance obligation other than a warranty, the revenue is only recognized for the estimated share of performance obligation fulfilled in the reporting period.

**(b) Services rendered**

Revenue for services rendered includes various types of services such as system integration, specific developments and customization, maintenance, training, and revenues from complete security solutions which generate recurring service revenues.

Revenue from system integrations, specific developments and customization is recognized using the percentage of completion method. The stage of completion is measured by reference to the contract costs incurred and the effective hours worked up to the balance sheet date as a percentage of total estimated costs and total estimated hours to complete each contract. Revenue from maintenance agreements is allocated over the contractual period. Revenue from training is recognized when earned.

**(c) Royalties and licenses**

Royalty income is recognized when earned. If the relevant license agreement contains certain performance obligations, the revenue is considered earned when the obligation has been fulfilled.

For software license arrangements, the Group recognizes new software license revenue when: (1) The company has entered into a legally binding arrangement; (2) delivery has occurred; (3) customer payment is deemed fixed or determi-

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

nable and free of significant contingencies or uncertainties; and (4) collection is probable.

## **(d) Multiple element arrangements – service mode**

The revenue for complete security solution arrangements, which may comprise hardware, software, specific developments, licenses, smartcards, maintenance and other services according to the specific arrangements, is recognized when contractually earned and is usually dependent on the client's number of subscribers or number of smartcards delivered or made available. The Group considers certain sales of smartcards with extended payment terms to be multiple element arrangements. When the fair value of a particular element cannot be determined, the revenue is fully allocated to any undelivered elements.

When the title to the delivered assets is not transferred, these assets made available to clients are initially recognized on the balance sheet at cost under tangible fixed assets. Cost in connection with the depreciation of the assets made available to clients is recognized over the shorter of the duration of the contract or the useful lives of those assets, and is shown under depreciation in the income statement. When title is transferred, the cost is deferred and is allocated to the cost of material on a straight line basis over the shorter of the duration of the contract or the useful lives of those assets.

In both cases the capitalised amounts are subject to periodic impairment reviews. Other costs (such as maintenance, services and security efforts) relating to those contracts are recognized when incurred. When it is probable that total contract costs will exceed total contract revenue, the estimated loss is recognized immediately.

## **(e) Payment to customers**

Payments made by the Group to customers to enter into or to renew existing customer relationships are initially recorded under deferred costs and are subsequently recognized to the income statement on a straight-line basis over the term of the contract, as a reduction of revenue. They are subject to periodic impairment reviews.

## **(f) Interest income**

Interest income is recognized according to the effective interest rate method.

## **(E) Government grants**

Grants from governments or similar organizations are recognized at their fair value when there is a reasonable assurance that the Group complies with all conditions associated with their grants receipt and use. Where a government grant is subject to audit before payment, the fair value is determined using management's best estimate of the audit risk. Grants are recognized in the income statement as operating income unless they are linked to a capitalized fixed asset, in which case they are deducted from the cost of the fixed asset.

## **(F) Cost of material, licenses and services**

The cost of material, licenses and services includes direct costs which are attributable to selected revenues. The cost of material includes only the cost of materials paid to external suppliers in connection with recognized sales transactions. It therefore does not include other direct and indirect costs associated with the manufacturing process, such as labor costs, utilities or depreciation of manufacturing assets.

Cost of licenses includes amounts charged by external suppliers for sub-licenses on a per-unit basis for each unit of delivered product (e.g. CODEC licenses charged on each set-top-box

sold). It therefore specifically excludes licenses paid independently of the number of units sold, deployed or used in a development process. Cost of services includes outsourced services that are directly connected to a recognized sales transaction, such as subcontracting a portion of a maintenance agreement or outsourcing the implementation of a revenue-generating customer solution.

## **(G) Derivative financial instruments**

Derivative financial instruments, including foreign exchange forward contracts, options and interest rate swaps, are initially recognized at fair value on the date a derivative contract is entered into and subsequently remeasured to their fair value at the end of each reporting period. The method of recognizing the resulting gain or loss is dependent on whether the derivative is designated to hedge a specific risk and therefore qualifies for hedge accounting.

The Group designates certain derivatives which qualify as hedges for accounting purposes as either a hedge of the fair value of recognized assets or liabilities or an unrecognized firm commitment (fair value hedge), or as a hedge of a forecasted transaction (cash flow hedge). The Group documents at the inception of the hedging transaction the relationship between hedging instruments and hedged items, as well as its risk management objective and strategy for undertaking various hedge transactions. This process includes linking all derivatives designated as hedges to specific assets, liabilities or cash flows. The Group also documents its assessment, both at the hedge inception and on an ongoing basis, of whether the derivatives that are used in hedging transactions are highly effective in offsetting changes in fair value of hedged items.

### **(a) Derivatives that do not qualify for hedge accounting**

Certain derivatives transactions, while providing effective economic hedging under the Group's risk management policy, do not qualify for hedge accounting under the specific rules of IAS 39. Changes in the fair value of derivative instruments that do not qualify for hedge accounting under IAS 39 are recognized immediately in the income statement as part of 'other finance income/(expense), net'.

### **(b) Fair value hedge**

Changes in the fair value of derivatives that are designated and qualify as fair value hedges and that are highly effective are recorded in the income statement, along with any changes in the fair value of the hedged asset or liability that is attributable to the hedged risk.

### **(c) Cash flow hedge**

Changes in the fair value of derivatives that are designated and qualify as cash flow hedges and that are highly effective are recognized in comprehensive income. The gain or loss relating to the ineffective portion is recognized immediately in the income statement within 'other finance income/(expense), net'. When the forecasted transaction results in the recognition of an asset or liability, the gains and losses previously included in comprehensive income are included in the initial measurement of the asset or liability. Otherwise, amounts recorded in comprehensive income are transferred to the income statement and classified as revenue or expense in the same period in which the forecasted transaction affects the income statement.

The currency instruments that may be used include forward foreign exchange contracts, currency swaps and zero cost option strategies with terms

generally not exceeding six months, while interest rate instruments that may be used include interest rate swaps and collars strategies with maturities not exceeding the underlying contract maturity. Derivative financial instruments are entered into with high credit quality financial institutions, consistently following specific approval, limit and monitoring procedures.

### **(H) Taxes**

Taxes reported in the consolidated income statements include current and deferred taxes on profit, as well as non-reimbursable withholding taxes and tax adjustments relating to prior years. Income tax is recognized in the income statement, except to the extent that it relates to items directly taken either to equity or to other comprehensive income, in which case it is recognized either in equity or in other comprehensive income. Taxes on income are accrued in the same periods as the revenues and expenses to which they relate.

Deferred taxation is the tax attributable to the temporary differences that appear when taxation authorities recognize and measure assets and liabilities with rules that differ from those of the consolidated accounts. Deferred taxes are determined using the comprehensive liability method and are calculated on the temporary differences at the substantively enacted rates of tax expected to prevail when the temporary differences reverse, except for those temporary differences related to investments in subsidiaries where the timing of their reversal can be controlled and it is probable that the difference will not reverse in the foreseeable future.

Temporary differences and tax losses carried forward are recognized only to the extent that it is probable that future

taxable income will be available against which they can be utilized. Temporary differences and tax losses which generate deferred tax assets and liabilities based on their future probable use are combined within each legal entity to provide a net deferred tax asset or liability amount.

Deferred income tax liabilities have not been recognized for withholding tax and other taxes that would be payable on the unremitted earnings of certain subsidiaries. Such amounts are either permanently reinvested or do not generate any taxation due to the application of tax treaties or tax reliefs.

### **(I) Tangible fixed assets**

#### **(a) General**

Property, plant and equipment is measured at cost, less subsequent depreciation and impairment, except for land, which is shown at cost less impairment. Cost includes any expenditure that is directly attributable to the acquisition of the items. Subsequent costs are included in the asset's carrying amount or recognized as a separate asset, as appropriate, only when it is probable that future economic benefits associated with the item will flow to the Group, and the cost of the item can be measured reliably. All other repair and maintenance expenditures are charged to the income statement during the financial period in which they are incurred.

Building acquisitions or construction and building improvements are allocated to components. The costs less residual values are depreciated over their useful lives on a straight-line basis. Such useful lives may be between 4 to 50 years. Depreciation starts when the underlying assets are ready for use.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

Depreciation is calculated on a straight-line basis over each asset's useful life, according to the following schedule:

## Technical equipment and machinery

	<b>Useful life in years</b>
Machinery and measurement instruments	<u>4 - 7</u>
Digital material and equipment	<u>4 - 5</u>
Computer and information networks	<u>4</u>
Fixed assets made available to clients	<u>4 - 10</u>

## Other equipment

	<b>Useful life in years</b>
Office furniture and equipment	<u>5 - 7</u>
Vehicles	<u>4 - 5</u>

Each assets' residual values and useful lives are reviewed, and adjusted if appropriate, at each balance sheet date. An asset's carrying amount is impaired immediately if the asset's carrying amount is greater than its estimated recoverable amount. Gains and losses on disposal or retirement of tangible fixed assets are determined by comparing the proceeds received with the carrying amounts, and are included in the consolidated income statements.

### (b) Leased tangible fixed assets

Assets acquired under long-term finance leases are capitalized and depreciated over the shorter of the asset's useful life or the lease period in accordance with the Group's policy on property, plant and equipment. The financial commitments associated with long-term finance leases are reported as other current and long-term liabilities. Rentals payable under operating leases are charged to the income statement as incurred.

### (c) Fixed assets made available to clients

The Group makes equipment as well as

smart cards available to clients within the scope of complete security solutions. The assets given to these clients remain the property of the Group and are initially recognized at cost and disclosed in the balance sheet under technical equipment and machinery. These assets are depreciated over the shorter of the duration of the contract and the economic life of the individual components, and the related expense is disclosed under depreciation.

### (d) Borrowing costs

Borrowing costs directly attributable to the acquisition, construction or production assets which take a substantial period of time to be ready for their intended use or sale, are added to the cost of those assets, until such time as the assets are substantially ready for their intended use or sale.

All other borrowing costs are recognised in the income statement in the period in which they are incurred.

### (J) Intangible assets

#### (a) Goodwill

Goodwill arises from the acquisition of subsidiaries and represents the excess of the consideration transferred over the Group's interest in the fair value of the net identifiable assets, liabilities and contingent liabilities of the acquiree and the fair value of the non-controlling interest in the acquiree at the date of acquisition. It is denominated in the functional currency of the related acquisition. Goodwill on acquisition of subsidiaries is included in intangible assets, while goodwill on acquisition of associates is included in investments in associates. All goodwill is considered to have an indefinite life, tested at least annually for impairment, and carried at cost less accumulated impairment losses. Goodwill is allocated to cash generating units for

the purpose of impairment testing. Gains and losses on the disposal of an entity include the carrying amount of goodwill associated with the entity sold.

### (b) Internal research and development

Internal research and development expenses are fully charged to the income statement when incurred. The Group considers that economic uncertainties inherent in the development of new products preclude it from capitalizing such costs.

### (c) External research and development

Expenditures with external parties for research and development, application software and technology contracts are charged to the income statement as incurred if they do not qualify for capitalization. When capitalized, they are amortized over 4 to 10 years once development is achieved and the resulting products are ready for sale.

### (d) Computer software

Acquired computer software licenses are capitalized in the amount expended to acquire the software and ready it for its intended use. These costs are amortized on a straight-line basis over their estimated useful lives (three to four years). Costs associated with maintaining computer software programs are recognized as expense as incurred.

### (e) Customer lists, Trademarks and Brands

Customer lists, trademarks and brands not acquired through a business combination are initially measured at cost. Following initial recognition, they are carried at cost less any accumulated amortisation and impairment losses, and are amortised over their useful economic life. Internally generated customer lists, trademarks and brands are not capitalised.

**(f) Other intangibles in connection with business combinations**

Under IFRS 3, in process research and development, core development technologies, customer lists and trademarks are valued as part of the process of allocating the purchase price in a new business combination. The respective values are recorded separately from goodwill and are allocated to cash-generating units. Acquired intangibles are amortized on a straight-line basis over the following periods, with the expense recorded in the income statement:

**Over the useful life, in years**

Core development technologies	4 - 10
Customer lists	10
Trademarks and brands	5

**(K) Investment property**

Investment property is property held to earn rental income or for capital appreciation as opposed to property intended for internal use. If part of a building is leased, it is accounted for separately under investment property only if the portion of building could be sold separately and if the portion held for internal use is insignificant. Transfers are made to or from investment property only when there is a change in use.

Investment property is carried at historical cost less provisions for depreciation and impairment, and is subject to the same accounting treatment and subsequent measurement methodology applied to building acquisitions or construction and building improvements (note I).

**(L) Financial assets**

The Group classifies its financial instruments in the following categories: financial assets or financial liabilities at fair value through profit or loss, loans and

receivables and available-for-sale financial assets. The classification depends on the purpose for which the financial instruments were acquired or granted. Management determines the classification of its financial instruments at initial recognition and re-assesses this designation at each reporting date.

**(a) Financial assets at fair value through profit or loss**

This category has two sub-categories: financial assets held for trading, and those designated at fair value through profit or loss at inception. A financial asset is classified as held for trading if acquired principally for sale in the short term, or if so designated by management. Derivatives are also categorized as held for trading unless they are designated as hedges. Assets held for trading are classified as current assets if they are either held for trading or are expected to be realized within 12 months of the balance sheet date.

Financial assets designated at fair value through profit or loss are stated at fair value, with any gains or losses arising on remeasurement recognized in profit or loss. The net gain or loss recognized in profit or loss also incorporates any dividend or interest earned on the financial asset.

**(b) Loans and receivables**

Loans and receivables are non-derivative financial assets with fixed or determinable payments that are not quoted in an active market. They arise when the Group provides money, goods or services directly to a debtor with no intention of trading the receivable. They are included in current assets, except for those with maturities greater than 12 months after the balance sheet date, which are classified as long-term assets.

**(c) Available-for-sale financial assets**

Available-for-sale financial assets are non-derivatives that are either designated as available-for-sale or are not classified in another category.

Listed redeemable notes held by the Group that are traded in an active market are classified as available-for-sale financial assets and stated at fair value at the end of each reporting period.

The Group also has investments in unlisted shares that are not traded in an active market but that are classified as available-for-sale financial assets and stated at fair value at the end of each reporting period because management considers fair value can be reliably measured. Fair value is determined in the manner described in note 44. Interest income, dividends and exchange differences arising on monetary available-for-sale financial assets is recognized in the income statement, while all other changes in the carrying amount of available-for-sale financial assets are recognized in comprehensive income and accumulated under the heading of 'Fair value and other reserves'. When the investment is disposed of, or is determined to be impaired, the cumulative gain or loss previously accumulated in 'Fair value and other reserves' is reclassified to the income statement.

Available-for-sale equity investments that do not have a quoted market price in an active market and whose fair value cannot be reliably measured are measured at cost less any identified impairment losses at the end of each reporting date.

**(M) Inventories**

Inventories are stated at the lower of cost and net realizable value. Cost is determined using the weighted average cost method.



# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

The cost of work in progress and manufactured finished goods is comprised of direct production costs and an appropriate proportion of production overhead and factory depreciation. Net realizable value is the estimated selling price in the ordinary course of business, less applicable variable selling expenses. Inventories which are no longer part of production and sales plans are charged to profit and loss.

## **(N) Deferred costs**

Deferred costs are measured at cost and are allocated to the income statement over the shorter of their useful life and the contract period. The portion of deferred cost to be expensed in the income statement during a period that exceeds 12 months from the balance sheet date is disclosed under other non-current assets.

## **(O) Trade accounts receivable**

Trade accounts receivable are initially measured at fair value and subsequently valued using the amortized cost method. A provision for impairment is made for doubtful receivables based on a review of all material outstanding amounts at each reporting date.

## **(P) Cash and cash equivalents**

Cash and cash equivalents include cash in hand and highly liquid investments with original maturities of three months or less which are readily convertible to known amounts of cash. Bank overdrafts are included in short-term financial debt in current liabilities on the balance sheet.

## **(Q) Share capital**

Ordinary and preferred shares of Kudelski SA are classified as equity and are presented at their nominal value. The difference between proceeds of share capital less directly attributable

incremental costs and the nominal value of the share capital increase are considered as share premium and included in equity.

## **(R) Borrowings**

Borrowings are initially recognized at fair value, net of transaction costs incurred. Borrowings are subsequently carried at amortized cost. Any difference between the net proceeds and the redemption value is recognized in the income statement over the period of the borrowings using the effective interest method.

Fees paid for the establishment of loan facilities are recognized as transaction costs of the loan to if all of the facility will be drawn down. If there is no evidence that all of the facility will be drawn down, the fee is capitalized as a pre-payment for liquidity services and amortized over the period of the loan facility.

## **(S) Provisions**

Provisions are recognized when the Group has a present legal or constructive obligation as a result of past events, it is more likely than not that an outflow of resources will be required to settle the obligation, and the amount can be reliably estimated. Provisions are not recognized for future operating losses. Where there are a number of similar obligations, the likelihood that an outflow will be required in settlement is determined by considering the class of obligations as a whole. A provision is recognized even if the likelihood of an outflow with respect to any one item included in the same class of obligations may be small.

A restructuring provision is recognized when the Group has developed a formal plan for the restructuring and has raised a valid expectation in those affected that it will carry out the restructuring by starting

to implement the plan or announcing its main features to those affected. Restructuring provisions comprise employee termination payments, lease termination penalties and dilapidation costs.

## **(T) Employee benefits**

### **(a) Pension obligations**

The Group operates a number of defined benefit and defined contribution plans, the assets of which are generally held in separate trustee-administered funds. The pension plans are generally funded by payments from employees and by their employer, taking into consideration the recommendations of independent qualified actuaries. For defined benefit plans, the Group companies provide for benefits payable to their employees on retirement by charging current service costs to income.

The liability for defined benefit pension plans is the present value of the defined benefit obligation at the balance sheet date minus the fair value of plan assets, together with adjustments for actuarial gains/losses and past service costs. Defined benefit obligations are in all material cases calculated annually by independent actuaries using the projected unit credit method, which reflects services rendered by employees to the date of valuation, incorporates assumptions concerning employees' projected salaries and uses interest rates of highly liquid corporate bonds which have terms to maturity approximating the terms of the related liability. Actuarial gains and losses arising from experience adjustments and changes in actuarial assumptions are charged or credited to equity in other comprehensive income in the period in which they arise.

The Group's contributions to the defined contribution plans are charged to

the income statement in the year during which they are made.

#### **(b) Other long-term employee benefits**

Other long-term employee benefits represent amounts due to employees under deferred compensation arrangements mandated by certain jurisdictions in which the Group conducts its operations. The cost of such deferred compensation arrangements is recognized on an accrual basis and included within employee benefits expense.

#### **(c) Employee Share Purchase Program (ESPP)**

The Group's employee share purchase program allows certain employees to buy a specific number of shares on a preferential basis, subject to certain restrictions on the sales of the shares for a period of 3 years. The difference between the fair value of these shares and the employee's payments for the shares is expensed in the income statement on the subscription date. The fair value of the shares transferred is determined based on the market price of the shares adjusted for the estimated value of the restrictions on sales.

#### **(d) Profit sharing and bonus plan**

The Group recognizes a liability and an expense for bonuses and profit sharing where contractually obliged or where there is a past practice that has created a constructive obligation. In addition, the Board of Directors may grant shares to certain employees. These shares may be subject to a blocking period of up to 7 years and are expensed in the income statement at their fair value at grant date taking into account the estimated value reduction due to the blocking period.

#### **(e) Other employee benefits**

Salaries, wages, social contributions and other benefits are recognized on

an accrual basis in employee benefits expense in the year in which the employees render the associated services.

#### **(U) Trade accounts payable**

Trade payables are recognized initially at fair value and subsequently measured at amortised cost using the effective interest method.

#### **(V) Dividends**

Dividends are recorded in the Group's financial statements in the period in which they are approved by the Group's shareholders.

#### **(W) New and amended accounting standards and IFRIC interpretations Standards and Interpretations effective in the current period and change in accounting policies**

The accounting policies adopted are consistent with those followed in the preparation of the Group's annual financial statements for the year ended December 31, 2015, except for the adoption of new standards and interpretations as of January 1, 2016 described below.

The Group for the first time applied the amendments included in the annual improvement to IFRSs 2012-2014 cycle, effective from 1 January 2016. The following amendments had only limited impact on the accounting policies, financial position or performance of the Group:

- IFRS 11 – 'Joint Operations: Accounting for Acquisitions of Interests' (amendment)
- IFRS 14 – 'Regulatory Deferred Accounts'
- IAS 16 and IAS 38 – 'Clarification of Acceptable methods of depreciation and amortisation' (amendments)
- IAS 16 and IAS 41 – 'Agriculture: Bear-er Plants' (amendments)
- IFRS 10 and and IAS 28 – 'Sale be-

tween investor and its associates or joint ventures' (amendments)

- IFRS 10, IFRS 12 and and IAS 28 – 'Investment entities: Applying the consolidation exception' (amendments)
- IAS 27 – 'Equity method in separate financial statements' (amendments)
- IAS 1 – 'Disclosure initiative' (amendments)
- Annual IFRS improvement projects.

The Group has not early adopted any other standard, interpretation or amendment that has been issued but is not yet effective.

#### **Standard and Interpretations in issue not yet adopted**

Certain new standards, amendments and interpretations to existing standards have been published that are mandatory for the Group's accounting periods beginning after 1 January 2017 or later periods, and which the Group has not early adopted:

- IFRS 15 – 'Revenue from Contracts with Customers' – (effective from 1 January of 2018) – This new revenue standard establishes a new five-step model that will apply to revenue arising from contracts with customers. Under IFRS 15 revenue is recognised at an amount that reflects the consideration to which an entity expects to be entitled in exchange for transferring goods or services to a customer. The new revenue standard is applicable to all entities and will supersede all current revenue recognition requirements under IFRS.

The Group is currently assessing the impact of IFRS 15 and plans to adopt the new standard on the required effective date. At this stage, the group is not able to estimate the impact of the new rules on the group's financial statements. The group will make more detailed assessments of the impact over the next twelve months.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

- IFRS 16 – ‘Leases’ – (effective from 1 January of 2019) – IFRS 16 will substantially change the financial statements as it requires the majority of leases to be recognized on the balance sheet. Under the new standard, an asset (the right to use the leased item) and a financial liability to pay rentals are recognized, with the exception of short-term and low-value leases.

The standard will affect primarily the accounting for the group’s operating leases. As of the reporting date, the group has non-cancelable operating lease commitments of kCHF 55 732. However, the group has not yet determined to what extent these commitments will result in the recognition of an asset and a liability for future payments and how this will affect the group’s profit and classification of cash flows. Some commitments may be covered by the exception for short-term and low-value leases and some commitments may relate to arrangements that will not qualify as leases under IFRS 16.

- IFRS 9 - ‘Financial instruments’ – (effective from 1 January of 2018) – IFRS 9 introduces new requirements for the classification and measurement, impairment and hedge accounting of financial assets and liabilities. This new standard comprises two measurement categories for financial assets and liabilities: amortized cost and fair value. It also introduces a new impairment model based on expected credit loss.

While the group has yet to undertake a detailed assessment of the classification and measurement of financial assets, debt instruments currently classified as available-for-sale financial assets would appear to satisfy the conditions for classification as at fair value through other comprehensive income and hence there will be no change to the accounting for these assets. Accordingly, the group does not expect the new

guidance to have a significant impact on the classification and measurement of its financial assets.

There will be no change to the group’s accounting for financial liabilities, as the new requirements only affect the accounting for financial liabilities that are designated at fair value through profit or loss and the group does not have any such liabilities.

The new standard also introduces expanded disclosure requirements and changes in presentation. These are expected to change the nature and extent of the group’s disclosures about its financial instruments particularly in the year of adoption.

The adoption of the following new standards or amendments will only have a limited impact on the financial statements or disclosures:

- IAS 12 – ‘Recognition of deferred tax assets for unrealised losses’ (amendments)
- IAS 7 – ‘Disclosure initiative’ (amendments)
- Annual IFRS improvement projects.

All other standards and interpretations in issue were considered and were deemed not to have a significant impact on the Group’s financial statements.

## 2. CRITICAL ACCOUNTING ESTIMATES AND JUDGMENTS

The Group’s principal accounting policies are set out in note 1 of the Group’s consolidated financial statements and conform to International Financial Reporting Standards (IFRS).

Significant judgments and estimates are used in the preparation of the consolidated financial statements which, to the extent that actual outcomes and results may differ from these assumptions and estimates, could significantly affect the accounting in the areas described in this section.

### Complete security solutions generating recurring service revenues

As defined in note 1 D, the Group provides complete security solutions which generate recurring service revenues. Depending on the contract terms with each client, the Group may replace the assets made available or transferred to the client for security or economic reasons. Early replacement due to technical obsolescence would result in an impairment of the assets made available to the client or of the deferred costs, which would impact the profitability of the Group.

Furthermore, those contracts may also include payments made to customers which are subject to impairment reviews. In case of impairment of these assets, the profitability of the Group could be affected through a reduction of the deferred costs and revenues.

### Litigation and product liability provisions

A number of Group subsidiaries can be subject to litigation and product liability claims arising out of the normal conduct of their businesses. As a result, claims could be made against them that might not be covered by existing provisions

or by external insurance coverage. Management believes that the outcomes of such actions, if any, would not be material to the Group's financial condition but could be material to future results of operations in a given period.

#### **Income tax, deferred tax assets and government grants**

The Group is subject to income tax in numerous jurisdictions. Significant judgment is required in determining the portion of tax losses carried forward which can be offset against future taxable profit (note 18). In order to assess whether there is any future benefit, forecasts are made of the future taxable profits by legal entity. Actual outcomes could vary significantly from forecasts of future profits and could therefore significantly modify the deferred tax asset and the income taxes. Furthermore, subsequent changes in tax laws, such as non-exhaustive changes in tax rates, the proportion of tax losses that could be offset with future profits or changes in forfeiting periods which occur after the accounts have been approved might affect the tax asset capitalized.

A tax audit may also lead to significant adjustments, due to a rejection of key components of a tax return or a government grant (e.g. related to transfer pricing or the assessment of the eligibility of a project qualifying for a grant).

#### **Retirement benefit plans**

The Group sponsors pension and other retirement plans in various forms covering employees who meet eligibility requirements. Several statistical and other factors that attempt to anticipate future events are used in calculating the expense and liability related to these plans. The factors include assumptions about the discount rate and rate of future compensation increases, as determined by Group management within certain guidelines. In addition, the Group's ac-

tuarial consultants use statistical information such as withdrawal and mortality rates for their estimates.

Assumptions used (note 28) may differ materially from actual results due to changing market and economic conditions, higher or lower withdrawal rates or longer or shorter life spans of participants, among other factors. Depending on events, such differences could have a material effect on our total equity.

#### **Impairment of goodwill**

Determining whether goodwill is impaired requires an estimation of the value in use of the cash-generating units to which goodwill has been allocated.

The value in use calculation requires management's estimate of the future cash flows expected to arise from the cash-generating unit and a suitable discount rate in order to calculate present value. Actual cash flows and values could vary significantly from the forecasted cash flows and related values derived using discounting techniques.

### **3. FINANCIAL RISK MANAGEMENT**

The Group's Corporate Treasury function provides services to the business, co-ordinates access to domestic and international financial markets, and monitors and manages the financial risks relating to the operations of the Group through exposure analyses. These risks include market risk (including currency risk, fair value interest rate risk, cash flow interest rate risk and price risk), credit risk and liquidity risk.

The Group seeks to minimize the effects of these risks by using derivative financial instruments to hedge risk exposures. The use of financial derivatives is governed by the Group's treasury policies, which provide written principles on foreign exchange risk, interest rate risk, credit risk, the use of financial derivatives and non-derivative financial instruments, and the investment of excess liquidity. Internal control procedures ensure compliance with these policies. The Group does not enter into or trade financial instruments, including derivative financial instruments, for speculative purposes. The Corporate Treasury function reports periodically to the Group's finance executive committee which monitors risks and policies implemented to mitigate risk exposures.

#### **Market risk**

The Group's activities expose it primarily to the financial risks of changes in foreign currency exchange rates and interest rates. The Group applies a natural economic hedging strategy and can enter into a variety of derivative financial instruments to manage its exposure to foreign currencies and interest rate risks, including forward foreign exchange contracts or option strategies to hedge the exchange rate risks and interest rate swaps to mitigate the risk of rising interest rates.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

The Group does not enter into any financial transactions containing a risk that cannot be quantified at the time the transaction is concluded (it does not sell assets short). The Group only sells existing assets or hedges transactions and future transactions that are likely to happen. Future transaction hedges are contracted according to treasury policy based on a foreign exchange cash flow forecast. In the case of liquid funds, it writes options on assets it has, or on positions it wants to acquire, and for which it has the required liquidity. The Group therefore expects that any loss in value for these instruments would be generally offset by increases in the value of the hedged transactions.

## (a) Foreign exchange risk

The Group conducts business in a variety of countries using a variety of foreign currencies. However, the Group prepares its consolidated financial statement in Swiss francs. It is therefore exposed to foreign exchange risk arising from various currency exposures, primarily with respect to the US Dollar and the Euro. Foreign exchange risk arises from future commercial transactions, recognized assets and liabilities and net investments in foreign operations. In order to manage foreign exchange risks arising from future commercial transactions and certain assets and liabilities, the Group uses forward foreign exchange contracts and foreign currency zero cost option contracts to hedge certain anticipated foreign currency revenues.

It is the policy of the Group to cover specific foreign currency receipts within a determined portion of the exposure generated, leaving to the Finance Executive Committee the decision to cover the remaining portion based on its views on the market. The Group also enters into forward foreign exchange contracts to manage the risk associated with

anticipated sales transactions out to 12 months within a determined portion of the exposure generated, as defined in the treasury policy.

Net investments in Group affiliates with a functional currency other than the Swiss Franc are of a long-term nature: the Group does not hedge such foreign currency translation exposures.

## (b) Interest rates

The Group is exposed to interest rate risk as entities in the Group borrow funds at both fixed and floating interest rates. The group manages this risk by maintaining an appropriate mix between fixed and floating rate borrowings, and by the use of interest rate swap contracts. Hedging activities are evaluated regularly to align with interest rate views and the Group's defined risk appetite, which ensure that optimal hedging strategies are applied by either neutralizing the balance sheet exposures or protecting interest expense through different interest rate cycles.

## Other price risks

The Group is exposed to equity price risks arising from equity investments. Equity investments are held for strategic rather than trading purposes. The Group does not actively trade these investments.

## Credit risk management

Credit risk refers to the risk that a counterparty will default on its contractual obligations resulting in financial loss to the Group. The Group uses credit rating information supplied by independent rating agencies where available and, if not available, the Group uses other publicly available financial information and its own trading records to rate its major customers. The Group's exposure and the credit ratings of its counterparties are continuously monitored, and the aggregate value of transac-

tions concluded is spread amongst approved counterparties. Credit exposure is controlled by counterparty limits that are reviewed and approved annually by the department in charge.

The Group does not have any significant credit risk exposure to any single counterparty or any group of counterparties having similar characteristics. The Group defines counterparties as having similar characteristics if they are related entities. Concentration of credit risk did not exceed 10% of gross monetary assets at the end of the year, with the exception of cash balances deposited with a highly rated bank. The credit risk on liquid funds and derivative financial instruments is limited because the counterparties are banks with high credit-ratings assigned by international credit-rating agencies. The maximum amount of credit risk is the carrying amount of the financial assets.

## Liquidity risk management

The Group has built an appropriate liquidity risk management framework for the management of the Group's short, medium and long-term funding and liquidity management requirements. The Group manages liquidity risk by maintaining adequate reserves, banking facilities and reserve borrowing facilities, by continuously monitoring forecasts and actual cash flows and by matching the maturity profiles of financial assets and liabilities.

## 4. BUSINESS COMBINATIONS

### Integrated Digital Television

On April 21, 2016, the Group signed a share purchase agreement whereby it acquired 100% of Milestone Systems, Inc, for a total consideration of kCHF 41 295. Founded in 2000, Milestone Systems, Inc. is headquartered in Minneapolis, USA and is focused on enterprise network infrastructure and security as well as support services including certified training, project management, consulting, managed services, and 24x7 technical support. Total consideration includes an earn-out estimate of kCHF 2 744 and deferred consideration of kCHF 1472. The actual earnout payment is based on 2016 gross profit and specific customer retention targets, hence the Group does not expect an actual earn-out payment to be materially different. Management based its earnout estimate on the business plan used to establish the purchase price allocation and support the transaction. The goodwill arising from this acquisition amounts to kCHF 31 582 and arises from a number of factors, including expected synergies resulting from acquiring a workforce experienced in service support as well as valuable sales knowledge and expertise in the relevant market. For the acquisition, the Group made an election for tax purposes whereby the acquisition qualifies as an asset purchase rather than a stock purchase, which allows the difference between the net tax assets acquired and the purchase consideration to be amortized over time. Acquisition related costs of kCHF 179 are included in other operating expenses. The gross contractual amount of trade receivables of kCHF 9 694 is expected to be fully collectable leading to a fair value of kCHF 9 694.

On July 7, 2016, the Group signed a share purchase agreement whereby it acquired 100% of NexGuard Labs B.V (formerly Civolution BV), for a total consideration of kCHF 28 059. NexGuard Labs BV, based in the Netherlands with offices in Los Angeles, New York, London, Dubai and Rennes (France), is a leading provider of forensic watermarking technology and solutions for protecting media content against illicit redistribution. The goodwill arising from this acquisition amounts to kCHF 24 753 and arises from a number of factors including expected synergies considered when purchasing the company, a highly skilled and experienced workforce, as well as a reinforcement of our content protection offering. Acquisition related costs of kCHF 177 are included in other operating expenses. The gross contractual amount of trade receivables of kCHF 896 is expected to be fully collectable leading to a fair value of kCHF 896.

### Public Access

During the year, SKIDATA completed two business combinations by acquiring two distributors. On July 2, 2016 it completed an asset deal to take over the business of Mexico Grupo Signal S.A. de C.V. for a total consideration of kCHF 2 629 including a deferred consideration of kCHF 975 payable on March 19, 2019. On August 15, 2016 it acquired 100% of Protection Technology Inc., USA, its former distribution partner for the US market in the states of Washington, Utah and Colorado for a total consideration of kCHF 5 959 which includes a contingent consideration of kCHF 2 761. In the event that certain revenue thresholds are achieved for the years 2016, 2017 and 2018, additional consideration of up to kCHF 1 000 may be payable in cash in 2017, 2018 and 2019. The fair value of the contingent consideration of kCHF 2 761 was estimated by calculating the present value of the future expected cash flows at a discount rate of 7.1% and assumed probability that the maximum additional consideration should be paid.

The Goodwill arising from these acquisitions are kCHF 1 230 and kCHF 5 850 respectively and are attributed to the Public Access cash generating unit. Goodwill is mainly attributed to the skilled workforce for both acquisitions. Acquisition related costs of kCHF 143 are included in other operating expenses.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

The fair values of the identifiable assets and liabilities as at the dates of acquisition for above business combinations were as follows:

In CHF'000	Milestone Systems, Inc.	Nexguard Labs BV	SKIDATA acquisitions	Fair value of net assets acquired 31.12.2016
Tangible fixed assets	319	109	115	543
Intangible fixed assets:				
- Technology	-	1 693	-	1 693
- Customer lists, Trademark & Brands	8 269	2 288	2 534	13 091
- Other Intangibles	90	45	-	135
Other non current assets	274	29	4	307
Trade accounts receivable:				
- gross contractual amount	9 723	1 400	1 440	12 563
- allowance for doubtful accounts	-29	-504	-	-533
Other current assets	480	2 571	2 998	6 049
Cash and cash equivalents	8 110	1 199	1 153	10 462
Trade accounts payable	-12 943	-313	-	-13 256
Other current liabilities	-4 580	-3 012	-6 272	-13 864
Non current liabilities	-	-707	-	-707
Employee benefits liabilities	-	-121	-	-121
Deferred income tax liabilities	-	-1 371	-463	-1 834
<b>Total identified net assets</b>	<b>9 713</b>	<b>3 306</b>	<b>1 509</b>	<b>14 528</b>
Goodwill	31 582	24 753	7 080	63 415
<b>Total consideration</b>	<b>41 295</b>	<b>28 059</b>	<b>8 589</b>	<b>77 943</b>
Total consideration, of which:				
- cash	37 079	28 059	4 853	69 991
- deferred	1 472	-	975	2 447
- contingent	2 744	-	2 761	5 505
<b>Total consideration</b>	<b>41 295</b>	<b>28 059</b>	<b>8 589</b>	<b>77 943</b>

117

Goodwill is expected to be deductible for tax purposes for Milestone Systems, Inc and both of the SKIDATA acquisitions as those transaction are either asset deals or a tax election has been made in order to treat those transaction as asset deals. NexGuard Labs BV goodwill is not expected to be deductible from a tax perspective.

## Proforma information

From the date of acquisition, the acquired companies have contributed kCHF 58 862 of revenues and kCHF 1 992 to the net income to the continuing operations of the Group. If the acquisitions had taken place on January 1, revenues from continuing operations would have been approximately kCHF 1 085 528 and the net income from continuing operations for the period for the Group would have been approximately kCHF 72 372.

## Transaction with non-controlling interests

On June 30, 2016, the Group acquired the remaining 50% interest of SKIDATA Australasia Pty Ltd for a total consideration of kCHF 3 532, including contingent consideration related to the achievement of targeted financial performances and payable in two tranches. This transaction is treated as a transaction with non-controlling interest and is allocated to retained earnings for kCHF 1 730 and non-controlling interests for kCHF 1 802.

The contingent consideration resulting from the acquisition of the remaining 50% of NagralD Security SA in 2014 has been written off against retained earnings as we no longer expect an earn-out payment due to actual performance of this company compared to the earn-out patterns.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 5. OPERATING SEGMENTS

IFRS 8 requires operating segments to be identified based on internal reporting that is regularly reviewed by the chief operating decision maker. Group operating segments represent strategic business units that offer products and services for which such internal reporting is maintained. The chief operating decision maker reviews the internal segment reporting in order to allocate resources to the segments and assess their performance.

The Group is organized operationally on a worldwide basis in two operating segments which are reflected in internal management reporting:

- Integrated Digital Television
- Public Access

The Integrated Digital Television division

provides end-to-end integrated solutions, including open conditional access solutions, which allow TV operators and content providers to operate a wide range of high value-added pay TV services on a secure platform, and middleware software solutions for set-top-boxes and other consumer devices, enabling an advanced end-user experience. The Integrated Digital Television operating segment also includes the Group's Cybersecurity and Intellectual Property activities.

The Public Access division provides access control systems and ticketing services for ski lifts, car parks, stadiums, concert halls and major events.

The measure of income presented to manage segment performance is the

segment operating income (loss). Segment operating income (loss) is based on the same accounting policies as consolidated operating income (loss) except that intersegment sales are eliminated at the consolidation level. Income and expenses relating to Corporate include the costs of Group headquarters and the items of income and expense which are not directly attributable to specific divisions. These elements are reported under the "Corporate common functions". Reportable segment assets include total assets allocated by segment with the exclusion of intersegment balances, which are eliminated. Unallocated assets include assets managed on a centralized basis, included in the reconciliation to balance sheet assets.

In CHF'000	Integrated Digital Television		Public Access		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Total segment Revenues</b>	<b>730 663</b>	<b>661 448</b>	<b>318 689</b>	<b>278 512</b>	<b>1 049 352</b>	<b>939 960</b>
Inter-segment revenues	-421	-366	-7	-	-428	-366
<b>Revenues from external customers</b>	<b>730 242</b>	<b>661 082</b>	<b>318 682</b>	<b>278 512</b>	<b>1 048 924</b>	<b>939 594</b>
Depreciation and amortisation	-27 006	-31 455	-9 181	-8 211	-36 187	-39 666
Impairment	-7 882	-1 664	-	-	-7 882	-1 664
<b>Operating income - excluding corporate common functions</b>	<b>99 388</b>	<b>83 305</b>	<b>17 091</b>	<b>15 684</b>	<b>116 479</b>	<b>98 989</b>
Corporate common functions					-18 674	-17 766
Interest expense and other Finance income/(expense), net					-4 803	-23 757
Share of result of associates	-322		1 164		841	1 671
<b>Income before tax</b>					<b>93 843</b>	<b>59 137</b>
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
<b>Total segment Assets</b>	<b>959 615</b>	<b>806 671</b>	<b>282 745</b>	<b>243 624</b>	<b>1 242 360</b>	<b>1 050 295</b>
					<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015</b>
In CHF'000						
Total Segment Assets					1 242 360	1 050 295
Cash & Cash equivalents					18 662	28 603
Other current assets					130	87
Financial assets and other non-current assets					2 855	10 476
<b>Total Assets as per Balance Sheet</b>					<b>1 264 007</b>	<b>1 089 461</b>



## GEOGRAPHICAL INFORMATION

The company's country of domicile is Switzerland. The Group's revenue from external customers and information about its non-current assets by country are presented below:

In CHF'000	Revenues from external customers		Non-current assets	
	2016	2015	31.12.2016	31.12.2015
Switzerland	36 397	36 923	83 890	108 436
United States of America	311 477	219 470	227 810	141 013
France	65 464	67 415	23 859	22 355
Norway	10 742	9 647	154 475	154 861
Rest of the world	624 844	606 139	98 753	77 691
	<b>1 048 924</b>	<b>939 594</b>	<b>588 787</b>	<b>504 356</b>

Non-current assets exclude financial instruments, deferred tax assets and employment benefit assets. Revenues are allocated to countries on the basis of the end-customer's location.

## INFORMATION ABOUT MAJOR CUSTOMERS

No aggregate revenues resulting from transactions with a single external customer amount to 10% of the Group's total revenues.

119

## REVENUE CATEGORIES

In CHF'000	2016	2015
Sale of goods	513 850	501 463
Services rendered	328 945	296 791
Royalties and licenses	206 129	141 340
	<b>1 048 924</b>	<b>939 594</b>

## 6. OTHER OPERATING INCOME

In CHF'000	2016	2015
Government grants (research, development and training)	13 447	3 383
Gain on bargain purchase resulting from business combination	–	4 135
Income from rental of property	2 811	2 856
Gain on sale of investment property	1 258	–
Others	991	862
	<b>18 508</b>	<b>11 236</b>

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 7. EMPLOYEE BENEFITS EXPENSE

In CHF'000	Note	2016	2015
Wages and salaries		351 296	307 405
Social security costs		51 166	46 709
Defined benefit plans expenses	28	-8 103	13 904
Defined contribution plans expenses		10 062	8 935
Other personnel expenses		19 301	16 032
		<b>423 721</b>	<b>392 984</b>

## 8. OTHER OPERATING EXPENSES

In CHF'000	2016	2015
Development and engineering expenses	15 137	16 815
Travel, entertainment and lodging expenses	33 714	29 136
Legal, experts and consultancy expenses	36 430	34 444
Administration expenses	24 881	22 687
Building and infrastructure expenses	26 728	25 526
Marketing and sales expenses	10 776	10 807
Taxes other than income tax	4 341	4 055
Change in provisions	331	-4 035
Insurance, vehicles and others	9 950	9 135
	<b>162 287</b>	<b>148 569</b>

## 9. DEPRECIATION, AMORTIZATION AND IMPAIRMENT

In CHF'000	Note	2016	2015
Land and buildings	14	3 769	3 869
Equipment and machines	14	14 342	13 277
Investment property	16	3	115
<b>Total depreciation and impairment of tangible fixed assets</b>		<b>18 115</b>	<b>17 260</b>
Intangible assets	15	25 955	24 070
<b>Total amortization and impairment on intangible fixed assets</b>		<b>25 955</b>	<b>24 070</b>
<b>Depreciation, amortization and impairment</b>		<b>44 070</b>	<b>41 330</b>

## 10. INTEREST EXPENSE

In CHF'000	Note	2016	2015
<b>Interest expense:</b>			
- Bond 2011-2016	27	3 248	3 791
- Bond 2015-2022	27	3 889	2 462
- Bond 2016-2024	27	606	
- Credit facility		-	5 560
- Net interest expense recognized on defined benefit plans	28	904	954
- Other and bank charges		1 286	1 749
		<b>9 934</b>	<b>14 515</b>

In 2015, the total interest expense related to the credit facility amounted to kCHF 5 560 and included amortization of transaction costs for kCHF 2 874. This credit facility was fully reimbursed in 2015 and not renewed.

## 11. OTHER FINANCE INCOME/(EXPENSE), NET

In CHF'000	Note	2016	2015
Interest income		1 315	1 403
Net gains/(losses) on foreign exchange related derivative financial instruments not qualifying for hedge accounting		-870	-2 051
Net foreign exchange transaction gains/(losses)		5 197	-9 053
Others		-510	459
		<b>5 131</b>	<b>-9 242</b>

Changes in the fair value of available-for-sale financial assets were recognized directly in comprehensive income for kCHF 203 (2015: kCHF -638). The change in fair value of held for trading financial assets amounting to kCHF -870 (2015: kCHF -2 051) is disclosed under Net foreign exchange transaction gains/(losses) on foreign derivative financial instruments not qualifying for hedge accounting.

## 12. INCOME TAX EXPENSE

In CHF'000	Note	2016	2015
Current income tax		-20 233	-13 738
Deferred income tax	18	2 232	5 331
Non refundable withholding tax		-1 039	-1 420
		<b>-19 039</b>	<b>-9 827</b>

The tax on the Group's income before tax differs from the theoretical amount that would arise using the weighted average tax rate applicable to profits of the consolidated companies as follows:

In CHF'000	2016	2015
<b>Income before taxes</b>	<b>93 843</b>	<b>59 137</b>
Expected tax calculated at domestic tax rates in the respective countries	-21 942	-13 338
Effect of income not subject to income tax or taxed at reduced rates	2 334	1 381
Effect of utilization of previously unrecognized tax asset on tax losses carried forward and temporary differences	7 026	15 636
Effect of temporary differences and tax losses not recognized and deferred tax assets written-off	-6 576	-16 721
Effect of changes in tax rates	269	949
Effect of associates' result reported net of tax	313	415
Effect of disallowed expenditures	-1 769	-667
Effect of prior year income taxes	218	1 144
Effect of non-refundable withholding tax	-790	-1 420
Other	1 877	2 792
<b>Tax expense</b>	<b>-19 039</b>	<b>-9 827</b>

Income before tax for tax-transparent companies includes the full income before tax of non-fully-owned subsidiaries whose taxes are paid by the subsidiaries' shareholders. However, the Group only recognizes its ownership percentage tax portion. The theoretical tax impact if the Group had recognized 100% of the taxes on these subsidiaries amounts to kCHF 2 578 (2015: kCHF 2 640) and is disclosed under 'Other' in the above table.

The weighted average applicable tax rate increased from 22.55% in 2015 to 23.38% in 2016. The increase can be explained by a different revenue split between countries.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 13. EARNINGS PER SHARE (EPS)

### Basic and diluted earnings per share

Basic and diluted earnings per share is calculated by dividing the profit attributable to equity holders of the company by the weighted average number of shares outstanding during the year.

In CHF'000	2016	2015
Net income attributable to bearer shareholders	57 302	40 629
- Continuing operations	64 110	40 629
- Discontinued operations	-6 808	-
Net income attributable to registered shareholders	5 347	3 792
- Continuing operations	5 982	3 792
- Discontinued operations	-635	-
<b>Total net income attributable to equity holders</b>	<b>62 649</b>	<b>44 421</b>
Weighted average number of bearer shares outstanding	49 616 010	49 720 756
Weighted average number of registered shares outstanding	46 300 000	46 300 000
<b>Basic and diluted earnings per share (in CHF)</b>		
122 Attributable to shareholders of Kudelski SA for bearer shares : basic and diluted (in CHF)	1.1549	0.8191
- Continuing operations	1.2921	0.8191
- Discontinued operations	-0.1372	-
Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in CHF)	0.1155	0.0819
- Continuing operations	0.1292	0.0819
- Discontinued operations	-0.0137	-

The company has no share options nor share subscription rights outstanding which could lead to a dilution of earnings per share.

## 14. TANGIBLE FIXED ASSETS

In CHF'000

31.12.2016 31.12.2015

Land and buildings	108 329	105 427
Equipment and machines	39 628	33 693
	<b>147 957</b>	<b>139 120</b>

### LAND AND BUILDINGS

In CHF'000

#### GROSS VALUES AT COST

As of January 1, 2015

	Land	Buildings improvements	Building	Total
As of January 1, 2015	23 097	109 877	13 197	146 171
Additions	–	1 646	1 119	2 765
Impact of business combinations	1 365	3 719	198	5 282
Disposals and retirements	–	-144	-933	-1 077
Currency translation effects	-171	-1 969	-399	-2 539
Reclassification & others	–	-167	100	-67

As of January 1, 2016

As of January 1, 2016	24 291	112 961	13 282	150 535
Additions	–	2 683	3 603	6 285
Impact of business combinations	–	–	127	127
Disposals and retirements	–	-199	-1 121	-1 320
Currency translation effects	-40	38	122	120
Reclassification & others	–	–	323	323

As of December 31, 2016

As of December 31, 2016	24 251	115 482	16 336	156 070
-------------------------	--------	---------	--------	---------

#### ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT

As of January 1, 2015

As of January 1, 2015	–	-32 090	-11 341	-43 431
Systematic depreciation	–	-2 955	-841	-3 796
Impairment	–	-69	-4	-73
Disposals and retirements	–	78	974	1 052
Currency translation effects	–	844	257	1 100
Reclassification & others	–	39	–	39

As of January 1, 2016

As of January 1, 2016	–	-34 153	-10 956	-45 108
Systematic depreciation	–	-2 902	-857	-3 759
Impairment	–	-10	–	-10
Disposals and retirements	–	98	1 003	1 101
Currency translation effects	–	68	-19	49
Reclassification & others	–	–	-13	-13

As of December 31, 2016

As of December 31, 2016	–	-36 899	-10 842	-47 741
-------------------------	---	---------	---------	---------

Net book values as of December 31, 2015

Net book values as of December 31, 2015	24 291	78 809	2 327	105 427
---	--------	--------	-------	---------

Net book values as of December 31, 2016

Net book values as of December 31, 2016	24 251	78 583	5 495	108 329
---	--------	--------	-------	---------

Useful life in years

Indefinite 10 – 50 4 – 8

In CHF'000

31.12.2016 31.12.2015

Corporate buildings on land whose owner has granted a permanent and specific right of use

7 797 6 708

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## EQUIPMENT AND MACHINES

In CHF'000	Technical equipment and machinery	Other equipment	Total
<b>GROSS VALUES AT COST</b>			
<b>As of January 1, 2015</b>	<b>149 019</b>	<b>10 814</b>	<b>159 832</b>
Additions	15 383	1 132	16 515
Impact of business combinations	387	1 593	1 980
Disposals and retirements	-10 179	-1 051	-11 230
Currency translation effects	-4 891	-639	-5 530
Reclassification & others	149	-119	31
<b>As of January 1, 2016</b>	<b>149 867</b>	<b>11 730</b>	<b>161 598</b>
Additions	18 170	3 203	21 374
Impact of business combinations	357	59	416
Disposals and retirements	-5 713	-1 405	-7 118
Currency translation effects	-4	205	201
Reclassification & others	7	-331	-323
<b>As of December 31, 2016</b>	<b>162 686</b>	<b>13 462</b>	<b>176 147</b>
<b>ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT</b>			
<b>As of January 1, 2015</b>	<b>-121 473</b>	<b>-7 955</b>	<b>-129 428</b>
Systematic depreciation	-11 741	-1 530	-13 271
Impairment	-6	-	-6
Disposals and retirements	10 036	1 064	11 101
Currency translation effects	3 404	293	3 696
Reclassification & others	-74	76	2
<b>As of January 1, 2016</b>	<b>-119 854</b>	<b>-8 051</b>	<b>-127 905</b>
Systematic depreciation	-11 829	-1 365	-13 194
Impairment	-1 144	-5	-1 149
Disposals and retirements	5 327	559	5 886
Currency translation effects	-80	-91	-172
Reclassification & others	-14	27	13
<b>As of December 31, 2016</b>	<b>-127 594</b>	<b>-8 927</b>	<b>-136 520</b>
<b>Net book values as of December 31, 2015</b>	<b>30 014</b>	<b>3 679</b>	<b>33 693</b>
<b>Net book values as of December 31, 2016</b>	<b>35 092</b>	<b>4 535</b>	<b>39 628</b>
Useful life in years	4 – 10	4 – 7	

Technical equipment and machinery is comprised of assets made available to clients which generates recurring service revenue.

2016 Technical equipment impairment relates mainly to assets made available to clients which had to be impaired following a contract renegotiation with a customer.

15. INTANGIBLE ASSETS

In CHF'000	Technol- ogy	Customer lists, Trade- marks & Brands	Software	Goodwill	Other intangibles	Total
<b>GROSS VALUES AT COST</b>						
<b>As of January 1, 2015</b>	<b>125 228</b>	<b>51 886</b>	<b>68 109</b>	<b>272 099</b>	<b>731</b>	<b>518 053</b>
Additions	9 920	–	3 439	–	–	13 359
Impact of business combinations	–	4 562	250	18 450	–	23 262
Disposals and retirements	-1 384	–	-310	–	-2	-1 696
Reclassification & others	–	–	-8	–	–	-8
Currency translation effects	-5 457	-7 597	-864	-21 624	-60	-35 602
<b>As of January 1, 2016</b>	<b>128 307</b>	<b>48 851</b>	<b>70 616</b>	<b>268 925</b>	<b>669</b>	<b>517 368</b>
Additions	10 643	31	9 225	–	–	19 898
Impact of business combinations	1 693	13 092	65	63 415	70	78 334
Disposals and retirements	-2 134	–	-754	–	-15	-2 903
Currency translation effects	1 009	2 409	168	10 526	4	14 117
<b>As of December 31, 2016</b>	<b>139 517</b>	<b>64 383</b>	<b>79 320</b>	<b>342 865</b>	<b>728</b>	<b>626 814</b>
<b>ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT</b>						
<b>As of January 1, 2015</b>	<b>-82 241</b>	<b>-6 773</b>	<b>-59 960</b>	<b>–</b>	<b>-530</b>	<b>-149 504</b>
Systematic amortization	-14 497	-5 142	-2 659	–	-186	-22 484
Impairment	-994	–	-591	–	–	-1 586
Recovery of amortization on disposal and retirements	1 384	–	310	–	2	1 695
Reclassification & others	–	–	-8	–	–	-8
Currency translation effects	2 096	903	603	–	45	3 646
<b>As of January 1, 2016</b>	<b>-94 253</b>	<b>-11 013</b>	<b>-62 305</b>	<b>–</b>	<b>-669</b>	<b>-168 241</b>
Systematic amortization	-10 245	-6 423	-2 506	–	-57	-19 231
Impairment	-6 724	–	–	–	–	-6 724
Recovery of amortization on disposal and retirements	2 134	–	572	–	15	2 722
Currency translation effects	-607	-433	-160	–	-3	-1 203
<b>As of December 31, 2016</b>	<b>-109 695</b>	<b>-17 869</b>	<b>-64 398</b>	<b>–</b>	<b>-714</b>	<b>-192 676</b>
<b>Net book values as of December 31, 2015</b>	<b>34 054</b>	<b>37 839</b>	<b>8 311</b>	<b>268 925</b>	<b>–</b>	<b>349 128</b>
<b>Net book values as of December 31, 2016</b>	<b>29 822</b>	<b>46 514</b>	<b>14 922</b>	<b>342 865</b>	<b>14</b>	<b>434 138</b>
Useful life in years	4 – 10	5 – 10	3 – 4	Indefinite	4	

125

2016 Technology impairment mainly relates to technologies that became obsolete and for which future cash flows became unsure.

Intangibles with indefinite useful lives are subject to a yearly impairment review. Goodwill has been allocated for impairment testing to their cash generating units, which are defined within the framework of the Group as its operating segments.

In 2016, kCHF 312 846 of goodwill has been allocated to Integrated Digital Television (2015: kCHF 246 520) and kCHF 300 019 (2015: kCHF 22 405) to Public Access Solutions.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## Integrated Digital Television

Integrated Digital Television goodwill has been tested for impairment with a value in use calculation based on cash flow projections approved by Group management covering a five-year period and a discount rate of 8.5% (2015: 9.0%). The cash flows beyond that five-year plan have been extrapolated using a steady growth rate of 1.5% per annum (2015: 1.5%) for Digital Television. Revenue assumptions for the five-year plan were generated from existing products and existing customers, and newly launched activities. Key assumptions reflect management's best knowledge of the market, business evolution and past experience.

In 2016 and 2015, management analyzed independently reasonable possible changes in the plan for changes in discount rate, changes in growth rate in perpetuity and the loss of key customers representing approximately 10% of recurring revenue. Based on such analyses, and on the fact that headroom is more than one multiple of the carrying value of goodwill, management concludes that any reasonably possible change in key assumptions on which the recoverable amount is based would not cause the aggregate carrying amount to exceed the aggregate recoverable amount of the cash-generating unit.

## 16. INVESTMENT PROPERTY

In 2016, rental income and direct operating expenses for the investment property were kCHF 6 (2015: kCHF 219) and kCHF 1 (2015 : kCHF 7) respectively. In January 2016, the investment property was sold for CHF 2.3 million, corresponding to its fair value as of December 31, 2015.

In CHF'000	Investment property
<b>GROSS VALUES AT COST</b>	
As of January 1, 2015	2 697
Currency translation effects	-270
<b>As of December 31, 2015</b>	<b>2 427</b>
Disposal	-2 445
Currency translation effects	18
<b>As of December 31, 2016</b>	<b>-</b>
<b>ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT</b>	
As of January 1, 2015	-1 350
Systematic depreciation	-115
Currency translation effects	134
<b>As of December 31, 2015</b>	<b>-1 331</b>
Systematic depreciation	-3
Disposal	1 344
Currency translation effects	-10
<b>As of December 31, 2016</b>	<b>-</b>
<b>Net book values as of December 31, 2015</b>	<b>1 096</b>
<b>Net book values as of December 31, 2016</b>	<b>-</b>
Useful life in years (excluding land which is not subject to depreciation)	5 – 50



## 17. INVESTMENTS IN ASSOCIATES

In CHF'000

	2016	2015
<b>At January 1</b>	<b>4 499</b>	<b>6 217</b>
Share of profit	841	1 671
Dividends received	-1 252	-1 190
Acquisition of associated companies	1 010	-
Associated company fully consolidated	-	-2 095
Currency translation effects	-85	-104
<b>At December 31</b>	<b>5 013</b>	<b>4 499</b>

The Group's interests in its principal associates, all of which are unlisted, were as follows:

Name of associate	Principal activity	Interest held	
		2016	2015
APT-SkiData Ltd, United Kingdom	Sales of Public Access products	26%	26%
SKIDATA Parking Systems, Hong-Kong	Sales of Public Access products	26%	26%
SKIDATA India Private Limited, India	Sales of Public Access products	49%	49%
SJack GmbH, Austria	Sales of Public Access products	26%	0%
Swiss Peak Experience SA, Switzerland	Sales of Public Access products	45%	0%
iWedia SA, Switzerland	Digital Television sales and service	40%	40%
Kryptus Segurança da Informaçao Ltda.	Cyber Security activities	* 16%	0%

127

\*Through a shareholder agreement, Kudelski Group is entitled to appoint and has appointed one board member of Kryptus Segurança da Informaçao Ltda. and participates in significant financial and operating decisions. The Group has therefore determined that it has significant influence over this entity, even though it only holds 16% of the voting rights.

## SUMMARIZED FINANCIAL INFORMATION OF THE GROUP'S ASSOCIATES

In CHF'000

	31.12.2016	31.12.2015
Total assets	27 529	31 217
Total liabilities	15 030	18 803
Net assets	12 499	12 414
Group's share of associates' net assets	3 705	3 981
	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Revenue	46 335	40 228
Result of the period	3 542	5 994
Group's share of associates' result for the period	841	1 671

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 18. DEFERRED INCOME TAXES

Deferred income tax assets and liabilities are offset when there is a legally enforceable right to offset current tax assets against current tax liabilities and when the deferred income taxes relate to the same fiscal authority. The offset amounts are as follows:

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
Deferred tax assets	62 104	61 407
Deferred tax liabilities	-11 009	-11 509
	<b>51 095</b>	<b>49 898</b>

Movement on the deferred income tax account is as follows:

In CHF'000	Note	2016	2015
<b>At January 1</b>		<b>49 898</b>	<b>42 880</b>
Exchange differences		-175	1 098
Recognized against other comprehensive income		974	2 811
Impact of business combinations		-1 834	-2 222
Income statement (expense)/income	12	2 232	5 331
<b>At December 31</b>		<b>51 095</b>	<b>49 898</b>

The movement in deferred tax assets and liabilities during 2016, without taking into consideration the offsetting of balances within the same tax jurisdiction, is as follows:

In CHF'000	At January 1, 2016	Income statement effect	Change in scope of consolidation	Other Comprehensive income	Currency translation effects	At December 31, 2016
<b>Deferred tax assets associated with</b>						
- intangibles	31 412	-2 250	-	-	1	29 163
- employee benefits	16 719	-3 174	-	974	-22	14 497
- tax losses	9 791	4 861	-	-	198	14 850
- provisions and other elements tax deductible when paid	1 710	787	-	-	43	2 540
- inter-company profit elimination	1 773	876	-	-	-34	2 615
- others	50	147	-	-	21	218
<b>Total deferred tax assets (gross)</b>	<b>61 455</b>	<b>1 247</b>	<b>-</b>	<b>974</b>	<b>207</b>	<b>63 883</b>
<b>Deferred tax liabilities associated with</b>						
- affiliates and allowances for Group companies	6	-6	-	-	-	-
- intangibles	-11 245	1 813	-	-	-439	-9 871
- provisions & accelerated tax depreciation	-575	307	-1 834	-	39	-2 063
- others	257	-1 129	-	-	18	-854
<b>Total deferred tax liabilities (gross)</b>	<b>-11 557</b>	<b>985</b>	<b>-1 834</b>	<b>-</b>	<b>-382</b>	<b>-12 788</b>
<b>Net deferred tax asset/(liability)</b>	<b>49 898</b>	<b>2 232</b>	<b>-1 834</b>	<b>974</b>	<b>-175</b>	<b>51 095</b>

And for 2015:

In CHF'000	restated At January 1, 2015	Income statement effect	Change in scope of consolida- tion	Other Compre- hensive income	Currency translation effects	At December 31, 2015
<b>Deferred tax assets associated with</b>						
- intangibles	30 934	438	–	–	40	31 412
- employee benefits	12 721	1 475	–	2 811	-288	16 719
- tax losses	8 304	1 794	–	–	-307	9 791
- provisions and other elements tax deductible when paid	2 828	-813	–	–	-306	1 710
- inter-company profit elimination	1 903	–	–	–	-130	1 773
- others	-29	102	–	–	-23	50
<b>Total deferred tax assets (gross)</b>	<b>56 661</b>	<b>2 997</b>	<b>–</b>	<b>2 811</b>	<b>-1 014</b>	<b>61 455</b>
<b>Deferred tax liabilities associated with</b>						
- affiliates and allowances for Group companies	-39	45	–	–	–	6
- intangibles	-13 482	2 096	-1 825	–	1 965	-11 245
- provisions & accelerated tax depreciation	-125	-176	-397	–	123	-575
- others	-135	368	–	–	24	257
<b>Total deferred tax liabilities (gross)</b>	<b>-13 781</b>	<b>2 334</b>	<b>-2 222</b>	<b>–</b>	<b>2 112</b>	<b>-11 557</b>
<b>Net deferred tax asset/(liability)</b>	<b>42 880</b>	<b>5 331</b>	<b>-2 222</b>	<b>2 811</b>	<b>1 098</b>	<b>49 898</b>

129

### UNRECOGNIZED TAX LOSSES CARRIED FORWARD

At the balance sheet date, the Group has unused tax losses and temporary differences of CHF 896.9 million (2015: CHF 926.6 million) available for offset against future profits. A deferred tax asset has been recognized in respect of CHF 289.2 million (2015: CHF 283.5 million) of such losses and temporary differences. No deferred tax asset has been recognized for the remaining CHF 607.7 million (2015: CHF 643.2 million) due to the unpredictability of future profit streams. The amount of unused tax losses carried forward which have not been capitalized as deferred tax assets, with their expiry dates, is as follows:

In CHF million	2016	2015
<b>Expiration within:</b>		
One year	1.3	3.6
Two years	32.1	1.3
Three years	30.3	61.1
Four years	37.8	32.6
Five years	20.0	36.4
More than five years	486.2	508.2
<b>Total</b>	<b>607.7</b>	<b>643.2</b>

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 19. FINANCIAL ASSETS AND OTHER NON-CURRENT ASSETS

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
Available-for-sale financial assets:		
- equity instruments with no quoted market price (at cost less impairment)	500	500
- equity instruments with no quoted market price (level 3)	400	400
- marketable securities (level 1)	621	417
Loan – third party	9 361	7 191
State and government institutions	15 275	11 646
Deferred contract cost (long-term portion)	1 678	10 513
Contingent consideration	–	7 383
Trade accounts receivable (long-term portion)	1 772	1 938
Guarantee deposits	2 667	3 320
Prepaid expenses and accrued income (long-term portion)	925	743
	<b>33 199</b>	<b>44 051</b>

Available-for-sale financial assets include equity instruments that do not have a quoted market price in an active market or whose fair values cannot be reliably measured. Such assets are measured at cost net of impairment of kCHF 500 (2015: kCHF 500). Also included is one equity instrument listed in an active market and classified as marketable securities for kCHF 621 (2015: kCHF 417).

130 Third party loans are measured at amortized cost. The effective interest rate on third party loans is 2.51% (2015: 2.49%). State and government institutions include government grants for R&D projects that will not be received within the next 12 months. Contingent consideration (earn-out payment) relates to the sale of NagralD Security SA in 2014. During 2016, the Group determined that the realization of this contingent consideration was not likely and impaired it in totality.

## 20. INVENTORIES

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
Raw materials	5 176	1 727
Work in progress	6 334	4 360
Finished goods	42 508	42 000
	<b>54 019</b>	<b>48 087</b>

The cost of inventories recognised as an expense includes kCHF 176 (2015: kCHF 4 311) in respect of write-downs, and has been reduced by kCHF 86 (2015: kCHF 787) in respect of the reversal of such write-downs.

Changes in inventories of finished goods and work in progress included in cost of material are kCHF -4 509 (2015: kCHF 6 833).

## 21. TRADE ACCOUNTS RECEIVABLE

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
Trade accounts receivable	263 358	245 517
Less: provision for impairment	-25 125	-20 811
Trade accounts receivable related parties	1 601	3 596
<b>Trade receivables – net</b>	<b>239 834</b>	<b>228 302</b>
Amounts due from customers for contract work	43 645	28 675
<b>Total</b>	<b>283 479</b>	<b>256 977</b>

Before accepting a new customer, the Group performs a credit scoring to assess the potential customer's credit quality and defines specific credit limits. Limits and scoring are regularly reviewed. Furthermore, for low value added business deliveries, the Group usually works on a back to back basis.

The following table summarizes the movement in the provision for impairment:

In CHF'000	2016	2015
<b>January 1,</b>	<b>-20 811</b>	<b>-22 512</b>
Provision for impairment charged to income statement	-7 402	-2 753
Utilization	606	944
Reversal	3 074	3 152
Change in scope	-522	–
Translation effects	-70	358
<b>December 31,</b>	<b>-25 125</b>	<b>-20 811</b>

131

The creation and release of the provision for impairment are included in other operating expenses in the income statement. Provisions recognized for the impairment of trade receivables amount to kCHF -7 402 (2015: kCHF -2 753). Amounts charged to the provision for impairment account are written-off when there is no expectation to recover additional cash.

The following table contains details of the trade accounts receivables that are not overdue under the contractual payment terms, and an ageing analysis of overdue amounts that are not impaired:

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
Not overdue	133 717	133 788
<b>Past due and not impaired:</b>		
- not more than one month	48 981	49 234
- more than one month and not more than three months	25 287	22 609
- more than three months and not more than six months	18 475	7 451
- more than six months and not more than one year	9 989	9 231
- more than one year	3 385	5 989
<b>Total trade accounts receivable, net</b>	<b>239 834</b>	<b>228 302</b>

As at 31 December 2016, trade receivables of mCHF 106 (2015 : mCHF 95) were past due but not impaired. These relate to a number of independent customers for whom there is no recent history of default.

The other classes within trade receivables do not contain impaired assets and are not past due. Based on the credit history of these other classes, it is expected that these amounts will be received when due. The group does not hold any collateral in relation to these receivables.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 22. OTHER CURRENT ASSETS

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
Loans third parties – short term portion	16	15
Prepaid expenses	13 784	12 483
Accrued income	2 031	1 216
State and government institutions	28 231	18 366
Advances to suppliers and employees	7 905	2 569
Deferred contract cost (short term portion)	9 889	9 941
Other receivables - third parties	3 429	1 968
Other receivables - related parties	1 401	1 333
	<b>66 687</b>	<b>47 892</b>

Loans are measured at amortized cost. The effective interest rate on short term loans was 1.53% (2015: 2.32%).

## 23. CASH AND CASH EQUIVALENTS

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
Cash at bank and in hand	173 459	130 964
Short term deposits	3 598	5 876
	<b>177 057</b>	<b>136 840</b>

The effective interest rate on short term deposits was 0.32% (2015: 0.70%). These deposits have an average maturity of 30 days. The Group only enters into transactions with highly rated banks.

## 24. SHARE CAPITAL

### ISSUED AND FULLY PAID SHARE CAPITAL

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
49'620'619 / 49'461'147 bearer shares, at CHF 8 each (31.12.2015 : CHF 10 each)	396 965	494 611
46'300'000 registered shares, at CHF 0.80 each (31.12.2015 : CHF 1 each)	37 040	46 300
	<b>434 005</b>	<b>540 911</b>

Following the resolution of the General Assembly on March 22, 2016, the nominal values of the bearer and registered shares was reduced from CHF 10 to CHF 8 and from CHF 1 to CHF 0.80 respectively.

The registered shares are neither listed nor traded on any stock exchange. The bearer shares have been listed on the main market of the SIX since August 2, 1999 (ticker: KUD, security number: 1 226 836; ISIN CH0012268360).

**AUTHORIZED SHARE CAPITAL**

In CHF'000	2016	2015
3'768'164 bearer shares, at CHF 8 each (31.12.2015 : CHF 10 each)	30 145	37 682
3'200'000 registered shares, at CHF 0.80 each (31.12.2015 : CHF 1 each)	2 560	3 200
<b>Authorized share capital as of December 31</b>	<b>32 705</b>	<b>40 882</b>

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until March 22, 2018, for the purpose of financing the full or partial acquisition of other companies.

**CONDITIONAL SHARE CAPITAL**

In CHF'000	2016	2015
Conditional share capital as of January 1	108 526	110 390
Reduction of nominal value of share capital	-21 408	-
Employee share purchase plan	-85	-81
Shares allotted to employees	-1 488	-1 783
<b>Conditional share capital as of December 31</b>	<b>85 545</b>	<b>108 526</b>
<b>Of which may be utilized as of December 31 for:</b>		
- Convertible bonds:		
10'000'000 bearer shares, at CHF 8 each (31.12.2015: CHF 10 each)	80 000	100 000
- Options or share subscriptions to employees:		
693'137 / 852'609 bearer shares, at CHF 8 each (31.12.2015 : CHF 10 each)	5 545	8 526
	<b>85 545</b>	<b>108 526</b>

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 25. NON-CONTROLLING INTERESTS

The following table summarizes the information relating to each of the Group's subsidiaries in which it has material non-controlling interests, before any intercompany elimination:

As at December 31, 2016 (in CHF'000)	Nagrastar	275, Sacramen- to Street LLC
<b>Non-controlling interests percentage</b>	<b>50.0%</b>	<b>50.1%</b>
Non-current assets	2 681	37 630
Current Assets	40 614	436
Non-current liabilities	–	11 673
Current liabilities	19 253	194
<b>Total Equity</b>	<b>24 042</b>	<b>26 199</b>
Non-controlling interests percentage	50%	50.1%
Theoretical amount of non-controlling interests	12 021	13 126
<b>Carrying amount of non-controlling interests</b>	<b>12 021</b>	<b>13 126</b>
Revenue	25 412	4 047
Net result	12 028	2 151
Other comprehensive income	603	656
Total comprehensive income	12 631	2 807
Total comprehensive income allocated to non-controlling interests	6 315	1 406
Dividend paid to non controlling interests	-4 926	–
Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents	4 220	-143

As at December 31, 2015 (in CHF'000)	Nagrastar	275, Sacramen- to Street LLC
<b>Non-controlling interests percentage</b>	<b>50.0%</b>	<b>50.1%</b>
Non-current assets	3 998	36 834
Current Assets	38 584	633
Non-current liabilities	–	13 761
Current liabilities	21 320	314
<b>Total Equity</b>	<b>21 263</b>	<b>23 392</b>
Non-controlling interests percentage	50%	50.1%
Theoretical amount of non-controlling interests	10 631	11 719
<b>Carrying amount of non-controlling interests</b>	<b>10 631</b>	<b>11 719</b>
Revenue	25 851	4 043
Net result	11 439	1 688
Other comprehensive income	51	507
Total comprehensive income	11 490	2 195
Total comprehensive income allocated to non-controlling interests	5 745	1 100
Dividend paid to non controlling interests	-4 814	-482
Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents	3 026	-401

These companies are treated as subsidiaries because the Group controls them either by financing or bearing an over-proportional responsibility for the main risks.

## 26. LONG TERM FINANCIAL DEBT

In CHF'000	Note	31.12.2016	31.12.2015
CHF 200 million 1.875% bond 2015/2022	27	199 307	199 188
CHF 150 million 1.5% bond 2016/2024	27	149 356	–
Other long term financial liabilities		86	472
		<b>348 749</b>	<b>199 660</b>



## 27. BONDS

On June 16, 2011 Kudelski SA issued a CHF 110 million bond with a subscription price of 100.284%, bearing an interest rate of 3% and maturing on December 16, 2016, with denominations of CHF 5'000 and multiples thereof. The bonds are measured at amortized cost using the effective interest rate method. The proceeds amounted to kCHF 110'312 less issuance costs of kCHF 1'786 totaling an initial net proceed of kCHF 108'526 and resulting in an effective interest rate of 3.32%. The Group repurchased kCHF 6'980 of this bond in 2015 and the remaining outstanding amount was fully repaid by December 2016.

On May 12, 2015 Kudelski SA issued a CHF 200 million bond with a subscription price of 100%, bearing an annual interest rate of 1.875% and maturing on August 12, 2022 at par, with denominations of CHF 5'000.- nominal and multiples thereof. The proceeds amounted to kCHF 200'000 less issuance costs of kCHF 870 totaling an initial net proceed of kCHF 199'130 and resulting in an effective interest rate of 1.97%.

On September 27, 2016 Kudelski SA issued an additional CHF 150 million bond with a subscription price of 100%, bearing an annual interest rate of 1.5% and maturing on September 27, 2024 at par, with denominations of CHF 5'000.- nominal and multiples thereof. The proceeds amounted to kCHF 150'000 less issuance costs of kCHF 665 totaling an initial net proceed of kCHF 149'335 and resulting in an effective interest rate of 1.58%.

Bonds are recognized in the consolidated balance sheets as of December 31, as follows:

In CHF'000	2016	2015
<b>Initial balance</b>	<b>301 949</b>	<b>109 444</b>
Net proceeds from bond issuance	149 335	199 130
Amortization of transaction costs less premium	140	355
Reimbursement and repurchase	-102 761	-6 980
<b>Liability component as of December 31</b>	<b>348 663</b>	<b>301 949</b>
of which:		
- short term portion (bond 2011/2016)	-	102 761
- long term portion (bond 2015/2022)	199 307	199 188
- long term portion (bond 2016/2024)	149 356	-
	<b>348 663</b>	<b>301 949</b>

135

## 28. EMPLOYEE BENEFITS LIABILITIES

Defined benefit plan income, expense, plan assets and defined benefit obligations are determined by independent actuaries. Defined benefit obligations are calculated using the "Projected Unit Credit" method, and plan assets have been measured at fair market values. Most of the employee benefit obligation results from the Swiss pension plan.

### SWITZERLAND

In addition to the legally required social security schemes, the Group has an independent pension plan. Swiss legislation prescribes that both the employer and the employee contribute a fixed percentage of the employee's insured salary to an external pension fund. Additional employers or employees' contribution may be required whenever the plan's statutory funding ratio falls below a certain level. The pension plan is run by a separate legal entity, governed by a Board of Trustees which consists of representatives nominated by the Group and by the active insured employees. The Board of Trustees is responsible for the plan design and the asset investment strategy. This plan covers all employees in Switzerland and is treated as a defined benefit plan with associated risks exposure being:

- Mortality risk: the assumptions adopted by the Group make allowance for future improvements in life expectancy. However, if life expectancy improves at a faster rate than assumed, this would result in greater payments from the plans and consequently increases in the plan's liabilities. In order to minimize the risk, mortality assumptions are reviewed on a regular basis.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

- Market and liquidity risks: these are the risks that the investments do not meet the expected returns over the medium to long term. This also encompasses the mismatch between assets and liabilities. In order to minimize the risks, the structure of the portfolios is reviewed on a regular-basis.

## ABROAD

Outside Switzerland, the Group sponsors twelve other post-employment benefit plans and one pension plan treated as defined benefit plan according to IAS 19 revised. Post-employment benefit plans may include jubilee and termination benefits. Other post-employment benefit plans are not funded.

The following table sets forth the status of the pension plans and the amount that is recognized in the balance sheet:

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
Fair value of plan assets	166 905	156 621
Defined benefit obligation	-234 280	-234 444
<b>Funded status</b>	<b>-67 375</b>	<b>-77 823</b>
Other comprehensive income	-32 514	-28 262
Prepaid/(accrued) pension cost	-34 860	-49 562
<b>Funded status</b>	<b>-67 375</b>	<b>-77 823</b>

136

In accordance with IAS 19, the following amount is recorded as net pension cost in the income statement for the financial years 2016 and 2015:

In CHF'000	Note	2016	2015
Service cost		-20 545	-19 528
Employees contributions		5 819	5 638
Amortization of gains/(losses)		121	-14
Curtailment gain / (loss)		247	-
Impact of plan amendment		22 460	-
<b>Total recognized in employee benefits expense</b>	<b>7</b>	<b>8 103</b>	<b>-13 904</b>
Interest cost		-2 555	-3 206
Interest income		1 650	2 253
<b>Total recognized in interest expense</b>	<b>10</b>	<b>-904</b>	<b>-954</b>
<b>Net pension (cost)/income</b>		<b>7 199</b>	<b>-14 857</b>

The impact of plan amendment relates to a 2016 Board of Trustees of the Swiss pension plan decision to reduce the conversion rate (factor used to determine monthly benefits at the date of retirement) of the plan effective 1 January 2017.

The main assumptions used for the calculation of the pension cost and the defined benefit obligation for the years 2016 and 2015 are as follows:

	31.12.2016	31.12.2015
<b>Switzerland</b>		
Discount rate	0.85%	1.00%
Rate of future increase in compensations	1.50%	1.50%
Rate of future increase in current pensions	0.75%	0.75%
Interest rate credited on savings accounts	0.85%	1.00%
Turnover (on average)	10.0%	10.0%
<b>Abroad</b>		
Discount rate	1.95%	2.23%
Rate of future increase in compensations	2.66%	2.63%
Turnover (on average)	5.7%	5.8%

The weighted average duration of the defined benefit obligation is as follows :

	31.12.2016	31.12.2015
<b>Weighted average duration of the defined benefit obligation in years</b>		
Switzerland	23.8	24.4
Abroad	15.9	15.6

The changes in defined benefit obligation and fair value of plan assets during the years 2016 and 2015 are as follows:

137

**A. Change in defined benefit obligation**

In CHF'000	2016	2015
<b>Defined benefit obligation as of 1.1.</b>	<b>-234 444</b>	<b>-206 427</b>
Service cost	-20 545	-19 528
Interest cost	-2 555	-3 206
Change in demographic assumptions	-11 033	-8
Change in financial assumptions	-2 120	-10 089
Other actuarial gains / (losses)	6 293	-1 509
Benefits payments	7 678	4 115
Exchange rate difference	-141	2 209
Curtailement	247	-
Acquisition of subsidiaries	-121	-
Plan amendment	22 460	-
<b>Defined benefit obligation as of December 31,</b>	<b>-234 280</b>	<b>-234 444</b>

**B. Change in fair value of plan assets**

In CHF'000	2 016	2 015
<b>Fair value of plan assets as of 1.1.</b>	<b>156 621</b>	<b>147 554</b>
Interest income	1 650	2 253
Employees' contributions	5 819	5 638
Employer's contribution	7 603	7 782
Plan assets gains/(losses)	2 648	-1 651
Benefit payments	-7 678	-4 115
Exchange rate difference	241	-841
<b>Fair value of plan assets as of December 31,</b>	<b>166 905</b>	<b>156 621</b>

The actual return on plan assets amounts to kCHF 4 299 in 2016 (kCHF 602 for the year 2015). The estimated employer's contribution to the pension plans for the year 2017 is kCHF 7 238.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

The categories of plan assets, all of which are easily convertible to cash, are stated at their fair value at December 31, 2016 and 2015 as follows:

In CHF'000	Proportion in %		Proportion in %	
	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2015
Cash	2 961	1.8%	1 205	0.8%
Swiss bonds	34 329	20.6%	39 492	25.2%
Foreign bonds	15 999	9.6%	9 986	6.4%
Swiss shares	34 911	20.9%	55 001	35.1%
Foreign shares	34 311	20.6%	33 525	21.4%
Real estate	29 146	17.5%	6 792	4.3%
Alternative investments	10 070	6.0%	5 622	3.6%
Assets held by insurance company	5 178	3.1%	4 998	3.2%
<b>Total</b>	<b>166 905</b>	<b>100.0%</b>	<b>156 621</b>	<b>100.0%</b>

With the exception of assets held by insurance company, plan assets are quoted on liquid markets.

The investment strategy pursues the goal of achieving the highest possible return on assets within the framework of its risk tolerance and thus of generating income on a long-term basis in order to meet all financial obligations. This is achieved through a broad diversification of risks over various investment categories, markets, currencies and industry segments.

<sup>138</sup> The expected benefit payments for the next ten years are as follows :

In CHF'000	Switzerland	Abroad
2017	8 157	102
2018	7 690	83
2019	7 291	96
2020	6 804	106
2021	6 338	145
2022-2026	26 623	2 657

The following table shows the sensitivity of the defined benefit pension obligations to the principal actuarial assumptions based on reasonably possible changes to the respective assumptions occurring at the end of the reporting period:

	Change in 2016 year-end defined benefit obligation		Change in 2015 year-end defined benefit obligation	
	Switzerland	Abroad	Switzerland	Abroad
	In CHF'000	In CHF'000	In CHF'000	In CHF'000
50 basis point increase in discount rate	-23 532	-1 288	-24 295	-1 217
50 basis point decrease in discount rate	27 969	1 489	28 797	1 241
50 basis point increase in rate of salary increase	205	n/a	273	n/a
50 basis point decrease in rate of salary increase	-227	n/a	-297	n/a
50 basis point increase in rate of pension increase	15 611	n/a	15 480	n/a
50 basis point decrease in rate of pension increase	-14 042	n/a	-13 995	n/a
50 basis point increase of interest in saving accounts	8 296	n/a	9 192	n/a
50 basis point decrease of interest in saving accounts	-7 792	n/a	-8 606	n/a
50 basis point increase of turnover	-2 337	n/a	-2 400	n/a
50 basis point decrease of turnover	2 208	n/a	2 182	n/a

The above sensitivity analyses are based on a change in an assumption while holding all other assumptions constant. In practice, this is unlikely to occur, and changes in some of the assumptions may be correlated. When calculating the sensitivity of the defined benefit obligation to significant actuarial assumptions the same method (present value of the defined benefit obligation

calculated with the projected unit credit method at the end of the reporting period) has been applied as when calculating the defined benefit liability recognised in the balance sheet.

The methods and types of assumptions used in preparing the sensitivity analysis did not change compared to the prior period.

## 29. OTHER LONG TERM LIABILITIES AND DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
Long-term loans - third parties	6 809	11 015
Deferred consideration	4 104	4 771
Contingent consideration	3 655	4 012
Advance from customer (long-term portion)	8 592	–
Other long-term liabilities	1 186	1 154
	<b>24 346</b>	<b>20 952</b>

Long-term loans – third parties relate to loans granted by sellers in connection with 2015 business combinations. The effective interest rate is 2.80% (2015 : 3.28%.)

Deferred and contingent consideration balances include the long-term portions of deferred fixed and contingent earn-out payments in connection with the acquisitions of Sentry Control Systems LLC in 2015, as well as Protection Technology, Inc. and Mexico Grupo Signal S.A. de C.V. in 2016. Assumptions for contingent consideration include discount rates varying from 4.0% to 7.6% and are dependent on the achievement of certain financial performance targets of the acquired companies and are reviewed by management on a periodic basis.

## 30. SHORT TERM FINANCIAL DEBT

In CHF'000	Note	31.12.2016	31.12.2015
Short term bank borrowings		31 911	20 503
CHF 110 million 3% bond 2011/2016	27	–	102 761
Other short term financial liabilities		32	195
		<b>31 943</b>	<b>123 459</b>

The average effective interest rate paid in 2016 for short term bank borrowings was 1.26% (2015: 1.53%).

## 31. TRADE ACCOUNTS PAYABLE

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
Trade accounts payable – third parties	67 608	50 640
Trade accounts payable – related parties	191	22
	<b>67 799</b>	<b>50 662</b>

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 32. OTHER CURRENT LIABILITIES

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
Accrued expenses	97 055	76 293
Deferred income	25 086	26 391
Deferred consideration	3 357	1 889
Contingent consideration (level 3)	5 510	686
Payable to pension fund	652	488
Other payables	24 641	17 662
	<b>156 300</b>	<b>123 409</b>

Deferred and contingent consideration balances include the short-term portion of deferred fix and earn-out payments in connection with the acquisitions of Sentry, Kudelski Security, Inc. (formerly Milestone Systems, Inc.) and other SKIDATA newly acquired subsidiaries.

## 33. ADVANCES RECEIVED FROM CLIENTS

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
Amounts due to customers for contract work	2 617	3 590
Advances from clients	29 852	18 450
	<b>32 469</b>	<b>22 040</b>

## 34. DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

In CHF'000	Contract of underlying principal amount		Assets		Liabilities	
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
Currency related instruments (level 2)						
- Over the counter currency options	30 450	42 132	327	39	-98	-434
- Forward contracts	10 150	19 800	28	326	-	-
<b>Total of derivatives financial instruments</b>	<b>40 600</b>	<b>61 932</b>	<b>355</b>	<b>365</b>	<b>-98</b>	<b>-434</b>

Interest-related instruments qualify as a cash flow hedge and have concomitant maturity with the underlying loan agreements.

There were non long-term derivative instruments at 31 December 2016 and 2015.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 35. PROVISIONS FOR OTHER LIABILITIES AND CHARGES

In CHF'000	Restruc- turing provisions	Legal fee and litigations	Provision for warranty	Total 2016	Total 2015
<b>As of January 1</b>	<b>825</b>	<b>59</b>	<b>1 884</b>	<b>2 768</b>	<b>5 061</b>
Additional provisions	8 789	144	522	9 455	718
Change in scope of consolidation	–	–	–	–	794
Unused amounts reversed	–	–	-168	-168	-160
Used during the year	-1 679	–	-17	-1 696	-3 093
Exchange differences	-281	-3	22	-262	-552
<b>As of December 31</b>	<b>7 654</b>	<b>200</b>	<b>2 243</b>	<b>10 097</b>	<b>2 768</b>

### Restructuring provisions

2016 and 2015 restructuring provision relates to commitments for lay-offs and outplacement fees amounting to kCHF 7 654 (2015: kCHF 760) following internal reorganizational and the closure of selected sites. The 2015 provision also includes kCHF 65 for a lease termination that was considered an onerous contract.

### Legal fees and litigation

A number of Group companies are the subject of litigation arising out of the normal conduct of their business, as a result of which claims could be made against them. Such claims, in whole or in part, might not be covered by insurance. The provisions for legal fees and lawsuits are valued according to management's best estimate.

### Provision for warranty

Provisions for warranty-related costs are recognised when the product is sold or service provided. Initial recognition is based on historical experience. The initial estimate of warranty-related costs is revised annually.

## 36. DISCONTINUED OPERATIONS

In 2014, the Group disposed of NagralD Security SA (NIDS). At the time of disposal, total consideration included a contingent asset (earn-out payment) based on future NIDS revenues. During 2016, the Group determined the earn-out payment was not likely and impaired, in totality, this contingent asset for kCHF 7 443.

Prior to this disposal, the Group acquired the remaining 50% of outstanding shares of NIDS from its former management. The total consideration also included a contingent liability based on similar patterns noted above. As a result of the impairment above, the Group has also written off the contingent liability for kCHF 1 461 and has treated this operation as a transaction with minority interest.

## 37. RESEARCH AND DEVELOPMENT

The following amounts were recognized as expense and charged to the income statement:

In CHF'000	2016	2015
Research and development	196 842	192 578

### 38. DIVIDEND

No dividend was paid during the year ended 31 December 2016. Since year end, the Board of Directors have proposed a distribution of kCHF 18 988, representing CHF 0.35 per bearer share and CHF 0.035 per registered share respectively. The final distribution may fluctuate upon the issuance of additional share capital for employees by utilization of conditional share capital or utilization of authorized share capital for acquisitions. The proposal calls for the distribution of CHF 0.25 per bearer share (CHF 0.025 per registered share) from capital contribution reserves and CHF 0.10 per bearer share (CHF 0.01 per registered share) from retained earnings at 31 December 2016 and is subject to shareholder approval at the Annual General Meeting. This proposed distribution has not been recorded as a liability in these financial statements.

### 39. EMPLOYEE SHARE PARTICIPATION PLANS

#### EMPLOYEE SHARE PURCHASE PROGRAM (ESPP)

The Group has set up a plan to allow employees of certain Group companies preferential conditions to buy Kudelski SA bearer shares. All such shares purchased, and the additional shares obtained through this plan, are subject to a three-year blocking period.

	Shares 2016	Shares 2015
Shares underwritten by employees	6 400	6 790
Bonus shares from ESPP	1 280	1 358
<b>Total employee share program</b>	<b>7 680</b>	<b>8 148</b>
Amount paid by employee (In CHF'000)	84	61
Booked corporate charges (excluding social charges) (In CHF'000)	37	26
	<b>121</b>	<b>87</b>

#### SHARES ISSUED TO EMPLOYEES

In 2016, 151 792 (2015: 178 290) bearer shares of Kudelski SA were given to employees for no consideration as part of their compensation, of which 110 497 (2015: 138 705) include a seven-year blocking period and 41 295 (2015: 39 585) include a three-year blocking period. The fair value recognized for this equity based compensation is kCHF 1 583 (2015: kCHF 1 261)



#### 40. RELATED PARTIES

##### Trading transactions

Transactions between the Group and its subsidiaries, which are related parties of the Group, have been eliminated in consolidation and are not disclosed in this note.

During the year, Group entities entered into the following significant trading transactions with related parties, associates or joint ventures that are not members of the Group:

In CHF'000	Sale of goods and services		Purchase of goods and services		Amounts owed to related parties		Amounts owed by related parties	
	2016	2015	2016	2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
APT-Skidata Ltd	8 386	9 377	–	–	–	–	310	2 062
SKIDATA Parking System	2 919	3 163	–	–	–	–	781	922
SKIDATA India Private Limited	948	309	–	–	–	10	74	205
iWedia SA	163	155	1 753	403	484	88	59	34
<b>Total associated companies</b>	<b>12 415</b>	<b>13 004</b>	<b>1 753</b>	<b>403</b>	<b>484</b>	<b>98</b>	<b>1 224</b>	<b>3 223</b>
Audio Technology Switzerland SA	–	–	–	–	–	–	1 619	1 619
<b>Total other related</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 619</b>	<b>1 619</b>

143

APT SKIDATA and SKIDATA Parking Ltd are sales representative companies for SKIDATA Group. Audio Technology Switzerland is considered as a related party as some Kudelski Board members invested in the company.

Services provided to/by associates and other related parties are performed at arm's length. The associates are listed in Note 17. Outstanding balances are unsecured and are repayable in cash.

##### Key management compensation

Key management includes directors (executives and non-executives) and members of the Executive Committee. The compensation paid or payable to key management is shown below:

In CHF'000	2016	2015
Salaries and other short-term employees benefits	9 555	9 162
Post-employments benefits	89	105
Share-based payments	1 034	1 064
	<b>10 678</b>	<b>10 331</b>

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 41. SHAREHOLDINGS AND LOANS

### PRINCIPAL SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
<b>Kudelski family pool</b>	<b>63%</b>	<b>63%</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>

The Kudelski family pool includes Mr. André Kudelski, Mrs. Marguerite Kudelski, Mrs. Isabelle Kudelski Haldy, Mrs. Irene Kudelski Mauroux and their respective descendants.

### BOARD OF DIRECTORS AND MANAGEMENT

As of December 31, 2016 and 2015, the members of the Board of Directors and members of Group management had the following interest in the company (without including shares from 2016 and 2015 variable compensation - issued in 2017 and 2016 respectively):

	31.12.2016		31.12.2015	
	Bearer shares	Bearer shares	Bearer shares	Bearer shares
<b>Board of Directors</b>				
Kudelski André, chairman (as member of the family pool)	14 474 423	14 394 423		
Smadja Claude, vice chairman	1 300	1 300		
Dassault Laurent, member	2 340	2 340		
Deiss Joseph, member	1 000	1 000		
Foetisch Patrick, member	1 000	1 000		
Kudelski Marguerite, (as member of the family pool)	see above	see above		
Lescure Pierre, member	2 000	2 000		
Zeller Alexandre, member	–	–		
Ross Alec, member	1 250	–		
<b>Total board members</b>	<b>14 483 313</b>	<b>14 402 063</b>		
<b>Management</b>				
Kudelski André, CEO	see above	see above		
Saladini Mauro, CFO	108 214	173 272		
Roy Pierre, COO	47 956	61 236		
<b>Total Management (excluding CEO)</b>	<b>156 170</b>	<b>234 508</b>		

The Kudelski family pool also owns 46 300 000 registered shares of Kudelski SA as of December 31, 2016 and 2015.

No loans were granted in 2016 and 2015 to the members of the Board of Directors and Group management.

## 42. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

### OPERATING LEASE COMMITMENTS

The future aggregate minimum lease payments under operating leases are as follows:

In CHF'000	2 016	2 015
Within one year	13 517	11 792
In the second to fifth year inclusive	36 859	23 932
More than five years	5 356	8 119
	<b>55 732</b>	<b>43 843</b>

## 43. CATEGORIES OF FINANCIAL INSTRUMENTS

The financial assets and liabilities are classified as follow as of December 31, 2016:

Assets as per balance sheet date December 31, 2016 (in CHF'000)	Note	Derivatives used for hedging	Financial assets at fair value through profit or loss	Available- for-sale	Loans and receivables	Total 31.12.2016
Financial assets and non current assets:						
- equity instruments with no quoted market price	19	-	-	900	-	900
- marketable securities	19	-	-	621	-	621
- long term loans	19	-	-	-	9 361	9 361
- Trade accounts receivable - long-term portion	19	-	-	-	1 772	1 772
- guarantee deposits	19	-	-	-	2 667	2 667
Trade accounts receivable	21	-	-	-	239 834	239 834
Other current assets:						
- Loans	22	-	-	-	16	16
Derivative financial instruments (short term)	34	355	-	-	-	355
Cash and cash equivalents	23	-	-	-	177 057	177 057
		<b>355</b>	<b>-</b>	<b>1 521</b>	<b>430 707</b>	<b>432 583</b>

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2016 (in CHF'000)	Note	Derivatives used for hedging	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Other financial liabilities	Total 31.12.2016
Long term financial debt	26	-	-	348 749	348 749
Other long term liabilities	29	-	3 655	11 188	14 843
Short term financial debt	30	-	-	31 943	31 943
Trade accounts payable	31	-	-	67 799	67 799
Other current liabilities	32	-	5 510	7 434	12 944
Derivative financial instruments (short term)	34	-	98	-	98
		<b>-</b>	<b>9 263</b>	<b>467 113</b>	<b>476 376</b>

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

And for 2015:

Assets as per balance sheet date December 31, 2015 (in CHF'000)	Note	Derivatives used for hedging	Financial assets at fair value through profit or loss	Available- for-sale	Loans and receivables	Total 31.12.2015
Financial assets and non current assets:						
- equity instruments with no quoted market price	19	-	-	900	-	900
- marketable securities	19	-	-	417	-	417
- long term loans	19	-	-	-	7 191	7 191
- Trade accounts receivable - long-term portion	19	-	-	-	1 938	1 938
- guarantee deposits	19	-	-	-	3 320	3 320
- contingent consideration	19	-	7 383	-	-	7 383
Trade accounts receivable	21	-	-	-	228 302	228 302
Other current assets:						
- Loans	22	-	-	-	15	15
Derivative financial instruments (short term)	34	326	39	-	-	365
Cash and cash equivalents	23	-	-	-	136 840	136 840
		<b>326</b>	<b>7 422</b>	<b>1 317</b>	<b>377 606</b>	<b>386 671</b>

146

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2015 (in CHF'000)	Note	Derivatives used for hedging	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Other financial liabilities	Total 31.12.2015
Long term financial debt	26	-	-	199 189	199 189
Other long term liabilities	29	-	8 783	11 487	20 270
Short term financial debt	30	-	-	123 459	123 459
Trade accounts payable	31	-	-	50 662	50 662
Other current liabilities	32	-	2 574	1 956	4 530
Derivative financial instruments (short term)	34	377	57	-	434
		<b>377</b>	<b>11 414</b>	<b>386 753</b>	<b>398 544</b>

## 44. FAIR VALUE OF FINANCIAL INSTRUMENTS

IFRS requires disclosure of fair value measurement by level according to the following fair value measurement hierarchy:

- Level 1: quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities
- Level 2: inputs other than quoted prices included within level 1 that are observable for the asset or liability, either directly (as prices) or indirectly (derived from prices)
- Level 3: inputs for the assets or liabilities that are not based on observable market data (unobservable inputs)

The table below illustrates the three hierarchical levels for valuing financial instruments carried at fair value as of December 31, 2016 and 2015:

In CHF'000	Note	31.12.2016	31.12.2015
<b>Financial assets:</b>			
- marketable securities	Level 1	621	417
- derivative financial instruments	Level 2	355	365
- equity instruments with no quoted market price	Level 3	400	400
- contingent assets	Level 3	-	7 383
<b>Total financial assets</b>		<b>1 376</b>	<b>8 565</b>
<b>Financial liabilities:</b>			
- derivative financial instruments	Level 2	98	434
- contingent consideration (short-term portion)	Level 3	5 510	686
- contingent consideration (long-term portion)	Level 3	3 655	4 012
<b>Total financial liabilities</b>		<b>9 263</b>	<b>5 132</b>

The fair value of Level 3 equity instruments with no quoted market price is determined using a discounted cash flow method provided by the company. A Level 3 contingent asset consisting of an earn-out relating to a disposed company was impaired totally as the realization of this contingent asset was not likely.

Level 3 contingent liabilities consists of earn-out payments calculated on companies that have been acquired. The fair value is measured using projections reviewed by management, and discount rate comprised between 4.0 and 7.6%.

It also includes a contingent liability the Group has written off for kCHF 1 461 in connection with the impairment of the above contingent asset.

**RECONCILIATION OF LEVEL 3 FAIR VALUES:**

The following table shows a reconciliation for the level 3 fair values:

In CHF'000	Equity instruments with no quoted market price	Contingent assets	Contingent liabilities
Balance at January 1, 2015	400	7 031	-1 381
Assumed in a business combination	-	-	-3 247
Discount effect (recognized in interest expense)	-	352	-70
<b>Balance at December 31, 2015 and January 1, 2016</b>	<b>400</b>	<b>7 383</b>	<b>-4 698</b>
Assumed in a business combination	-	-	-5 505
Assumed in a transaction with non-controlling interest	-	-	-805
Settlements	-	-	467
Impairment	-	-7 443	1 461
Remeasurement (recognized in other operating income)	-	-	267
Discount effect (recognized in interest expense)	-	179	-87
Exchange difference	-	-119	24
Currency translation adjustment	-	-	-289
<b>Balance at December 31, 2016</b>	<b>400</b>	<b>-</b>	<b>-9 165</b>

Except as detailed in the following table, management considers that the carrying amounts of financial assets and financial liabilities recorded at amortized cost in the financial statements approximate their fair values:

In CHF'000	Carrying amount 2016	Fair value 2016	Carrying amount 2015	Fair value 2015
<b>Financial liabilities</b>				
- CHF 110 million bond	-	-	102 761	105 905
- CHF 200 million bond	199 307	208 800	199 188	202 600
- CHF 150 million bond	149 356	155 400	-	-

The fair values of the bonds are based on their market prices.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 45. MATURITY ANALYSIS FOR FINANCIAL LIABILITIES

The following table analyses the Group's remaining contractual maturities for its non-derivative financial liabilities. The table is based on the undiscounted cash flows of financial liabilities based on the earliest date on which the Group can be required to pay. The table below includes both interest and principal cash flows. The adjustment columns represent the possible future cash flows attributable to the instrument included in the maturity analysis which are not included in the carrying amount of the financial liability on the balance sheet. Balances due within one year equal their carrying amounts as the impact of discounting is not significant.

	Due within 1 year	Due within 1 year	Due > 1 year < 5 years	Due > 1 year < 5 years	Due > 5 years	Due > 5 years	Adjust- ment	Adjust- ment	Total book value	Total book value
In CHF'000	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Bonds	6 035	109 881	24 140	15 080	360 600	207 560	-42 112	-30 572	348 663	301 949
Short term financial debt	31 943	20 698	-	-	-	-	-	-	31 943	20 698
Trade accounts payable	67 799	50 662	-	-	-	-	-	-	67 799	50 662
Other payables	24 641	17 662	-	-	-	-	-	-	24 641	17 662
<b>Total</b>	<b>130 418</b>	<b>198 903</b>	<b>24 140</b>	<b>15 080</b>	<b>360 600</b>	<b>207 560</b>	<b>-42 112</b>	<b>-30 572</b>	<b>473 046</b>	<b>390 971</b>

148

## 46. SENSITIVITY ANALYSIS

### Foreign currency

The Group undertakes certain transactions denominated in foreign currencies. Hence, exposure to exchange rate fluctuations arises. Exchange rate exposures are managed within approved policy parameters utilizing derivative instruments.

The Group is mainly exposed to the USD and the EUR. The following table details the Group's sensitivity to a 10% (2015: 10%) increase and decrease in the USD and a 10% (2015: 20%) increase or decrease in the EUR compared to the presentation currency. The sensitivity rate used approximates the fluctuation considered by management when performing risk analysis. The sensitivity analysis includes only outstanding foreign currency-denominated monetary items and adjusts their translation at period end for the above mentioned change in foreign currency rates. The sensitivity analysis includes external loans as well as loans to foreign operations within the Group where the denomination of the loan is in a currency other than the currency of the lender or the borrower. A positive number indicates an increase in post-tax profit when the foreign currency strengthens against the relevant currency.

In CHF'000	USD		EUR	
	2 016	2 015	2 016	2 015
Post-tax net income				
- Increase	12 976	3 505	8 588	15 145
- Decrease	-17 537	-6 945	-8 588	-16 210
Comprehensive income (post-tax effect)				
- Increase	11 757	11 622	1 700	3 385
- Decrease	-12 005	-10 354	-1 700	-3 472

**Interest rates**

The sensitivity analysis below is based on the exposure to interest rates for financial instruments at the balance sheet date and the stipulated change taking place at the beginning of the financial year and held constant throughout the reporting period in the case of financial instruments that have floating rates. The following rates, corresponding to each currency, represent management’s assessment of the reasonable possible change in interest rates for purposes of reporting interest rate sensitivity:

- USD: increase of 200 basis points and decrease of 50 basis points (2015: 150 basis points increase or 50 decrease)
- EUR: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2015: 100 basis points increase or 100 decrease)
- CHF: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2015: 100 basis points increase or 100 decrease)

If interest rates had been higher/lower on the above mentioned possible change in interest rates and all other variables were held constant, the Group’s:

- post-tax profit for the year ended December 31, 2016 would increase by kCHF 1 462 and decrease by kCHF 934 (2015: increase by kCHF 969 and decrease by kCHF 833). This is mainly due to the interest rate exposure on cash balances.
- other comprehensive income would not be impacted in 2016 and 2015.

**Equity prices**

The Group is not materially exposed to any equity price fluctuation.

**47. COLLATERAL RECEIVED AND GIVEN**

In CHF'000

**31.12.2016 31.12.2015** 149

Guarantees in favor of third parties

	45 520	33 324
--	--------	--------

**48. RISK CONCENTRATION**

At December 31, 2016 and 2015, no financial asset exposure was more than 10% of the financial assets.

**49. FINANCIAL INSTRUMENTS - UNREPRESENTATIVE RISK EXPOSURE AT REPORTING DATE**

The quantitative data required for IFRS 7 disclosures encompassing market, credit and liquidity risk for the year ended 31 December 2016 was representative of the Group risk profile at that date and is determined by Group management to be representative for future periods.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 50. CAPITAL RISK MANAGEMENT

The Group's capital management focus is to maintain a sound capital base to support the continued development of its business. The Group is not subject to externally imposed capital requirements.

The Board of Directors seeks to maintain a prudent balance between different components of the Group's capital. Group management monitors capital on the basis of operating cash flow as a percentage of net financial debt. Net financial debt is defined as current and non-current financial liabilities less liquid assets.

The operating cash flow to net financial debt ratio as at 31 December 2016 was 60.2% (2015: 57.2%).

## 51. EVENTS OCCURRING AFTER THE REPORTING PERIOD

### Acquisition of M&S Technologies, Inc.

On January 11, 2017, the Kudelski Group acquired 100% of M&S Technologies, Inc., a specialist provider of cyber and network security solutions. The acquisition is expected to broaden the customer and partnership portfolio of Kudelski Security, the Group's growing cybersecurity division. At the time the financial statements were authorized for issue, the Group had not yet completed the accounting for this acquisition, and accordingly, the financial effects of this transaction have not been recognized in these financial statements. The operating results, assets and liabilities of the acquired company will be consolidated from January 11, 2017.

At the time the financial statements were authorized for issue, the group had not yet completed the accounting for the acquisition of M&S Technologies, Inc.

## 52. PRINCIPAL CURRENCY TRANSLATION RATES

	Year end rates used for the consolidated balance sheets		Average rates used for the consolidated income and cash flow statements	
	2 016	2015	2 016	2015
1 USD	1.0150	0.9900	0.9851	0.9627
1 EUR	1.0740	1.0820	1.0901	1.0684
100 CNY	14.6200	15.2450	14.8300	15.3168
100 NOK	11.8100	11.2650	11.7400	11.9412
1 GBP	1.2560	1.4680	1.3352	1.4712
100 BRL	31.2000	25.2000	28.4400	29.2800
100 INR	1.5000	1.5000	1.4662	1.5011
1 SGD	0.7030	0.7000	0.7136	0.7003
100 ZAR	7.4100	6.4000	6.7300	7.5700
100 RUB	1.6600	1.3360	1.4800	1.5864
1 AUD	0.7340	0.7230	0.7329	0.7236

## 53. APPROVAL OF FINANCIAL STATEMENTS

The consolidated financial statements were approved by the Board of Directors and authorised for issuance on February 15, 2017.



**54. PRINCIPAL OPERATING COMPANIES**

Company	Place of incorporation	Activity	Percentage held	
			2016	2015
<b>Integrated Digital Television</b>				
Nagravision SA	CH – Cheseaux	Solutions for Digital TV	100	100
Nagra France SAS	FR – Paris	Solutions for Digital TV	100	100
Nagra USA, Inc.	US – Nashville	Sales and support	100	100
Nagravision Asia Pte Ltd	SG – Singapore	Services	100	100
SmarDTV SA	CH – Cheseaux	Conditional access modules and set-top-boxes	77.5	77.5
NagraStar LLC	US – Englewood	Smartcards and digital TV support	50	50
OpenTV Inc	US - Delaware	Middleware for set-top-boxes	100	100
Conax Group	NO - Oslo	Conditional access modules and set-top-boxes	100	100
Kudelski Security, Inc.	US - Minneapolis	Cyber Security Solutions	100	0
<b>Public Access</b>				
SKIDATA Group	AT – Gartenau	People and car access systems	100	100
<b>Corporate</b>				
Kudelski SA	CH – Cheseaux	Holding, parent company of the Group	100	100

These principal companies are all subsidiaries.

151

**55. RISK ASSESSMENT DISCLOSURES REQUIRED BY SWISS LAW**

**REQUIRED BY SWISS LAW**

Risk assessment and management is an integral part of the Group-wide enterprise risk management. The risk management approach is structured around a global risk assessment and management, and financial risk management. Both are governed by policies initiated by the Board of Directors. The internal control system is based on the COSO framework with a dedicated internal control team in place.

**Global risk management**

The global risk management process led to the identification and management of security, operational, strategic, asset and market risks. Daily management of the global risks is performed and monitored by the executive management. Risks related to market dynamics include foreign exchange movements, interest rate changes and financing risks. They are described in more detail in section 3 of this report.

**Financial Risk Management**

The major financial risks consist of accounting complexity and the control environment. Risks related to the control environment include information systems complexity, timely review of results and the robustness of the documentation of processes. Executive management continues to address these risks with process documentation initiatives as well as establishment of process and entity level controls. Financial risk management is described in more details in note 3.

The most critical accounting policies to address accounting complexity include revenue recognition, accounting for acquisitions and strategic alliances, intangible assets and impairments, tax provisions, equity based compensation and contingencies.

---

***Kudelski SA***

***Cheseaux-sur-Lausanne***

***Report of the  
statutory auditor to the  
General Meeting***

***on the consolidated financial  
statements 2016***





## **Report of the statutory auditor to the General Meeting of Kudelski SA**

**Cheseaux-sur-Lausanne**

### **Report on the audit of the consolidated financial statements**

#### **Opinion**

We have audited the consolidated financial statements of Kudelski SA and its subsidiaries (the Group), which comprise the consolidated statement of financial position as at 31 December 2016 and the consolidated income statement, consolidated statement of comprehensive income, consolidated statement of changes in equity and consolidated statement of cash flows for the year then ended, and notes to the consolidated financial statements, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the consolidated financial statements (pages 100 to 151) give a true and fair view of the consolidated financial position of the Group as at 31 December 2016 and its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law.

#### **Basis for opinion**

We conducted our audit in accordance with Swiss law, International Standards on Auditing (ISAs) and Swiss Auditing Standards. Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the “Auditor’s responsibilities for the audit of the consolidated financial statements” section of our report.

We are independent of the Group in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession, as well as the IESBA Code of Ethics for Professional Accountants, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

#### **Our audit approach**

##### **Overview**



Overall Group materiality: CHF 4'690'000

We concluded full scope audit work at 6 reporting units in 4 countries. Our audit scope addressed over 68% of the Group’s revenue and 78% of the Group’s assets. In addition, specified procedures were performed on 2 reporting units representing a further 13% of the Group’s revenue

As key audit matter the following area of focus has been identified:  
Goodwill impairment assessment

PricewaterhouseCoopers SA, avenue C.-F. Ramuz 45, case postale, CH-1001 Lausanne, Switzerland  
Téléphone: +41 58 792 81 00, Téléfax: +41 58 792 81 10, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

PricewaterhouseCoopers SA is a member of the global PricewaterhouseCoopers network of firms, each of which is a separate and independent legal entity.



**Audit scope**

We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the consolidated financial statements as a whole, taking into account the structure of the Group, the accounting processes and controls, and the industry in which the Group operates. Following our assessment of the risk of material misstatement to the Group financial statements and considering the significance of the location’s business operations relative to the Group, we selected 8 components which represent the principal business units within the Group’s reportable segments. 6 of these components were subject to a full audit and 2 were subject to a specified procedures. The work done at specified procedures components primarily include testing over revenues, receivables and cash.

The components subject to full audit or specified procedures accounted for 81% of Group revenue and 78% of the Group’s assets.

For the remaining components, we performed other procedures to test or assess that there were no significant risks of material misstatement in these components in relation to the Group financial statements.

The group audit team, in addition to the audit of the consolidation, were responsible for auditing 6 components directly, including 4 full scope audit and 2 specified procedures locations. For the other components, the group audit team directed and supervised the audit work performed the component teams at all stages of the audit.

**Materiality**

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. Our audit opinion aims to provide reasonable assurance that the consolidated financial statements are free from material misstatement. Misstatements may arise due to fraud or error. They are considered material if individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the consolidated financial statements.

Based on our professional judgement, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall Group materiality for the consolidated financial statements as a whole as set out in the table below. These, together with qualitative considerations, helped us to determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our audit procedures and to evaluate the effect of misstatements, both individually and in aggregate on the consolidated financial statements as a whole.

<i>Overall Group materiality</i>	CHF 4’690’000
<i>How we determined it</i>	5% of profit before tax
<i>Rationale for the materiality benchmark applied</i>	We chose profit before tax as the benchmark because, in our view, it is the benchmark against which the performance of the Group is most commonly measured, and is a generally accepted benchmark.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above CHF 469’000 identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

**Key audit matters**

Key audit matters are those matters that, in our professional judgement, were of most significance in our audit of the consolidated financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the consolidated financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.



**Goodwill impairment assessment**

*Key audit matter*

The Group’s goodwill is recognised in two Cash Generating Units (CGUs): “Integrated Digital Television” (CHF 313 million) and “Public Access Solutions” (CHF 30 million).

The goodwill arising from the Acquisition of Milestone Systems (CHF 33 million) has been allocated to the “Integrated Digital Television” CGU.

We focused on this area due to the size of goodwill balance (CHF 343 million as at 31 December 2016) and because the directors’ assessment of the ‘value in use’ of the group’s Cash Generating Units involves judgements about the future results of the business and the discount rates applied to future cash flow forecast.

The most significant element of the goodwill balance is that recognised on the “Integrated Digital Television” CGU. Although, based on historical performance, the Directors believe there is significant headroom between the value in use of the CGUs and their carrying value, this remained an area of focus for us as a result of the size of the related goodwill balance.

For the year ended 31 December 2016 management have performed an impairment assessment over the goodwill balance and performed a sensitivity analysis over the value in use calculations, by varying the assumptions used (growth rate, terminal growth rate and WACC) to assess the impact on the valuations.

Refer to page 18 (note 2 – Critical accounting estimates and judgements), and pages 29-30 (note 15– Intangible assets) for details of management’s impairment test and assumptions.

*How our audit addressed the key audit matter*

We evaluated management’s cashflow forecasts and the process by which they were developed, including verifying the mathematical accuracy of the underlying calculations. We also compared them to the latest Board approved budgets.

We found that the budgets used in the value in use calculations were consistent with the Board approved budgets, and that the key assumptions were subject to oversight by the Directors. We noted that the Board approved budgets cover a period of 3 years, but that forecasts for the purposes of the value in use calculation extend out to 5 years. We therefore made years 4-5 a particular focus area for the procedures below.

We compared current year (2016) actual results with the figures included in the prior year (2015) forecast to consider whether any forecasts included assumptions that, with hindsight, had been optimistic. We found that actual performance was materially consistent with forecast performance.

We also challenged:

- management’s key assumptions for long-term growth rates in the forecasts by comparing them to historical results and economic and industry forecasts; and
- the discount rate used in the model by assessing the cost of capital for the Group by comparing it to market data and industry research.

We found that the growth rate assumptions of 1.5% for Integrated Digital Television were acceptable.

We found that the discount rate used by management of 8.5% pre-tax was consistent with market data and industry research.

We then stress-tested the assumptions used by analysing the impact on results from using other growth rates and discount rates, which were within a reasonably foreseeable range.

We found that significant headroom remained between the stress-tested value in use calculations and the carrying value of the CGUs in the financial statements.

Our procedures performed and the evidence provided identified no significant issues with respect




---

to the valuation of goodwill impairment assessment.

---

***Other information in the annual report***

The Board of Directors is responsible for the other information in the annual report. The other information comprises all information included in the annual report, but does not include the consolidated financial statements, the stand-alone financial statements and the remuneration report of Kudelski SA and our auditor's reports thereon.

Our opinion on the consolidated financial statements does not cover the other information in the annual report and we do not express any form of assurance conclusion thereon.

In connection with our audit of the consolidated financial statements, our responsibility is to read the other information in the annual report and, in doing so, consider whether the other information is materially inconsistent with the consolidated financial statements or our knowledge obtained in the audit, or otherwise appears to be materially misstated. If, based on the work we have performed, we conclude that there is a material misstatement of this other information, we are required to report that fact. We have nothing to report in this regard.

***Responsibilities of the Board of Directors for the consolidated financial statements***

The Board of Directors is responsible for the preparation of the consolidated financial statements that give a true and fair view in accordance with IFRS and the provisions of Swiss law, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the consolidated financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the Group's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the Group or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

***Auditor's responsibilities for the audit of the consolidated financial statements***

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law, ISAs and Swiss Auditing Standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these consolidated financial statements.

As part of an audit in accordance with Swiss law, ISAs and Swiss Auditing Standards, we exercise professional judgment and maintain professional scepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the Group's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made.



- Conclude on the appropriateness of the Board of Directors' use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the Group's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the consolidated financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause the Group to cease to continue as a going concern.
- Evaluate the overall presentation, structure and content of the consolidated financial statements, including the disclosures, and whether the consolidated financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation.
- Obtain sufficient appropriate audit evidence regarding the financial information of the entities or business activities within the Group to express an opinion on the consolidated financial statements. We are responsible for the direction, supervision and performance of the Group audit. We remain solely responsible for our audit opinion.

We communicate with the Board of Directors or its relevant committee regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

We also provide the Board of Directors or its relevant committee with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence, and to communicate with them all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, related safeguards.

From the matters communicated with the Board of Directors or its relevant committee, we determine those matters that were of most significance in the audit of the consolidated financial statements of the current period and are therefore the key audit matters. We describe these matters in our auditor's report unless law or regulation precludes public disclosure about the matter or when, in extremely rare circumstances, we determine that a matter should not be communicated in our report because the adverse consequences of doing so would reasonably be expected to outweigh the public interest benefits of such communication.

***Report on other legal and regulatory requirements***

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We recommend that the consolidated financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers SA

Corinne Pointet Chambettaz  
 Audit expert  
 Auditor in charge

Marc Ausoni  
 Audit expert

Lausanne, 15 February 2017

# BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2016 AND 2015

## ASSETS

In CHF'000	Notes	31.12.2016	31.12.2015
<b>Current assets</b>			
Cash and cash equivalents		18 662	31 872
Accounts receivable from Group companies		63 471	33 750
Other current receivables and prepaid expenses	3.1	1 375	1 158
<b>Total current assets</b>		<b>83 508</b>	<b>66 779</b>
<b>Fixed assets</b>			
Financial assets:			
- Loans to Group companies		731 913	699 578
- Other long term assets		-	1 081
Investments	3.2	399 741	370 053
<b>Total fixed assets</b>		<b>1 131 654</b>	<b>1 070 712</b>
<b>Total assets</b>		<b>1 215 162</b>	<b>1 137 491</b>

## SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES

158 In CHF'000	Notes	31.12.2016	31.12.2015
<b>Short-term liabilities</b>			
Short-term interest-bearing liabilities :			
- Bank overdraft		-	3 268
- Bonds	3.3	-	103 020
Other short-term liabilities :			
- due to third parties		433	403
- due to Group companies		19 248	12 761
Accrued expenses		3 128	2 507
<b>Total short-term liabilities</b>		<b>22 809</b>	<b>121 959</b>
<b>Long-term liabilities</b>			
Long-term interest-bearing liabilities :			
- Bonds	3.3	350 000	200 000
<b>Total long-term liabilities</b>		<b>350 000</b>	<b>200 000</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>372 809</b>	<b>321 959</b>
<b>Shareholders' equity</b>			
Share capital		434 005	540 911
Legal reserves:			
- from retained earnings		110 000	110 000
- from capital contribution		97 925	8 300
Retained earnings		156 321	185 815
Net income		44 102	-29 495
<b>Total shareholders' equity</b>	3.4	<b>842 353</b>	<b>815 532</b>
<b>Total liabilities and shareholders' equity</b>		<b>1 215 162</b>	<b>1 137 491</b>



# INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2016

## INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2016 AND 2015

In CHF'000	Notes	2016	2015
Other non operating income		90	–
Financial income	4.1	44 626	17 510
Gain on sale of investments	4.2	–	5 883
Administrative and other expenses		-3 175	-3 266
Financial expenses and exchange result	4.3	4 036	-44 453
Impairment of financial fixed assets	4.4	–	-3 832
<b>Income/(loss) before tax</b>		<b>45 577</b>	<b>-28 156</b>
Direct taxes (other than income tax)		-1 475	-1 338
<b>Net income/(loss)</b>		<b>44 102</b>	<b>-29 495</b>

## PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2016

159

In CHF'000	Legal reserves from capital contribution	Retained earnings
Balance brought forward from previous year	8 300	156 321
Share capital increase	128	–
Share capital reduction	89 497	–
Net result	–	44 102
<b>Total available earnings</b>	<b>97 925</b>	<b>200 423</b>
<b>Proposal of the Board of Directors:</b>		
Ordinary distribution:		
- CHF 0.35 on 49'620'619* bearer shares (of which CHF 0.25 out of capital contribution reserve and CHF 0.10 out of retained earnings)	-12 405	-4 962
- CHF 0.035 on 46'300'000 registered shares (of which CHF 0.025 out of capital contribution reserve and CHF 0.01 out of retained earnings)	-1 158	-463
<b>Balance to be carried forward</b>	<b>84 362</b>	<b>194 998</b>

\* This figure represents the number of bearer shares which are dividend bearing as of December 31, 2016 and may fluctuate upon issuance of additional share capital for the employees by utilization of the conditional share capital or utilization of the authorized share capital to acquire companies.

# NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 1. INTRODUCTION

Kudelski SA, with registered office in Cheseaux, is the ultimate holding company of the Kudelski Group, which comprises subsidiaries and associated companies.

## 2. ACCOUNTING POLICIES BASIS OF PREPARATION

The financial statements of Kudelski SA, comply with the requirements of the new Swiss accounting legislation, which became effective since January 1, 2013 and required implementation in 2015, of the Swiss Code of Obligations (SCO).

These financial statements were prepared under the historical cost convention and on an accrual basis.

Kudelski SA is presenting consolidated financial statements according to IFRS. As a result, these financial statements and notes do not include additional dis-

closures, cash flow statement and management report.

### FINANCIAL ASSETS

Investments and loans to Group companies are accounted for at acquisition cost less adjustment for impairment of value.

### CASH AND CASH EQUIVALENTS

Cash and cash equivalents include cash at bank and short-term deposits. Cash at bank consists of all funds in current accounts available within 48 hours. Short-term deposits generally include bank deposits and fixed term investments whose maturities are of three months or less from the transaction date.

### EXCHANGE RATE DIFFERENCES

Transactions in foreign currencies are accounted for in Swiss francs (CHF) at the exchange rate prevailing at the date of the transaction. Assets and liabilities

in foreign currencies are accounted for at year-end rates.

Any resulting exchange differences are included in the respective income statement caption depending upon the nature of the underlying transactions; the aggregate unrealized exchange difference is calculated by reference to original transaction date exchange rates and includes hedging transactions. Where this gives rise to a net loss, it is charged to the income statement, while net gains are deferred.

# NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 3. NOTES TO THE BALANCE SHEETS

### 3.1 OTHER CURRENT RECEIVABLES AND PREPAID EXPENSES

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
Withholding tax	7	66
Other accounts receivable	13	11
Prepaid expenses	1 355	1 080
	<b>1 375</b>	<b>1 158</b>

Prepaid expenses mainly includes the amortized cost of the difference between nominal value and net proceeds less issuance costs of the bonds (note 3.4). These amounts are allocated against income statement over the contractual periods of their underlying borrowings.

### 3.2 INVESTMENTS

#### DIRECT INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held and voting rights	
				2016	2015
Nagravision SA	CH – Cheseaux	Solutions for Digital TV	kCHF 20 000	100	100
Nagravision Iberica SL	ES – Madrid	Sales and support Digital TV	KEUR 3	100	100
Nagra France SAS	FR – Paris	Solutions for Digital TV	KEUR 32 833	100	100
Nagra Media Germany GmbH	DE – Ismaning	Services	KEUR 25	100	100
Nagra USA, Inc.	US – Nashville	Sales and support	KUSD 10	100	100
SKIDATA AG	AT – Salzburg	Public access	KEUR 3 634	100	100
Nagra Plus	CH – Cheseaux	Analog Pay-TV solutions	kCHF 100	50	50
		Conditional access modules and set-top-boxes	kCHF 1 000	77.5	77.5
SmarDTV SA	CH – Cheseaux	Finance	kCHF 63 531	100	100
Kud SA	LU – Luxembourg	Intellectual property consulting	kCHF 100	100	100
Leman Consulting SA	CH – Nyon	Services	kSGD 100	100	100
Nagravision Asia Pte Ltd	SG – Singapore	Research & development and software integration	KCNY 100	M	100
Nagravision Shanghai Technical Services	CN – Shanghai	Research & development	KGBP 1 000	100	100
Nagra Media UK Ltd	UK – London	Sales and support	KEUR 10	100	100
Nagravision Italy Srl	IT – Bolzano	Travel agency	kCHF 50	100	100
Nagra Travel Sàrl	CH – Cheseaux	Research & development	kINR 100	100	100
Nagravision India Pvt Ltd	IN – Bangalore	Digital broadcasting solution provider	kKRW 1 460	17	17
Acetel Co Ltd	SK – Séoul	Sales and support	kINR 100	100	100
Nagra Media Private Limited	IN - Mumbai	R & D, Sales and services	KCNY 15 890	100	100
Nagra Media Beijing Co. Ltd	CN - Beijing	Sales and support	kKRW 200 000	100	100
Nagra Media Korea LLC	KR - Anyang	Sales and support	kBRL 553	100	100
Nagra Media Brasil LTDA	BR - São Paulo	Sales	kCNY 5 000	M	100
Nagravision (Beijing) Trading Co., Ltd	CN - Beijing	Sales and support	kJPY 10 000	100	100
Nagra Media Japan K.K.	JP - Tokyo	Holding	kNOK 200	100	100
Kudelski Norway AS	NO - Oslo	Solutions for Digital TV	kCHF 750	40	40
iMedia SA	CH - Lausanne				
Kryptus Segurança da Informação Ltda.	BR - Sao Paulo	Cyber Security Solutions	kBRL 298	16	0
E.D.S.I. SAS	FR - Cesson Sévigné	Research & development	KEUR 163	100	100
OpenTV Europe SAS	FR - Issy les Moulineaux	Research & development	KEUR 38	100	100
Nagra Media Australia Pty Ltd	AU - New South Wales	Sales and support	kAUD 50	100	100
OpenTV Australia Holding Pty Ltd	AU - New South Wales	Holding	kAUD 1	100	100
NexGuard Labs B.V.	NL - Eindhoven	Watermarking Solutions	KEUR 25	100	0

M : Merged companies

## SIGNIFICANT INDIRECT INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held and voting rights	
				2016	2015
Conax AS	NO - Oslo	Conditional access modules and set-top-boxes	kNOK 1 111	100	100
OpenTV Inc	US - Delaware	Middleware for set-top-boxes	kUSD 112 887	100	100
NagraStar LLC	US - Englewood	Smartcards and digital TV support	kUSD 2 043	50	50
Kudelski Security Inc.	US - Minneapolis	Cyber Security Solutions	kUSD 0	100	0
Sentry Control Systems LLC	US - Van Nuys	Public access	kUSD 45	60	60
SKIDATA Benelux BV	NL - Barenbrecht	Public access	kEUR 90.6	100	100
SKIDATA (Schweiz) AG	CH - Adliswil	Public access	kCHF 150	100	100
SKIDATA Inc	US - Hillsborough	Public access	kUSD 5 510	100	100
SKIDATA Australasia Pty Ltd	AU - Melbourne	Public access	kAUD 5 472	100	50

## 3.3 BONDS

On June 16, 2011 Kudelski SA issued a CHF 110 million bond with a subscription price of 100.284%, bearing an interest rate of 3% and maturing on December 16, 2016 with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof. The Company redeemed the bond at nominal value on December 16, 2016.

On May 12, 2015 the company also issued a CHF 200 million bond with a subscription price of 100%, bearing an interest rate of 1.875% and maturing on August 12, 2022 with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof.

On September 27, 2016 the company also issued a CHF 150 million bond with a subscription price of 100%, bearing an interest rate of 1.5% and maturing on September 27, 2024 with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof.

Each bond is measured at its nominal value. The initial difference between nominal value and net proceeds less issuance costs is considered as a prepaid expense and allocated against the income statement over the period of the bond.

## 3.4 CHANGE IN SHAREHOLDERS' EQUITY

In CHF'000	Share capital	Legal reserves from retained earnings	Legal reserves from capital contribution	Retained earnings	Total Shareholders' equity
<b>As of December 31, 2014</b>	<b>539 047</b>	<b>110 000</b>	<b>19 111</b>	<b>191 224</b>	<b>859 382</b>
Dividend	-	-	-10 817	-5 408	-16 225
Share capital increase	1 864	-	6	-	1 870
Net Income	-	-	-	-29 495	-29 495
<b>As of December 31, 2015</b>	<b>540 911</b>	<b>110 000</b>	<b>8 300</b>	<b>156 321</b>	<b>815 532</b>
Share capital increase	1 575	-	128	-	1 703
Share capital reduction	-108 481	-	89 497	-	-18 984
Net Income	-	-	-	44 102	44 102
<b>As of December 31, 2016</b>	<b>434 005</b>	<b>110 000</b>	<b>97 925</b>	<b>200 423</b>	<b>842 353</b>

# NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2016

## SHARE CAPITAL

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
49'620'619 / 49'461'147 bearer shares, at CHF 8 each (31.12.2015 : CHF 10 each)	396 965	494 611
46'300'000 registered shares, at CHF 0.80 each (31.12.2015 : CHF 1 each)	37 040	46 300
	<b>434 005</b>	<b>540 911</b>

The registered shares are neither listed nor traded on any stock exchange. The bearer shares have been listed on the main market of the SIX since 2 August 1999 (ticker: KUD, security number: 1 226 836; ISIN CH0012268360).

## CONDITIONAL SHARE CAPITAL (ARTICLE 6 OF ARTICLES OF INCORPORATION)

In CHF'000	2016	2015
Conditional share capital as of January 1	108 526	110 390
Reduction of nominal share value	-21 408	-
Employee share purchase plan	-85	-81
Shares allotted to employees	-1 488	-1 783

<b>Conditional share capital at December 31</b>	<b>85 545</b>	<b>108 526</b>
---	---------------	----------------

### Of which may be utilized as of December 31 for:

- Convertible bonds: 10'000'000 bearer shares, at CHF 8 each (31.12.2015: CHF 10 each)	80 000	100 000
- Options or share subscriptions to employees: 693'137 / 852'609 bearer shares, at CHF 8 each (31.12.2015 : CHF 10 each)	5 545	8 526
	<b>85 545</b>	<b>108 526</b>

## AUTHORIZED SHARE CAPITAL (ARTICLE 7 OF ARTICLES OF INCORPORATION)

In CHF'000	31.12.2016	31.12.2015
3'768'164 bearer shares, at CHF 8 each (31.12.2015 : CHF 10 each)	30 145	37 682
3'200'000 registered shares, at CHF 0.80 each (31.12.2015 : CHF 1 each)	2 560	3 200
	<b>32 705</b>	<b>40 882</b>

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until March 22, 2018, for the purpose of acquiring companies or parts of companies.

## MAJOR SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
Kudelski family pool	63%	63%	35%	35%

## 4. NOTES TO THE INCOME STATEMENTS

### 4.1 FINANCIAL INCOME

In CHF'000	2016	2015
Dividends received from Group subsidiaries	20 887	–
Interest income third parties	170	177
Interest on loans to Group subsidiaries	23 366	17 333
Value adjustment on investments	203	–
	<b>44 626</b>	<b>17 510</b>

### 4.2 GAIN/(LOSS) ON SALE OF INVESTMENTS

The 2015 gain on sale of investments is mainly due to the sale of 22.5% of SmarDTV SA to EchoStar for kCHF 5 766.

### 4.3 FINANCIAL EXPENSES AND EXCHANGE RESULTS

In CHF'000	2016	2015
Net currency exchange result	12 186	-32 311
Interest on loans from Group subsidiaries	-77	-18
Interest expenses and bank charges	-8 074	-12 124
	<b>4 036</b>	<b>-44 453</b>

### 4.4 IMPAIRMENT OF FINANCIAL FIXED ASSETS

In CHF'000	2016	2015
Change in provision on Group investments and loans	–	-3 000
Value adjustment on investments	–	-832
	<b>–</b>	<b>-3 832</b>

# NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2016

## 5. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

In CHF'000

31.12.2016 31.12.2015

### Guarantee commitments

Commitment in favor of third parties

5 610 1 699

**5 610 1 699**

### Other commitments

Penalty risk for non-completion of contracts

p.m. p.m.

Subordinated loans in favor of Group companies

p.m. p.m.

Support letters and guarantees signed in favor of Group companies

p.m. p.m.

Jointly responsible for VAT liabilities of Swiss subsidiaries (VAT Group)

p.m. p.m.

## 6. FULL-TIME EQUIVALENTS

The annual average number of full-time equivalents for 2016 and 2015 did not exceed ten people.

## 7. BOARD AND EXECUTIVE INTEREST DISCLOSURES

The disclosures required by article 663c of Swiss Code of Obligations on Board and Executive interest are shown in the Kudelski Group consolidated financial statements.

---

***Kudelski SA***

***Cheseaux-sur-Lausanne***

***Report of the  
statutory auditor to the  
General Meeting***

***on the financial statements  
2016***







## **Report of the statutory auditor to the General Meeting of Kudelski SA**

**Cheseaux-sur-Lausanne**

### **Report on the audit of the financial statements**

#### **Opinion**

We have audited the financial statements of Kudelski SA, which comprise the balance sheet as at 31 December 2016, income statement and notes for the year then ended, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the financial statements (pages 158 to 165) as at 31 December 2016 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.

#### **Basis for opinion**

We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the "Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements" section of our report.

We are independent of the entity in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

#### **Our audit approach**

##### **Overview**



Overall materiality: CHF 500'000

We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the financial statements as a whole, taking into account the structure of the entity, the accounting processes and controls, and the industry in which the entity operates.

As key audit matter the following area of focus has been identified:  
Judgement in valuation of investments and loans to Group companies

PricewaterhouseCoopers SA, avenue C.-F. Ramuz 45, case postale, CH-1001 Lausanne, Switzerland  
Téléphone: +41 58 792 81 00, Téléfax: +41 58 792 81 10, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

PricewaterhouseCoopers SA is a member of the global PricewaterhouseCoopers network of firms, each of which is a separate and independent legal entity.



### **Audit scope**

We designed our audit by determining materiality and assessing the risks of material misstatement in the financial statements. In particular, we considered where subjective judgements were made; for example, in respect of significant accounting estimates that involved making assumptions and considering future events that are inherently uncertain. As in all of our audits, we also addressed the risk of management override of internal controls, including among other matters consideration of whether there was evidence of bias that represented a risk of material misstatement due to fraud.

### **Materiality**

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. Our audit opinion aims to provide reasonable assurance that the financial statements are free from material misstatement. Misstatements may arise due to fraud or error. They are considered material if individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statements.

Based on our professional judgement, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall materiality for the financial statements as a whole as set out in the table below. These, together with qualitative considerations, helped us to determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our audit procedures and to evaluate the effect of misstatements, both individually and in aggregate on the financial statements as a whole.

<b>Overall materiality</b>	CHF 500'000
<b>How we determined it</b>	Assigned by group auditor
<b>Rationale for the materiality benchmark applied</b>	We initially chose total assets as the benchmark because Kudelski SA is a holding company that mainly holds investments in subsidiaries. The profit of the holding company fluctuates from year to year depending on whether investees pay dividends. Furthermore total assets is a generally accepted benchmark for determining the materiality according to auditing standards. We chose 1% which is within the range of acceptable quantitative materiality thresholds in auditing standards. This calculation results in an overall materiality of CHF 12'150'000. However, because the materiality allocated by the group auditor (CHF 500'000) was lower, the audit was performed using this lower materiality threshold.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above CHF 50'000 identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

### **Report on key audit matters based on the circular 1/2015 of the Federal Audit Oversight Authority**

Key audit matters are those matters that, in our professional judgement, were of most significance in our audit of the financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.



### Judgement in valuation of investments and loans to Group companies

#### *Key audit matter*

Kudelski SA's investments and loans to Group companies are valued at CHF 400 million and CHF 732 million respectively.

We focused on this area due to the size these balances and because the directors' assessment of the Enterprise Value involves judgements about the future results of the business and the discount rates applied to future cash flow forecast.

For the year ended 31 December 2016, management have performed an impairment assessment over financial fixed assets balances. To determine the Enterprise Value management relies on a discounted cash flow method.

Refer to page 65 (note 3.2– Investments) for details of the investments.

#### *How our audit addressed the key audit matter*

We evaluated management's cashflow forecasts and the process by which they were developed, including verifying the mathematical accuracy of the underlying calculations. We compared the consistency of management's profitability forecasts with those included in the annual goodwill impairment test (consolidated accounts).

We found that the budgets used in the Enterprise Value calculations were consistent with the Board approved budgets, and that the key assumptions were subject to oversight by the Directors. We noted that the Board approved budgets cover a period of 3 years, but that forecasts for the purposes of the enterprise value calculation extend out to 5 years. We therefore made years 4-5 a particular focus area for the procedures below.

We compared current year (2016) actual results with the figures included in the prior year (2015) forecast to consider whether any forecasts included assumptions that, with hindsight, had been optimistic. We found that actual performance was materially consistent with forecast performance.

We also challenged:

- management's key assumptions for long-term growth rates in the forecasts by comparing them to historical results and economic and industry forecasts; and
- the discount rate used in the model by assessing the cost of capital for the Group by comparing it to market data and industry research.

We found that the growth rate assumptions of 1.5% for Integrated Digital Television were acceptable.

We found that the discount rate used by management of 8.5% pre-tax was consistent with market data and industry research.

We then stress-tested the assumptions used by analysing the impact on results from using other growth rates and discount rates, which were with-




---

in a reasonably foreseeable range. A small variation of the assumptions results in a value (recoverable amount) lower than the carrying statutory values.

We have not identified any significant issues with the valuation of the financial fixed assets at the balance sheet date.

---

#### ***Responsibilities of the Board of Directors for the financial statements***

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the provisions of Swiss law and the company's articles of incorporation, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the entity's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the entity or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

#### ***Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements***

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements.

As part of an audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards, we exercise professional judgment and maintain professional scepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made.
- Conclude on the appropriateness of the Board of Directors' use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the entity's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause the entity to cease to continue as a going concern.

We communicate with the Board of Directors or its relevant committee regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.



We also provide the Board of Directors or its relevant committee with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence, and to communicate with them all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, related safeguards.

From the matters communicated with the Board of Directors or its relevant committee, we determine those matters that were of most significance in the audit of the financial statements of the current period and are therefore the key audit matters. We describe these matters in our auditor's report unless law or regulation precludes public disclosure about the matter or when, in extremely rare circumstances, we determine that a matter should not be communicated in our report because the adverse consequences of doing so would reasonably be expected to outweigh the public interest benefits of such communication.

### ***Report on other legal and regulatory requirements***

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings complies with Swiss law and the company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers SA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C Pointet'.

Corinne Pointet Chambettaz  
Audit expert  
Auditor in charge

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M Ausoni'.

Marc Ausoni  
Audit expert

Lausanne, 15 February 2017

---

## LIENS INTERNET

### SITE INTERNET DU GROUPE

[www.nagra.com](http://www.nagra.com)

### SECTION RELATIONS INVESTISSEURS

[www.nagra.com/investors/key-figures](http://www.nagra.com/investors/key-figures)

### DATES IMPORTANTES

[www.nagra.com/investors/calendar](http://www.nagra.com/investors/calendar)

### DOCUMENTATION FINANCIÈRE

[www.nagra.com/investors/publications](http://www.nagra.com/investors/publications)

### COMMUNIQUÉS DE PRESSE

[www.nagra.com/media/press-releases](http://www.nagra.com/media/press-releases)

---

## ADRESSES E-MAIL

### INFORMATION GÉNÉRALE

[info@nagra.com](mailto:info@nagra.com)

### RELATIONS INVESTISSEURS

[ir@nagra.com](mailto:ir@nagra.com)

### RELATIONS MÉDIAS

[communication@nagra.com](mailto:communication@nagra.com)

---

## IMPRESSUM

### GESTION DE PROJET, RÉDACTION ET DESIGN

Corporate Communication, Groupe Kudelski

### SUPPORT

Desrochers Communication

### PHOTOGRAPHIE

© Banque d'images interne du Groupe Kudelski, banques d'images externes.

© 2017 Kudelski SA, tous droits réservés.

Toutes les marques et droits d'auteur sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.

---

## CLAUDE DE NON-RESPONSABILITÉ

Certaines des déclarations contenues dans ce document se réfèrent à l'avenir, y compris et sans limitations, des déclarations prospectives qui font état d'événements, de tendances, de plans ou d'objectifs futurs. Ces déclarations sont sujettes à des risques et à des incertitudes, connues ou inconnues, ainsi qu'à d'autres facteurs qui pourraient modifier matériellement les résultats réels ainsi que les plans et objectifs par rapport

à ce qui a été exprimé ou sous-entendu dans les déclarations se référant à l'avenir. Des facteurs tels que les conditions économiques générales, la performance des marchés financiers, les facteurs liés à la concurrence ou les modifications de dispositions légales et de réglementations, peuvent avoir une influence sur les résultats ainsi que sur l'atteinte des objectifs.





# KUDELSKI SA

ROUTE DE GENÈVE 22-24 CASE POSTALE 134 1033 CHESEAUX SUISSE  
T +41 21 732 01 01 F +41 21 732 01 00 INFO@NAGRA.COM WWW.NAGRA.COM