

GRUPE KUDELSKI RAPPORT ANNUEL 2014

POINTS FORTS

- Revenus, résultat opérationnel et bénéfice net en augmentation (activités poursuivies)
- Renforcement du leadership du Groupe sur le marché de la télévision numérique grâce à l'acquisition de Conax
- Accords de licence avec Cisco et deux autres sociétés (Propriété Intellectuelle)
- Accord de collaboration avec Netflix
- Montée en puissance des solutions OpenTV 5, anyCAST, MediaLive et QuickStart
- Rationalisation du portefeuille d'activités du Groupe avec la cession de NagraID, NagraID Security et des actifs de «Traffic & Billing» (câble)
- Renforcement de la présence extra-européenne de SKIDATA (États-Unis et Australie)

CHIFFRES CLÉS

CHIFFRES CLÉS 2014

Le chiffre d'affaires 2014 du Groupe à taux de change constants a augmenté de 8,1% par rapport à l'exercice précédent, principalement grâce au produit non-récurrent de l'accord de licence avec Cisco et par l'intégration du chiffre d'affaires de Conax depuis avril 2014. Le chiffre d'affaires publié a augmenté de 7,2% à CHF 879,8 millions.

Le Groupe a publié un résultat opérationnel de CHF 68,1 millions, en augmentation de 24,9% par rapport à 2013. Le bénéfice net des activités poursuivies s'est amélioré de CHF 39,4 à 50,4 millions.

L'évolution des taux de change a eu un effet faiblement négatif, le taux moyen USD/CHF diminuant de 0,93 en 2013 à 0,92, le taux moyen EUR/CHF de 1,23 à 1,21.

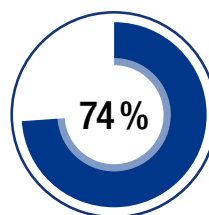
En millions de CHF	2014	2013	2012	2011	2010
Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation	895,1*	836,2*	860,3	896,6	1 069,3
Résultat opérationnel	68,1*	54,5*	35,6	25,4	110,0
Résultat net	50,4*	39,4*	15,1	-17,7	66,7

* des activités poursuivies

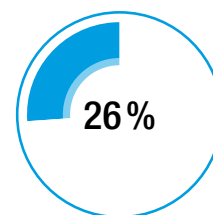
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

PAR SECTEUR

En milliers de CHF	2014
TV numérique intégrée	648 433
Accès public	231 381
Total	879 814



TV NUMÉRIQUE
INTÉGRÉE



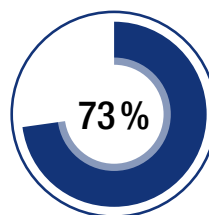
ACCÈS PUBLIC

RÉPARTITION DES COLLABORATEURS

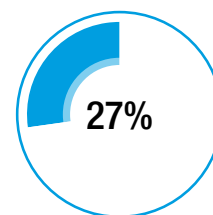
PAR SECTEUR

TV numérique intégrée	73%
Accès public	27%
Total	100%

Effectifs du Groupe au 31.12.2014: **3034**



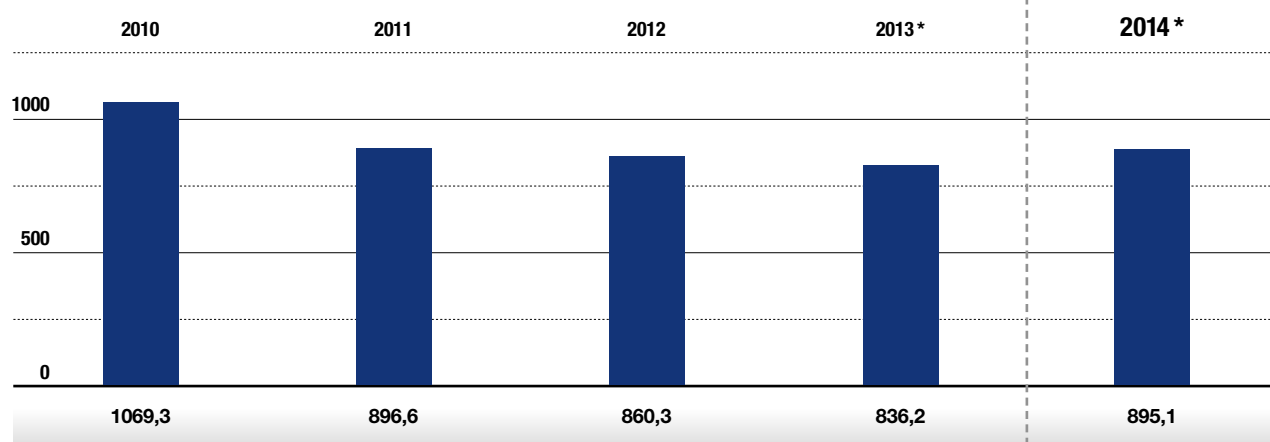
TV NUMÉRIQUE
INTÉGRÉE



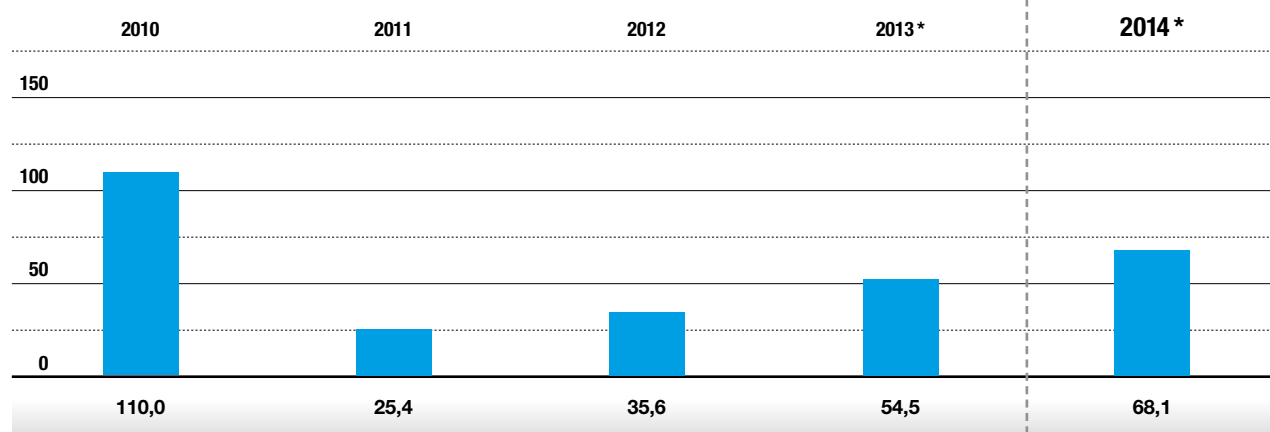
ACCÈS PUBLIC

CHIFFRE D'AFFAIRES ET AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

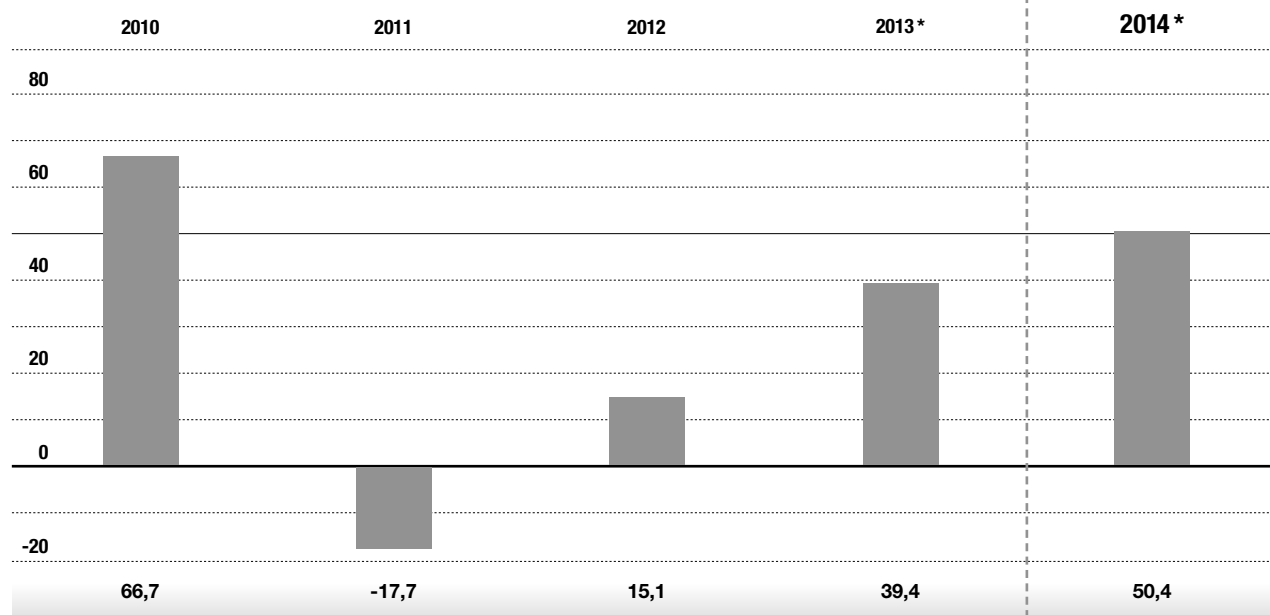
En millions de CHF



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL



RÉSULTAT NET



* des activités poursuivies

SOMMAIRE

MESSAGE AUX ACTIONNAIRES	2
REVUE FINANCIÈRE	4
PROFIL DU GROUPE	10
SECTEURS D'ACTIVITÉ	12
HISTORIQUE	14
TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE	16
NAGRA	
SOLUTIONS ET SERVICES	18
PROTECTION DE CONTENU	20
SOLUTIONS INTÉGRÉES	22
EXPÉRIENCE UTILISATEUR	24
MIDDLEWARE / CONNECTWARE	26
LA MAISON CONNECTÉE	27
MARCHÉS	28
CONAX	
SOLUTIONS STANDARDISÉES ET ÉCONOMIQUES	32
MARCHÉS	34
SMARDTV	36
KUDELSKI SECURITY	40
PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET INNOVATION	44
ACCÈS PUBLIC	46
SKIDATA	48
GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	54
RAPPORT DE RÉMUNÉRATION	75
RAPPORT FINANCIER	82
KUDELSKI GROUP CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT	84
KUDELSKI SA FINANCIAL STATEMENTS	136

MESSAGE AUX ACTIONNAIRES

En 2014, le chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation pour les activités poursuivies du Groupe Kudelski ont augmenté de 7,1% à CHF 895 millions. Le résultat opérationnel et le bénéfice net se renforcent respectivement de 24,9% à CHF 68,1 millions et de 27,9% à CHF 50,4 millions.

Au cours de l'année écoulée, le Groupe a entrepris une transformation majeure de ses activités de télévision numérique. Les objectifs étaient d'accroître sa part de marché, d'améliorer sa compétitivité sur le segment de la télévision numérique, de redéfinir son portefeuille de produits et d'améliorer sa rentabilité globale.

Le Groupe a atteint ces objectifs grâce aux initiatives suivantes:

- **Acquisition de Conax**, acteur important dans les solutions CAS standardisées et bien positionné sur les marchés émergents;
- **Externalisation de la fabrication de smart cards** – celles-ci étant devenues une technologie parmi d'autres dans le nouvel écosystème de la télévision numérique où la consommation des contenus est stimulée par la TV sur Internet et les écrans mobiles; et
- **Cession de NagralD** (production de smart cards), NagralD Security (cartes à display) et de la ligne de produits OpenTV de «traffic & billing» destinée aux réseaux câblés.

Grâce à ces initiatives, le Groupe est parvenu à renforcer sa présence sur les marchés émergents et d'entrée de gamme, optimiser la gestion de sa chaîne d'approvisionnement et réduire ses coûts en rationalisant son portefeuille d'activités.

Parallèlement à ces actions spécifiques, le Groupe a continué d'optimiser sa structure et son organisation. Il a notamment consolidé les deux entités européennes «ventes et services» en une seule région appelée EMEA et renforcé sa capacité à déployer des plateformes multiples et complexes tout en continuant à répondre au haut niveau d'exigence de ses clients.

L'évolution rapide des marchés sur lesquels il opère incite le Groupe à se renouveler en permanence. Il s'est ainsi engagé à faire face à cette mutation de manière durable en investissant annuellement environ 200 millions de francs dans la Recherche & Développement. Une part croissante de ce budget sera destinée à répondre aux principales évolutions du marché, plus particulièrement dans les domaines de la télévision par Internet et de la cyber sécurité.

Ce niveau élevé d'investissements en R&D est rendu possible grâce aux efforts de réductions de la structure de coûts entrepris ces dernières années. Ceux-ci ont notamment permis d'améliorer la productivité de chaque franc investi, rationaliser le portefeuille d'activités, optimiser la répartition géographique des équipes et réduire le coût de maintenance des solutions existantes.

Avec la multiplication des canaux de distribution de contenus et des appareils des consommateurs, les opérateurs recherchent une rationalisation et normalisation dans la gestion de cette complexité. Autrement dit, la capacité d'un prestataire de services à rester compétitif sur le marché dépend notamment de sa capacité à offrir à un coût raisonnable, une famille de solutions répondant aux attentes des clients.

Grâce à la dynamique de transformation de notre entreprise, à l'augmentation de nos investissements en R&D et à notre capacité anticipatrice, notre Groupe continuera à proposer à ses clients les solutions nécessaires à leur propre compétitivité.

Dynamique de la prochaine génération de solutions iDTV

Nos solutions Internet iDTV ont continué à gagner des parts de marché en 2014 avec un nombre croissant de clients déployant les produits de Connectware OTT, PRM, Multiscreen et OpenTV 5 du Groupe. La part de marché d'OpenTV 5 a évolué de façon significative. D'importants déploiements ont été réalisés en Amérique du Sud et en Asie où cette solution a été très appréciée par les consommateurs.

Conax

Depuis l'acquisition de Conax en avril 2014, le chiffre d'affaires de cette entité a évolué selon les prévisions initiales. Conax a poursuivi sa croissance et en particulier son expansion dans les marchés émergents. L'intégration au sein du Groupe se passe bien. La collaboration active entre Conax et les autres entités iDTV devrait générer des synergies supplémentaires en 2015.

Nouvelles initiatives

Kudelski Security a continué de monter en puissance en 2014 sur le marché de la cyber sécurité, offrant de nouvelles solutions et des services innovants pour les clients dans les domaines de la finance, des gouvernements et des médias. En janvier 2015, Kudelski Security a lancé officiellement le premier Cyber Fusion Center, un outil technologique de pointe permettant la surveillance en temps réel des menaces cybernétiques.



Un important accord de licences croisé portant sur des brevets a été signé avec Cisco en janvier 2014. L'équipe de Kudelski IP (Propriété Intellectuelle) a continué à progresser, signant deux nouveaux accords de licence de brevet en 2014. Au début de l'année 2015, Netflix et le Groupe Kudelski ont annoncé la fin de leurs litiges et la mise en place d'un partenariat permettant au Groupe Kudelski de pré-intégrer au service Netflix ses solutions de protection de contenu NAGRA anyCAST et de connectware OpenTV 5.

Accès public

Le segment Accès public du Groupe a affiché des résultats en hausse de 2,8% l'année dernière à taux de change constants. Le bénéfice d'exploitation du secteur a augmenté de 7,9% pour atteindre CHF 14,8 millions. SKIDATA a pris plusieurs mesures en 2014 pour solidifier son positionnement en 2015 et au-delà. Cellesci incluent notamment le rachat de son principal distributeur américain, Sentry Control System en Californie, qui contribuera de façon positive au chiffre d'affaires 2015. SKIDATA va également étendre sa présence sur les marchés internationaux et notamment au Brésil, en Turquie, en Malaisie et en Uruguay.

Dividende

Compte tenu de la performance du Groupe en 2014 et des perspectives pour 2015, le Conseil d'administration propose pour approbation à l'Assemblée Générale des actionnaires un dividende de CHF 0.30 par action au porteur. Cela signifie une distribution de CHF 0.30 par action au porteur, avec CHF 0.20 prélevés sur les réserves issues d'apport de capital et CHF 0.10 des réserves ouvertes. Pour chaque action nominative, la distribution s'élèvera à CHF 0.03, avec CHF 0.02 issus du rendement du capital et CHF 0.01 provenant des réserves.

Perspectives

En 2015, le Groupe devrait bénéficier pleinement de la transformation de l'entreprise réalisée en 2014 et, dans le même temps, accélérer ses investissements dans de nouvelles initiatives de croissance. La décision de la Banque Nationale Suisse le 15 janvier 2015 d'abolir le taux plancher de CHF 1,20 pour 1 euro aura un impact négatif important sur le chiffre d'affaires et le résultat 2015. Cependant, la transformation de l'activité du Groupe ainsi que de nouvelles mesures adoptées dès le début de l'année 2015 ont démontré la capacité de résilience du Groupe en dépit des perturbations du taux de change du franc suisse face aux devises étrangères et du fait que 95% des revenus du Groupe sont générés dans d'autres devises que le franc suisse.

Afin de réduire la sensibilité du Groupe au franc suisse, nous avons pris début 2015 des mesures visant à réduire l'approvisionnement de biens et de services en francs suisses, limiter dans la mesure du possible les engagements de collaborateurs en Suisse et les accroître en priorité dans les entités du Groupe situées dans des régions à faible coût.

Le Groupe Kudelski poursuivra les efforts nécessaires pour améliorer sa compétitivité. Pour atteindre cet objectif, nos équipes sont pleinement engagées à agir de manière proactive. Au nom du conseil d'administration, je tiens à remercier nos clients, nos employés, nos actionnaires et partenaires pour leur soutien et leur confiance tout au long de cette dernière année.

ANDRÉ KUDELSKI
PRÉSIDENT ET ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

REVUE FINANCIÈRE

En 2014, le Groupe a entrepris une restructuration fondamentale de son portefeuille d'activités, réalignant et renforçant encore sa position sur les marchés de la télévision numérique. Avec l'acquisition au mois d'avril de Conax, société basée en Norvège, le Groupe a ajouté à son portefeuille un fournisseur de solutions de sécurité performant offrant des solutions standardisées et économiques, destinées aux opérateurs telco, câble, satellite, IP, mobile et terrestres, permettant au Groupe d'offrir une large palette de solutions dans une diversité de marchés et de clients.

Au cours du premier semestre 2014, le Groupe a optimisé sa chaîne de production de smartcards et finalisé la cession de sa filiale NagralD, franchissant une étape-clé dans le processus de rationalisation de sa chaîne d'approvisionnement et permettant ainsi une réduction de sa structure de coût. En août, le Groupe a cédé à Oberthur Technologies ses parts dans la société NagralD Security, un fournisseur de cartes à display permettant la sécurisation de l'accès aux systèmes de e-banking et de e-commerce grâce à deux facteurs d'identification. Cette transaction comprend un complément de prix variable en fonction des performances futures (earn-out), qui devrait permettre au Groupe de profiter de la progression anticipée du marché des cartes à display. Les résultats de ces entités sont présentés sous la rubrique «perte nette des activités abandonnées» dans le compte de résultat consolidé 2014 et le compte de résultat 2013 a été retraité en conséquence.

Au mois d'octobre, le Groupe a finalisé la vente de sa ligne de produits «traffic & billing» (cable) à Imagine Communications, poursuivant ainsi la rationalisation de son portefeuille d'activités.

De plus, un important accord de licences croisé portant sur des brevets a été signé avec Cisco en janvier 2014. Il a contribué positivement aux résultats du premier semestre et a justifié une accélération des investissements du Groupe dans le domaine de la propriété intellectuelle. Deux accords de licence de brevets ont été réalisés dans la seconde moitié de l'année.

Le chiffre d'affaires 2014 du Groupe à taux de change constants a augmenté de 8,1% par rapport à l'exercice précédent, principalement grâce au produit non-récurrent de l'accord de licence avec Cisco et par l'intégration du chiffre d'affaires de Conax depuis avril 2014. Le chiffre d'affaires publié a augmenté de 7,2% à CHF 879,8 millions.

Le Groupe a publié un résultat opérationnel de CHF 68,1 millions, en augmentation de 24,9% par rapport à 2013. Le bénéfice net des activités poursuivies s'est amélioré de CHF 39,4 à 50,4 millions.

L'évolution des taux de change a eu un effet faiblement négatif, le taux moyen USD/CHF diminuant de 0,93 en 2013 à 0,92, le taux moyen EUR/CHF de 1,23 à 1,21.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE ET PROFITABILITÉ

Le chiffre d'affaires et les autres produits d'exploitation ont augmenté en 2014 de CHF 58,9 millions pour atteindre CHF 895,1 millions. Le chiffre d'affaires a augmenté de CHF 58,9 millions et les autres produits d'exploitation marginalement à CHF 15,3 millions. Ces derniers comprennent un gain de CHF 3,2 millions de la cession d'une unité opérationnelle, qui compense la diminution des encouragements à l'innovation reçus par le Groupe pour son activité en France («Crédit d'Impôt Recherche»), le Groupe continuant de réduire sa base de coûts en France.

La marge après coûts de matériel (un élément pro-forma, non-IFRS) a augmenté de CHF 67,2 millions à CHF 655,6 millions. En proportion des revenus totaux, la marge après coûts de matériel s'est améliorée significativement de 70,4% à 73,2% grâce à l'externalisation de la production de smartcards, mais aussi à l'impact favorable de l'accord de licence avec Cisco.

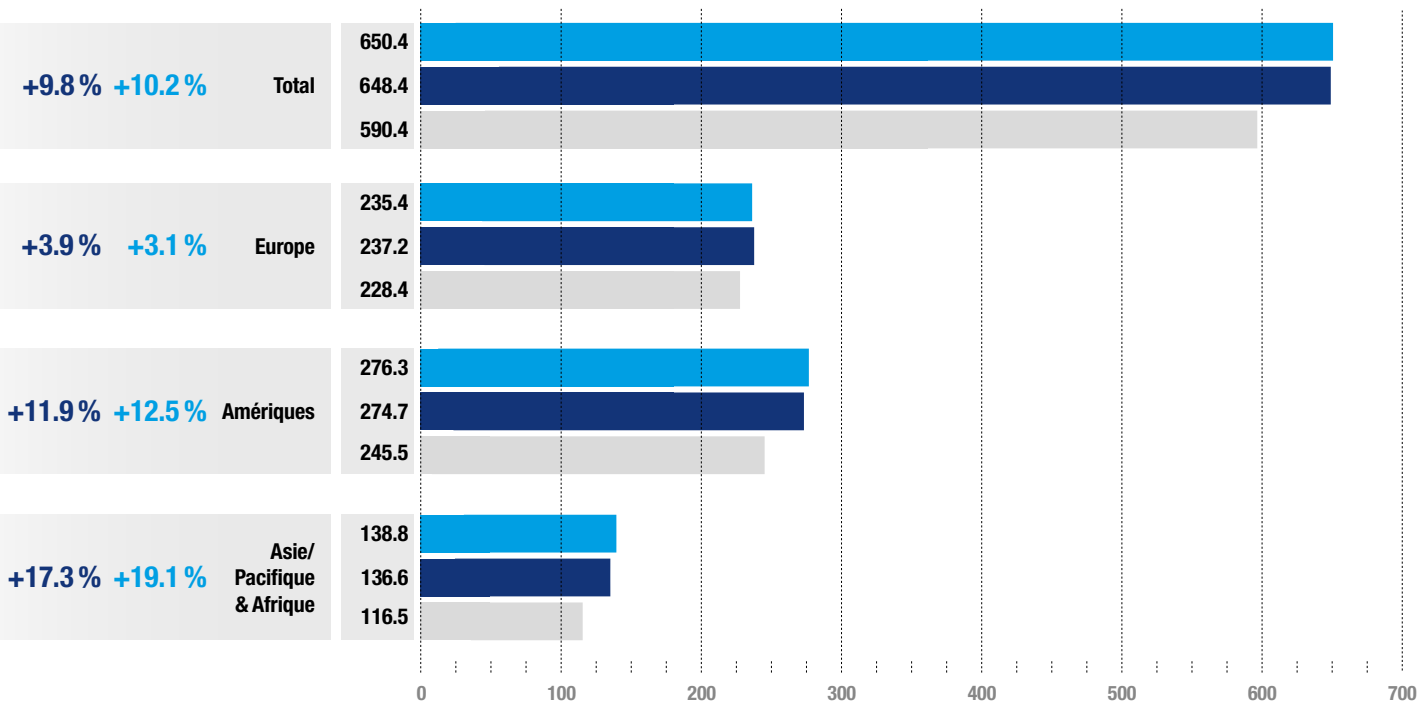
L'activité de télévision numérique du Groupe a bénéficié de la baisse des coûts via une diminution des prix de transferts depuis le début de l'année, en conformité avec le principe de pleine concurrence. La perte générée par NagralD en 2014 est incluse dans le résultat net des activités abandonnées.

RÉPARTITION DU CHIFFRES D'AFFAIRES

IMPACT DES TAUX DE CHANGE

iDTV

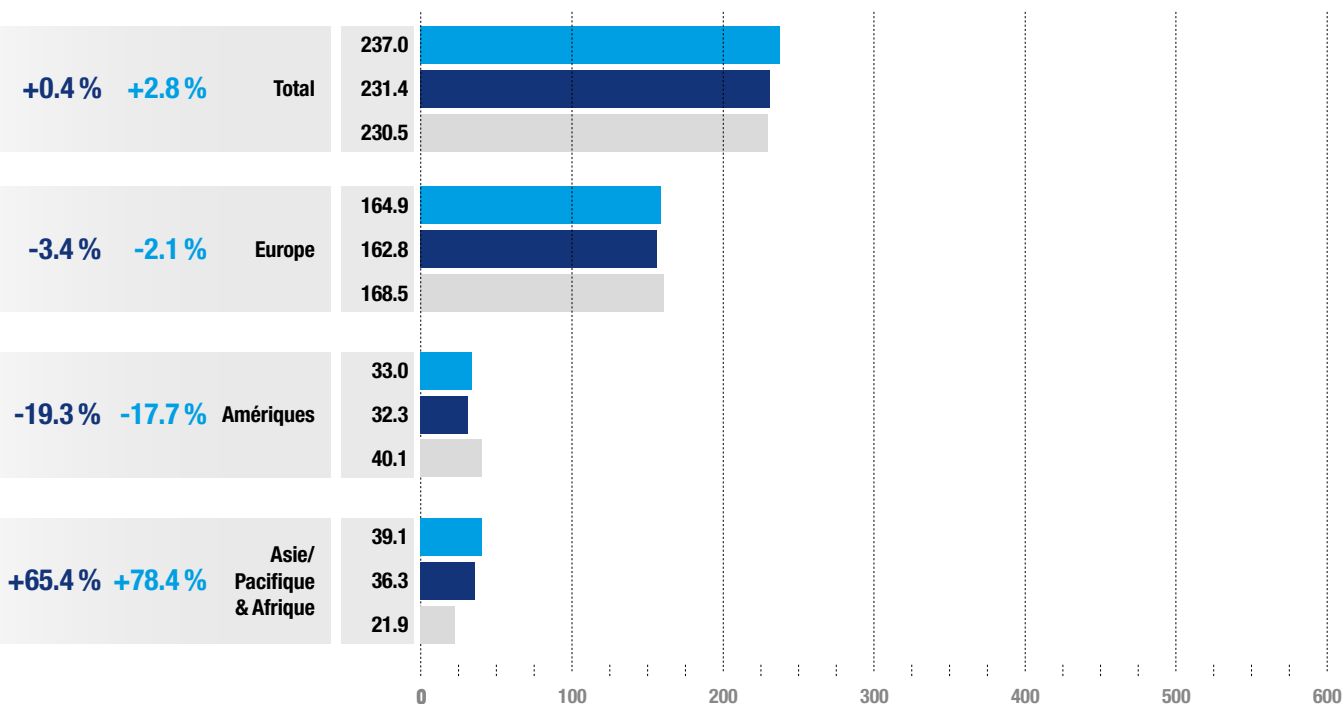
En millions de CHF

■ Taux de change constants 2014
 ■ Réel 2014
 ■ Base 2013


5

ACCÈS PUBLIC

En millions de CHF

■ Taux de change constants 2014
 ■ Réel 2014
 ■ Base 2013


Les coûts de personnel ont augmenté de CHF 32,2 millions à CHF 380,6 millions, conséquence de la consolidation de Conax. Les effectifs totaux du Groupe à la fin de l'année se sont élevés à 3 034 équivalents plein temps, comparés à 3 088 à la fin 2013. Les effectifs à fin 2014 comprennent 150 employés de Conax en Norvège et une augmentation de 63 personnes en Inde. La croissance des effectifs en Inde fait partie des efforts du Groupe afin de réajuster ses activités de R&D en Asie et comprennent une diminution des effectifs en Chine de 68 équivalents plein-temps. En Suisse, le Groupe a réduit de 140 personnes ses effectifs, principalement suite à la cession de NagralD, et ceci malgré le renforcement continu de l'unité cyber sécurité.

6 En comparaison avec 2013, les autres dépenses opérationnelles ont augmenté de CHF 23,5 millions à CHF 163,8 millions en 2014. Les frais juridiques et de consultants ont progressé de CHF 11,7 millions, principalement en raison des frais juridiques liés à l'activité de propriété intellectuelle. Des provisions totales de CHF 9,3 millions ont été enregistrées en 2013, alors que CHF 2,4 millions l'avaient été l'année précédente. Par contre, le Groupe a réduit ses frais de développement et d'ingénierie de CHF 5,3 millions, conséquence de l'internalisation d'activités préalablement externalisées.

Le résultat opérationnel du Groupe avant amortissements et pertes de valeurs s'élève à CHF 111,3 millions, soit une augmentation de CHF 11,6 millions par rapport à l'exercice précédent. Se montant à CHF 43,2 millions, les amortissements et pertes de valeur sont CHF 2 millions moins élevés et reflètent la cession de l'activité de production de cartes, particulièrement gourmande en capital, ainsi que la diminution générale des investissements (CAPEX) ces 3 dernières années. Toutefois, ces effets sont partiellement compensés par les amortissements de CHF 7,1 millions des actifs intangibles acquis dans le cadre de la transaction Conax.

Globalement, le Groupe a généré un résultat opérationnel de CHF 68,1 millions, en hausse de CHF 13,6 par rapport à 2013.

La hausse des charges d'intérêt de CHF 3,5 millions par rapport à l'exercice précédent, à CHF 11,9 millions, s'explique par une nouvelle ligne de crédit liée à l'acquisition de Conax et par l'amortissement intégral des frais de la

précédente ligne de crédit. Le Groupe indique des autres produits financiers nets de CHF 5,6 millions, principalement dus aux effets de change positifs de CHF 6,2 millions. La charge découlant de l'impôt sur le résultat a augmenté de CHF 3,2 millions à CHF 13,0 millions. Globalement, le Groupe a amélioré son résultat net des activités poursuivies de CHF 11,0 millions, atteignant CHF 50,4 millions.

Comme le Groupe a décidé de céder NagralD et Nagra ID Security durant cet exercice comptable, leurs résultats sont présentés sous la rubrique «résultat net provenant des activités abandonnées». Le Groupe a conservé les brevets principaux relatifs à ces activités. Les produits de ces deux transactions consistent principalement en un complément de prix variable en fonction des performances futures (earn-out). Comme cet élément n'a été valorisé qu'à hauteur de CHF 7,0 millions, ces 2 transactions ont engendré une perte comptable de CHF 8,5 millions. Les pertes additionnées de NagralD et de Nagra ID Security s'élèvent à CHF 8,8 millions. Globalement, les pertes nettes des activités abandonnées s'élèvent à CHF 17,4 millions, en découle un résultat net de la période de CHF 33,1 millions.

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

Le chiffre d'affaires publié est en augmentation de 9,8% à CHF 646,8 millions, soit une augmentation de 10,2% à taux de change constants.

L'activité européenne de la télévision numérique a crû de 3,1% à taux de change constants. Les marchés sud-européens, comprenant l'Italie, l'Espagne et le Portugal, ont commencé à se reprendre après la dégradation des années précédentes, augmentant leur contribution au chiffre d'affaires du Groupe par rapport à 2013. Avec l'acquisition de Conax, le Groupe a significativement renforcé sa position dans les pays scandinaves et sur certains marchés-clés de l'Europe de l'Est. Cependant, le Groupe a souffert d'une croissance moindre que les années précédentes sur les marchés du nord de l'Europe, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et les Pays-Bas connaissant un chiffre d'affaires inférieur à 2013.

La région Amériques a généré une croissance de 12,5% à taux de change constants, son chiffre d'affaires atteignant CHF 274,7 millions en 2014. En plus de la performance solide de DISH Network en Amérique du Nord, l'accord de licence avec Cisco a accentué la croissance de cette région. Au Brésil, après plusieurs années de volumes exceptionnellement importants, l'activité est revenue à un niveau plus bas, générant pour le Groupe moins de la moitié des revenus de 2012. Les autres marchés sud-américains, comme l'Equateur, le Pérou et le Paraguay, ont pris de l'ampleur grâce à une forte croissance en 2014.

La région Asie/Pacifique et Afrique a connu une croissance de 19,1% à taux de change constants, atteignant un chiffre d'affaires de CHF 136,6 millions, reflet d'une forte dynamique durant le 2^e semestre 2014. Le marché indien en particulier a repris après un premier semestre difficile. La télévision numérique a aussi bénéficié d'une extension de sa zone d'activité dans la région avec la progression du Vietnam, de la Russie, de Taiwan et de plusieurs marchés africains.

Globalement, le résultat opérationnel du segment télévision numérique s'est amélioré de 25,8%, atteignant CHF 71,8 millions en 2014. L'accord de licence avec Cisco a contribué de manière importante au chiffre d'affaires et à la rentabilité du segment. Deux autres accords de licence signés dans le courant du 2^e semestre contribuent également aux résultats de ce segment. Depuis le début du mois d'avril, le segment télévision numérique a bénéficié de la consolidation de Conax. De plus, l'optimisation de la chaîne de production et la rationalisation des processus a permis d'accroître encore la rentabilité. D'un autre côté, les fondamentaux sur le marché de la télévision numérique continue de rester difficiles, en dépit de développements positifs aux Etats-Unis, dans certains marchés asiatiques et africains, ainsi que dans certains secteurs comme les produits multi-écrans ou la sécurité intégrée.

En 2014, nous avons continué d'investir pour le développement de notre activité cyber sécurité. La base de clients continue de croître conformément aux prévisions.

ACCÈS PUBLIC

SKIDATA poursuit sa dynamique de croissance en 2014 avec un chiffre d'affaires atteignant CHF 231,4 millions, soit une augmentation de 2,8%, à taux de change constants. L'année précédente SKIDATA avait connu une croissance exceptionnelle de 12,6% à taux de change constants.

En Europe, l'activité de SKIDATA a ralenti durant le 2^e semestre, amenant à une diminution du chiffre d'affaires de 2,1% à taux de change constants, principalement due aux importants marchés que sont la France et l'Allemagne.

Dans la région Amériques, le chiffre d'affaires 2014 à taux de change constants a diminué de 17,7%, malgré une amélioration au 2^e semestre. En 2013, SKIDATA a bénéficié d'importants revenus grâce à l'aéroport de Dallas et de nouveaux contrats pour des projets de parkings d'aéroports dans plusieurs marchés sud-américains. En comparaison avec 2012, le chiffre d'affaires de SKIDATA en 2014 a progressé de 9% dans cette région.

Le chiffre d'affaires à taux de change constants de la région Asie/Pacifique et Afrique a progressé de 78,4% en 2014, soit en termes absolus une augmentation de CHF 14,4 millions. SKIDATA continue d'étendre son positionnement géographique et atteint une masse critique sur des marchés comme l'Australie et l'Afrique du Sud, où la société a établi une base de revenus solide en 2014.

Globalement, SKIDATA a installé durant l'année 650 nouveaux systèmes dans 50 pays, comprenant notamment 20 projets pour des aéroports. Avec les nouvelles générations de solutions Power-Gate, Lite-Gate et Barrier-Gate, SKIDATA continue de faire évoluer ses produits, mettant ainsi en place les fondations solides d'une croissance prévue en 2015. De plus, SKIDATA va bénéficier de l'acquisition récente de Sentry Control Systems, un distributeur américain et de l'activité de ses nouvelles filiales en Australie, Turquie, Malaisie et Uruguay.

A CHF 14,8 millions, le résultat opérationnel du segment Accès public a augmenté de CHF 1,1 million par rapport à l'exercice précédent, reflet d'une gestion rigoureuse des coûts, en dépit d'investissements dans le développement de nouveaux produits et d'une expansion sur de nouveaux marchés

BILAN ET CASH FLOW

Le total des actifs immobilisés a augmenté de CHF 183 millions à CHF 622,3 millions à la fin 2014, avec des immobilisations corporelles en diminution de CHF 14,3 millions et des immobilisations incorporelles en hausse de CHF 199,3 millions. Le Groupe a maintenu un contrôle strict sur ses investissements (CAPEX), permettant ainsi de réduire le volume des immobilisations corporelles. L'accroissement des immobilisations incorporelles est dû principalement à l'acquisition de Conax, qui a entraîné un goodwill additionnel de CHF 145,0 millions, ainsi que des immobilisations incorporelles supplémentaires de CHF 74,9 millions, pour l'essentiel en relation avec des listes de clients et de la technologie. La réduction de CHF 8,0 millions des actifs financiers et autres actifs immobilisés a principalement fait suite à la baisse des coûts de contrats différés à long terme. Les actifs financiers et autres actifs immobilisés comprennent un élément conditionnel de CHF 7,0 millions lié aux transactions NagralD et NagralD Security et aux performances futures de ces sociétés.

Le total des actifs circulants est en augmentation de CHF 18,2 millions à CHF 430 millions à la fin 2014. Les cessions de Nagra ID et de Nagra ID Security et la rationalisation de la chaîne d'approvisionnement y relative ont été les éléments principaux de la baisse du stock de CHF 17,3 millions. Les débiteurs clients ont augmenté de CHF 22,8 millions, le Groupe ayant généré des revenus significatifs durant le dernier trimestre 2014. La qualité des débiteurs reste, cependant, élevée, les montants échus depuis plus d'un mois diminuant par rapport à l'exercice précédent. Les autres actifs circulants ont augmenté de CHF 20,6 millions, dont CHF 13,5 millions provenant de subventions gouvernementales. Le Groupe espère une diminution de cette rubrique en 2015, par l'encaissement de ces subventions. A la fin 2014, les liquidités s'élèvent à CHF 92,4 millions.

Les capitaux propres totaux ont diminué de CHF 9,1 millions en 2014, même si le Groupe a généré un résultat positif. Cela est la conséquence de la distribution d'un dividende de CHF 16,2 millions, de la cession de NagralD Security, de la comptabilisation d'une réévaluation de CHF 12,5 millions de l'engagement lié aux avantages postérieurs à l'emploi et d'un effet de change négatif de CHF 9,9 millions. L'augmentation de CHF 163,5 millions du total des fonds étrangers à long terme s'explique principalement par la croissance des dettes financières à long terme. En effet, avec l'acquisition de Conax, le Groupe a obtenu une limite de crédit à long terme de CHF 235 millions avec une échéance de 5 ans. CHF 200 millions ont été utilisés pour le financement de cette acquisition. Le Groupe a remboursé CHF 35 millions durant le deuxième semestre 2014.

L'augmentation des immobilisations incorporelles a conduit à un accroissement de CHF 12,9 millions des passifs d'impôts différés. De plus, les engagements relatifs aux avantages du personnel ont augmenté de CHF 18,0 millions, notamment à cause du taux d'actualisation déterminant pour le calcul de ces engagements. Le total des fonds étrangers à court terme a augmenté de CHF 46,8 millions, essentiellement à la suite de la hausse des dettes financières à court terme de CHF 59,3 millions à CHF 75,8 millions.

En 2014, le flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles généré par le Groupe s'est élevé à CHF 109,3 millions. Le Groupe a utilisé CHF 240,7 pour ses activités d'investissement, incluant CHF 211,5 millions pour l'acquisition de Conax. Une gestion rigoureuse de ses investissements a permis au Groupe une création soutenue de cash, les achats d'immobilisation tangibles et intangibles représentant moins de CHF 30 millions en 2014. Le flux de trésorerie provenant de l'activité de financement s'est élevé à CHF 123,0 millions. Cela comprend notamment la ligne de crédit en lien avec l'acquisition de Conax, un remboursement partiel de CHF 35,0 millions de cette même ligne, un remboursement intégral de la précédente ligne de crédit à hauteur de CHF 30,0 millions et le versement d'un dividende de CHF 16,2 millions par Kudelski SA. Les effets de change sur les liquidités ont eu un impact positif, mais marginal, de CHF 0,6 million sur les liquidités en 2014.

PERSPECTIVES

Le 15 janvier 2015, la Banque Nationale Suisse a aboli le cours plancher de CHF 1,20 pour 1 Euro. En conséquence, le franc suisse s'est considérablement apprécié par rapport à la plupart des devises. En sus d'un effet de change, cette appréciation aura un important impact négatif sur le chiffre d'affaires et le résultat 2015 du Groupe, sachant que 90% de son chiffre d'affaires est réalisé en USD ou en EUR alors qu'environ 25% de ses coûts totaux (comprenant les coûts matériels et les charges d'exploitation) sont en francs suisses. De plus, la contribution spéciale de l'accord de licence avec Cisco en 2014 affectera la comparaison d'une année à l'autre des revenus et du résultat 2015.

Pour limiter l'impact négatif des éléments ci-dessus, le Groupe a initié un ensemble de mesures, poursuivant notamment l'optimisation de ses opérations. Le compte de résultat 2015 comprendra un trimestre supplémentaire pour Conax et la montée en puissance de nouvelles initiatives est attendue, en particulier dans le domaine de la cyber sécurité, accroissant la contribution au chiffre d'affaires et stimulant la dynamique du Groupe.

Enfin, dans le segment de l'Accès Public, le Groupe s'attend à une accélération de la dynamique des ventes, étant donné que SKIDATA bénéficiera d'une gamme de produits à la pointe de la technologie et de nouveaux distributeurs récemment acquis, aux Etats-Unis et en Australie.

PROFIL DU GROUPE



NOS SOLUTIONS
PERMETTENT AUX OPÉRATEURS
DE GÉRER TOUS TYPES
DE SERVICES ET DE CONTENUS
SUR DES RÉSEAUX TOUJOURS
PLUS COMPLEXES

SECTEURS D'ACTIVITÉ

UN LEADER TECHNOLOGIQUE GLOBAL

Le Groupe Kudelski est un leader mondial en sécurité numérique. Ses technologies sont utilisées dans une large gamme de services et d'applications requérant un contrôle d'accès et une gestion des droits, et permettent de sécuriser les revenus des fournisseurs de contenus et de services dans le domaine de la télévision numérique. Le Groupe offre également des solutions et des services de cyber sécurité destinés à aider les sociétés à évaluer les risques et les vulnérabilités et à protéger leurs données et leurs systèmes. Le Groupe est un leader technologique dans le domaine du contrôle d'accès de personnes et de véhicules à des sites et à des manifestations. Le siège du Groupe se situe à Cheseaux-sur-Lausanne en Suisse. Kudelski SA est coté à la SIX Swiss Exchange (KUD.S.).

NAGRA - une marque avec une longue histoire

L'histoire et l'héritage du Groupe Kudelski ont tous deux pour fondement la marque NAGRA, emblématique du Groupe, qui se réfère initialement au célèbre enregistreur développé par Stefan Kudelski. Depuis, le Groupe a toujours été un pionnier technologique sous l'impulsion d'André Kudelski, de sa vision et de son sens de l'innovation. Au cours de la dernière décennie, le Groupe Kudelski est devenu l'un des principaux fournisseurs de solutions visant à répondre aux besoins de l'ensemble de l'écosystème des médias numériques.

12

◆ Bureaux Groupe Kudelski



31

Présent dans 31 pays dans le monde

SOLUTIONS DE TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

La division Télévision numérique intégrée (iDTV) développe et fournit des systèmes de sécurisation de l'accès et de gestion de la télévision numérique. Ses technologies offrent aux fournisseurs de contenus et aux opérateurs de télévision numérique dans le monde des plateformes et des applications sécurisées, ouvertes et intégrées pouvant être déployées sur les réseaux broadcast, à large bande et mobiles. Répondant aux besoins de l'ensemble de l'écosystème des médias numériques, elles permettent aux opérateurs de proposer à leurs abonnés des expériences utilisateur captivantes et personnalisées. La riche expertise dont dispose le Groupe en matière de sécurité trouve un terrain d'application supplémentaire dans la cyber sécurité. Dans ce domaine, le Groupe propose des solutions et des services destinés à protéger les activités et la réputation des entreprises ainsi que la sphère privée des individus.



Solutions intégrées et personnalisées de sécurité et de gestion multi-écrans pour les opérateurs de grande envergure, leur permettant de monétiser les contenus numériques



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



Plateforme middleware/connectware de dernière génération pour le déploiement d'une expérience utilisateur fluide et cohérente sur différents types de devices



Modules d'accès conditionnel pour l'accès à la télévision numérique; gamme de décodeurs pour la définition standard et la haute définition ainsi que pour les transmissions hybrides et OTT



Solutions et services personnalisés de cyber sécurité pour les entreprises, les institutions financières, les administrations publiques et les opérateurs dans le monde des médias

SOLUTIONS ACCÈS PUBLIC

La division Accès public conçoit des solutions intégrées qui apportent confort et fluidité dans l'accès des personnes et des véhicules à des sites et des installations.



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

HISTORIQUE

- 1951 • Création de la société par Stefan Kudelski et lancement du premier enregistreur portable au monde, le NAGRA.
- 1958 • Lancement du Nagra III, enregistreur légendaire pour la radio, la TV et le cinéma.
- 1965 • Les agences américaines commencent à utiliser l'enregistreur miniature NAGRA SN. Expansion mondiale de cet appareil à partir de 1974.
- 1970 • Oscar de l'Academy of Motion Picture Arts and Sciences pour la conception et le développement de l'enregistreur NAGRA ¼ inch pour le cinéma.
- 1972 • Alan B. Gordon Award pour l'excellence technique de l'enregistreur NAGRA SN.
- 1977 • Oscar Class II de l'Academy of Motion Picture Arts and Sciences pour la conception et le développement de l'enregistreur NAGRA 4.2L pour le cinéma.
- 1978 • Reconnaissance du FBI pour assistance technique à l'Audio Analysis Unit du FBI.
- 1983 • Lancement avec Ampex (USA) du AMPEX-NAGRA VPR-5, l'enregistreur vidéo portable de format C le plus petit et le plus léger au monde.
- 1984 • Emmy Award de l'Academy of Television Arts and Sciences pour le développement d'un enregistreur portable compact de poids ultra léger 1 inch NAGRA/Ampex de type CVTR.
- 1986 • Emmy Award de l'Academy of Television Arts and Sciences pour réalisations exceptionnelles dans le développement des enregistreurs portables NAGRA.
- 1989 • CANAL+ adopte le système de contrôle d'accès de Kudelski pour la télévision à péage.
- 1991 • André Kudelski succède à Stefan Kudelski en tant que président et administrateur délégué du Groupe.
 • Premier million de décodeurs vendus. Les systèmes d'accès conditionnel pour la télévision deviennent le core business du Groupe.
 • Gordon E. Sawyer Award, un Oscar spécial de l'Academy of Motion Pictures Arts and Sciences pour contributions technologiques à l'industrie du cinéma.
- 1992 • Création de Nagra+, une joint-venture avec CANAL+.
- 1996 • André Kudelski reçoit un Emmy Award de la National Academy of Television Arts and Sciences pour ses contributions dans le domaine des systèmes d'accès et de cryptage pour la télévision à péage.
- 1997 • La technologie numérique pour la télévision à péage devient le core business du Groupe.
 • Nagra Audio lance une gamme d'appareils Hi-Fi haut de gamme.



1965



1970



1972



1977



1978

- 1998 • Création de NagraStar, une joint-venture avec EchoStar.
- 2001 • Acquisition de SKIDATA, société ayant développé le premier système d'accès mains-libres pour le ski.
- 2006 • Acquisition de l'activité TV numérique de SCM Microsystems, résultant dans la création de SmarDTV.
- 2007 • Acquisition d'une participation majoritaire dans OpenTV.
- 2009 • OpenTV est désormais détenue à 100% par le Groupe Kudelski.
- 2010 • Stratégie d'expansion axée sur les marchés émergents.
- 2012 • Lancement de Kudelski Security, l'activité cyber sécurité du Groupe.
• Extension de la présence de l'entité Accès public sur les marchés.
- 2013 • Mise en production d'OpenTV 5.
• Lancement de la solution de sécurité Internet PRM chez DISH Network (USA).
- 2014 • Premier accord majeur en propriété intellectuelle signé avec Cisco.
• Le Groupe Kudelski est le premier fournisseur mondial d'accès conditionnel avec l'acquisition de Conax.
• Cession de NagraID et NagraID Security.
• Cession de la ligne de produits «Traffic & Billing» d'OpenTV.
- 2015 • SKIDATA étend sa présence aux USA avec l'acquisition de Sentry Control Systems.
• Kudelski Security lance le premier «Cyber Fusion Center» de Suisse.
• Accord de coopération avec Netflix.
• A suivre....

15



FÉLICITATIONS À CANAL+ POUR SON 30^E ANNIVERSAIRE

CANAL+ a célébré son 30^e anniversaire en 2014. En 1989, Nagravision introduisait le système SYSTER pour crypter les programmes de télévision analogique par satellite de CANAL+.

Il y a 25 ans, CANAL+ faisait confiance à une nouvelle technologie inventée par André Kudelski et son équipe, du Groupe Kudelski: la première technologie de protection de contenu. Contribuant au succès de CANAL+, ce choix a aussi représenté un tremplin pour le Groupe Kudelski, lui permettant de devenir ce qu'il est aujourd'hui, à savoir un leader mondial dans l'accès conditionnel et dans les technologies destinées à la télévision numérique.



1984



1986



1991



1996

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE – iDTV



LA DIVISION iDTV A CONTINUÉ D'ÉTENDRE SA PRÉSENCE EN DÉPLOYANT DES SOLUTIONS DE PREMIER PLAN PERMETTANT DE RÉPONDRE AUX BESOINS D'UN ÉCOSYSTÈME DE TÉLÉVISION NUMÉRIQUE EN CONSTANTE ÉVOLUTION



NAGRA SOLUTIONS ET SERVICES



130+ clients

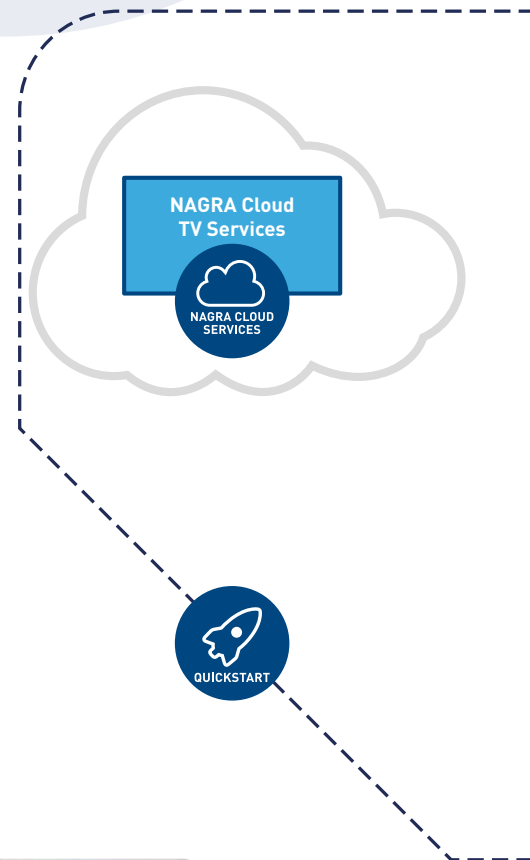
US\$ 70 milliards de revenus protégés par les solutions NAGRA

PLUS DE DEUX DÉCENNIES D'EXPÉRIENCE

Bénéficiant de plus de deux décennies d'expérience dans le domaine de la télévision à péage, NAGRA est le principal fournisseur au monde de produits et de solutions de protection de contenu. 130 fournisseurs de services comptant parmi les plus grands et les plus avancés ont choisi NAGRA comme partenaire pour protéger leurs revenus et déployer des business models innovants sur les réseaux broadcast, télécoms et Internet.

Au service des propriétaires de contenus, des opérateurs télécoms et des fournisseurs de services, NAGRA offre une large palette de produits qui répondent aux besoins de l'écosystème de la télévision numérique et des transmissions effectuées sur les réseaux terrestres, satellite, câble, IPTV, OTT et hybrides.

Les équipes Produit et R&D de NAGRA sont à la pointe des tendances, des exigences et de la dynamique de la vie numérique. Les solutions qu'elles proposent correspondent aux attentes des fournisseurs de services aussi bien que des utilisateurs finaux car elles s'appuient sur des technologies novatrices tout en offrant une expérience utilisateur des plus séduisantes.



18

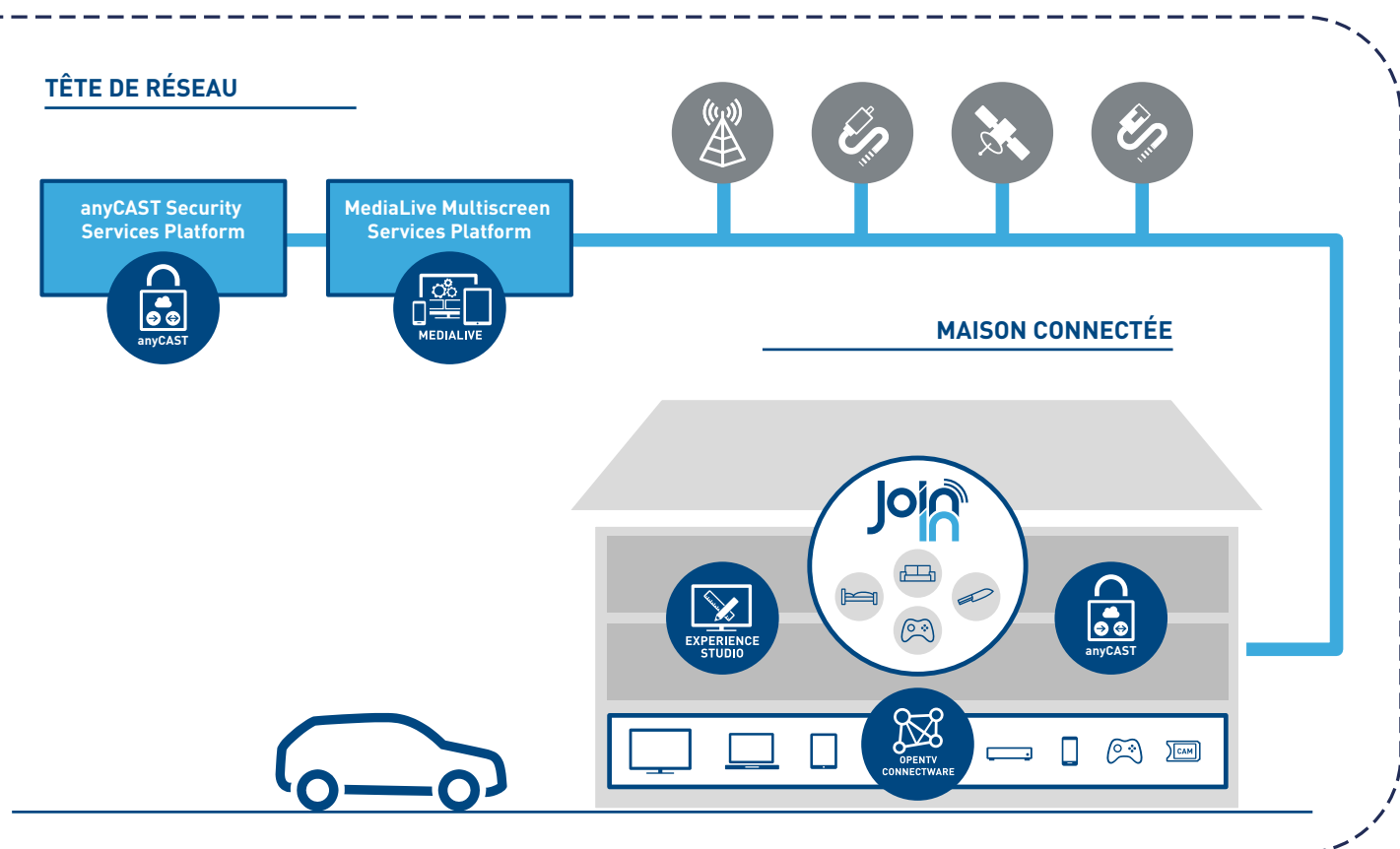


NAGRA anyCAST PRM fournit la sécurité pour l'utilisation par les abonnés de DISH de la fonction Hopper Transfer du service DISH Anywhere



Bénéficiant de 25 ans d'expérience, NAGRA offre la plus vaste gamme de technologies de protection de contenu de l'industrie.

Les solutions NAGRA s'adressent à l'ensemble de l'écosystème des médias numériques et visent à amener du divertissement de qualité sur tous les écrans. Avec NAGRA, les fournisseurs de services disposent d'un interlocuteur unique pour répondre à leurs besoins présents et futurs en matière de sécurité.



19

DISH Networks a déployé le NAGRA MediaLive Secure Player

NAGRA a étendu son partenariat avec DISH Network et EchoStar Technologies, une filiale détenue à part entière par EchoStar Corporation. DISH et EchoStar ont conjointement déployé le NAGRA MediaLive Secure Player intégré avec la technologie NAGRA PRM,

une technologie de DRM approuvée par les studios, afin de sécuriser le service de vidéo à la demande multi-écrans DISH Anywhere. Ce service permet la diffusion de contenus premium sur les ordinateurs, les smartphones et les tablettes.

NAGRA PROTECTION DE CONTENU



SOLUTIONS DE SÉCURITÉ NAGRA anyCAST

La sécurité est pour Kudelski un élément fondamental de son expertise ainsi qu'un différenciateur-clé. Le Groupe développe et met en œuvre des technologies de protection de contenu adaptées aux objectifs des opérateurs et aux services et applications que ceux-ci souhaitent déployer.

Aujourd'hui, les fournisseurs de services diffusent des contenus vers une multitude d'appareils. La gamme de solutions de sécurité NAGRA anyCAST leur permet de disposer d'une plateforme unique (Security Service Platform) pour sécuriser les contenus sur tous les types d'écrans, en utilisant le meilleur des technologies CAS (accès conditionnel) et DRM (protection des droits numériques). Intégrées par plus de 100 fabricants de décodeurs et très largement déployées, les solutions NAGRA CAS et DRM sont stables et robustes et sécurisent des réseaux allant de quelques milliers d'abonnés à plusieurs millions.

anyCAST est également disponible comme service géré dans le «cloud», permettant un déploiement rapide sur le marché avec un faible investissement de base. Avec NAGRA CAS Cloud, les fournisseurs de services peuvent se libérer de la gestion et de la maintenance de leur plateforme et se concentrer sur les activités génératrices de revenus.

Services de gestion des risques «médias» avec Kudelski Security

Grâce aux technologies de cyber sécurité de Kudelski Security, les opérateurs clients du Groupe ont accès à des services avancés de protection des contenus et de leur diffusion, ainsi que de protection de leurs opérations. L'offre s'étend des services classiques d'anti-piratage à la lutte active contre le piratage de type «control word redistribution» et «content sharing»; elle comprend également des services plus avancés de cyber sécurité pour les fournisseurs de services: protection d'une infrastructure de diffusion OTT, des systèmes CRM (Customer Relationship Management – gestion des relations clients), des systèmes de paiement et même de la réputation de la marque.

Grâce à Kudelski Security,
les clients du Groupe
ont accès à des services
avancés de protection de leurs
contenus et de leurs opérations.

	Mode broadcast				Mode connecté
Niveau de protection					
Client	ENABLE	PROTECT	GUARD	COMMAND	CONNECT
Description	Client intégré Accès de base Services à risque limité	Client intégré + protection puce Contenu à valeur moyenne	Carte à puce avancée Contenu à valeur supérieure	Solution d'une nouvelle génération pour un contenu exclusif	Solution avancée pour réseaux connectés (ayant une voie de retour)
CLIENT DRM (OTT/Home Networking)	PRM				Incluant PRM

NAGRA anyCAST offre une vaste gamme de possibilités de sécurisation, allant des logiciels embarqués uni- ou bidirectionnels aux technologies les plus avancées de sécurisation par smart devices.

NAGRA anyCAST

anyCAST Security Service Platform combine le meilleur des technologies d'accès conditionnel (CAS) et de gestion des droits numériques (DRM) pour permettre la diffusion sécurisée des contenus sur les réseaux broadcast, IPTV ou OTT vers tous types d'appareils. anyCAST fonctionne également avec des systèmes DRM tiers si nécessaire afin de simplifier les opérations et de fournir une interface unique pour la gestion des produits et des abonnés.

NAGRA anyCAST PRM

Une solution reconnue par l'industrie qui répond aux plus hautes exigences en matière de protection DRM. Cette solution sécurise tous les contenus, du contenu stocké sur les DVR et les gateways aux services VOD, de réseau domestique ou OTT, sur tous types de devices, ouverts ou contrôlés par des opérateurs. Cette solution adaptative offre le plus haut niveau de sécurité pour chacun des appareils sur lesquels elle est déployée.

NAGRA anyCAST COMMAND

Il s'agit du premier système d'accès conditionnel du monde qui redéfinit les limites de la protection de contenu dans un environnement broadcast et hybride. Cette solution est spécialement conçue pour répondre aux plus hautes exigences de sécurité des contenus 4K.

NAGRA anyCAST COMMAND, qui fait partie de anyCAST Security Service Platform, change le paradigme de la sécurisation du contenu: le décryptage et le désembrouillage sont intégrés en un seul module NAGRA sécurisé. Depuis le lancement de la TV numérique dans les années 1990, ces fonctions étaient présentes dans des modules distincts: la carte à puce du fournisseur d'accès conditionnel et la puce du décodeur. Leur unification accroît encore la sécurité et simplifie l'intégration.

NAGRA anyCAST CONNECT

En 2014, NAGRA a annoncé la solution NAGRA CONNECT qui combine l'accès conditionnel et le DRM dans une seule entité pour la sécurisation des contenus sur les réseaux connectés. Cette solution est destinée aux câblo-opérateurs et aux telcos qui cherchent à simplifier la transmission sécurisée de contenus premium broadcast, IPTV et OTT vers des appareils IP en utilisant une solution unique répondant à tous leurs besoins. Cette solution sera disponible en 2015.

who he believes have escaped justice.

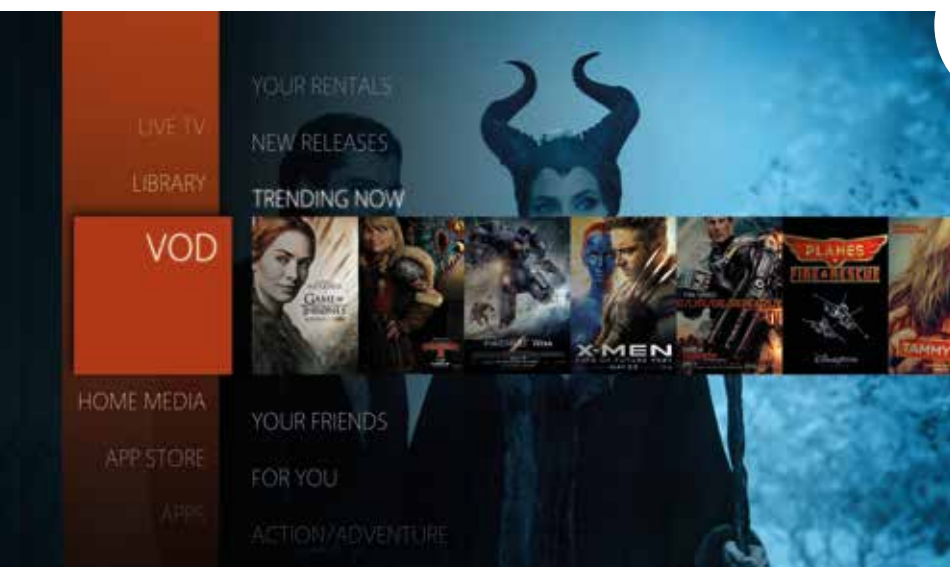
NAGRA SOLUTIONS INTÉGRÉES



NAGRA QUICKSTART

QuickStart est une solution pouvant être déployée rapidement et dont l'architecture est optimisée pour accélérer le cycle d'innovation des services de pay-TV.

La gamme de solutions NAGRA QuickStart s'étend du simple décodeur broadcast aux solutions multi-écrans pour la maison connectée. Elle peut être implémentée en peu de temps et à coûts réduits et vise l'efficacité et la création de valeur. Elle comprend tous les composants requis pour la mise en œuvre de services et de fonctionnalités de premier plan.

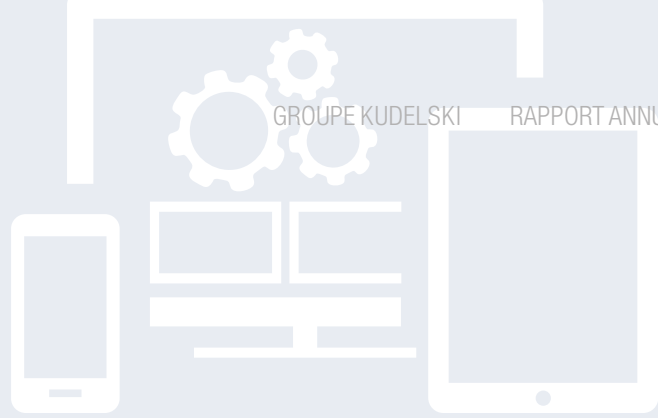


Composants de QuickStart

- Interface utilisateur NAGRA Gravity Edge flexible, élégante et en haute définition
- OpenTV 5 connectware
- Intégration avec les décodeurs SmarDTV
- Headend MediaLive Multiscreen
- Services TV hébergés dans le «cloud»
- Plateforme sécurisée multi-réseaux NAGRA anyCAST

QuickStart

Une solution qui permet la mise en œuvre de toute une palette de services et de fonctionnalités à forte valeur ajoutée.



NAGRA MediaLive MULTISCREEN

NAGRA MediaLive Multiscreen est une plateforme intégrée qui permet aux fournisseurs de services de gérer, sécuriser et opérer une large palette de services sur de multiples réseaux, tout en offrant aux utilisateurs un accès fluide à différents types de contenus numériques sur divers appareils.

NAGRA MediaLive Multiscreen est une solution globale intégrée qui dispose de tous les ingrédients permettant d'aller plus loin dans l'expérience télévisuelle.

NAGRA MediaLive Multiscreen offre une large palette de fonctionnalités :

- Les fonctionnalités classiques de TV en direct, de vidéo à la demande, de «catch-up TV» (rattrapage d'émissions TV), de «pay-per-view» (paiement à la séance) et de «personal video recording» (enregistrements sur décodeurs à disque dur);
- partage de contenus dans le foyer; et
- intégration fluide d'appareils compagnons.

La solution NAGRA MediaLive Multiscreen est également disponible en tant que solution gérée dans le «cloud», permettant la mise en oeuvre rapide de nouvelles fonctionnalités et des coûts d'investissement et de gestion réduits.

Dans l'environnement actuel multi-écrans, le téléviseur n'est plus un écran unique mais un écran parmi d'autres pour visionner des contenus vidéo. Une réalité qui amène des défis technologiques et commerciaux et qui transforme l'expérience de l'utilisateur.

NAGRA MediaLive Multiscreen

NAGRA MediaLive Secure Player

NAGRA MediaLive Service Platform

NAGRA Cloud Multiscreen



NAGRA

EXPÉRIENCE UTILISATEUR



NAGRA GRAVITY ET NAGRA UEX STUDIO

Les modes de transmission et de consommation des contenus numériques sont en pleine évolution. L'adoption rapide par les consommateurs des téléviseurs grands écrans 4K, des smartphones, des tablettes et autres gadgets leur donne de multiples options pour regarder une quantité croissante de contenus, là où ils le souhaitent et au moment de leur choix.

NAGRA offre une gamme complète d'interfaces utilisateur (UI) conçues et développées par son User Experience (UEX) Studio, une équipe dédiée à l'expérience utilisateur. Ces interfaces gèrent aussi bien les contenus en ultrahaute définition (4K) qu'en haute définition et en définition standard. Elles aident les fournisseurs de services de pay-TV à relever les défis amenés par l'évolution rapide des technologies de télévision et l'importance grandissante de l'expérience utilisateur.

24

NAGRA UEX Studio

Le NAGRA UEX Studio est une équipe d'experts dans la conception d'interfaces pour les utilisateurs, possédant un savoir-faire éprouvé dans l'industrie de la télévision. Leurs compétences combinent le graphisme des interfaces, l'intégration de ces dernières dans les technologies sous-jacentes et le développement d'applications.

L'expertise de l'équipe est en constante évolution. S'appuyant sur ses réalisations technologiques reconnues par l'industrie, elle développe des solutions répondant aux dernières tendances du marché, telles que la télévision 4K et la télévision avec fonctionnalités de type réseaux sociaux. La mission du NAGRA UEX Studio est d'aider les opérateurs à accroître et à monétiser la fidélité des consommateurs et à étendre leur base d'abonnés.

GRAVITY



NAGRA GRAVITY

- Interface utilisateur éprouvée «prête à l'emploi» intégrant la TV traditionnelle en mode broadcast et les contenus stockés localement, les contenus médias et les contenus à la demande
- Peut être facilement personnalisée à la fois par les fournisseurs de services et par les consommateurs finaux

LA RÉVOLUTION ULTRA-HD

UNE EXPÉRIENCE DE NAVIGATION ÉTONNANTE DANS UN ENVIRONNEMENT HYBRIDE HD-4K

L'expérience
ultime
NAGRA
8 Megapixels

4K

HD

3840 × 2160 Pixels

TV ultra-haute définition

2x la résolution du format HDTV
(1920 x 1080), avec 4x plus de
pixels en tout

NAGRA GRAVITY EDGE

- Expérience utilisateur HD en mode natif
- Offre une expérience utilisateur attrayante pour le consommateur et représente un véhicule de monétisation pour l'opérateur
- Interface intuitive et riche en fonctionnalités, permettant aux opérateurs d'augmenter la fidélité de leurs clients
- Conçue pour la convergence des médias sur des réseaux broadcast, IP et hybrides

NAGRA GRAVITY EVOLUTION

- Expérience utilisateur immersive en ultra-HD
- Tire parti de ce que la très haute définition et les grands écrans peuvent offrir pour aller au-delà du traditionnel Guide des Programmes: le contenu lui-même devient l'interface
- Utilise les capacités du téléviseur pour apporter à l'utilisateur une expérience étonnante dans un environnement hybride HD-4K

NAGRA MIDDLEWARE/CONNECTWARE



SOLUTIONS OPENTV MIDDLEWARE ET CONNECTWARE

La gamme de solutions NAGRA OpenTV s'étend du middleware broadcast d'entrée de gamme aux solutions plus complexes hybrides de connectware.

OpenTV 2 et OpenTV 5 sont des plateformes comprenant un middleware pour les décodeurs et les gateways domestiques pouvant supporter tous les types de réseaux, et notamment les réseaux hybrides.

Avec l'avènement de la télévision multi-écrans, les opérateurs ont besoin d'une plateforme qui leur permet d'offrir à leurs clients une expérience télévisée fluide et intégrée. Grâce au middleware, ils peuvent déployer une interface utilisateur ainsi que des services et des applications de manière cohérente sur différents appareils récepteurs.

En 2013, NAGRA a introduit sur le marché OpenTV 5, une plateforme middleware de nouvelle génération (connectware) offrant des fonctionnalités multiples, qui permet aux opérateurs d'exploiter les possibilités qui s'offrent à eux dans un environnement en pleine évolution.

OpenTV 5 est un moteur d'innovation, de différenciation et de monétisation pour les opérateurs, tout en leur permettant d'exploiter les services existants et d'optimiser leurs investissements.

Du middleware au connectware

Si le terme «middleware» est toujours largement utilisé dans l'industrie de la télévision numérique, NAGRA utilise le terme «connectware» pour nommer sa technologie de nouvelle génération OpenTV 5 – un terme qui met l'accent sur la notion de connexion et sur le rôle qu'une technologie centralisée peut jouer dans cet environnement complexe.

Le connectware représente une nouvelle catégorie de solutions conçues spécialement pour la convergence, qui combine la stabilité du broadcast avec la rapidité de développement et de déploiement de l'Internet et permet la mise en œuvre de nouveaux business modèles capables de gérer l'Internet des Objets.

Le connectware OpenTV 5 est conçu pour distribuer les services de télévision et les services vidéo dans l'univers du cloud domestique, et, au-delà, à une multiplicité d'appareils. OpenTV 5 est entièrement intégré avec la solution globale NAGRA MediaLive Multiscreen. La plateforme permet aux opérateurs de proposer, gérer et monétiser de nouveaux services et applications médias dans un environnement domestique toujours plus complexe, connecté et social.

OpenTV 5 représente un nouveau type de solutions logicielles pour décodeurs qui repousse les limites de la télévision en apportant une expérience de visionnement unique aux consommateurs.

La solution middleware OpenTV 2 de NAGRA est maintenant fournie en tant que composant de la solution QuickStart Broadcast. Ce middleware innovant a rencontré un grand succès sur le marché et continue d'être très apprécié des opérateurs.

OpenTV 2



NAGRA

LA MAISON CONNECTÉE



SOLUTIONS JOININ DE MAISON CONNECTÉE

Dans un environnement domestique connecté à Internet, les réseaux IP représentent un puissant véhicule de distribution des contenus vidéo. Alors que les consommateurs utilisent de plus en plus fréquemment des appareils portables et connectés pour accéder à ces contenus, NAGRA a développé une gamme de solutions destinées aux opérateurs désirant implémenter une plateforme de télévision de prochaine génération.

La solution de maison connectée NAGRA JoinIn permet la distribution de divertissement de tout premier plan sur tous les écrans en assurant l'interopérabilité des appareils au sein du foyer.

La solution JoinIn est constituée de technologies innovantes et de protocoles basés sur les standards et les meilleures pratiques de l'industrie. Elle autorise une grande variété de scénarios de consommation des contenus sur différents appareils et dans différentes pièces de la maison. Elle réunit les produits de pointe de NAGRA tels que la solution de protection de contenu NAGRA anyCAST, le connectware OpenTV 5 et la solution NAGRA MediaLive Multiscreen.

JoinIn est spécialement conçue pour tirer parti des opportunités de la maison connectée en permettant aux fournisseurs de services d'offrir une riche expérience aux utilisateurs sur différents écrans, y compris sur l'écran principal de la télévision, de manière sécurisée.



StarHub lance des services avancés multi-écrans avec NAGRA

StarHub, le principal câblo-opérateur de Singapour, a choisi la technologie connectware HTML5 de NAGRA, OpenTV 5, et la solution NAGRA MediaLive Multiscreen comprenant l'architecture de référence JoinIn, pour le lancement de nouveaux services avancés hybrides multi-écrans. Il s'agit là pour NAGRA d'un nouveau déploiement commercial important de sa plateforme OpenTV 5 destinée aux décodeurs avancés. Les consommateurs clients de StarHub ont désormais accès à une grande variété de services interactifs avancés comprenant la vidéo à la demande, les fonctionnalités d'enregistrement sur disque dur multi-écrans dans différentes pièces de la maison ainsi des applications basées sur la norme HTML5.



OpenTV 5



NAGRA MARCHÉS

PROGRESSION SUR LES MARCHÉS

Amériques

Le Groupe Kudelski bénéficie d'une forte présence en Amérique du Sud. Depuis ses débuts dans cette région dans les années 1990, NAGRA a déployé toute une palette de services de télévision avancés dans les marchés du câble, du satellite, du terrestre, du MMDS et des télécoms.

L'Amérique Latine est une région qui enregistre depuis quelques années une forte croissance du nombre d'abonnés à la télévision payante. Le marché brésilien à lui seul compte plus de 20 millions de foyers abonnés. NAGRA est bien positionné sur ce marché avec plus de 60% de part de marché. D'importants opérateurs dans la région utilisent les technologies NAGRA tels que NET, le principal opérateur brésilien qui a déployé avec succès la dernière génération du connectware OpenTV 5 et la solution NAGRA MediaLive Multiscreen à des centaines de milliers d'abonnés en 2014; ClaroTV, l'un des principaux opérateurs satellite du Brésil qui a lancé des services avec succès en 2008; et Unotel, qui a lancé une offre «triple play» (voix, mobile et Internet) par l'intermédiaire de petits et moyens opérateurs régionaux en 2014.

TV Globo, le premier diffuseur terrestre et propriétaire de contenu du Brésil, a également adopté la solution NAGRA anyCAST pour le lancement commercial d'un service de télévision en clair par satellite C-Band. Ce service diffuse du contenu analogique à environ 25 millions de foyers. SatHD Regional propose le contenu en format numérique haute définition et permet de le régionaliser.

Telefonica est également un client de NAGRA en Amérique Latine. NAGRA fournit une plateforme internationale de TV par satellite et par câble pour gérer les multiples opérations de Telefonica à travers toute l'Amérique Latine. La solution comprend le connectware OpenTV 5 permettant à Telefonica de distribuer du contenu OTT sur les décodeurs par son réseau broadband.

En 2014, les opérateurs de téléphonie d'Amérique Latine (American Movil en Amérique centrale, Entel au Chili, CNT en Equateur et Oi au Brésil) ont continué d'étendre leur offre «triple play» en y ajoutant, grâce aux technologies NAGRA, les abonnés à la pay-TV.

Cable & Wireless Panama a choisi NAGRA pour la mise à niveau de sa plateforme numérique câble au Panama. Les solutions NAGRA QuickStart et NAGRA MediaLive

Multiscreen constituent une plateforme clé en main optimale permettant le déploiement rapide de services de télévision numérique multi-écrans et offrant une interface utilisateur intuitive pour naviguer sur les écrans des téléviseurs et des appareils compagnons. La solution NAGRA MediaLive permet à Cable & Wireless de lancer des services avancés tels que la vidéo à la demande, la Catchup TV (permet de rattraper une émission TV) et le nPVR (fonctionnalités d'enregistrement sur disque dur). NAGRA a agi en tant qu'intégrateur de la plateforme de l'opérateur qui comprend des décodeurs fournis par SmarDTV, le middleware OpenTV et toute la suite de solutions permettant d'encoder et de distribuer de la vidéo sur IP.

Aux Etats-Unis, CableOne a continué à numériser son réseau câblé avec la technologie NAGRA. En 2014, NAGRA a accompagné la transition de l'analogique au numérique des services de CableOne dans douze nouvelles villes aux Etats-Unis. En plus d'apporter une meilleure expérience TV à ses clients de pay-TV, ce passage au numérique permet à CableOne de libérer de la bande passante sur le câble et d'apporter ainsi des services Internet à plus haut débit à ses clients.

En septembre 2014, NAGRA a annoncé le développement d'une nouvelle technologie disruptive de sécurité, la solution de protection de contenu NAGRA anyCAST COMMAND. Conjointement à EchoStar, NAGRA déploiera cette technologie chez DISH Network. NAGRA anyCAST COMMAND constitue la solution complète la plus avancée du marché.

L'Amérique Latine enregistre une forte croissance du nombre d'abonnés à la télévision payante. Le marché brésilien à lui seul compte plus de 20 millions de foyers abonnés. NAGRA y est bien positionné, avec plus de 60% de part de marché.

Asie/Pacifique & Afrique

En 2014, le déploiement massif de la télévision numérique en Asie a continué à impacter la Chine, Taïwan et l'Indonésie, où la numérisation poursuit sa progression. Des marchés caractérisés par leur dynamique d'innovation tels que Singapour, la Corée du Sud et l'Australie n'ont cessé d'introduire de nouveaux services avancés de télévision. Le récent changement de gouvernement en Inde a conduit à un report d'échéances de la numérisation du câble: la phase 3 devrait se terminer en 2015 et la phase 4 en 2016.

En Chine, NAGRA a eu le privilège d'être choisi par Guangdong Cable pour le déploiement des solutions anyCAST CAS et PRM dans toute la province. Guangdong Cable appartient au cercle restreint des plus grands câblo-opérateurs du monde avec plus de 20 millions d'abonnés. Ce nouveau contrat, qui fait suite à celui conclu en 2013 par NAGRA avec Shandong Cable, représente un nouveau succès important pour le Groupe Kudelski dans ce marché.

En Inde, malgré le ralentissement du câble numérique en raison du report des échéances de numérisation, NAGRA a fortement étendu sa base de clients. En 2014, les solutions NAGRA ont été choisies par 9 nouveaux opérateurs: DEN networks, le principal opérateur national multi-services; KCCL, l'un des principaux opérateurs régionaux multi-systèmes et 7 autres opérateurs régionaux multi-systèmes et câblo-opérateurs locaux. L'accroissement de part de marché de NAGRA en Inde s'explique, d'une part, par les investissements réalisés pour renforcer les équipes locales de ventes et de services ainsi que les équipes de développement et, d'autre part, par le portefeuille de solutions NAGRA intégrées CAS et middleware économiques conçues spécialement pour répondre aux besoins des opérateurs indiens. Les clients DTH de NAGRA, DishTV et Reliance, ont continué à croître malgré le ralentissement des déploiements numériques.

A Taïwan, les 5 clients existants de NAGRA, KBRO, TBC, CNS, HYA et Nan Kuo, sont en ligne avec les objectifs de numérisation des réseaux fixés par les autorités et comptent collectivement plus de 3,4 millions d'abonnés numériques, ce qui représente une hausse de 70% par rapport à 2013. La solution avancée de connectware NAGRA, OpenTV 5, ainsi que les solutions NAGRA anyCAST PRM ont été choisies par TBC pour un déploiement prévu en 2015.

StarHub à Singapour a lancé avec succès en 2014 le connectware HTML5 OpenTV 5 de NAGRA pour ses services de prochaine génération de type « zapping » et PVR et se prépare à déployer en 2015 des plateformes complètes de Gateway OpenTV5 et de services IPTV.

Linknet, le premier fournisseur de TV par câble d'Indonésie et client de NAGRA depuis 2003, a choisi NAGRA pour sa solution OTT permettant la diffusion de services de pay-TV sur les appareils et modules ouverts.

Au Vietnam, VTV Cab a choisi les solutions NAGRA anyCAST CAS et PRM, MediaLive OTT et OpenTV 5 connectware pour un vaste déploiement de services de télévision linéaires et de vidéo à la demande par OTT, par l'intermédiaire de décodeurs basiques et hybrides.

En Australie, NAGRA a intégré la NAGRA MediaLive Service Platform pour le lancement de la nouvelle plateforme de boîtiers connectés de Foxtel, prévu début 2015.

Globalement, la part de marché de NAGRA dans la région APAC a augmenté de manière significative.

En Afrique, le Groupe a sensiblement renforcé sa présence malgré le report d'échéances de plusieurs projets de numérisation. La pay-TV se porte bien, comme en témoigne l'opérateur Azam qui est parvenu à convaincre 200 000 abonnés en à peine plus d'une année d'opération. L'opérateur prévoit de continuer son expansion sur le continent et de lancer des services dans de nouveaux pays en 2015, après le Kenya et l'Ouganda en 2014. NAGRA équipera également d'autres opérateurs dans le Sud de l'Afrique; ceux-ci lanceront leurs opérations durant la première moitié de 2015.

NAGRA

Europe

Yomvi, le canal OTT premium de CANAL+ en Espagne sécurisé par NAGRA, affiche une forte croissance avec plus d'un million de devices actifs par mois. NAGRA MediaLive Multiscreen a ainsi géré plus de 300 000 utilisateurs qui se sont connectés simultanément sur Yomvi lors des principaux matches de football de la ligue espagnole.

L'opérateur espagnol Euskaltel a lancé un service OTT appelé Edonon en utilisant la solution NAGRA Cloud TV Services. Edonon offre 50 canaux en streaming (dont plus de 20 en haute définition) ainsi qu'un catalogue de vidéo à la demande comportant près de 1000 films et séries. Le service est accessible sur les ordinateurs, les tablettes (iOS et Android) et les smartphones. La plateforme comporte également la vidéo à la demande sur deux modèles de décodeurs câble HD.

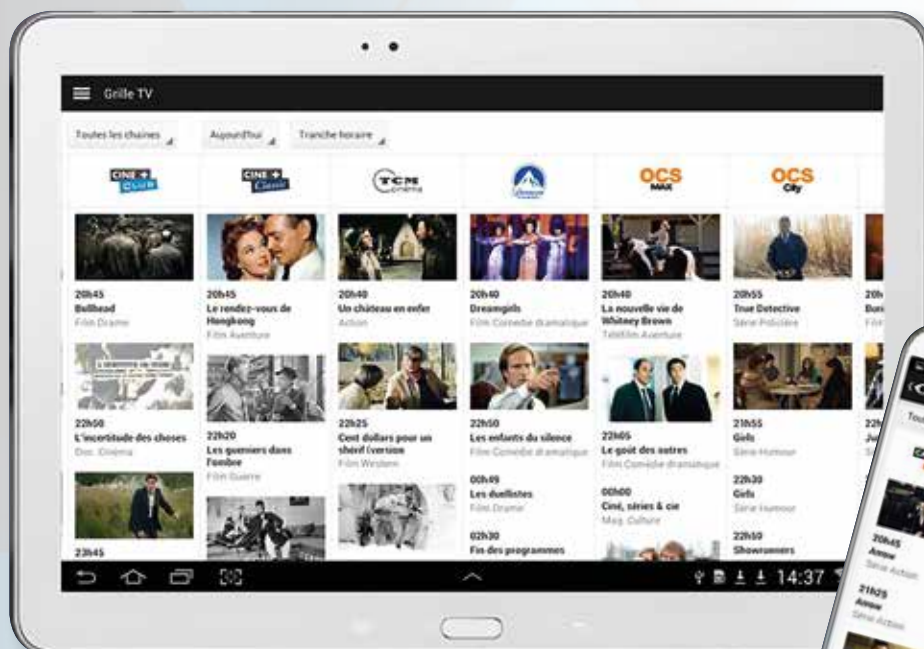
En Belgique, le Groupe a signé un accord avec BeTV pour le déploiement de services de pay-TV par OTT ciblant un tout autre segment de marché que les abonnés par câble de l'opérateur. Le service nommé «Be tv Go» a été introduit commercialement le 1er septembre 2014. Gérée par NAGRA MediaLive Multiscreen, la plateforme permet la distribution de contenus pay-TV premium sur différents appareils, comprenant les ordinateurs, les tablettes iOS et Android ainsi que la Xbox One de Microsoft. Géré «dans le nuage» par NAGRA Cloud TV Services, «Be tv Go» a été déployé en tout juste six mois.

En Russie, NAGRA a été choisi par Beeline, l'un des principaux opérateurs de télécommunications du pays avec 57 millions d'utilisateurs de téléphonie mobile, 2,2 millions de clients pour les services Internet et plus d'un million d'abonnés à la télévision payante, pour déployer la solution NAGRA OTT pour les smartphones et les tablettes.

NAGRA a continué à renforcer sa coopération avec le groupe Altice, actuellement en pleine expansion, en fournissant ses dernières solutions de sécurité afin de permettre l'introduction de nouvelles générations de décodeurs notamment chez Tricom et Orange Dominicana, deux opérateurs récemment acquis par Altice en République Dominicaine ainsi que chez HOT, le principal câblo-opérateur en Israël.

Le groupe NUMERICABLE-SFR, résultant de la fusion du câblo-opérateur français NUMERICABLE et de l'opérateur télécoms français SFR, a enrichi son offre multi-écrans en introduisant un service de téléchargement de vidéos permanent permettant aux utilisateurs de télécharger un vaste choix de films, y compris des films récents et des contenus exclusifs. NUMERICABLE-SFR a pour cela signé des accords avec des sociétés de production françaises et internationales tels que 20th Century Fox, francetv distribution, Gaumont, DreamWorks et Disney. Le service fonctionne avec la solution NAGRA MediaLive Secure Player et est sécurisée par NAGRA anyCAST PRM, la solution de DRM (gestion des droits numériques) avancée du Groupe Kudelski conforme aux exigences des propriétaires de contenu, également pour les cas d'utilisation avancés tels que le stockage permanent de contenus premium, y compris sur les appareils ouverts (tablettes et smartphones).

NAGRA et CANAL+ ont déployé la solution NAGRA MediaLive Secure Player et NAGRA anyCAST PRM sur les tablettes et les téléphones Android. Téléchargée plus d'un million de fois, l'application inclut des fonctionnalités appréciées des utilisateurs telles que la TV en direct, les services permettant de rattraper une émission («catchup TV») et le visionnement en déplacement. Depuis le lancement de ce service en février 2014, le niveau de satisfaction des abonnés de CANAL+ a augmenté; l'application MyCanal Google Play Store a passé de 3,2 à 4,2 sur 5. Les solutions NAGRA contribuent au bon positionnement de CANAL+ dans un marché très concurrentiel et en rapide évolution. CANAL+ est aujourd'hui le premier fournisseur français de SVOD.



NAGRA et CANAL+ ont déployé la solution NAGRA MediaLive Secure Player et NAGRA anyCAST PRM sur les tablettes et les téléphones Android.



CONAX

SOLUTIONS STANDARDISÉES ET ÉCONOMIQUES

RENFORCEMENT DE LA POSITION DU GROUPE EN TV NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

L'achat de Conax le 4 avril 2014 a renforcé la position du Groupe sur le marché de l'accès conditionnel pour la télévision numérique. Grâce à cette transaction, le Groupe acquiert un fournisseur de premier plan de solutions de sécurité standardisées et économiques destinées aux opérateurs de télécommunications et de services diffusés par câble, satellite, IP, réseaux mobiles et terrestres. Avec l'arrivée de Conax, le Groupe dispose désormais d'une gamme encore plus étendue de solutions pour répondre aux besoins diversifiés du marché.

La forte complémentarité des solutions de sécurisation de contenus du Groupe ainsi que le positionnement respectif des marques Conax et NAGRA représente une base solide pour renforcer les ventes de produits et notamment celles des solutions OpenTV 5 connectware et NAGRA MediaLive Multiscreen ainsi que les devices SmarDTV.

Conax fournit des solutions de sécurisation et de protection de contenu pour les services de télévision numérique. La société, dont le siège se situe à Oslo, en Norvège, compte plus de 200 professionnels en technologies et en services provenant de plus d'une vingtaine de pays. Elle dispose de bureaux dans les régions Europe/Moyen-Orient/Afrique, Amériques et Asie, avec notamment un centre de support global 24/7 à Delhi, en Inde.

Connect Partner Program

Conax a mis en place un vaste réseau de partenariats technologiques stratégiques lui permettant de déployer, partout dans le monde, pour tout opérateur, quelle que soit la taille de sa plateforme, des solutions broadcast complètes comprenant sa technologie de sécurité intégrée avec des technologies complémentaires.



Avec Conax, le Groupe dispose désormais d'une gamme encore plus étendue de solutions pour répondre aux besoins diversifiés du marché.

CONAX CONTEGO: UN HUB DE SÉCURITÉ UNIVERSEL

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, et supporte différents business modèles. Grâce à sa flexibilité, la solution peut être facilement dimensionnée pour accompagner la croissance et l'augmentation de la performance de la plateforme de l'opérateur. Grâce à son architecture ouverte, elle peut être intégrée aisément avec d'autres systèmes pour permettre la mise en œuvre de nouveaux business modèles et de modes de distribution à partir d'un hub de sécurité.

Solutions modulaires

La modularité des solutions Conax permet aux opérateurs de choisir leur plateforme initiale en fonction des services qu'ils veulent offrir et de la plateforme technologique qu'ils souhaitent mettre en place. Ils peuvent commencer par des opérations de petite envergure nécessitant un investissement modeste; la plateforme Conax accompagnera la croissance de leur base d'abonnés et s'adaptera aux nouveaux services qu'ils souhaitent offrir à leurs clients au fur et à mesure de l'évolution de leurs opérations.

Points forts Conax

- **Protection globale des services de divertissement distribués sur les appareils en mode broadcast, broadband et connecté**
- **Solutions «prêtes à l'emploi» hautement performantes**
- **Plus de 200 professionnels en technologies et en services provenant de plus d'une vingtaine de pays**
- **400 clients dans 85 pays dans le monde**
- **Important réseau global de partenaires**
- **Forte présence sur les marchés émergents**

SÉCURITÉ AVEC ET SANS CARTE À PUCE

Les solutions avec et sans smart cards sont basées sur le système de protection de contenu unifié Conax Contego; elles peuvent coexister de manière fluide sur une même plateforme.

SÉCURISATION CLIENTS

Conax Hardened PlayReady et Conax OTT Access – solutions clients offrant différents types de fonctionnalités et de sécurité destinées à garantir la distribution sécurisée de contenus vers les appareils des consommateurs finaux.

MULTI-ÉCRANS

Conax Xtend Multiscreen – solution pré-intégrée pour les opérateurs souhaitant ajouter à leurs opérations existantes en mode broadcast des services avancés par OTT, avec un investissement minimal.

Conax GO Live – solution clé en main d'entrée de gamme pour la distribution sécurisée de services de télévision en direct vers les tablettes et les smartphones iOS et Android.

MODULES D'ACCÈS CONDITIONNEL

Large gamme de modules d'accès conditionnel (CAMs) basés sur le système de sécurité Conax Contego développés avec des fournisseurs stratégiques de CAMs. Les CAMs ainsi conçus intègrent les fonctionnalités et les services destinés à répondre aux besoins des opérateurs et à la demande du marché.

SERVICES DE SUPPORT OPÉRATIONNEL 24/7

Conax offre un support opérationnel complet; ses ingénieurs hautement expérimentés sont en mesure de gérer tous les composants du système de protection de contenu d'un opérateur.



CONAX MARCHÉS

La stratégie de Conax visant à développer et à fournir des solutions performantes «prêtes à l'emploi» continue à porter ses fruits à la fois sur les marchés matures et émergents. Conax est bien positionné pour poursuivre son expansion notamment sur les marchés en croissance d'Amérique Latine, Afrique et Asie.

UNE FORTE DYNAMIQUE

En 2014, Conax a signé 22 nouveaux contrats. La société continue à renforcer sa présence sur les marchés émergents, notamment en Asie, en Afrique et en Amérique Latine. Malgré un ralentissement général constaté dans l'industrie traditionnelle des smart cards pour la télévision, Conax affiche des volumes stables par rapport aux années précédentes. La société continue à mettre l'accent sur l'acquisition de nouveaux clients dans les marchés émergents en croissance et sur le déploiement de nouveaux services avancés auprès des clients existants.

Amériques

Conax continue à bien progresser dans les Amériques, avec 7 nouveaux contrats signés en 2014. Les clients existants en Amérique Latine, au Mexique et dans les Caraïbes affichent quant à eux une solide croissance. Des partenariats stratégiques conclus dans les Amériques ont également contribué à créer une importante valeur ajoutée dans l'ensemble de la région. Conax a connu un fort développement en Amérique Latine depuis son arrivée sur ce marché en 2005 et équipe actuellement plus de 50 opérateurs.

Les premiers déploiements des solutions multi-écrans de Conax ont été réalisés dans les Caraïbes et en Uruguay. Les marchés émergents peuvent ainsi être des moteurs dans le processus de numérisation, visant à dépasser les technologies existantes pour répondre aux demandes des consommateurs avides de contenus et de nouveaux services avancés. Il arrive parfois que les marchés émergents sautent une génération de technologies traditionnelles pour adopter des technologies et des services plus avancés.

La solution multi-écrans Xtend de Conax a ainsi été adoptée par Columbus Communications aux Caraïbes, tandis que Nuevo Siglo et Montecable en Uruguay ont choisi des services multi-écrans hébergés basés sur la technologie Conax et fournis par le partenaire d'intégration Bold. La solution hébergée suscite un grand intérêt de la part des opérateurs Tier 2 car elle représente une solution éprouvée rapide à déployer sur le marché. Au Mexique, l'opérateur Cablemas (appartenant au Groupe Televisa) a plus d'un million de décodeurs hybrides avec vidéo à la demande par OTT.

Toujours en Amérique Latine, America Movil, client de Conax, continue à croître dans le domaine du satellite, avec notamment des opérations au Chili, au Pérou, au Paraguay, en Colombie et en Equateur.

En 2014, Conax a signé un accord avec le groupe de médias et télécommunications Millicom pour fournir sa solution de protection de contenu destinée à sécuriser les opérations DTH de la marque Tigo Star de Millicom, lancées récemment au Costa Rica, au Salvador, au Guatemala, au Honduras, en Bolivie et au Paraguay. Tigo Star a connu un fort développement sur le satellite et le câble au cours de l'année écoulée. En Amérique Latine, Millicom sert plus de 700 000 abonnés à la pay-TV et continue à bien se développer.

Asie/Pacifique

Conax a réalisé de bons résultats en Asie/Pacifique avec la conclusion de 9 nouveaux contrats et de bonnes performances de la part de ses clients existants. Plus spécifiquement, les clients de Conax au Vietnam sont bien positionnés pour introduire de nouveaux services avancés hybrides afin de répondre à la demande future du marché.

L'Inde est un marché où Conax est particulièrement bien implanté; la société y a établi des opérations à Delhi en 2002 et a notamment contribué à guider les opérateurs dans la transition au numérique. Conax a des partenariats avec 3 des 5 plus importants opérateurs multi-services dans ce marché et compte parmi ses clients des opérateurs de premier plan tels que Dish TV du Essel Group, Siticable, Digicable, KCCL, IMCL et Fastway.

En 2014, Conax a réalisé son premier déploiement de solution «cardless» auprès de Kerala Communicators Cable Ltd (KCCL) à Kerala, en Inde. KCCL est un consortium de 3000 opérateurs représentant 70% des services de télévision par câble dans l'état de Kerala au sud-ouest de l'Inde – une région comptant 33 millions d'habitants. La solution de protection de contenu Conax Contego permet aux opérateurs du réseau KCCL de gérer à la fois des opérations avec et sans cartes à puce et de différencier les besoins de sécurité des différents groupes de consommateurs et des différents types de contenus. Les opérateurs disposent d'une solution économique visant les segments à faible ARPU (revenu moyen par utilisateur) et permettant une rapide conversion au numérique, tout en réduisant le «churn» (taux de roulement des abonnés). La solution Conax Cardless (sans carte) s'appuie sur une combinaison unique de sécurité hardware et software.

En Indonésie, le quatrième pays le plus peuplé du monde avec 248 millions d'habitants, 50 millions de foyers sont équipés de télévision et le taux de pénétration de la pay-TV est d'environ 4%. Le mode de distribution le plus répandu est le satellite, qui détient plus de 80% de parts de marché. En 2014, Conax a conclu un contrat avec Kompas Gramedia Group, le plus important réseau médias en Indonésie, pour sécuriser et développer son nouveau service de pay-TV, K-Vision, sur ce marché prometteur.

K-Vision prévoit d'offrir 65 chaînes internationales en définition standard et en haute définition, des services locaux et de nombreuses chaînes de sport. La plateforme sécurisée et modulaire de Conax permet la monétisation des différents bouquets de l'opérateur et l'ajout de nouveaux business modèles et de service avancés multi-écrans au fur et à mesure du développement du service.

Afrique

Présent en Afrique depuis plus de 10 ans, Conax est le partenaire sécurité de plus d'une trentaine d'opérations DTH et DTT sur ce continent. Conax s'engage fortement en fournissant aux opérateurs des solutions éprouvées

de protection de contenu et en les faisant bénéficier de sa longue expérience afin de les aider à développer leurs plateformes.

En 2014, Conax a gagné de nouveaux opérateurs et à accompagné la croissance de ses clients existants.

Durant l'année écoulée, Conax a aussi célébré 10 ans de partenariat stratégique avec Star Times China, un important groupe médias qui a été reconnu par le gouvernement chinois en 2009 comme l'une des 100 principales sociétés de Chine orientées vers l'innovation («One of China's Top 100 Innovation-Oriented Enterprises»). Le partenariat avec Star Times, qui inclut des opérations en Chine, comprend également la sécurisation des opérations panafricaines à croissance rapide en DTH et pour la DTT de Star Times.

Europe

Conax est présent depuis longtemps en Europe, servant de nombreux opérateurs dans ses marchés traditionnels d'Europe du nord, de l'ouest et de l'est. En 2014, Conax a déployé sur ces marchés de nouvelles solutions d'entrée de gamme qui permettent aux opérateurs Tier 2 et Tier 3 de démarrer des services multi-écrans de manière simple afin de se préparer à saisir les opportunités à venir dans les nouveaux modes de distribution de contenu.

Primacom, un câblo-opérateur allemand de premier plan, a déployé Conax Contego pour la sécurisation de son contenu. Primacom fournit des services de télécommunications et de TV par câble à plus de 1,2 million de foyers connectés en Allemagne.

La plateforme «direct2home» B2B de Telekom Austria Group (TAG) pour l'Europe centrale et de l'est représente une solution centralisée performante pour les nombreuses sociétés de télécommunications du Groupe TAG. La plateforme permet un partage sécurisé des contenus entre différentes régions. La technologie de protection de contenu de Conax apporte une grande flexibilité et permet l'intégration future de nouveaux services avancés.

SMARDTV

LEADER MONDIAL EN TECHNOLOGIE DE PAY-TV

SmarDTV développe et fabrique un large choix de décodeurs et de modules d'accès conditionnel (CAM), basés sur la norme CI/CI+, qui permettent l'accès à la télévision numérique payante, qu'elle soit diffusée par câble, satellite ou réseau terrestre ou Internet

En intégrant les CAM de SmarDTV dans leur système de télévision, les opérateurs peuvent délivrer du contenu haut de gamme directement aux télévisions numériques. Les modules d'accès conditionnel permettent aux consommateurs d'accéder à de multiples services encrypés sur leur télévision, en utilisant la télécommande de leur téléviseur.

Des modules d'accès conditionnel supportant les chaînes 4K

SmarDTV, en collaboration avec SES et Samsung, a présenté pour la première fois au monde au salon IBC 2014 les premiers services Ultra-HD (4K) protégés par un contrôle d'accès et décryptés par un module CI+ sur un téléviseur du marché, sans utiliser de décodeur. La démonstration mettait en œuvre un contenu Ultra-HD crypté de bout en bout, envoyé via le satellite SES jusqu'au téléviseur Samsung, et décrypté par le CAM CI+ de SmarDTV. La possibilité d'utiliser un CAM CI+ standard avec les dernières générations de TV Ultra-HD ouvre la porte au lancement rapide et économique de services Ultra-HD.

Suite à l'acquisition de Conax par le Groupe Kudelski, SmarDTV a étendu sa gamme de produits CAM, en incluant un module CI+ 1.3 qui est compatible avec la dernière génération des solutions Conax, assurant une protection de grande qualité pour tous les clients Conax. Les modules Conax de SmarDTV sont déployés chez les opérateurs tels qu'Optisis en Slovénie, Fintop en Finlande, Volia en Ukraine et Orion en Russie.

SmarDTV prévoit également le développement d'un module CAM WiFi compatible avec la solution Conax, permettant la réception de services hybrides sans utiliser de décodeur – un avantage pour les clients de Conax qui peuvent déployer de manière rapide une combinaison de services broadcast et OTT. De plus, SmarDTV a étendu sa gamme de produits (avec notamment des devices innovants OTT et hybrides) supportant les clients de Conax.

SMARDTV SUR LES MARCHÉS

A Singapour, SmarDTV a lancé le premier CAM sans smart card, qui supporte la plateforme IPTV de NAGRA équipant StarHub pour les solutions destinées aux applications professionnelles et aux collectivités.

En Afrique, SmarDTV a annoncé sa coopération avec Azam Media pour développer des modules de contrôle d'accès pour le service numérique d'Azam en Tanzanie et, à terme, pour les pays d'Afrique de l'Est. Cet accord permet d'initier le déploiement des technologies CI+ en Afrique.

Au Panama, Cable & Wireless Panama a sélectionné NAGRA pour sa plateforme câble numérique ainsi que les décodeurs de SmarDTV. Les solutions NAGRA QuickStart et NAGRA MediaLive constituent une plateforme permettant le déploiement rapide des services de télévision numérique multi-écrans, avec une expérience utilisateur enrichie sur le téléviseur et les appareils compagnons.

En Allemagne, outre un partenariat établi depuis plusieurs années avec HD+ dans le domaine des CAMs CI+, SmarDTV – avec le partenaire de HD+, sky vision Satellitentechnik GmbH – a fait son entrée sur le marché grand public allemand avec son premier décodeur HD+. Ce nouveau décodeur, de la marque Vantage VT-50 HD, est disponible dans les magasins MediaMarkt et Saturn-Markt en Allemagne mais aussi chez tous les revendeurs (EP, Expert et Euronics), les revendeurs indépendants, et les boutiques en ligne (Amazon et Conrad).

En Espagne, SmarDTV a déployé pour Vodafone un décodeur hybride, Vodafone Box, permettant de recevoir une combinaison de services OTT et de télévision numérique terrestre. La nouvelle offre de Vodafone Espagne fournit des services (notamment CANAL+ Yomvi) tels que les émissions en direct, l'abonnement à la vidéo à la demande, la vidéo à la demande transactionnelle, la «catch up» TV et une sélection de chaînes terrestres. D'un design moderne et innovant, le décodeur de SmarDTV bénéficie d'une connexion WiFi et utilise les dernières solutions NAGRA (protection du contenu par NAGRA anyCAST et le connectware HTML 5 OPENTV5).

SMARDTV

En intégrant les CAM de SmarDTV dans leur écosystème, les opérateurs peuvent distribuer du contenu premium directement vers les téléviseurs numériques intégrés.

MODULES D'ACCÈS CONDITIONNEL

• SmarCAM

Modules d'accès conditionnel de SmarDTV utilisant les normes DVB Common Interface et CI+. Insérés directement dans Le téléviseur pour décrypter des services premium de pay-TV. Les SmarCAMs supportent les chaînes SD, HD et Ultra-HD (4K) ainsi que la distribution de contenu OTT par WiFi.



• ProCAM

Modules d'accès conditionnel dédiés aux équipements professionnels tels que les IRDs (Integrated Receiver Decoder) et les têtes de réseau.



• GuestCAM

Modules d'accès conditionnel permettant l'accès aux services de pay-TV sur des téléviseurs numériques intégrés dans les collectivités (notamment hôtels, hôpitaux et les cliniques).



37

DÉCODEURS

• Décodeur broadcast

SmarDTV offre une gamme de décodeurs broadcast SD et HD. Les dernières générations supportent l'Ultra-HD (4K).



• Décodeur hybride

Décodeur hybride HD satellite ou câble supportant la TV en mode broadcast avec les fonctionnalités PVR par USB, combinée avec les contenus des services OTT et du réseau domestique.



• Décodeur OTT

Décodeur IP au design élégant et moderne, destiné à recevoir les services OTT et le contenu du réseau domestique, les chaînes de télévision linéaire et la vidéo à la demande.



Ce décodeur fait partie de la solution NAGRA QuickStart OTT; il est certifié avec la plateforme NAGRA MediaLive et NAGRA anyCAST PRM.

KUDELSKI SECURITY





KUDELSKI SECURITY

SOLUTIONS ET SERVICES DE CYBER SÉCURITÉ

Kudelski Security a élargi sa base de clients à travers des contrats stratégiques et a atteint l'objectif, fixé en 2013, consistant à déployer d'importants investissements en R&D.

Services financiers

L'équipe spécialisée dans les services financiers a poursuivi son expansion en 2014, avec une augmentation significative de sa présence sur ce marché, confirmant Kudelski Security comme leader dans le domaine des services de cyber sécurité auprès des institutions financières. Sept clients majeurs ont été ainsi acquis en 2014.

L'offre en matière de services de consulting a été étendue et un accent tout particulier a été mis sur le conseil en matière de cyber sécurité ainsi que sur les programmes de formation:

- Un nombre important de clients a mandaté Kudelski Security pour obtenir des recommandations sur des technologies, établir des évaluations holistiques de profils de risques et mettre en place des programmes pour l'amélioration de procédures sécuritaires.
- Une formation sur le renseignement de sources ouvertes (OSINT: Open Source Intelligence) appliqué à la lutte anti-fraude a été lancée et sera renouvelée en 2015 au regard de son succès.
- Plusieurs programmes de sensibilisation à la cyber sécurité ont été dispensés à des clients actifs dans le secteur des assurances.

Kudelski Security a de plus retenu l'attention de plusieurs clients en 2014 avec le lancement de deux services managés:

- **K-STAR**, (Kudelski Security Tool for Assessment and Remediation), un service destiné à aider les clients dans leurs processus de conformité avec la circulaire de la FINMA sur les risques opérationnels.
- **K-Sonar**, un service de reconnaissance destiné à protéger le périmètre de l'infrastructure informatique d'un client, surveillant et analysant en temps réel le nombre et le type d'appareils connectés ainsi que les services et ports actifs.

Les services managés resteront au cœur de l'activité de Kudelski Security en 2015, tirant profit de l'expertise technologique de pointe du Cyber Fusion Center.

Défense et Secteur Public

Les infrastructures numériques étant désormais essentielles à la société dans son ensemble, les méthodes de protection des personnes, des états et des entreprises se doivent d'être repensées. Le cyber espace favorise l'émergence de nouveaux types de conflits nécessitant l'adoption d'une approche nouvelle dans la lutte contre le cyber crime.

En 2014, Kudelski Security a renforcé sa collaboration avec des instances militaires et civiles, suisses comme étrangères, dans le domaine de la sécurité, afin de restaurer la confiance des usagers dans l'offre de produits et services existante et de répondre à la menace bien réelle et croissante que pose la cyber guerre sur la sécurité nationale.

- Kudelski Security a conçu et construit le Cyber Fusion Center, un centre de gestion de la sécurité (Security Operations Center) de dernière génération, pour le secteur public en Suisse.
- Kudelski Security a été l'un des membres fondateurs du premier partenariat public-privé suisse, Swiss Cyber Experts, sous l'égide du CERT (Computer Emergency Response Team) de la Confédération suisse.
- En tant qu'acteur suisse, Kudelski Security héberge et opère localement des technologies tierces et joue le rôle de partenaire de confiance à la fois auprès des utilisateurs finaux et des fournisseurs de technologie.



Kudelski Security bénéficie d'une position privilégiée sur le marché, lui permettant de fournir continuellement à ses clients une expertise de pointe en matière de cyber sécurité.



KUDELSKI SECURITY CYBER FUSION CENTER

Début 2015, Kudelski Security a annoncé le lancement de son Cyber Fusion Center, un centre de gestion de la sécurité de dernière génération basé en Suisse, qui offre des services de sécurité sur mesure aux entreprises et leur assure une protection contre les cyber attaques 24heures/24 et 7jours/7.

Le Cyber Fusion Center utilise les technologies les plus avancées et dispose des experts les plus pointus en matière de sécurité et de gestion des attaques, permettant le renforcement de la posture sécuritaire de ses clients. Les équipes analysent l'architecture numérique de l'entreprise cliente, identifient ses actifs critiques et évaluent les tendances quant à l'émergence de cyber menaces. Par l'analyse du «big data», les experts parviennent à contextualiser les menaces et définir les mesures à prendre pour désamorcer le risque et se protéger contre les attaques.

KUDELSKI SECURITY

Les perspectives pour 2015 sont encourageantes, compte tenu de l'existence d'une importante base de prospects dans les pays émergents et grâce à l'opportunité que représente la nécessité d'une transformation digitale au sein des gouvernements et des organisations. L'objectif de Kudelski Security est d'accompagner ses clients dans cette mutation en leur fournissant des solutions de communications sécurisées, des services de renseignement et des centres de gestion de la sécurité spécialement conçus pour l'industrie de la défense (Cyber Defense Centers).

Secteur des médias

Kudelski Security a étendu son offre de cyber sécurité pour l'industrie des médias et du divertissement, protégeant les actifs numériques de ses clients tout au long de la chaîne de valeur, de la création du contenu à sa consommation, englobant les activités transversales et les canaux de distribution.

Les activités de Kudelski Security permettent non seulement d'assurer une protection de toute l'infrastructure des opérateurs de télévision à péage, des opérateurs OTT et des propriétaires de contenus, mais aussi de sécuriser les processus opérationnels des clients. Kudelski Security se positionne ainsi comme principal fournisseur de solutions de sécurité dans ce secteur, à compter de 2015.

En 2014, Kudelski Security s'est concentré sur la signature de contrats à long terme, assurant une collaboration durable avec ses clients:

- Les activités anti-piratage ont été intégrées à des contrats DTV déjà conclus par le Groupe, afin d'offrir aux clients une protection optimale contre les cybermenaces.
- Plusieurs contrats relatifs aux solutions de Kudelski Security ont été signés ou renouvelés, tant auprès d'opérateurs de télévision à péage indépendants que de consortiums industriels, tels qu'Alianza (alliance anti-piratage en Amérique du Sud).
- Kudelski Security a été sélectionné pour fournir des services techniques et sécuritaires à IBCAP (International Broadcaster's Coalition Against Piracy), dont la mission est de lutter contre le streaming illégal sur Internet aux Etats-Unis.

Enfin, Kudelski Security a coopéré conjointement avec l'industrie des médias et du divertissement et avec les autorités locales à travers le monde afin de démanteler des réseaux de pirates en Europe, en Amérique du Nord et en Afrique, permettant à ses clients de regagner une partie de leurs utilisateurs et ainsi sécuriser leurs revenus.

Secteurs des télécommunications

Kudelski Security a conclu de nouveaux contrats de partenariat auprès de l'industrie des télécommunications durant l'année 2014:

- Un partenariat stratégique a été établi avec upc cablecom afin de fournir de nouveaux services à leurs clients business en Suisse. Ces services comprennent:
 - **Des évaluations holistiques à 360°** de la posture sécuritaire et du profil de risques des clients.
 - Les services de **K-CARS** (Kudelski Security Cyber Alert Response Squad), une équipe pluridisciplinaire d'assistance immédiate dans la gestion et la résolution d'incidents de sécurité réunissant des experts en cyber sécurité, forensique, investigation numérique, communication de crise ainsi qu'en matière juridique.
- De nouveaux contrats pour des services et des évaluations de sécurité ont été signés avec des opérateurs de réseaux traditionnels déployant des réseaux mobiles 4G LTE.

La R&D, essentielle à notre compétitivité, était au cœur des activités 2014. Les investissements R&D se sont concentrés dans le développement de solutions dédiées aux clients de la défense et du secteur public:

- Des investissements ont été réalisés dans des technologies de sécurité avancées, des solutions d'analyse de données «big data» et d'analyse du comportement pour les opérateurs de réseaux mobiles et fixes, afin d'assurer la protection des infrastructures critiques.
- Des investissements ont été réalisés dans le développement stratégique de communications mobiles sécurisées pour les marchés verticaux nécessitant le déploiement de réseaux mobiles transportables et hautement sécurisés.

DANS UN MONDE HYPER-CONNECTÉ, LES MENACES SONT DE PLUS EN PLUS COMPLEXES ET GLOBALES.

LES ATTAQUES DEVIENNENT TOUJOURS PLUS SOPHISTIQUÉES ET CIBLÉES PROVOQUANT DES PERTES FINANCIÈRES SIGNIFICATIVES POUR LES ENTREPRISES TOUCHÉES.

UNE APPROCHE STRATÉGIQUE NON-APPROPRIÉE DE LA CYBER SÉCURITÉ PEUT METTRE À RISQUE CHAQUE CŒUR DE MÉTIER.

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET INNOVATION

PROTECTION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE DU GROUPE

En tant qu'entreprise bénéficiant d'une tradition de plus de soixante années d'innovation et dont les produits ont été récompensés à de nombreuses reprises par l'industrie – notamment la ligne d'enregistreurs portables NAGRA qui furent pionniers dans leur domaine, le Groupe Kudelski attache une grande importance à la propriété intellectuelle. Nous sommes convaincus que le système de la propriété intellectuelle encourage l'innovation et que l'établissement de droits de propriété intellectuelle bien définis permet un développement collaboratif et une croissance économique qui seraient difficiles en l'absence de tels droits. Nous travaillons dès lors à préserver nos propres droits de propriété intellectuelle sur le plan mondial. Actuellement, le Groupe Kudelski et ses filiales détiennent plus de 4 500 brevets émis ou en demande dans le monde dans divers domaines technologiques tels que la sécurité digitale, le contrôle d'accès, la télévision numérique et la gestion des droits.

Un grand nombre de ces brevets est relatif à des technologies fondamentales et à haute valeur ajoutée ayant un large impact sur de nombreux secteurs d'activités. L'innovation sous-jacente à ce portefeuille se reflète dans la large gamme de produits et services que le Groupe Kudelski propose à ses clients. En complément à des partenariats sur des produits, le Groupe est disposé à concéder des licences de propriété intellectuelle si les circonstances s'y prêtent.

L'entité Propriété Intellectuelle a été créée en 2012 pour renforcer le leadership technologique du Groupe, développer et licencier sa propriété intellectuelle sur les marchés et encourager les activités liées à l'innovation aussi bien dans le Groupe que chez ses partenaires d'affaires. Elle a pour responsabilité de protéger, développer, gérer et licencier le portefeuille mondial de brevets relatifs aux technologies du Groupe. Elle est également en charge du programme global d'innovations du Groupe. En 2013, les équipes Propriété Intellectuelle et Innovation ont fusionné pour former l'entité Kudelski Intellectual Property and Innovation. En 2014, le Groupe a franchi de nouvelles étapes importantes dans l'exécution de son plan stratégique de propriété intellectuelle et d'innovation.

Nous pensons qu'il n'existe pas un modèle unique de partenariat au niveau des produits et de l'octroi de licences. Chaque secteur a ses besoins et ses exigences technologiques propres. L'expérience de notre Groupe en tant que fournisseur de produits et de services dans une diversité de marchés montre que chaque situation mérite une approche spécifique. Lorsque cela est pertinent, nous proposons une relation qui s'étend au-delà de l'octroi de licences et peut intégrer des accords sur les produits, des transferts de technologies et des licences réciproques.

Collaboration avec Netflix et autres transactions

En 2014, en ligne avec son plan et sa stratégie, l'entité Propriété Intellectuelle a réalisé plusieurs transactions. A titre d'exemple, le Groupe Kudelski a annoncé un partenariat étendu portant sur la propriété intellectuelle et les produits avec Netflix, démontrant à nouveau la valeur du portefeuille de brevets du Groupe. En outre, des discussions sont en cours avec d'autres sociétés concernant des accords de licence, de collaboration technologique et de licences réciproques. Le Groupe Kudelski s'est fermement engagé à développer l'innovation et à protéger et valoriser sa propriété intellectuelle. Les équipes dédiées à ces activités sont à l'œuvre et les résultats sont conformes aux objectifs.

Le Groupe Kudelski et ses filiales détiennent plus de 4 500 brevets émis ou en demande dans divers secteurs technologiques tels que la sécurité digitale, le contrôle d'accès, la télévision numérique et la gestion des droits.

Canadian Intellectual Property Office

An Agency of Industry Canada

canadien

... a reçu une demande
... une invention.
... igences de la Loi sur
... ption de l'invention
... riptif, dont une
... présent

... sauf jugement
... ompétent, et
... périodiques.

cour
to the

2,684,579

2014/07/08

2008/03/04

2008/09/25

... ire aux brevets / Commissioner of

3256 (CIPO 91)

The United States of America



專利編號 Patent No. HK111



日期：2014年8月15日 標準專利證明
Date: 15 August, 2014 《例》(第 514

NT OF STAT
ince (Chapte

專利註冊處處長梁家

Ada K.L. Leung
Registrar of Patents



... following particulars
... s of Proprietor:

專利所有人須遵照《專利條例》
續期費時，須一併遞交指

... emed date of filing of the pater
... Patents Ordinance and the Pat
... cified patent renewal form. ... lication No.: 101

利後第一個周年日起計，在
一年，但不得早於屆滿日

... r a further year after the exp
... the standard patent first occ
... as the case may be, succeed
... NG AT LEAST

屆滿後 6 個月內繳付的
內收到有關費用，專利
... ve-mentioned period, any
... nished by the prescribed add
... cease to have effect

... 址改變，必須立刻向
... ne
... Se
... ins
... address/address for servic
... the change.

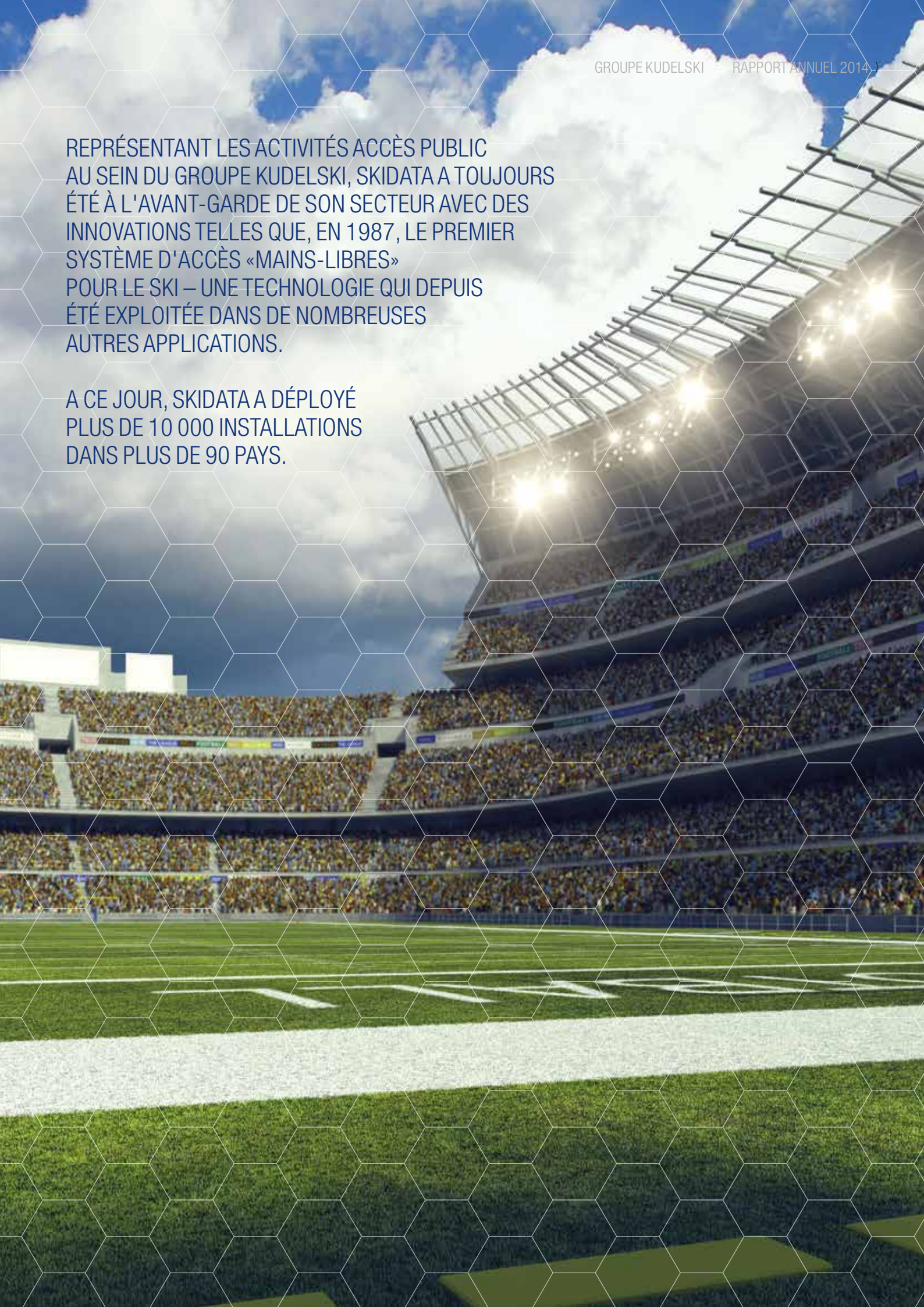
Deputy

ACCÈS PUBLIC



REPRÉSENTANT LES ACTIVITÉS ACCÈS PUBLIC AU SEIN DU GROUPE KUDELSKI, SKIDATA A TOUJOURS ÉTÉ À L'AVANT-GARDE DE SON SECTEUR AVEC DES INNOVATIONS TELLES QUE, EN 1987, LE PREMIER SYSTÈME D'ACCÈS «MAINS-LIBRES» POUR LE SKI – UNE TECHNOLOGIE QUI DEPUIS ÉTÉ EXPLOITÉE DANS DE NOMBREUSES AUTRES APPLICATIONS.

A CE JOUR, SKIDATA A DÉPLOYÉ PLUS DE 10 000 INSTALLATIONS DANS PLUS DE 90 PAYS.



SKIDATA

10 000 installations
dans le monde

90 Une présence dans
plus de 90 pays

UN LEADER MONDIAL DANS LE SECTEUR DE L'ACCÈS PUBLIC

Les activités de la division Accès public sont développées par SKIDATA, dont le siège est à Salzbourg en Autriche. SKIDATA est spécialisé dans la conception et le déploiement d'installations destinées à sécuriser l'accès à des domaines skiables, des stades, des foires, des parcs d'attraction et des parkings. 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 marketing et de business modèles.

48 En 2014, SKIDATA a poursuivi son expansion internationale. De nouvelles filiales ont été ouvertes en Malaisie (Kuala Lumpur), en Turquie (Istanbul), au Brésil (São Paulo), en Inde (Bangalore) et en Uruguay (Montevideo).

Les efforts de développement en Malaisie et en Turquie se sont avérés rapidement fructueux. Le fait de disposer de filiales locales permet à SKIDATA d'être au plus près des clients et de les faire bénéficier d'un savoir-faire approfondi concernant les produits et les solutions en même temps que d'un meilleur support sur le terrain. L'entreprise a ainsi pu implémenter plus de 100 projets dans ces pays, dont ceux du Kerteh Airport en Malaisie et de l'aéroport Istanbul Sabiha Gokcen International Airport en Turquie. En Turquie également, SKIDATA a équipé des hôtels tels que le Four Seasons Hotel Istanbul, les centres commerciaux ArmoniPark Outlet Center et AVM Capito ainsi que onze stades de la Fédération Turque de Football et de nombreuses stations de ski.

En 2014, SKIDATA a acquis une participation dans son partenaire australien, WTS. L'entité, renommée SKIDATA Australasia, sert plus de 100 clients SKIDATA en Australie et en Nouvelle-Zélande. Elle dispose, dans toutes les villes importantes d'Australie, d'équipes locales qui offrent un service complet comprenant marketing, ventes, consulting, planification et gestion de projet.

SKIDATA a également pris une participation majoritaire dans son distributeur basé en Californie, Sentry Control Systems, renforçant de façon significative sa position sur le marché américain. Sentry sert plus de 100 clients SKIDATA dans les États de Californie, de Washington DC, du Maryland et de la Virginie dans le secteur

des installations pour parkings. Actuellement, SKIDATA dispose de 22 succursales, 3 joint-ventures et de nombreux partenaires dans plus de 90 pays. La compagnie a réalisé plus de 700 nouvelles installations durant l'année 2014.

SYSTÈMES POUR LES PARKINGS

Service SKIDATA d'e-ticketing

SKIDATA a lancé un nouveau service sécurisé d'e-ticketing, sweb.Wallet. Le billet électronique virtuel constitue le support de données de dernière génération utilisé par un nombre croissant de consommateurs: environ 1,76 milliard de personnes à travers le monde utilisent un smartphone et disposent donc d'un terminal mobile pouvant faire office de billet d'accès. Aux aéroports, les billets électroniques sont utilisés depuis longtemps: 60% des cartes d'embarquement sont déjà sous un format mobile.

Avec son produit sweb.Wallet, SKIDATA entre dans l'ère du e-ticketing, notamment dans le segment des transports publics. Cette solution permet d'émettre et d'envoyer des billets et des bons par l'intermédiaire d'une large palette de porte-monnaies électroniques (applications de billets électroniques, application iPhone: iPassbook et Android: sweb.Wallet), de smartphones et de technologies de billetterie. Les e-tickets sont interactifs: des informations additionnelles au sujet d'un événement ou des liens Internet peuvent être ajoutés et les billets déjà émis actualisés à tout moment.

SKIDATA prend en charge l'ensemble des processus techniques allant de l'intégration des différents types de porte-monnaie électroniques et des technologies de billetterie à la transmission sécurisée des billets au consommateur final. Une procédure d'authentification assure que les billets sont téléchargés exclusivement par l'acheteur. La plateforme sweb.Wallet peut être utilisée pour l'accès mobile sécurisé dans différents types de contextes: stades, foires, parcs d'attraction ou transports publics et représente ainsi un nouveau vecteur de croissance pour SKIDATA.

20 INSTALLATIONS «PARK & RIDE» EN 3 SEMAINES

Q-Park est l'un des opérateurs européens leaders dans les installations de parking, avec 800 000 places de parc en exploitation dans plus de 10 pays. L'entreprise est active dans les investissements immobiliers et dans les installations de parking situées dans des sites de qualité, offrant un haut niveau de confort et de service aux usagers.

Au début de l'été 2014, SKIDATA a reçu de Q-Park aux Pays-Bas le mandat de mettre à niveau 20 sites «Park & Ride» en installant 50 systèmes Lite.Gates en trois semaines seulement dans tout le pays. SKIDATA a relevé ce défi avec succès, démontrant à nouveau sa capacité à déployer des solutions d'accès répondant aux besoins et aux exigences de ses clients. Les bornes Lite.Gate

permettent d'intégrer jusqu'à trois fonctionnalités additionnelles. Pour Q-Park, elles disposent d'un lecteur de code-barres Print@Home, de lecteurs de cartes de crédit et de débit, d'un lecteur de cartes de transports publics ainsi que d'une imprimante à quittances aux bornes de sortie. Ces installations offrent à l'utilisateur un grand confort d'accès, lui permettant par exemple d'utiliser sa carte de transport public ou encore un billet Print@Home imprimé par ses soins.



SKIDATA

Barrier.Gate, Power.Gate et Lite.Gate: une parfaite combinaison de technologies innovantes

En plus du nouveau service de billets électroniques, SKIDATA a développé une nouvelle génération de systèmes de parking qui allie technologies innovantes, nouveau design et flexibilité d'utilisation. Le système Barrier.Gate combine en un même appareil la colonne d'émission des billets et la barrière. Le système Power.Gate se positionne en tant que solution «multi-talents», avec une colonne offrant de nombreuses possibilités au niveau des billets, de la publicité et de l'ajout de fonctionnalités évolutives. La solution économique sans codeur Lite.Gate est quant à elle spécialement dévolue aux installations de parking de longue durée. Les deux nouvelles colonnes sont en mesure de lire les e-tickets sur mobile issus du service sweb.Wallet.

50

SYSTÈMES POUR LE SECTEUR MONTAGNE

SKIDATA bénéficie d'une longue expérience dans la gestion des accès dans les domaines de montagne et a été un pionnier dans ce secteur. La société est en effet la première à avoir commercialisé des systèmes de billets électroniques imprimés et de caisses enregistreuses spécifiquement conçus pour les stations. Elle est aujourd'hui le leader mondial de solutions d'accès dans ce secteur.

La flexibilité offerte par les lecteurs d'accès, les multiples possibilités en matière de billets et les systèmes de gestion des points de vente performants sont autant d'éléments qui contribuent à simplifier la tâche des opérateurs et leur permettent d'offrir des produits particulièrement attractifs à leurs visiteurs, comme par exemple la réservation de forfaits de ski par Internet.

Points forts des systèmes d'accès pour le secteur montagne

- Solutions attractives, personnalisées et gérées par Internet
- Billets / forfaits innovants pour plus de confort et de rapidité dans l'accès
- Solutions optimisées pour les points de vente, avec des interfaces faciles à utiliser
- Processus de gestion entièrement transparents avec Freemotion.Logic
- Gestion des données sûre et centralisée via SKIDATA Hosting Services
- Réservation à l'avance de billets et de services par Internet et par smartphone
- Vente de billets à l'avance sur des sites tels que les hôtels, avec Opos.Cash
- Solutions combinées SKIDATA pour l'accès des personnes et la gestion des places de parking





LE MULTIPASS GÉORGIEN

SKIDATA a joué un rôle majeur dans le développement des domaines skiables en Géorgie ces dernières années. Grâce aux systèmes d'accès mis en place par SKIDATA, les visiteurs de ces stations ont pu vivre des vacances encore plus agréables.

En décembre 2014, les opérateurs ont introduit avec l'aide de SKIDATSA une prestation supplémentaire, le «Multipass géorgien», une carte d'accès qui couvre plusieurs domaines skiables d'une région donnée réunis en un «Ski Pool». Le «Multipass» permet aux skieurs de profiter, avec un seul forfait, d'un accès sans contact aux remontées mécaniques, dans l'ensemble des stations concernées. La région bénéficie également de l'augmentation des visiteurs générée par cette nouveauté et d'un meilleur contrôle de la sécurité d'accès.

SKIDATA



SYSTÈMES POUR L'ACCÈS AUX STADES

Programme de fidélité SKIDATA

En tant que fournisseur de solutions, SKIDATA s'emploie à offrir à ses clients opérateurs des solutions d'accès sécurisées et rapides, leur permettant de développer efficacement leurs affaires. Le programme SKIDATA Loyalty aide les opérateurs à créer un lien fort avec leurs clients. Il est déjà utilisé par des équipes professionnelles américaines telles que les Sounders FC de Seattle (MLS - Major League Soccer) et les 49ers de San Francisco (NFL - National Football League).

- 52 Les supporters reçoivent des points à chaque interaction qu'ils ont avec leur club, dans les stades ou en ligne. Les points de fidélité peuvent être échangés contre des produits ou des prestations qui ne peuvent pas être achetés avec de l'argent. Ce système motive le supporter, contribuant à augmenter les revenus du club et à diminuer les coûts. De surcroît, l'opérateur connaît mieux ses clients et leurs intérêts et peut ainsi mieux cibler ses activités et ses promotions.

Le système d'accès le plus rapide au monde

Pour les opérateurs d'arènes et de stades, les installations d'accès constituent l'un des facteurs-clés du succès. Disposer d'un système d'accès sûr et rapide est essentiel. Avec son système à tourniquets Vario.Gate, SKIDATA propose la solution d'accès la plus rapide du marché. En novembre 2014, l'entreprise a démontré que 2 033 personnes par heure pouvaient franchir un tel tourniquet, dans une configuration identique aux systèmes équipant des stades et des parcs d'attraction dans le monde.

Plus de 200 stades bénéficient de tels systèmes, comme le Mercedes Benz Arena situé à Stuttgart en Allemagne. Avec ses 100 points d'accès, ce site peut en théorie donner l'accès à 60 000 supporters en 30 minutes à peine.





Le nouveau programme de fidélité du «Fin Club»

En août 2014, le club de football américain Miami Dolphins (NFL) en Floride a lancé en collaboration avec SKIDATA son nouveau programme de fidélité, le «Fin Club». Les membres du club reçoivent des points lorsque, par exemple, ils surfent sur le site des Dolphins, interagissent sur Facebook ou sur Twitter ou lorsqu'ils consomment aliments et boissons dans le stade. Les points collectés peuvent être échangés contre différents services et produits de merchandising ou lors de rencontres avec l'équipe.

Le programme «Fin Club» donne au club une vision plus précise de ses fans. Il permet de comprendre comment les membres interagissent avec l'équipe, quels événements sont attendus, quels articles les intéressent. Quand le club entre en contact avec les supporters, il a l'avantage de connaître déjà leurs habitudes.

La plateforme du «Fin Club» fonctionne avec les médias sociaux; elle intègre tous les points de vente de nourriture et de boissons dans l'enceinte du stade en temps réel et peut gérer simultanément 76 000 supporters présents dans le Dolphins Sun Life Stadium, même si tous utilisent leur carte en même temps.

Si le programme de fidélité apporte une valeur ajoutée aux supporters, il génère également des revenus réels pour le club. SKIDATA a relevé les résultats suivants:

- Près de USD 3.00 de dépense supplémentaire en nourriture ou boissons par détenteur de carte et par match;
- 59% des détenteurs de carte arrivent une demi-heure avant le match s'ils y sont encouragés par des points;
- 39% des détenteurs de carte l'utilisent aux stands de nourriture et de boissons; et
- 50% de dépenses supplémentaires dans les premières 60 minutes suivant l'ouverture des portes, par rapport à la situation d'avant le Fin Club.

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. Sauf mention spécifique, les informations présentées dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2014.

Conformément aux dispositions de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) Kudelski SA proposera les modifications statutaires requises par l'ORAb au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale 2015.

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 du Groupe Kudelski 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 Access Management; Middleware, Multiscreen 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 2014 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 56 du rapport financier 2014. Des informations complémentaires sont également présentées dans les chiffres clés du rapport annuel 2014.

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 2014 de CHF 596 223 979. 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 134 et 139 du rapport financier 2014 du Groupe Kudelski.

PRÉSENCE INTERNATIONALE

	iDTV	ACCÈS PUBLIC
EUROPE		
Allemagne	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autriche	<input 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"/>
Royaume-Uni	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Russie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Suède	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Suisse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
AMÉRIQUES		
Brésil	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Chili	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
USA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Uruguay	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
AFRIQUE		
Afrique du Sud	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tunisie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Turquie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ASIE / PACIFIQUE		
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 2014, 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'actionnariat, 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 puis en cliquant sur le lien concernant les transactions du management.

AU 31 DÉCEMBRE 2014	ACTIONS NOMINATIVES	ACTIONS AU PORTEUR	CAPITAL-ACTIONS DÉTENU	DROITS DE VOTE
Pool familial Kudelski	46 300 000	14 294 423	35,11%	63,40%

1.3. Participations croisées

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

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.

57

2. STRUCTURE DU CAPITAL

2.1. Montant du capital ordinaire, autorisé et conditionnel au 31.12.2014 et

2.2. Indications spécifiques concernant le capital autorisé et conditionnel

Capital ordinaire

Le capital-actions est de CHF 539 047 090. Il est divisé en 49 274 709 actions au porteur, d'une valeur nominale de CHF 10 chacune et 46 300 000 actions nominatives, d'une valeur nominale de CHF 1 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 8 avril 2016, d'un montant maximum de CHF 40 881 640 par l'émission de 3 768 164 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune et de 3 200 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 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

Capital conditionnel

Le capital conditionnel s'élève à CHF 110 390 470 et est structuré comme suit:

- un montant maximum de CHF 10 390 470 par l'émission d'un maximum de 1 039 047 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 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 100 000 000 par l'émission d'un maximum de 10 000 000 d'actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 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	31.12.14	31.12.13	31.12.12
Capital-actions nominatives	46 300	46 300	46 300
Capital-actions au porteur	492 747	491 582	489 822
Réserve légale	110 000	110 000	110 290
Réserve générale issue d'apports de capital	19 111	29 877	37 945
Résultat net	-29 905	-33 872	-21 186
Bénéfice au bilan	191 224	226 519	262 790
TOTAL DES FONDS PROPRES	859 382	904 278	947 147

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2014, 2013 et 2012 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 2014 du Groupe Kudelski.

2.4. Actions et bons de participation

Le capital de Kudelski SA au 31 décembre 2014 se compose de 46 300 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 chacune et de 49 274 709 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 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 intermédiaires. 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

La société n'a pas d'emprunt convertible en cours.

Options

La société 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 2014 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
ANDRÉ KUDELSKI* Président du conseil et administrateur délégué	1960	Suisse	DIPLÔME D'INGÉNIEUR-PHYSICIEN Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)	1987	31.03.2015
CLAUDE SMADJA Vice-président du conseil et «lead director»	1945	Suisse	LICENCE EN SCIENCES POLITIQUES Université de Lausanne	1999	31.03.2015
PATRICK FËTISCH	1933	Suisse	DOCTORAT EN DROIT Université de Lausanne BREVET D'AVOCAT	1992	31.03.2015
LAURENT DASSAULT	1953	Française	LICENCE EN DROIT DES AFFAIRES DIPLÔME DE L'ESLSCA Ecole Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées, Paris	1995	31.03.2015
PIERRE LESCURE	1945	Française	DIPLÔME UNIVERSITAIRE EN LETTRES ET EN JOURNALISME Centre de formation des journalistes, Paris	2004	31.03.2015
MARGUERITE KUDELSKI	1965	Suisse	INGÉNIEUR EN MICROTECHNIQUE DOCTEUR EN MICROTECHNIQUE Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne EXECUTIVE MBA IMD Lausanne	2006	31.03.2015
ALEXANDRE ZELLER	1961	Suisse	LICENCE EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES Université de Lausanne	2007	31.03.2015
JOSEPH DEISS	1946	Suisse	DOCTORAT EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES Université de Fribourg	2012	31.03.2015
ALEC ROSS	1971	Américaine	LICENCE EN HISTOIRE Université de Northwestern, USA	2014	31.03.2015

* 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 FÉTISCH



LAURENT DASSAULT



PIERRE LESCURE



MARGUERITE KUDELSKI



ALEXANDRE ZELLER



JOSEPH DEISS



ALEC ROSS

MANDATS EN COURS

GRUPE KUDELSKI

AUTRES:

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.

- 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

- Aéroport International de Genève, en Suisse, premier vice-président
- Comité d'economiesuisse, en Suisse, membre
- École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), (Suisse), membre du Strategic Advisory Board
- HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA, administrateur
- Swiss-American Chamber of Commerce, 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 and Smadja 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.

- 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)*

- AMRP Handels, en Suisse, président

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

MANDATS EN COURS

AUTRES:

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.

- 21 Centrale Partners SA, en France, membre du conseil de surveillance
- Amis du FRAC (Fonds Régional d'Art Contemporain en Aquitaine), en France, président
- Amis du Musée Centre Pompidou, Association, en France, Administrateur
- Arqana SAS, en France, conseiller auprès du Directoire
- Artcurial SA, en France, administrateur
- Artcurial Développement Sàrl, en France, co-gérant
- Association des Amis du Musée National d'Art Moderne, 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 Conseil d'Administration et Trésorier
- Banque Privée Edmond de Rothschild Europe SA, au Luxembourg, administrateur
- Catalyst Investments II L.P., en Israël, Chairman of the Advisory Board
- DASSAULT BELGIQUE AVIATION S.A, en Belgique, Administrateur
- DASSAULT INVESTISSEMENTS Sàrl, en France, Gérant
- Dassault Wine Estates SASU, en France, président
- Financière Louis Potel & Chabot SAS, en France, administrateur
- Groupe Industriel Marcel Dassault SAS, en France, directeur général délégué et administrateur
- Immobilière Dassault SA, en France, président du conseil de surveillance
- Laurent Dassault Rond Point (LDRP) SCI, en France, associé gérant
- Lepercq, de Neuflyze & Co. Inc., aux États-Unis, board member
- L. REAL ESTATE SCA SICAR, au Luxembourg, Chairman of the Investors Committee
- MIDWAY AIRCRAFT CORPORATION, aux États-Unis, président
- ONE DROP France (association), président
- Organisation pour la prévention de la Cécité (OPC), Association, en France, Administrateur
- PECHEL INDUSTRIES SAS, en France, membre du comité de suivi
- Power Corporation du Canada (société incorporée sous la loi canadienne sur les sociétés par actions), au Canada, administrateur
- SAGARD PRIVATE EQUITY PARTNERS SAS, en France, membre du comité consultatif
- Sita SA, en Suisse, administrateur
- SOGITEC Industries SA, en France, administrateur

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 rédacteur en chef 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 codirecteur général de Vivendi-Universal. Depuis 2002, Pierre Lescure est PDG de la société AnnaRose Productions dont l'activité est la production audiovisuelle 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, de 19h à 20h15, dans l'émission quotidienne «C à vous» sur la chaîne de télévision française «France 5».

- ANNAROSE PRODUCTIONS Sàrl, en France, président-directeur général
- Association française du festival international du film (dites le Festival de Cannes), en France, président
- DTS Distribuidora de Televisión Digital, S.A. (Digital+), en Espagne, membre du conseil de surveillance
- Fondation d'entreprise Technicolor pour le patrimoine du cinéma, (France), membre du Collège des Personnes Qualifiées (la fondation a été dissoute fin janvier 2015)
- Havas SA, en France, administrateur
- Lagardère SCA, en France, membre du conseil de surveillance

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 les fonctions de présidente du conseil d'administration.

MANDATS EN COURS

AUTRES:

- Audio Technology Switzerland SA, en Suisse, présidente

ALEXANDRE ZELLER

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 administrateur indépendant et depuis mai 2013, il est également président du conseil d'administration de SIX Group SA.

AUTRES:

- Banque Lombard Odier & Cie SA (Suisse), administrateur, membre du comité d'audit et du comité risques.
- Maus Frères SA, en Suisse, administrateur
- SIX Group 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.

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.

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

AUTRES:

- Adolphe Merkle Foundation, en Suisse, président
- ALSTOM (Suisse) SA, président
- ALSTOM Renewable (Suisse) SA, Président
- Clinique Générale-Ste-Anne SA, en Suisse, président
- Interprox SA, en Suisse, administrateur
- SA Fire House Ltd., en Afrique du Sud, administrateur
- Liberty Global, European Advisory Council, membre
- Zurich Insurance Company South Africa (ZICSA), en Afrique du Sud, administrateur
- Zurich Insurance Company Ireland (ZIP), en Irlande, administrateur
- Zurich Insurance Group AG, en Suisse, International Advisory Council, vice-président

MANDATS EN COURS

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, Alex 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 et prépare un livre sur les industries et les entreprises du futur. 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».

AUTRES:

- 2U Inc., aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- Amida, aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- AnchorFree Inc., aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- FiscalNote Inc., aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- Leeds Equity Partners LLC, aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- Mark43, 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 dispositions de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) Kudelski SA proposera les modifications statutaires requises par l'ORAb au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale 2015.

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. La durée du mandat prend fin le jour de l'assemblée générale ordinaire. 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.

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. 65

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,

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

66

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 d'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 2014, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit:

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

67

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration a atteint 95%. 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.

68 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 pertinence, 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 2014, 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 «Advanced Advertising», 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 deux 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 réglementations 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. Depuis janvier 2013, un 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



PIERRE ROY, ANDRÉ KUDELSKI ET MAURO SALADINI
DE GAUCHE À DROITE

	ANNÉE DE NAISSANCE	NATIONALITÉ	FONCTION	FORMATION
ANDRÉ KUDELSKI	1960	Suisse	Président et administrateur délégué (CEO)	Diplôme d'ingénieur-physicien Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)
MAURO SALADINI Executive Vice President du Groupe	1966	Suisse	Directeur financier (CFO)	Diplôme d'ingénieur électricien ETHZ Ecole polytechnique fédérale de Zurich MBA INSEAD, France
PIERRE ROY Executive Vice President du Groupe	1952	Suisse	Directeur des opérations (COO), Digital TV	Licence en gestion d'entreprise Hautes Etudes 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^{er} février 2003.

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 EN COURS**GROUPE KUDELSKI:**

- Conax AS, en Norvège, membre du conseil d'administration
- Nagravision SA, en Suisse, directeur
- 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
- Nagrad SA, en Suisse, administrateur-délégué (jusqu'au 2 mai 2014) *
* Cette société ne fait plus partie du Groupe Kudelski depuis le 2 mai 2014
- Nagrad Security SA, en Suisse, administrateur (jusqu'au 31 août 2014)*
* Cette société ne fait plus partie du Groupe Kudelski depuis le 31 août 2014

AUTRES:

- Myriad Group AG, en Suisse, administrateur

GROUPE KUDELSKI

- Conax AS, en Norvège, membre du conseil d'administration
- Nagravision SA, en Suisse, administrateur et directeur général
- 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
- Nagra Media Korea LLC, en Corée du Sud, administrateur
- Nagra Media Pvt Ltd, en Inde, administrateur
- Nagra-Kudelski Ltd, en Angleterre, président (jusqu'à mi-avril 2013)
- OpenTV Europe SASU, en France, président
- OpenTV Australia Pty Ltd, en Australie, administrateur
- SmarDTV SA, en Suisse, administrateur

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 dispositions de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) Kudelski SA proposera les modifications statutaires requises par l'ORAb au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale 2015.

4.4. Contrats de management

Au 31 décembre 2014, il n'y a pas de contrats de management au sein de Kudelski SA.

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 0,19% du capital-actions de Kudelski SA.

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.

72 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 2014 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. Il n'y a aujourd'hui aucunes dispositions statutaires relatives à l'octroi d'instructions au représentant indépendant et à la participation par voie électronique à l'assemblée générale.

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 sur les bourses (art. 32 LBVM: 331/3% 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 08 avril 2014 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 2014 la somme de CHF 1 071 000. 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 2014 la somme de CHF 206'983 composée de CHF 155'208 pour des conseils liés à la fiscalité et de CHF 51'774 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.

73

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.

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 téléphone.

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 146 du présent rapport.

Dates importantes

- 31 mars 2015: assemblée générale ordinaire à Cheseaux-sur-Lausanne;
- 20 août 2015: publication du rapport financier semestriel et conférence de presse;
- 18 février 2016: publication des résultats financiers 2015 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 6 et 7 sont vérifiées par l'organe de révision. Sauf mention spécifique, les informations présentées dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2014.

Conformément aux dispositions de l'ORAb, Kudelski SA proposera les modifications statutaires requises au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale 2015, notamment concernant dispositions relatives aux rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction générale.

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 terme 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 3.1.

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

2. 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

de la création de valeur. Cette part variable n'est toutefois pas exprimée en pourcentage de la rémunération fixe (voir également section 3.2.).

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 annuels renouvelables tacitement d'année en année, avec un délai de congé de six mois, ceci afin d'assurer une stabilité au sein du Groupe.

3. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION

La section 6 présente le détail des indemnités versées aux membres du conseil d'administration et de la direction générale, conformément aux exigences de l'ORAb.

Les composantes de la rémunération diffèrent selon que cette rémunération concerne les membres non exécutifs du conseil d'administration ou les membres de la direction générale.

3.1. Membres du conseil d'administration

La rémunération globale des membres non exécutifs du conseil d'administration est composée des honoraires forfaitaires annuels ainsi que d'une couverture des frais encourus et des autres dépenses liées à l'exécution de leur tâche. Elle est versée en numéraire. Le fondateur et président d'honneur a également reçu des honoraires forfaitaires annuels pour l'année 2013 comme présentés à la note 46 du rapport financier 2013. Cette rémunération avait également été versée en numéraire.

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 à des conditions correspondant à celles pratiquées sur le marché pour des services de même nature.

3.2. Membres de la direction générale

La rémunération globale annuelle des membres de la direction générale se compose d'un salaire 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 action.

Le paiement est en principe 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 surpasser, 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.

4. 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 du conseil d'administration et de la direction générale. 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. La rémunération des administrateurs non exécutifs et des membres du comité de rémunération et de nomination est fixée par le conseil d'administration dans son ensemble lors d'une séance qui est 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.

5. DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT L'EXERCICE 2014

5.1. 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 2014. 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 6).

5.2. Données particulières concernant l'exercice 2014

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% et 55% de la rémunération globale, à l'exclusion de celle de l'administrateur délégué (voir section 6.). 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.

6. 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 2014 et en 2013 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, une réduction de 6% par année de blocage est considérée. 127 190 (2013: 60 000) actions au porteur ont été allouées à certains membres de la direction générale avec une période bloquée de 7 ans et 15 505 (2013: 25 215) pour une période de 3 ans. Les actions allouées comme partie de la rémunération variable des exercices 2014 et 2013 ont été attribuées en début d'année suivante.

EXERCICE 2014	RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI CHF	AUTRES * CHF	TOTAL 2014 CHF
CONSEIL D'ADMINISTRATION						
KUDELSKI ANDRÉ Président	551 000	–	–	–	3 368	554 368
SMADJA CLAUDE Vice-président	130 000	–	–	–	6 222	136 222
BUCHER NORBERT**	15 000	–	–	–	–	15 000
DASSAULT LAURENT Membre	40 000	–	–	–	2 694	42 694
DEISS JOSEPH Membre	60 000	–	–	–	2 374	62 374
FOETISCH PATRICK Membre	62 000	–	–	–	146 773 ***	208 773
KUDELSKI MARGUERITE Membre	50 000	–	–	–	3 368	53 368
LESCURE PIERRE Membre	120 000	–	–	–	5 672	125 672
ZELLER ALEXANDRE Membre	110 000	–	–	–	7 409	117 409
ROSS ALEC**** Membre	50 000	–	–	–	3 368	53 368
TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	1 188 000	–	–	–	181 248	1 369 248
DIRECTION						
KUDELSKI ANDRÉ CEO	582 750	3 656 210	100 000	668 385	294 914	5 202 259
AUTRES MEMBRES	1 275 000	937 475	42 695	312 568	66 483	2 591 526
TOTAL DIRECTION	1 857 750	4 593 685	142 695	980 953	361 397	7 793 785

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

** M. Bucher a été membre du conseil d'administration jusqu'au 8 avril 2014.

*** Rémunérations perçues dans le cadre de ses mandats d'avocat effectués pour diverse société du Groupe.

**** M. Ross est membre du conseil d'administration depuis le 8 avril 2014.

EXERCICE 2013	RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI * CHF	AUTRES ** CHF	TOTAL 2013 CHF
CONSEIL D'ADMINISTRATION						
KUDELSKI ANDRÉ Président	551 000	–	–	–	3 368	554 368
SMADJA CLAUDE Vice-président	130 000	–	–	–	6 222	136 222
BUCHER NORBERT Membre	50 000	–	–	–	1 825	51 825
DASSAULT LAURENT Membre	40 000	–	–	–	2 694	42 694
DEISS JOSEPH Membre	50 000	–	–	–	1 825	51 825
FOETISCH PATRICK Membre	62 000	–	–	–	78 952 ***	140 952
KUDELSKI MARGUERITE Membre	50 000	–	–	–	3 368	53 368
LESCURE PIERRE Membre	120 000	–	–	–	5 672	125 672
ZELLER ALEXANDRE Membre	60 000	–	–	–	4 041	64 041
TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	1 113 000	–	–	–	107 967	1 220 967
DIRECTION						
KUDELSKI ANDRÉ CEO	572 750	3 466 210	60 000	542 689	269 922	4 851 571
AUTRES MEMBRES	1 264 500	863 789	25 215	287 926	106 973	2 523 188
TOTAL DIRECTION	1 837 250	4 329 999	85 215	830 615	376 895	7 374 759
ANCIEN MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION						
KUDELSKI STEFAN Fondateur et président honoraire	17 085	–	–	–	–	17 085

* Cette colonne n'apparaît pas dans le tableau de la note 46 du rapport financier 2013, ayant été ajoutée pour l'exercice 2014.

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

*** Rémunérations perçues dans le cadre de ses mandats d'avocat effectués pour diverse société du Groupe.

7. PRÊTS ET CRÉDITS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION

Au 31 décembre, 2014 et 2013, aucun prêt, aucune sûreté, aucune avance ni aucun crédit n'a été accordé aux membres du conseil d'administration ou de la direction, ni à leur proches.

RAPPORT DE L'ORGANE DE RÉVISION SUR LE RAPPORT DE RÉMUNÉRATION 2014

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

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération (chapitres 6 et 7; pages 78 à 80) du 18 février 2015 de Kudelski S.A. pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2014.

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 2014 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 18 février 2015

RAPPORT FINANCIER

CONTENTS

KUDELSKI GROUP CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2014 AND 2013	84
CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2014 AND 2013	85
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2014 AND 2013	86
CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2014 AND 2013	87
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2014 AND 2013	88
NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014	89
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	135

KUDELSKI SA FINANCIAL STATEMENTS

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2014 AND 2013	136
INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2014	137
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2014	138
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	145

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2014 AND 2013)

In CHF'000	Notes	2014	2013
Revenues	6	879 814	820 918
Other operating income	7	15 304	15 233
Total revenues and other operating income		895 118	836 151
Cost of material, licenses and services		-239 492	-247 756
Employee benefits expense		-380 603	-348 387
Other operating expenses	8	-163 762	-140 307
Operating income before depreciation, amortization and impairment		111 261	99 701
Depreciation, amortization and impairment	9	-43 183	-45 207
Operating income		68 078	54 494
Interest expense	10	-11 867	-8 398
Other finance income/(expense), net	11	5 648	1 468
Share of result of associates	18	1 554	1 681
Income before tax		63 413	49 245
Income tax expense	12	-12 974	-9 820
Net income for the period from continuing operations		50 439	39 425
Net result from discontinued operations	39	-17 376	3 933
Net income for the period		33 063	43 358
Attributable to:			
- Equity holders of the company		25 702	42 150
- Non-controlling interests		7 361	1 208
Earnings per share (in CHF)			
Attributable to shareholders of Kudelski SA for bearer shares : basic and diluted (in CHF)	14	0.4753	0.7795
- Continuing operations		0.8160	0.6381
- Discontinued operations		-0.3407	0.1414
Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in CHF)	14	0.0475	0.0780
- Continuing operations		0.0816	0.0638
- Discontinued operations		-0.0341	0.0140

CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2014 AND 2013)

In CHF'000	2014	2013
Net income	33 063	43 358
Other comprehensive income to be eventually reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:		
Currency translation differences	-7 841	-3 855
Cash flow hedges, net of income tax	-234	358
Net (loss)/gain on available-for-sale financial assets, net of income tax	-793	-1 137
	-8 868	-4 634
Other comprehensive income never to be reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:		
Remeasurements on post employment benefit obligations, net of income tax	-12 542	3 762
Total other comprehensive income, net of tax	-12 542	3 762
Total comprehensive income	11 653	42 486
Attributable to:		
Shareholders of Kudelski SA	2 088	41 558
- Continuing operations	20 527	33 906
- Discontinued operations	-18 439	7 652
Non-controlling interests	9 565	928

CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(AT DECEMBER 31, 2014 AND 2013)

In CHF'000	Notes	31.12.2014	31.12.2013
ASSETS			
Non-current assets			
Tangible fixed assets	15	133 145	147 487
Intangible assets	16	368 549	169 250
Investment property	17	1 347	1 459
Investments in associates	18	6 217	4 768
Deferred income tax assets	19	60 797	56 118
Financial assets and other non-current assets	20	52 233	60 198
Total non-current assets		622 288	439 280
Current assets			
Inventories	21	47 083	64 383
Trade accounts receivable	22	219 998	197 233
Other current assets	23	70 553	49 959
Cash and cash equivalents	24	92 382	100 273
Total current assets		430 016	411 848
Total assets		1 052 304	851 128
EQUITY AND LIABILITIES			
Equity			
Share capital	25	539 047	537 882
Reserves		-124 406	-96 999
Equity attributable to equity holders of the parent		414 641	440 883
Non-controlling interests	27	22 731	5 618
Total equity		437 372	446 501
Non-current liabilities			
Long-term financial debt	28	255 223	123 444
Deferred income tax liabilities	19	13 417	491
Employee benefits liabilities	31	79 251	61 281
Provisions for other liabilities and charges	32	65	288
Other long-term liabilities and derivative financial instruments	33	3 337	2 288
Total non-current liabilities		351 293	187 792
Current liabilities			
Short-term financial debt	34	75 796	59 257
Trade accounts payable	35	52 134	37 729
Other current liabilities	36	108 726	98 034
Current income taxes		7 846	2 137
Advances received from clients	37	13 055	13 620
Derivative financial instruments	38	1 086	-
Provisions for other liabilities and charges	32	4 996	6 058
Total current liabilities		263 639	216 835
Total liabilities		614 932	404 627
Total equity and liabilities		1 052 304	851 128

CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2014 AND 2013)

In CHF'000

	Notes	2014	2013
Net income for the year		33 063	43 358
Adjustments for net income non-cash items:			
- Current and deferred income tax		12 974	10 242
- Interests, allocation of transaction costs and foreign exchange differences		6 452	8 456
- Depreciation, amortization and impairment	9	45 206	51 511
- Share of result of associates	18	-1 554	-1 681
- Non-cash employee benefits expense		5 057	5 401
- Deferred cost allocated to income statement		9 690	10 406
- Additional provisions net of unused amounts reversed		2 946	-979
- Non-cash government grant income		-6 742	-6 479
- Other non cash income/expenses		7 576	2 647
Adjustments for items for which cash effects are investing or financing cash flows:			
- Net result on sales of subsidiaries and operations		5 315	-
- Other non operating cash items		91	622
Adjustments for change in working capital:			
- Change in inventories		12 866	2 313
- Change in trade accounts receivable		-17 976	-3 271
- Change in trade accounts payable		10 981	-2 364
- Change in deferred costs and other net current working capital headings		1 235	6 724
Dividends received from associated companies	18	1 905	1 230
Interest paid		-8 412	-6 409
Interest received		1 417	1 247
Income tax paid		-12 827	-2 054
Cash flow from operating activities		109 263	120 920
Purchases of intangible fixed assets		-13 184	-9 854
Purchases of tangible fixed assets		-16 217	-20 342
Proceeds from sales of tangible and intangible fixed assets		339	510
Investment in financial assets and loans granted		-4 140	-730
Divestment of financial fixed assets and loan reimbursement		2 527	2 768
Acquisition of subsidiaries, cash outflow	4	-211 286	-
Disposal of subsidiaries and operations, cash inflow	5	3 461	-
Acquisition of associated companies	18	-2 193	-
Cash flow used in investing activities		-240 693	-27 648
Reimbursement of bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities		-75 437	-86 659
Increase in bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities		219 235	1
Proceeds from employee share purchase program		63	57
Acquisition of non controlling-interests		-	-246
Sale of treasury shares		-	119
Dividends paid to non-controlling interests		-4 711	-4 655
Dividends paid to shareholders	41	-16 170	-10 757
Cash flow from/(used in) financing activities		122 980	-102 140
Effect of foreign exchange rate changes on cash and cash equivalents		559	-945
Net increase / (decrease) in cash and cash equivalents		-7 891	-9 813
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	24	100 273	110 086
Cash and cash equivalents at the end of the year	24	92 382	100 273
Net increase / (decrease) in cash and cash equivalents		-7 891	-9 813

CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2014 AND 2013)

In CHF'000	Notes	Share capital	Share premium	Retained earnings	Fair value and other reserves	Currency translation adjustment	Treasury shares	Non-controlling interests	Total equity
January 1, 2013		536 122	52 380	-104 277	-619	-74 325	-290	9 425	418 415
Net income				42 150				1 208	43 358
Other comprehensive income				3 762	-958	-3 395		-281	-872
Total comprehensive income		-	-	45 912	-958	-3 395	-	927	42 486
Employee share purchase program	42	79	-17						62
Shares issued for employees		1 681	-537						1 144
Dividends	41		-8 068	-2 689					-10 757
Dividends to non-controlling interests								-4 655	-4 655
Sale of treasury shares				-134			253		119
Transactions with non-controlling interests				-240				-79	-319
Shares granted to employees	27			-37			37		-
Shares allocated over the vesting period	42			5					5
December 31, 2013		537 882	43 758	-61 460	-1 577	-77 720	-	5 618	446 501
Net income				25 702				7 361	33 063
Other comprehensive income				-12 542	-1 190	-9 882		2 204	-21 410
Total comprehensive income		-	-	13 160	-1 190	-9 882	-	9 565	11 653
Employee share purchase program	42	81	14						95
Exercise of stock options by employees		1							1
Shares issued for employees		1 083	-164						919
Dividends	41		-10 780	-5 390					-16 170
Dividends to non-controlling interests								-4 711	-4 711
Non-controlling interests arising on business combination								465	465
Transactions with non-controlling interests	4			-13 175				11 794	-1 381
December 31, 2014		539 047	32 828	-66 865	-2 767	-87 602	-	22 731	437 372

Fair value and other reserves as of December 31, 2014 include kCHF -2 002 (2013: kCHF -1 209) of unrealized loss on available-for-sale financial assets and an unrealized loss of kCHF -765 (2013: kCHF -368) relating to cash flow hedges.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

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 ensure comparison.

(B) Group accounting

(a) Subsidiaries

Subsidiaries are all entities (including structured entities) over which the Group has control. The Group controls an entity when the Group has power over an entity, 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 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 transaction 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 incurred 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 fixed assets. When determining the purchase price allocation, the Group considers mainly development technologies, customer lists, trademarks and brands as intangibles.

Any contingent consideration depending on the future financial performance of the acquired company ("earn out clause") is recognized at fair value at 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 month after the balance sheet date is discounted to its present value and disclosed within other long term liabilities.

The Group recognizes non-controlling interest 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 interest 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 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 of 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 associ-

ates 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 used as 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. The balance sheets are translated using the year-end exchange rates. Translation differences arising from movements in the exchange rates used to translate equity, long-term internal financing deemed as net investment in a foreign operation and net income are recognised in other

comprehensive income. The loss of control or total disposal of a subsidiary triggers the recycling of the translation difference to the income statement.

(D) Revenue recognition

Revenue comprises the fair value of the consideration received or receivable for 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 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 acquired portion.

(b) Services rendered

Revenue for services rendered includes

various types of services such as system integration, specific developments and customization, maintenance, training, as well as 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 worked for 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 determinable 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 that 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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

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 of 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 the 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 released to the income statement on a straight-line basis over the term of the contract, as reduction in revenue. They are subject to periodic impairment reviews.

(f) Government grants

Government grants are recognized when the conditions for their receipt have been met and there is reasonable assurance that the grant will be received. They 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 amount of the fixed asset.

(g) Interest income

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

(E) 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 for sublicenses on a per-unit basis by external suppliers 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.

(F) Derivative financial instruments

Derivative financial instruments, including foreign exchange forward contracts, options and interest rate swaps, are ini-

tially recognized on the balance sheet and subsequently re-measured at their fair value. 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 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 any 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 as well as 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. The derivative financial instruments are entered into with high credit quality financial institutions, consistently following specific approval, limit and monitoring procedures.

(G) 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. In-

come 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 substantially 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 that could be offset against future profits, generating deferred tax assets and liabilities, are combined within one legal entity to determine the net deferred tax asset or liability amount. Net deferred tax assets are recognized only to the extent that it is probable that future taxable income will be available against the temporary differences or that tax losses carried forward can be utilized.

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.

(H) Tangible fixed assets

(a) General

Property, plant and equipment are 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 life on a straight-line basis. Such useful life may be between 4 to 50 years. Depreciation starts when the underlying assets are ready for use.

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

Technical equipment and machinery

Useful life in years

Machinery and measurement instruments	4 - 7
Digital material and equipment	4 - 5
Computer and information networks	4
Fixed assets made available to clients	4 - 10

Other equipment

Useful life in years

Office furniture and equipment	5 - 7
Vehicles	4 - 5

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

The 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 in accordance with the Group's policy on property, plant and equipment. The financial commitments resulting therefrom 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 of qualifying assets, which are assets that necessarily take a substantial period of time to get 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.

(I) Intangible assets

(a) Goodwill

Goodwill arises on 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, is 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 relating to 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 ready for sale .

(d) Computer software

Acquired computer software licenses are capitalized on the basis of the costs incurred to acquire and bring to use the specific software. These costs are amortized using the straight-line method over their estimated useful lives (three to four years). Costs associated with maintaining computer software programs are recognized as an 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 costs 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

(J) Investment property

Investment property is property held to earn rental income or for capital appreciation rather than for internal use. If part of a building is leased, it is accounted 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. If an owner-occupied property becomes an investment property, the Group accounts for such property in accordance with the policy stated under property, plant and equipment up to the date of change in use – cost being equal to carrying value.

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 H).

(K) 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 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 47. 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.

(L) Inventories

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

The cost of work in progress and manufactured finished goods comprises 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 directly written off from the value of inventories.

(M) Deferred costs

Deferred costs are measured at cost

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

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 in a period exceeding 12 months is disclosed under other non-current assets.

(N) 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.

(O) 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 shown within short-term financial debt in current liabilities on the balance sheet.

(P) Marketable securities

Marketable securities consist of equity and debt securities which are traded in liquid markets. All purchases and sales of marketable securities are recognized on the trade date, which is the date on which the Group commits to purchase or sell the asset.

(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 proceeds (net of transaction costs) 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 the extent that all of the facility will be drawn down. To the extent that 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 detailed 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 by it. 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 benefits 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 the relevant Group companies, 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 to which they relate.

(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. Benefits cost is recognized on an accrual basis in the 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 at preferred condition, subject to a restriction to sell for a period of 3 years. The difference between the fair value of these shares and the employees' payments for the shares is expensed in the income statement at subscription date. The fair value of the shares transferred is determined based on the market price of the shares including an adjustment to reflect the value of the restriction to sell.

(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 the 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

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, 2013, except for the adoption of new standards and interpretations as of January 1, 2014 described below.

The following amendments to IFRS standards had no impact, or only limited impact on the accounting policies, financial position or performance of the Group:

- IFRIC 21 - 'Levies' clarifies that an entity recognises a liability for a levy when the activity that triggers payment, as identified by the relevant legislation, occurs.

- IFRS 10, 12 and IAS 27 (amendments) – 'Investment entities' provides an exception to the consolidation requirement for entities that meet the definition of an investment entity under IFRS 10 and had no impact for the Group.

- IAS 32 (amendment) – 'Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities' clarifies the meaning of 'currently has a legally enforceable right to set-off' and the criteria for non-simultaneous settlement mechanisms of clearing houses to qualify for offsetting.

- IAS 36 – (amendment) – 'Recoverable Amount Disclosures for Non-Financial Assets' removes the unintended conse-

quences of IFRS 13 on the disclosures required by IAS 36. In addition, these amendments require disclosure of the recoverable amounts for the assets or CGUs for which impairment loss has been recognised or reversed during the period.

- IAS 39 (amendment) – 'Novation of Derivatives and Continuation of Hedge Accounting' provides relief from discontinuing hedge accounting when novation of a derivative designated as a hedging instrument meets certain criteria.

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 2014 or later periods, but which the Group has not early adopted:

- IAS 19 – 'Defined Benefit Plans: Employee Contributions' (amendment) – (effective from 1 July 2014). This amendment to IAS 19R (2011) issued in November 2013 clarifies the requirements that relate to how contributions from employees or third parties that are linked to service should be attributed to periods of service. The implementation of such amendment will have a material impact by reducing employee benefit liabilities and increasing total equity net of income tax of approximately CHF 21 million and CHF 16 million respectively (CHF 20 million and CHF 16 million respectively as of 31.12.2013).

- IFRS 15 – 'Revenue from Contracts with Customers' – (effective from 1 January of 2017) – This new revenue standard establishes a new five-step

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

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 principles in IFRS 15 provide a more structured approach to measuring and recognising revenue. 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.

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

- IFRS 9 - 'Financial instruments' (amendment) comprises two measurement categories for financial assets and liabilities: amortized cost and fair value.
- IFRS 11 – 'Joint Arrangements: Accounting for Acquisitions of Interests' (amendment)
- IFRS 14 – 'Regulatory Deferred Accounts'
- IAS 16 and IAS 38 – 'Joint Arrangements: Accounting for Acquisitions of Interests' (amendments)
- IAS 16 and IAS 41 – 'Agriculture: Bearer Plants' (amendments)
- Annual IFRS improvement projects

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 consoli-

dated 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 generating 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 affect the profitability of the Group by resulting in an impairment of the assets made available to the client or of the deferred costs.

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 por-

tion of tax losses carried forward which can be offset against future taxable profit (note 19). 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 modify significantly the deferred tax asset and the income taxes captions. 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, occurring 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).

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 the plans. These 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 actuarial consultants use statistical information such as withdrawal and mortality rates for their estimates. Assumptions used (note 31) 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 to estimate 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.

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 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.

The Group does not enter into any financial transactions containing a risk that cannot be quantified at the time the transaction is concluded; i.e. 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 fix 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 risk is managed by the Group 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 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 invest-

98 **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 these 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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

ments.

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 transactions concluded is spread amongst approved counterparties. Credit exposure is controlled by counterparty limits that are reviewed and approved by the department in charge annually.

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

On April 7, 2014, the Group purchased 100% of Conax AS, Norway, from Telenor Broadcast Holding AS, for total consideration of kCHF 211 904. Conax AS is a global provider of content protection for digital TV services over broadcast, broadband and connected devices. The goodwill arising from this acquisition amounts to kCHF 144 980 and is allocated to the Integrated Digital Television operating segment. The goodwill arises from a number of factors including expected synergies considered when purchasing the company, a highly skilled and experienced workforce, as well as a complementary geographic footprint and solution portfolio. With this acquisition, the Group further expands its customer portfolio in Asia, Latin America, Eastern Europe and Scandinavia. Conax's customer base will benefit of the Group's broad portfolio of best-in-class products.

Acquisition-related costs of kCHF 1 772 have been charged to Other operating expenses in the consolidated income statement for the period. The gross contractual amount of trade receivables due is kCHF 20 087, of which kCHF 528 is expected to be uncollectable, leading to a fair value of kCHF 19 559.

On July 1, 2014, the Group purchased an additional 21% of Hantory Co., Ltd, South Korea, for a total consideration of kCHF 410, bringing its total stake to 70%. Hantory Co., Ltd is a provider of multimedia and access control solutions. The fair value of the equity-interest

in Hantory Co. Ltd held by the Group prior to this additional acquisition of 21% was kCHF 642. No gain or loss has been recognized as a result of remeasuring this fair value.

The fair value of the non-controlling interest in Hantory Co. Ltd, an unlisted company, was estimated by using the purchase price allocation for acquisition of the additional 21%.

No goodwill arose from this business combination.

Skidata performed non-significant asset deals for an aggregate amount of CHF 0.5 m qualifying for as business combinations according to IFRS 3.

The acquired businesses contributed revenues of kCHF 77 206 and net income of kCHF 14 697 for the period from the respective acquisition dates to December 31, 2014.

If the acquisitions had occurred on January 1, the consolidated revenues and net income from continuing operations would have been approximately kCHF 906 740 and kCHF 54 868, respectively.

The fair values of the identifiable assets and liabilities as at the dates of acquisition for Conax AS and other business combinations were as follows:

In CHF'000	Conax AS	Others	Total
Tangible fixed assets	2 719	5	2 724
Intangible fixed assets :			
- Customer lists, Trademarks & Brands	53 216	337	53 553
- Technology	21 499	–	21 499
- Software	218	279	497
- Other intangibles	–	229	229
Trade accounts receivable	19 559	248	19 807
Other current assets	6 182	532	6 714
Cash and cash equivalents	381	1 179	1 560
Trade accounts payable	-5 148	-728	-5 876
Other current liabilities	-14 421	-46	-14 467
Employee benefits liabilities	-2 018	–	-2 018
Deferred income tax liabilities	-15 263	–	-15 263
Fair value of net assets acquired	66 924	2 035	68 959
Purchase consideration paid in cash	211 904	942	212 846
Fair value of equity interest held before the business combination	–	642	642
Non-controlling interest	–	451	451
Fair value of net assets acquired	-66 924	-2 035	-68 959
Goodwill	144 980	–	144 980
Purchase consideration in cash:			
- cash paid	211 904	942	212 846
Cash and cash equivalents acquired	-381	-1 179	-1 560
Net cash outflow from acquisitions	211 523	-237	211 286

No business combination arose in 2013.

Transaction with non-controlling interests

Prior to the divestment of NagralD Security SA (NIDS), the Group acquired the 50% NIDS shares it did not own for contingent consideration (no cash consideration). The fair value of the contingent consideration has been determined as the discounted value of the expected earn-out payment to be paid. The expected earn-out payments are based on the NIDS business plan.

In CHF'000

Carrying amount of non-controlling interests acquired	-11 794
Contingent consideration	-1 381
Excess of consideration recognized in equity	-13 175

On July 1, 2013, the Group purchased an additional 28% of Skidata South Afrika (pty) Ltd, for a total consideration of KCHF 246 bringing its total stake to 72%. This transaction was treated as a transaction with non-controlling interests and was allocated to retained earnings for kCHF 240 and non controlling interests for kCHF 79.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

5. DIVESTMENTS

On May 2, 2014 the Group disposed of its 100%-owned smart card manufacturer NagralD SA, based in La Chaux-de-Fonds, to a group of investors including NagralD's management team. NagralD's intellectual property was transferred to the Group prior to disposal. No cash consideration was involved. Total consideration includes contingent assets (earn-out payments and profit sharing on disposal of some underlying assets of the company).

On August 31, 2014, the Group disposed of its 100% equity stake in NagralD Security SA (NIDS), based in La Chaux-de-Fonds. Total consideration includes a payment in kind and contingent assets (earn-out payments on future NIDS revenues). NIDS develops and markets powered display cards providing secure two-factor authentication for electronic transactions, including e-banking and e-commerce, based on one-time password (OTP) and dynamic card verification value (DCV) technologies. Prior to the sale, the Group had completed the acquisition of the 50% equity stake held by management (see note 4. transactions with non-controlling interests). Prior to the sale of the Group's 100% equity stake, NIDS full intellectual property portfolio was transferred to the Group, while selected tangible fixed assets were transferred to NIDS and financial stabilization of the company was completed. Both NagralD SA and NagralD Security SA were treated as discontinued operations (see note 39).

On October 30, 2014 the Group disposed of its OpenTV advertising business.

No divestment took place in 2013.

The fair values of the identifiable assets and liabilities as at the dates of disposal for Nagra ID SA, Nagra ID Security SA and OpenTV's advertising operations were as follows:

In CHF'000	Fair value of net assets disposed
Tangible fixed assets	15 369
Intangible fixed assets (Goodwill excl.)	1 047
Trade accounts receivable	3 084
Other current assets	12 126
Other non current assets	349
Cash and cash equivalents	127
Trade accounts payable	-1 795
Other current liabilities	-4 203
Employee benefits liabilities	-5 310
Fair value of net assets disposed	20 794
Purchase consideration:	
- cash received	4 596
- transaction costs paid	-355
- post-closing working capital adjustment paid	-653
- non cash consideration	11 890
Fair value of net assets disposed	-20 794
Net result on disposal of subsidiaries and operations	-5 316
Purchase consideration in cash:	
- cash received	4 596
- transaction costs paid	-355
- post-closing working capital adjustment paid	-653
Cash and cash equivalents disposed	-127
Net cash inflow from disposals	3 461

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

6. 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 different products and services for which internal reporting is provided to the chief operating decision maker, who reviews internal reports in order to allocate resources to the segment and to assess its performance.

The Group is organized operationally on a worldwide basis in 2 operating segments:

- Integrated Digital Television
- Public Access

These operating segments, which are reflected in internal management reporting, can be described as follows:

The Integrated Digital Television division provides end-to-end integrated solu-

tions including open conditional access solutions allowing digital 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 user experience. The Public Access division provides access control systems and ticketing services for ski lifts, car parks, stadiums, concert halls and major events.

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".

The measure of income statement presented to manage segment per-

formance is the segment operating income. Segment operating income is based on the same accounting policies as consolidated operating income except that inter-segment sales are eliminated at the consolidation level.

Reportable segment assets include total assets allocated by segment excluding intersegment balances, which are eliminated. Unallocated assets include assets that are managed on a central basis. These are part of the reconciliation to Balance Sheet assets.

In CHF'000	Integrated Digital Television		Public Access		Total	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Total segment Revenues	649 377	593 920	231 383	230 578	880 760	824 498
Inter-segment revenues	-944	-3 545	-2	-35	-946	-3 580
Revenues from external customers	648 433	590 375	231 381	230 543	879 814	820 918
Depreciation and amortisation	-35 735	-32 513	-7 372	-7 414	-43 107	-39 927
Impairment	-76	-4 978	-	-302	-76	-5 280
Operating income - excluding corporate common functions	71 785	57 041	14 750	13 674	86 535	70 715
Corporate common functions					-18 457	-16 221
Interest expense and other Finance income/(expense), net					-6 219	-6 930
Share of result of associates					1 554	1 681
Income before tax					63 413	49 245
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Total segment Assets	859 840	698 042	163 703	141 198	1 023 543	839 240
					31.12.2014	31.12.2013
Total Segment Assets					1 023 543	839 240
Cash & Cash equivalents					14 981	7 590
Other current assets					3 198	1 034
Financial assets and other non-current assets					10 582	3 264
Total Assets as per Balance Sheet					1 052 304	851 128

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	
	2014	2013	31.12.2014	31.12.2013
Switzerland	34 161	29 139	121 875	155 168
United States of America	190 962	141 479	124 235	112 862
France	71 470	75 952	22 861	23 896
Germany	49 585	55 284	4 468	4 556
Netherlands	46 668	47 365	339	334
Brazil	45 959	68 005	748	280
Italy	37 320	36 338	389	459
Norway	12 401	4 784	192 492	0
Rest of the world	391 288	362 572	60 812	53 678
	879 814	820 918	528 219	351 233

Non-current assets exclude financial instruments, deferred tax assets and employment benefit assets. Revenues are allocated to countries on the basis of the customer's location.

103

INFORMATION ABOUT MAJOR CUSTOMERS

No revenues resulting from transactions with a single external customer reach 10 per cent of the Group's revenue.

REVENUE CATEGORIES

In CHF'000	2014	2013
Sale of goods	413 061	412 190
Services rendered	300 259	284 080
Royalties and licenses	166 494	124 648
	879 814	820 918

7. OTHER OPERATING INCOME

In CHF'000	2014	2013
Government grants (research, development and training)	8 655	10 591
Indemnity received on surrender of lease and reversal of dilapidation costs	-	1 452
Income from rental of property	2 174	1 315
Gain/(Loss) on fixed assets sales proceeds	-91	-14
Gain on sale of subsidiaries and operations	3 214	-
Others	1 352	1 889
	15 304	15 233

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

8. OTHER OPERATING EXPENSES

In CHF'000	2014	2013
Development and engineering expenses	21 084	26 380
Travel, entertainment and lodging expenses	29 080	26 664
Legal, experts and consultancy expenses	33 115	21 348
Administration expenses	23 848	22 145
Building and infrastructure expenses	24 223	21 750
Marketing and sales expenses	10 178	7 493
Taxes other than income tax	4 678	4 532
Change in provisions	9 277	2 432
Insurance, vehicles and others	8 279	7 563
	163 762	140 307

9. DEPRECIATION, AMORTIZATION AND IMPAIRMENT

In CHF'000	Note	2014	2013
Land and buildings	15	3 694	3 924
Equipment and machines	15	15 398	16 213
Investment property	17	113	137
Total depreciation and impairment of tangible fixed assets		19 205	20 274
Intangible assets	16	23 978	24 933
Total amortization and impairment on intangible fixed assets		23 978	24 933
Depreciation, amortization and impairment		43 183	45 207

10. INTEREST EXPENSE

In CHF'000	Note	2014	2013
Interest expense:			
- Bond 2011-2016	30	3 581	3 561
- Credit facility	29	5 440	2 188
- Net interest expense on pension plan	31	1 404	1 263
- Other and bank charges		1 442	1 386
		11 867	8 398

11. OTHER FINANCE INCOME/(EXPENSE), NET

In CHF'000	Note	2014	2013
Interest income		2 132	2 725
Net gains/(losses) on foreign exchange related derivative financial instruments not qualifying for hedge accounting		-1 702	-7
Loss on sale of marketable securities (available for sale)		-	-405
Net foreign exchange transaction gains/(losses)	13	6 174	-338
Others		-956	-507
		5 648	1 468

Loss on available-for-sale financial assets amounting to kCHF 0 (2013: kCHF -405). Change in the fair value of available-for-

sale financial assets were recognized directly in comprehensive income for kCHF -793 (2013: kCHF -1 209). The change in fair value of held for trading financial assets amounting to kCHF 1 702 (2013: kCHF -7) 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	2014	2013
Current income tax		-12 905	-7 270
Deferred income tax	19	1 719	-905
Non refundable withholding tax		-1 788	-1 645
		-12 974	-9 820

The tax on the Group's profit 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	2014	2013
Income before taxes	63 413	49 245
Expected tax calculated at domestic tax rates in the respective countries	-11 895	-10 186
Effect of income not subject to income tax or taxed at reduced rates	2 359	9 781
Effect of utilization of previously unrecognized tax asset on tax losses carried forward and temporary differences	6 573	2 180
Effect of temporary differences and tax losses not recognized and deferred tax assets written-off	-8 966	-12 267
Effect of associates' result reported net of tax	322	357
Effect of disallowed expenditures	-1 814	-243
Effect of prior year income taxes	-157	333
Effect of non-refundable withholding tax	-1 788	-1 644
Other	2 392	1 869
Tax expense	-12 974	-9 820

Income before tax includes the full income before tax of non-fully owned subsidiaries whose taxes are paid by its shareholders since they are tax-transparent companies. As a result, 100% of the income before tax of these companies is included in income before tax while 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 2 289 (2013: kCHF 2 274) and is disclosed under Other in the above table.

The weighted average applicable tax rate decreased from 20.68% in 2013 to 18.76% in 2014. The decrease can be explained by a more advantageous revenue split between countries.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

13. NET FOREIGN EXCHANGE RESULT

The exchange differences accounted for in the income statement are as follows:

In CHF'000	2014	2013
Sales	8 445	-1 633
Cost of material	-2 863	-160
Other finance income/(expense) net	6 174	-338
Total exchange differences	11 756	-2 131

14. EARNINGS PER SHARE (EPS)

Basic and diluted earnings per share

Basic earnings per share are calculated by dividing the profit attributable to equity holders of the company by the weighted average number of shares in issue during the year. The weighted average number of shares outstanding for all period presented are adjusted for events that have changed the number of ordinary shares without a corresponding change in resource.

In CHF'000	2014	2013
106 Net income attributable to bearer shareholders	23 501	38 541
- Continuing operations	40 352	31 548
- Discontinued operations	-16 851	6 993
Net income attributable to registered shareholders	2 201	3 609
- Continuing operations	3 778	2 954
- Discontinued operations	-1 577	655
Total net income attributable to equity holders	25 702	42 150
Weighted average number of bearer shares outstanding	49 448 341	49 441 891
Weighted average number of registered shares outstanding	46 300 000	46 300 000

The diluted earnings per share calculation takes into account all potential dilutions to the earnings per share arising from the options on Kudelski SA shares. In 2014 and 2013, options were anti-dilutive, therefore diluted earnings per share equals basic earnings per share. Shares equivalent of 0 (2013: 145) for options were excluded from the calculation of diluted earnings per share as they were anti-dilutive.

15. TANGIBLE FIXED ASSETS

In CHF'000

31.12.2014 31.12.2013

Land and buildings	102 740	103 830
Equipment and machines	30 405	43 657
	133 145	147 487

LAND AND BUILDINGS

In CHF'000

GROSS VALUES AT COST

As of January 1, 2013

	Land	Buildings improvements	Building	Total
As of January 1, 2013	22 589	119 776	13 236	153 601
Additions	-	1 404	253	1 657
Disposals and retirements	-1	-1 817	-1 568	-3 386
Currency translation effects	-144	-473	-210	-827
Reclassification & others	-	-	411	411

As of January 1, 2014

As of January 1, 2014	22 444	118 890	12 122	153 456
Additions	-	985	840	1 825
Impact of business combinations	-	1	18	19
Impact of discontinued operations	-	-12 427	-	-12 427
Disposals and retirements	-	-243	-129	-372
Currency translation effects	653	2 671	357	3 681
Reclassification & others	-	-	-11	-11

As of December 31, 2014

As of December 31, 2014	23 097	109 877	13 197	146 171
-------------------------	--------	---------	--------	---------

ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT

As of January 1, 2013

As of January 1, 2013	-	-36 827	-10 942	-47 769
Systematic depreciation	-	-2 954	-920	-3 874
Impairment	-	-50	-	-50
Disposals and retirements	-	1 812	1 568	3 380
Impact of discontinued operations	-	-1 208	-	-1 208
Currency translation effects	-	-101	122	21
Reclassification & others	-	-	-126	-126

As of January 1, 2014

As of January 1, 2014	-	-39 328	-10 298	-49 626
Systematic depreciation	-	-2 817	-877	-3 694
Impact of discontinued operations	-	9 821	-	9 821
Disposals and retirements	-	147	100	247
Currency translation effects	-	87	-266	-179

As of December 31, 2014

As of December 31, 2014	-	-32 090	-11 341	-43 431
-------------------------	---	---------	---------	---------

Net book values as of December 31, 2013

Net book values as of December 31, 2013	22 444	79 562	1 824	103 830
-----------------------------------------	--------	--------	-------	---------

Net book values as of December 31, 2014

Net book values as of December 31, 2014	23 097	77 787	1 856	102 740
-----------------------------------------	--------	--------	-------	---------

Useful life in years

Indefinite 10 – 50 4 – 8

The 2013 impairment for building equipment results from the destruction of certain building equipment due to a natural disaster; the related insurance claim was resolved in 2014.

In CHF'000

31.12.2014 31.12.2013

Fire insurance value of buildings	132 831	129 872
Corporate buildings on land whose owner has granted a permanent and specific right of use	6 912	7 360

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

EQUIPMENT AND MACHINES

In CHF'000	Technical equipment and machinery	Other equipment	Total
GROSS VALUES AT COST			
As of January 1, 2013	191 800	12 915	204 714
Additions	17 158	1 527	18 685
Disposals and retirements	-15 413	-575	-15 988
Currency translation effects	-266	-182	-448
Reclassification & others	149	-563	-414
As of January 1, 2014	193 428	13 122	206 549
Additions	12 377	1 322	13 699
Impact of business combinations	2 691	33	2 724
Impact of disposal of operations	-2 841	-	-2 841
Impact of discontinued operations	-49 844	-3 061	-52 905
Disposals and retirements	-4 420	-601	-5 021
Currency translation effects	-2 315	-69	-2 384
Reclassification & others	-57	68	11
As of December 31, 2014	149 019	10 814	159 832
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT			
As of January 1, 2013	-148 431	-9 357	-157 788
Systematic depreciation	-15 013	-1 100	-16 113
Impairment	-100	-	-100
Disposals and retirements	15 193	575	15 768
Currency translation effects	125	91	216
Impact of discontinued operations	-4 742	-262	-5 004
Reclassification & others	-12	140	128
As of January 1, 2014	-152 980	-9 913	-162 893
Systematic depreciation	-14 278	-1 104	-15 382
Impairment	-	-16	-16
Impact of disposal of operations	2 517	-	2 517
Impact of discontinued operations	36 720	2 413	39 133
Disposals and retirements	4 231	601	4 832
Currency translation effects	2 324	79	2 403
Reclassification & others	-7	-15	-22
As of December 31, 2014	-121 473	-7 955	-129 428
Net book values as of December 31, 2013	40 448	3 209	43 657
Net book values as of December 31, 2014	27 546	2 859	30 405
Useful life in years	4 – 10	4 – 7	

Technical equipment and machinery comprises assets made available to clients which generates recurring service revenue. 2014 and 2013 impairment represents technical and other equipment that is no longer used.

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
Fire insurance value of technical equipment and machinery	114 173	137 013

16. INTANGIBLE ASSETS

In CHF'000	Technol- ogy	Customer lists, Trade- marks & Brands	Software	Goodwill	Other intangibles	Total
GROSS VALUES AT COST						
As of January 1, 2013	100 502	3 396	67 388	132 483	400	304 169
Additions	6 106	–	3 748	–	–	9 854
Disposals and retirements	-3 864	–	-4 985	–	–	-8 849
Currency translation effects	-128	-15	-56	-3 064	-5	-3 268
Reclassification & others	–	–	3	–	–	3
As of January 1, 2014	102 616	3 381	66 098	129 419	395	301 909
Additions	7 936	240	4 941	–	67	13 184
Impact of business combinations	21 779	53 553	218	144 980	228	220 758
Impact of disposal of operations	-959	–	-218	–	–	-1 177
Impact of discontinued operations	-3 366	–	-2 381	–	–	-5 747
Disposals and retirements	-1 702	–	-1 100	–	–	-2 802
Currency translation effects	-1 076	-5 288	551	-2 300	41	-8 072
As of December 31, 2014	125 228	51 886	68 109	272 099	731	518 053
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT						
As of January 1, 2013	-57 523	-2 540	-55 539	–	-400	-116 002
Systematic amortization	-13 516	-214	-6 074	–	–	-19 804
Impairment	-2 951	–	-2 178	–	–	-5 129
Recovery of amortization on disposal and retirements	3 261	–	4 681	–	–	7 942
Impact of discontinued operations	–	–	-92	–	–	-92
Currency translation effects	326	23	72	–	5	426
As of January 1, 2014	-70 403	-2 731	-59 130	–	-395	-132 659
Systematic amortization	-15 698	-4 243	-3 874	–	-102	-23 917
Impairment	-61	–	–	–	–	-61
Impact of disposal of operations	–	–	210	–	–	210
Impact of discontinued operations	3 366	–	2 272	–	–	5 638
Recovery of amortization on disposal and retirements	1 596	–	1 103	–	–	2 699
Reclassification & others	–	201	–	–	–	201
Currency translation effects	-1 041	–	-541	–	-33	-1 615
As of December 31, 2014	-82 241	-6 773	-59 960	–	-530	-149 504
Net book values as of December 31, 2013	32 213	650	6 968	129 419	–	169 250
Net book values as of December 31, 2014	42 987	45 113	8 149	272 099	201	368 549
Useful life in years	4 – 10	5 – 10	3 – 4	Indefinite	4	

109

2014 and 2013 technology impairments relate to developments which were either terminated or for which future cash flows became uncertain. 2013 software impairment relates to projects for which future cash flows became uncertain.

Intangibles with indefinite useful life are subject to a yearly impairment review. Goodwill has been allocated for impairment testing to their cash generating units which are defined, within the frame of the Group, as its operating segments.

In 2014, kCHF 267 701 of goodwill has been allocated to Integrated Digital Television (2013: kCHF 124 941) and kCHF 4 398 (2013: kCHF 4 478) to Public Access Solutions.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

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 the Group management covering a five-year period and a discount rate of 8.5 % (2013: 9.5%). The cash flows beyond that five-year plan have been extrapolated using a steady growth rate of 1.5% (2013: 1.0%) for core digital TV activities and 1.5% for initiatives (2013: 2.5%) per annum. 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 2014 and for 2013, 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 recoverable amount is based would not cause the aggregate carrying amount to exceed the aggregate recoverable amount of the cash-generating unit.

17. INVESTMENT PROPERTY

2014 rental income and direct operating expenses for the investment property were kCHF 251 (2013: kCHF 258) and kCHF 5 (2013 : kCHF 13) respectively. 2014 and 2013 fair value of the investment property is estimated at CHF 2.8 million and 2.9 million, respectively, corresponding to planned rental income capitalized at 9%.

In CHF'000	Investment property
GROSS VALUES AT COST	
As of January 1, 2013	2 702
Currency translation effects	40
As of December 31, 2013	2 742
Additions	5
Currency translation effects	-50
As of December 31, 2014	2 697
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT	
As of January 1, 2013	-1 131
Systematic depreciation	-137
Currency translation effects	-15
As of December 31, 2013	-1 283
Systematic depreciation	-113
Reclassification & others	22
Currency translation effects	24
As of December 31, 2014	-1 350
Net book values as of December 31, 2013	1 459
Net book values as of December 31, 2014	1 347
Useful life in years (excluding land which is not subject to depreciation)	5 – 50

18. INVESTMENTS IN ASSOCIATES

In CHF'000	2014	2013
At January 1	4 768	4 398
Share of profit	1 554	1 681
Dividends received	-1 905	-1 230
Acquisition of an associated company	2 193	-
Associated company fully consolidated	-642	-
Currency translation effects	249	-81
At December 31	6 217	4 768

The Group's interests in its principal associates, all of which are unlisted, were as follows:

Name of associate	Principal activity	Interest held	
		2 014	2 013
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%
SKIDATA Australasia Pty Ltd, Australia	Sales of Public Access products	50%	0%
Hantory Co., Ltd, South Korea (subsidiary as of 31.12.2014)	Digital Television sales and service	70%-sub-sidiary	49%
iWedia SA, Switzerland	Digital Television sales and service	40%	40%

111

SUMMARIZED FINANCIAL INFORMATION OF THE GROUP'S ASSOCIATES

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
Total assets	37 071	28 296
Total liabilities	21 688	15 204
Net assets	15 383	13 092
Group's share of associates' net assets	5 667	4 768
	2014	2013
Revenue	67 125	51 479
Result of the period	5 619	6 083
Group's share of associates' result for the period	1 554	1 681

19. 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	31.12.2014	31.12.2013
Deferred tax assets	60 797	56 118
Deferred tax liabilities	-13 417	-491
	47 380	55 627

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

The movement on the deferred income tax account is as follows:

In CHF'000	Note	2014	2013
At January 1		55 627	57 511
Exchange differences		1 513	-152
Recognized against other comprehensive income		3 633	-827
Impact of business combinations		-15 112	-
Income statement (expense)/income	12	1 719	-905
At December 31		47 380	55 627

The movement in deferred tax assets and liabilities during 2014, without taking into consideration the offsetting of balances within the same tax jurisdiction, is as follows:

In CHF'000	At January 1, 2014	Income statement effect	Change in scope of consolidation	Other Comprehensive income	Currency translation effects	At December 31, 2014
Deferred tax assets associated with						
- intangibles	31 838	-911	-	-	7	30 934
- employee benefits	13 138	537	-	3 633	-71	17 237
- tax losses	7 269	843	118	-	74	8 304
- provisions and other elements tax deductible when paid	2 175	656	29	-	-32	2 828
- inter-company profit elimination	1 627	220	-	-	56	1 903
- others	145	-144	-	-	-46	-45
Total deferred tax assets (gross)	56 192	1 201	147	3 633	-12	61 161
Deferred tax liabilities associated with						
- affiliates and allowances for Group companies	-14	-25	-	-	-	-39
- intangibles	-	246	-15 259	-	1 531	-13 482
- provisions & accelerated tax depreciation	-500	384	-	-	-9	-125
- others	-51	-87	-	-	3	-135
Total deferred tax liabilities (gross)	-565	518	-15 259	-	1 525	-13 781
Net deferred tax asset/(liability)	55 627	1 719	-15 112	3 633	1 513	47 380

And for 2013:

In CHF'000	At January 1, 2013	Income statement effect	Other Comprehensive income	Currency translation effects	At December 31, 2013
Deferred tax assets associated with					
- intangibles	26 866	4 979	-	-7	31 838
- employee benefits	13 433	516	-827	16	13 138
- tax losses	15 586	-8 243	-	-74	7 269
- provisions and other elements tax deductible when paid	4 039	-1 852	-	-12	2 175
- inter-company profit elimination	2 304	-599	-	-78	1 627
- others	-83	223	-	5	145
Total deferred tax assets (gross)	62 145	-4 976	-827	-150	56 192
Deferred tax liabilities associated with					
- affiliates and allowances for Group companies	-4 137	4 123	-	-	-14
- provisions & accelerated tax depreciation	-490	-7	-	-3	-500
- others	-7	-45	-	1	-51
Total deferred tax liabilities (gross)	-4 634	4 071	-	-2	-565
Net deferred tax asset/(liability)	57 511	-905	-827	-152	55 627

113

UNRECOGNIZED TAX LOSSES CARRIED FORWARD

At the balance sheet date, the Group has unused tax losses and temporary differences of CHF 909.4 million (2013: CHF 860.1 million) available for offset against future profits. A deferred tax asset has been recognized in respect of CHF 282.5 million (2013: CHF 256.4 million) of such losses and temporary differences. No deferred tax asset has been recognized for the remaining CHF 626.9 million (2013: CHF 603.7 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	2014	2013
Expiration within:		
One year	8.7	2.9
Two years	3.6	33.0
Three years	1.3	9.2
Four years	112.3	5.5
Five years	33.8	92.1
More than five years	467.2	461.0
Total	626.9	603.7

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

20. FINANCIAL ASSETS AND OTHER NON-CURRENT ASSETS

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
Available-for-sale financial assets:		
- equity instruments with no quoted market price (at cost less impairment)	834	834
- equity instruments with no quoted market price (level 3)	400	1 400
- marketable securities (level 1)	1 237	1 030
Loan – third party	5 481	4 992
Loan – related party	576	833
State and government institutions	13 442	19 765
Deferred contract cost (long term portion)	18 963	28 270
Contingent consideration	7 031	–
Others	4 269	3 074
	52 233	60 198

Available-for-sale financial assets comprise equity instruments that do not have a quoted market price in an active market, and whose fair value cannot be reliably measured. Such assets are measured at cost net of impairment for kCHF 834 (2013: kCHF 834). Also is included one equity instrument listed in an active market and classified as marketable securities for kCHF 1 237 (2013: kCHF 1 030). A temporary value adjustment of kCHF -1 000 (2013: kCHF -1 209) has been booked against other comprehensive income on equity instruments with no quoted market price (level 3).

114 Third party and related party loans are measured at amortized cost. The 2014 and 2013 loan to a related party corresponds to the long term portion of the sale proceeds of the Audio activity in 2011 that has been discounted using a 9.3% rate. The effective interest rate on third party loans is 2.30% (2013:2.83%). State and government institutions include government grants for R&D projects that will not be received within the next 12 months.

A contingent asset consisting of an earn-out has been calculated using projections of revenue of a disposed company as estimated by management at the date of disposal. The fair value estimate is based on a discount rate of 5%.

Others mainly consist of guarantee deposits.

21. INVENTORIES

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
Raw materials	7 232	24 843
Work in progress	2 634	5 553
Finished goods	37 217	33 987
	47 083	64 383

The cost of inventories recognised as an expense includes kCHF 906 (2013: kCHF 2 394) in respect of write-downs, and has been reduced by kCHF 1 191 (2013: kCHF 848) 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 1 334 (2013: kCHF -2 597).

22. TRADE ACCOUNTS RECEIVABLE

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
Trade accounts receivable	229 511	203 025
Less: provision for impairment	-22 512	-19 312
Trade accounts receivable related parties	8 072	4 280
Trade receivables – net	215 071	187 993
Amounts due from customers for contract work	4 927	9 240
Total	219 998	197 233

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	2014	2013
January 1	-19 312	-17 635
Provision for impairment charged to income statement	-7 811	-4 685
Utilization	951	652
Reversal	3 120	2 369
Change in scope	456	-
Translation effects	84	-13
December 31	-22 512	-19 312

115

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 -7 811 (2013: kCHF -4 685). 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	31.12.2014	31.12.2013
Not overdue	143 383	125 382
Past due and not impaired:		
- not more than one month	34 072	24 178
- more than one month and not more than three months	21 210	19 587
- more than three months and not more than six months	3 247	8 248
- more than six months and not more than one year	9 164	8 493
- more than one year	3 995	2 105
Total trade accounts receivable, net	215 071	187 993

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

23. OTHER CURRENT ASSETS

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
Loans third parties – short term portion	37	948
Prepaid expenses	16 951	7 432
Accrued income	796	5 567
State and government institutions	33 510	19 972
Advances to suppliers and employees	4 263	1 658
Deferred contract cost (short term portion)	10 433	10 370
Other receivables - third parties	1 748	2 715
Other receivables - related parties	2 815	1 297
	70 553	49 959

Loans are measured at amortized cost. The effective interest rate on short term loans was 4.94% (2013: 5.0%).

24. CASH AND CASH EQUIVALENTS

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
116 Cash at bank and in hand	88 995	95 571
Short term deposits	3 387	4 702
	92 382	100 273

The effective interest rate on short term deposits was 0.51% (2013: 0.68%). These deposits have an average maturity of 30 days. The Group only enters into transactions with highly rated banks.

25. SHARE CAPITAL

ISSUED AND FULLY PAID SHARE CAPITAL

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
49'274'709 / 49'158'230 bearer shares, at CHF 10 each	492 747	491 582
46'300'000 registered shares, at CHF 1 each	46 300	46 300
	539 047	537 882

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	2014	2013
3'768'164 bearer shares, at CHF 10 each	37 682	37 682
3'200'000 registered shares, at CHF 1 each	3 200	3 200
Authorized share capital as of December 31	40 882	40 882

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until April 8, 2016, for the purpose of financing the full or partial acquisition of other companies.

CONDITIONAL SHARE CAPITAL

In CHF'000	2014	2013
Conditional share capital as of January 1	103 555	105 316
Increase of conditional share capital	8 000	-
Employee share purchase plan	-82	-79
Shares allotted to employees	-1 083	-1 682
Conditional share capital as of December 31	110 390	103 555
Of which may be utilized as of December 31 for:		
- Convertible bonds:		
10'000'000 bearer shares, at CHF 10 each	100 000	100 000
- Options or share subscriptions to employees:		
1'039'047 / 355'526 bearer shares, at CHF 10 each	10 390	3 555
	110 390	103 555

117

26. TREASURY SHARES

	Number of bearer shares	Book value in CHF'000
As of January 1, 2013	9 918	290
Treasury shares granted to employees	-1 250	-37
Sale of Treasury shares	-8 668	-253
As of December 31, 2013	-	-
As of December 31, 2014	-	-

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

27. 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, 2014 (in CHF'000)	275, Sacramento		
	Nagrastar	Street LLC	NagraID Security
Non-controlling interests percentage	50.0%	50.1%	0.0%
Non-current assets	4 587	36 385	
Current Assets	38 663	1 467	
Non-current liabilities	–	14 247	
Current liabilities	23 851	1 445	
Total Equity	19 399	22 160	
Non-controlling interests percentage	50%	50.1%	
Theoretical amount of non-controlling interests	9 700	11 102	
Losses not attributed to non-controlling interests*	–	–	
Carrying amount of non-controlling interests	9 700	11 102	
Revenue	24 246	3 703	
Net result	10 984	1 460	
Other comprehensive income	1 909	2 514	
Total comprehensive income	12 893	3 974	
Total comprehensive income allocated to non-controlling interests	6 446	1 991	
Dividend paid to non controlling interests	-4 578	–	
Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents	2 094	164	
As at December 31, 2013 (in CHF'000)	275, Sacramento		
	Nagrastar	Street LLC	NagraID Security
Non-controlling interests percentage	50.0%	50.1%	50.0%
Non-current assets	4 800	32 863	2 415
Current Assets	30 617	1 243	7 456
Non-current liabilities	–	14 637	39 373
Current liabilities	19 755	1 283	1 789
Total Equity	15 662	18 186	-31 140
Non-controlling interests percentage	50%	50.1%	50%
Theoretical amount of non-controlling interests	7 831	9 111	-15 570
Losses not attributed to non-controlling interests*	–	–	2 846
Carrying amount of non-controlling interests	7 831	9 111	-12 724
Revenue	22 457	3 363	
Net result	8 495	1 214	
Other comprehensive income	-430	-173	
Total comprehensive income	8 065	1 041	
Total comprehensive income allocated to non-controlling interests	4 032	521	
Dividend paid to non controlling interests	-4 634	–	
Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents	-7 761	208	-27

* Under the prior version of IAS 27, the Group had stopped attributing losses to non-controlling interest because the losses exceeded the carrying amount of the non-controlling interest. Upon adoption of the current version of IAS 27, we did not revise the prior consolidated net income and at that date the non-controlling interest carrying amount was considered as being zero.

2014 and 2013 NagraID Security's income statement and other comprehensive income information are not disclosed as the company is treated as discontinuing operation (see note 5).

These companies are treated as subsidiaries because the Group controls them either by financing or bearing an over-proportional responsibility for the main risks.

28. LONG TERM FINANCIAL DEBT

In CHF'000

	Note 31.12.2014		31.12.2013
Bank loans - long term	29	145 761	14 262
CHF 110 million 3% bond 2011/2016	30	109 444	109 174
Other long term financial liabilities		18	8
		255 223	123 444

29. LONG TERM BANK LOANS

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
Credit facility agreement	132 000	–
Mortgage - long term portion	13 761	13 884
Other long term bank loans	–	378
Total long term bank loans	145 761	14 262

The average effective interest rate on total long term bank loans was 2.29% (2013: 2.48%).

In 2012, the Group obtained a committed long term credit facility through March 2015 of CHF 145 million. As of December 31, 2013, the Group had drawn CHF 30 million, classified as short term in the balance sheet.

In 2014, the Group obtained a new committed long term credit facility of CHF 235 million until June 30, 2019 in relation to the acquisition of Conax AS. This new credit facility replaces the former facility of CHF 145 million. As of December 31, 2014, the Group has drawn CHF 165 million of which CHF 132 million are classified as long term and CHF 33 million as short term in the balance sheet and repaid CHF 30 million under the former facility.

30. BOND 2011/2016

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 bond is recognized in the consolidated balance sheets as of December 31, as follows:

In CHF'000	2014	2013
Initial balance	109 174	108 912
Amortization of transaction costs less premium	270	262
Liability component as of December 31	109 444	109 174

31. EMPLOYEE BENEFITS LIABILITIES

Apart from the social security plans fixed by law, the Group sponsors one independent pension plan in Switzerland. All employees are covered by this plan, which is a defined benefit plan according to IAS 19. Retirement benefits are based on contributions, computed as a percentage of salary, adjusted for the age of the employee and shared approximately 46%/54% by employee and employer. In addition to retirement benefits, the plan provides death and long-term disability benefits to its employees. Liabilities and plan assets are revised every year by an independent actuary.

All employees in Switzerland are covered by this plan and IAS 19 requires that the plan is treated as defined benefit, with the primary risks around liability measurement being:

- Mortality: the Group makes allowance for future anticipated improvements in life expectancy, however if life expectancy improves at a faster rate than assumed, pensions would be paid for longer and consequently the plan's IFRS liability would increase.
- Investments: liabilities measured under IFRS increase with the interest cost each year and would also increase if bond yields (used to determine IFRS discount rates) fell, to the extent that the returns achieved on plan assets are insufficient to offset these increases in liabilities.

Outside Switzerland, the Group sponsors ten pension plans treated as defined benefit plans according to IAS 19. Liabilities and plan assets are revised every year by an independent local actuary. Plan assets have been estimated at fair market values. Liabilities have been calculated according to the "Projected Unit Credit" method.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

The following table sets forth the status of the pension plans and the amount that is recognized in the balance sheet:

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
Fair value of plan assets	147 554	134 401
Defined benefit obligation	-226 805	-195 682
Funded status	-79 251	-61 281
Other comprehensive income	-35 262	-19 153
Prepaid/(accrued) pension cost	-43 989	-42 128
Funded status	-79 251	-61 281

The liability that is recognized in the balance sheet at December 31, 2014 amounts to kCHF 79 251 (kCHF 61 281 at December 31, 2013).

According to IAS 19, the following amount is recorded as net pension cost in the income statement of the financial years 2014 and 2013:

In CHF'000	2014	2013
Service cost	-17 373	-17 671
Interest cost	-4 316	-3 870
Interest income	2 912	2 607
Employees contributions	5 753	5 839
Amortization of gains/(losses)	-175	54
Curtailment gain / (loss)	68	295
Net pension (cost)/income	-13 131	-12 746
Exchange rate difference	355	111
Employer contribution	7 578	7 236

The net pension cost for the financial year 2014 amounts to kCHF 13 131 (kCHF 12 746 for the financial year 2013).

Some benefits are also provided by defined contribution plans. Contribution to such plans, amounting to kCHF 7 023 in 2014, are charged to the income statements as incurred.

The main assumptions used for the calculation of the pension cost and the defined benefit obligation for the years 2014 and 2013 are as follows:

	31.12.2014	31.12.2013
Switzerland		
Discount rate	1.50%	2.15%
Rate of future increase in compensations	2.00%	2.00%
Rate of future increase in current pensions	1.00%	1.00%
Interest rate credited on savings accounts	1.50%	2.15%
Turnover	10.0% on average	10.0% on average
Retirement age	64.84 on average	64.81 on average
Abroad		
Discount rate	2.25%	3.25%
Rate of future increase in compensations	2.83%	2.84%
Turnover	8.0% on average	8.3% on average
Retirement age	62.98 on average	62.97 on average

The changes in defined benefit obligation and fair value of plan assets during the years 2014 and 2013 are as follows:

A. Change in defined benefit obligation

In CHF'000	2014	2013
Defined benefit obligation as of 1.1.	-195 682	-175 308
Service cost	-17 373	-17 671
Interest cost	-4 316	-3 870
Change in demographic assumptions	30	-13 444
Change in financial assumptions	-21 773	11 958
Actuarial gains/(losses)	1 233	1 740
Curtailment	68	295
Benefits payments	-1 069	729
Exchange rate difference	927	-111
Acquisition of subsidiaries	-6 647	-
Disposal of subsidiaries	17 797	-
Defined benefit obligation as of December 31,	-226 805	-195 682

B. Change in fair value of plan assets

In CHF'000	2 014	2 013
Fair value of plan assets as of 1.1.	134 401	115 075
Interest income	2 912	2 607
Employees' contributions	5 753	5 839
Employer's contribution	7 578	7 236
Plan assets gains/(losses)	4 200	4 373
Benefits (paid)/received	1 069	-729
Exchange rate difference	-547	0
Acquisition of subsidiaries	4 675	0
Disposal of subsidiaries	-12 487	0
Fair value of plan assets as of December 31,	147 554	134 401

The change in demographic assumptions in 2013 relates to the current best practice of transitioning from a periodic demographic basis to a generational demographic basis taking into consideration an increase in the expected lifetime.

The change in financial assumptions in 2014 relates to the change in the discount rates and the interest rate credited on savings accounts. The actual return on plan assets amounts to kCHF 7 112 in 2014 (kCHF 6 980 for the year 2013). The estimated employer's contribution to the pension plans for the financial year 2015 amount kCHF 7 165.

The curtailment in 2014 is due to a reduction of the number of employees in one company.

The categories of plan assets and their corresponding expected return at December 31, 2014 and 2013 are as follows:

In CHF'000	Proportion in %		Proportion in %	
	31.12.2014	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2013
Cash	2 293	1.6%	24 204	18.1%
Swiss bonds	41 083	27.9%	32 997	24.6%
Foreign bonds	15 828	10.7%	10 409	7.7%
Swiss shares	43 304	29.4%	23 313	17.3%
Foreign shares	28 973	19.6%	22 431	16.7%
Real estates	7 437	5.0%	17 377	12.9%
Structured products	3 431	2.3%	3 670	2.7%
Assets held by insurance company	5 205	3.5%	-	0.0%
Total	147 554	100.0%	134 401	100.0%

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

The expected benefit payments for the next ten years are as follows :

In CHF'000	Switzerland	Abroad
2015	6 886	133
2016	64 260	43
2017	6 124	10
2018	5 816	60
2019	5 578	30
2020-2024	23 622	1 912

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 2014 year-end defined obligation		Change in 2013 year-end defined obligation	
	Switzerland	Abroad	Switzerland	Abroad
	In CHF'000	In CHF'000	In CHF'000	In CHF'000
50 basis point increase in discount rate	22 097	1 494	18 986	687
50 basis point decrease in discount rate	-26 092	-1 677	-21 857	-753
50 basis point increase in rate of salary increase	-3 838	n/a	-3 253	n/a
50 basis point decrease in rate of salary increase	3 608	n/a	3 060	n/a
50 basis point increase of interest in saving accounts	-12 009	n/a	-10 011	n/a
50 basis point decrease of interest in saving accounts	10 960	n/a	9 156	n/a
50 basis point increase in rate of pension increase	-8 009	n/a	-7 008	n/a
50 basis point decrease in rate of pension increase	7 491	n/a	6 552	n/a

32. PROVISIONS FOR OTHER LIABILITIES AND CHARGES

In CHF'000	Restruc- turing provisions	Legal fee and litigations	Provision for warranty	Total 2014	Total 2013
As of January 1	4 154	500	1 692	6 346	12 381
Additional provisions	2 435	8	493	2 936	1 063
Unused amounts reversed	–	–	-460	-460	-2 038
Used during the year	-3 268	-439	-13	-3 720	-5 209
Exchange differences	-14	6	-33	-41	149
As of December 31	3 307	75	1 679	5 061	6 346
Thereof:					
- Short term	3 242	75	1 679	4 996	6 058
- Long term	65	–	–	65	288
	3 307	75	1 679	5 061	6 346

Restructuring provisions

In 2013 and 2014, restructuring provisions were recognized following the reorganisation and the closure of several offices. Restructuring provisions also include the termination of leases considered as 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 lawsuit are valued according to management's best estimate.

In 2013, a legal provision was reversed following the cancellation of the underlying risk.

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.

33. OTHER LONG TERM LIABILITIES AND DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

In CHF'000	Note	31.12.2014	31.12.2013
Other long-term liabilities		2 851	1 535
Derivative financial instruments	38	486	753
		3 337	2 288

34. SHORT TERM FINANCIAL DEBT

In CHF'000	Note	31.12.2014	31.12.2013
Short term bank borrowings		75 794	59 244
Other short term financial liabilities		2	13
		75 796	59 257

The average effective interest rate paid in 2014 for short term bank borrowings was 1.30% (2013: 1.33%). Short term bank borrowings include the short-term portion of a credit facility agreement (see note 29) for kCHF 33 000 (2013: kCHF 30 000).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

35. TRADE ACCOUNTS PAYABLE

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
Trade accounts payable – third parties	52 014	37 727
Trade accounts payable – related parties	120	2
	52 134	37 729

36. OTHER CURRENT LIABILITIES

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
Accrued expenses	75 348	70 269
Deferred income	15 551	15 611
Payable to pension fund	542	551
Other payables	17 285	11 603
	108 726	98 034

37. ADVANCES RECEIVED FROM CLIENTS

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
Amounts due to customers for contract work	2 265	4 272
Advances from clients	10 790	9 348
	13 055	13 620

38. DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

In CHF'000	Contract of underlying principal amount		Assets		Liabilities	
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Currency related instruments (level 2)						
- Over the counter currency options	23 760	-	-	-	280	-
- Forward contracts	19 800	-	-	-	245	-
Interest related instrument (level 2)						
- Interest rate swap	88 860	12 460	-	-	1 047	753
Total of derivatives financial instruments	132 420	12 460	-	-	1 572	753
Of which:						
- Short-term	118 560	-	-	-	1 086	-
- Long-term	13 860	12 460	-	-	486	753

Interest-related instruments qualify as a cash flow hedge and have concomitant maturity with underlying loan agreement.

39. DISCONTINUED OPERATIONS

NagraID SA and NagraID Security SA were treated as discontinued operations. Details of the transactions are explained in note 5. Divestments.

Financial information relating to the manufacturing smartcard units' NagraID SA and NagraID Security SA from January 1, to the date of disposal is set out below. Such information includes intercompany transactions with other Group companies that are not discontinued. Comparative figures have been restated.

In CHF'000	2014	2013
Revenue	14 015	109 679
Expenses	-21 573	-103 960
Operating result	-7 558	5 719
Finance costs	-1 267	-1 364
Result before tax from discontinued operations	-8 825	4 355
Income tax	-23	-422
Result after tax from discontinued operations	-8 848	3 933
Pre-tax loss recognised on disposal of discontinued operations	-8 528	-
Income tax	-	-
Post-tax loss recognised on disposal of discontinued operations	-8 528	-
Net result from discontinued operations	-17 376	3 933
In CHF'000	2014	2013
Cash flow used in operating activities	-3 850	4 800
Cash flow used in investing activities	-1 160	-3 713
Cash flow from financing activities	3 029	-2 280

125

40. RESEARCH AND DEVELOPMENT

The following amounts were recognized as expense and charged to the income statement:

In CHF'000	2014	2013
Research and development	195 363	188 442

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

41. DIVIDEND

The ordinary dividend paid in 2014 was kCHF 16 170 (2013: kCHF 10 757) which corresponds to a dividend of CHF 0.30 (2013: CHF 0.20) per bearer share and CHF 0.03 (2013: CHF 0.02) per registered share.

For the current year, the Board of Directors proposes a distribution of CHF 0.30 per bearer share and CHF 0.03 per registered share. The distribution to be paid is kCHF 16 171 and may fluctuate upon issuance of additional share capital for employees by utilization of the conditional share capital or utilization of the authorized share capital to acquire companies. The proposal of the Board of Directors is to pay a CHF 0.20 distribution out of capital contribution reserve and CHF 0.10 distribution out of retained earnings per bearer share (CHF 0.02 and CHF 0.01 per registered share respectively) and is subject to the approval of shareholders at the Annual General Meeting. It has not been included as a liability in these financial statements.

42. EMPLOYEE SHARE PARTICIPATION PLANS

EMPLOYEE SHARE PURCHASE PROGRAM (ESPP)

In 2004, the Group 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 and options obtained through this plan, are subject to a three-year blocking period. In 2011, the Board of Directors decided to modify the rules and regulations of the share purchase plan by replacing the distribution of options with the distribution of shares.

126

	Shares 2014	Shares 2013
Shares underwritten by employees	6 815	6 600
Bonus shares and options from ESPP	1 363	1 320
Total employee share program	8 178	7 920
Amount paid by employee (In CHF'000)	62	57
Booked corporate charges (excluding social charges) (In CHF'000)	33	5
	95	62

The following table summarizes the options part of this plan:

Changes in options held	Strike price in CHF	Options 2014	Options 2013
In circulation on January 1	15	584	1 923
Total in circulation on January 1		584	1 923
Rights exercised	15	-50	-
Rights forfeited	15	-534	-1 339
In circulation on December 31		-	584
- of which exercisable as of January 1	15	584	1 339
- of which exercisable as of December 31	15	-	584

SHARES ISSUED TO EMPLOYEES

In 2014, 108 251 (2013: 168 155) bearer shares of Kudelski SA were given to employees for no consideration as part of their compensation, of which 65 980 (2013: 123 023) include a seven-year blocking period and 42 271 (2013: 45 132) include a three year blocking period. The fair value recognized for this equity based compensation is kCHF 919 (2013: kCHF 1 144).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

43. 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 member 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	
	2014	2013	2014	2013	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Hantory Co., Ltd	2 032	6 586	–	–	–	–	–	451
APT-Skidata Ltd	7 449	8 082	–	–	–	2	1 499	2 559
Skidata Parking System	2 854	8 931	–	–	–	–	1 559	1 055
SKIDATA India Private Limited	674	659	–	–	87	–	297	78
SKIDATA Australasia Private Limited	8 205	–	–	–	–	–	6 496	–
iWedia SA	138	144	618	195	421	–	42	46
Total associated companies	21 352	24 402	618	195	508	2	9 893	4 189
Audio Technology Switzerland SA	–	–	–	–	–	–	1 619	1 998
Total other related	–	–	–	–	–	–	1 619	1 998

127

APT SkiData, SkiData Parking Ltd and SkiData Australasia Private 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.

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 for employee is shown below:

In CHF'000	2014	2013
Salaries and other short-term employees benefits	8 182	7 765
Post-employments benefits	101	101
Share-based payments	981	830
	9 264	8 696

44. SHAREHOLDINGS AND LOANS

PRINCIPAL SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Kudelski family pool	63%	63%	35%	35%

The Kudelski family pool includes Mr. André Kudelski, Mrs. Marguerite Kudelski, Mrs. Isabelle Kudelski Hardy, Mrs. Irene Kudelski Mauroux and their respective descendants.

BOARD OF DIRECTORS AND MANAGEMENT

As of December 31, 2014 and 2013, the members of the Board of Directors and members of Group management had the following interest in the company (without including shares from 2014 and 2013 variable compensation - issued in 2015 and 2014 respectively):

	31.12.2014	31.12.2013
	Bearer shares	Bearer shares
Board of Directors		
Kudelski André, chairman (as member of the family pool)	14 294 423	14 234 423
Smadja Claude, vice chairman	1 300	1 300
Bucher Norbert, member	n/a	1 700
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	-	n/a
Total board members	14 302 063	14 243 763
Management		
Kudelski André, CEO	see above	see above
Saladini Mauro, CFO	200 820	187 092
Roy Pierre, COO	62 900	51 413
Total Management (excluding CEO)	263 720	238 505

The Kudelski family pool also owns 46 300 000 registered shares of Kudelski SA as of December 31, 2014 and 2013.

No loans were granted in 2014 and 2013 to the members of the Board of Directors and Group management.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

45. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

OPERATING LEASE COMMITMENTS

The future aggregate minimum lease payments under operating leases are as follows:

In CHF'000	2 014	2 013
Within one year	11 870	7 376
In the second to fifth year inclusive	23 744	22 891
	35 614	30 267

46. CATEGORIES OF FINANCIAL INSTRUMENTS

The financial assets and liabilities are classified as follow as of December 31, 2014:

Assets as per balance sheet date December 31, 2014 (in CHF'000)	Note	Financial assets at fair value through profit or loss	Available-for-sale	Loans and receivables	Total 31.12.2014
Financial assets and non current assets:					
- equity instruments with no quoted market price	20	-	1 234	-	1 234
- marketable securities	20	-	1 237	-	1 237
- long term loans	20	-	-	5 481	5 481
- receivables long term	20	-	-	576	576
- guarantee deposits	20	-	-	4 270	4 270
- contingent consideration	20	7 031	-	-	7 031
Trade accounts receivable	22	-	-	215 071	215 071
Other current assets:					
- Loans	23	-	-	37	37
Cash and cash equivalents	24	-	-	92 382	92 382
		7 031	2 471	317 817	327 319

129

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2014 (in CHF'000)	Note	Derivatives used for hedging	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Other financial liabilities	Total 31.12.2014
Long term financial debt	28	-	-	255 223	255 223
Other long term liabilities	33	-	-	1 381	1 381
Short term financial debt	34	-	-	75 796	75 796
Trade accounts payable	35	-	-	52 134	52 134
Other payables	36	-	-	17 285	17 285
Derivative financial instruments (short and long term)	38	486	1 086	-	1 572
		486	1 086	401 819	403 391

And for 2013:

Assets as per balance sheet date December 31, 2013 (in CHF'000)	Note	Financial assets at fair value through profit or loss	Available- for-sale	Loans and receivables	Total 31.12.2013
Financial assets and non current assets:					
- equity instruments with no quoted market price	20	–	2 234	–	2 234
- marketable securities	20	–	1 030	–	1 030
- long term loans	20	–	–	4 992	4 992
- receivables long term	20	–	–	833	833
- guarantee deposits	20	–	–	3 074	3 074
Trade accounts receivable	22	–	–	187 993	187 993
Other current assets:					
- Loans	23	–	–	948	948
Cash and cash equivalents	24	–	–	100 273	100 273
		–	3 264	298 113	301 377

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2013 (in CHF'000)	Note	Financial Derivatives used for hedging	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Other financial liabilities	Total 31.12.2013
Long term financial debt	28	–	–	123 444	123 444
Short term financial debt	34	–	–	59 257	59 257
Trade accounts payable	35	–	–	37 729	37 729
Other payables	36	–	–	11 603	11 603
Derivative financial instruments (short and long term)	38	753	–	–	753
		753	–	232 033	232 786

47. 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 (that is, as prices) or indirectly (that is, derived from prices)
- Level 3: inputs for the assets or liabilities that are not based on observable market data (that is unobservable inputs)

The table below illustrates the three hierarchical levels for valuing financial instruments carried at fair value as of December 31, 2014:

In CHF'000	Note	31.12.2014	31.12.2013
Financial assets:			
- marketable securities	20	1 237	1 030
- equity instruments with no quoted market price	20	400	1 400
Total financial assets		1 637	2 430
Financial liabilities:			
- derivative financial instruments	38	1 572	753
Total financial liabilities		1 572	753

Level 3 equity instruments with no quoted market price are based on discounted cash flow calculation provided by the company.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

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 2014	Fair value 2014	Carrying amount 2013	Fair value 2013
Financial liabilities				
- CHF 110 million bond (fair value determined using market value)	109 444	114 730	109 174	115 353

48. 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.

131

In CHF'000	Due within 1 year 2014	Due within 1 year 2013	Due > 1 year < 5 years 2014	Due > 1 year < 5 years 2013	Due > 5 years 2014	Due > 5 years 2013	Adjust-ment 2014	Adjust-ment 2013	Total book value 2014	Total book value 2013
Bond	3 300	3 300	113 300	116 600	-	-	-7 156	-10 726	109 444	109 174
Long term bank loans	3 006	705	151 723	15 157	-	-	-8 968	-1 600	145 761	14 262
Short term financial debt	75 796	59 257	-	-	-	-	-	-	75 796	59 257
Trade accounts payable	52 134	37 729	-	-	-	-	-	-	52 134	37 729
Other payables	17 285	11 603	-	-	-	-	-	-	17 285	11 603
Total	151 521	112 594	265 023	131 757	-	-	-16 124	-12 326	400 420	232 025

49. 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% (2013: 10%) increase and decrease in the USD and a 20% (2013: 5%) 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 the 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	
	2 014	2 013	2 014	2 013
Post-tax net income				
- Increase	13 615	6 901	6 555	3 767
- Decrease	-13 615	-6 901	-6 555	-3 767
Comprehensive income (post-tax effect)				
- Increase	5 407	9 390	4 176	1 063
- Decrease	-4 807	-9 390	-4 176	-1 063

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 have been selected in order to report the sensitivity analysis corresponding to the treasury which represent management's assessment of the reasonably possible change in interest rates:

- USD: increase of 150 basis points and decrease of 50 basis points (2013: 150 basis points increase or 50 decrease)
- EUR: increase of 150 basis points and decrease of 50 basis points (2013: 150 basis points increase or 50 decrease)
- CHF: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2013: 100 basis points increase or 20 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, 2014 would decrease by kCHF 377 and decrease by kCHF 690 (2013: decrease by kCHF 366 /increase by kCHF 121). This is mainly due to the interest rate exposure on cash balances.
- other comprehensive income would increase by kCHF 259 and decrease by kCHF 86 (2013: increase by kCHF 426 / decrease by 140) . The other comprehensive income impact is mainly due to the signature of an interest rate swap qualifying for cash-flow hedge accounting.

Equity prices

The Group is not materially exposed to any equity price fluctuation.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2014

50. COLLATERAL RECEIVED AND GIVEN

In CHF'000

31.12.2014 31.12.2013

Guarantees in favor of third parties

29 936 23 355

51. RISK CONCENTRATION

At December 31, 2014 and 2013, no financial asset exposure was more than 10% of the financial assets, with the exception of cash balances deposited with a highly rated bank.

52. 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 2014 was representative of the Group risk profile at that date and is determined by Group management to be representative for future periods.

53. 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 Group's CHF 235 million committed credit facility includes a minimum equity covenant (ratio of total equity over total assets). The Group fulfills such covenant.

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 2014 was 45.8% (2013: 146.7%).

54. PRINCIPAL CURRENCY TRANSLATION RATES

	Year end rates used for the consolidated balance sheets		Average rates used for the consolidated income and cash flow statements	
	2 014	2 013	2 014	2 013
1 USD	0.9900	0.8900	0.9155	0.9268
1 EUR	1.2025	1.2250	1.2145	1.2308
100 CNY	15.9700	14.7100	14.8610	15.0751
100 NOK	13.3250	14.6300	14.5380	15.7857
1 GBP	1.5400	1.4730	1.5070	1.4495
100 BRL	37.3000	37.7000	38,93	43.1100
100 INR	1.5700	1.4400	1.5004	1.5892
1 SGD	0.7480	0.7040	0.7222	0.7408
100 ZAR	8.5400	8.5000	8.4400	9.6400
100 RUB	1.7910	2.7035	2.4140	2.9113
1 AUD	0.8100	0.7940	0.8250	0.8970

55. APPROVAL OF FINANCIAL STATEMENTS

The consolidated financial statements were approved by the Board of Directors and authorised for issuance on February 18, 2015.

56. PRINCIPAL OPERATING COMPANIES

Company	Place of incorporation	Activity	Percentage held	
			2014	2013
Integrated Digital Television				
Nagravision SA	CH – Cheseaux	Solutions for Digital TV	100	100
NagraID SA	CH – Chaux-de-Fonds	Smartcard production	Sold	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
		Conditional access modules and set-top-boxes		
SmarDTV SA	CH – Cheseaux	Conditional access modules and set-top-boxes	100	100
NagraStar LLC	US – Englewood	Smartcards and digital TV support	50	50
Nagra Plus	CH – Cheseaux	Analog Pay-TV solutions	50	50
OpenTV Inc	US - Delaware	Middleware for set-top-boxes	100	100
		Conditional access modules and set-top-boxes		
Conax Group	NO - Oslo	Conditional access modules and set-top-boxes	100	0
Public Access				
SkiData Group	AT – Gartenau	People and car access systems	100	100
Corporate				
Kudelski SA	CH – Cheseaux	Holding, parent company of the Group	100	100

These principal companies are all subsidiaries.

57. EVENT SUBSEQUENT TO BALANCE SHEET DATE

134

On September 6, 2011 the Swiss National Bank set a minimum EUR/CHF exchange rate of CHF 1.20 to mitigate the effects of the financial crisis on the Swiss economy and the subsequent appreciation of the Swiss Franc. On January 15, 2015 the Swiss National Bank discontinued this EUR/CHF exchange rate floor and, as a result, the Swiss Franc significantly appreciated compared to other currencies. As the Group presentation currency is the Swiss Franc and several Group companies with a Swiss Franc functional currency have asset and liability exposure to foreign currencies, the sudden appreciation of the Swiss Franc will have negative impact on assets and liabilities existing as of December 31, 2014. The sensitivity analysis in note 49 provides an estimate of the financial effect of this subsequent event. Goodwill impairment testing was completed in December 2014 and as such the underlying assumptions did not include the January 2015 exchange rate fluctuations. However, the Group has initiated measures aimed at mitigating the negative impact of the Swiss Franc appreciation.

58. 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 the 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.

REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR ON THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

TO THE GENERAL MEETING OF KUDELSKI SA, CHESEAUX-SUR-LAUSANNE

As statutory auditor, we have audited the accompanying consolidated financial statements of Kudelski SA, which comprise the income statement, statement of comprehensive income, balance sheet, cash flow statement, statement of changes in equity and notes (pages 84 to 134), for the year ended 31 December 2014.

BOARD OF DIRECTORS' RESPONSIBILITY

The Board of Directors is responsible for the preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and the requirements of Swiss law. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation and fair presentation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

AUDITOR'S RESPONSIBILITY

Our responsibility is to express an opinion on these consolidated financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards as well as the International Standards on Auditing. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the consolidated financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the consolidated financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation and fair presentation of the consolidated financial statements 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 system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the consolidated financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

OPINION

In our opinion, the consolidated financial statements for the year ended 31 December 2014 give a true and fair view of the financial position, the results of operations and the cash flows in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law.

REPORT ON OTHER LEGAL REQUIREMENTS

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

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.

135



PricewaterhouseCoopers SA

Corinne Pointet
Chambettaz
Audit expert
Auditor in charge

Marc Ausoni
Audit expert

Lausanne, February 18, 2015

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2014 AND 2013

ASSETS

In CHF'000	Notes	31.12.2014	31.12.2013
Fixed assets			
Financial fixed assets:			
Investments	3.1	337 514	287 224
Loans to Group companies		765 064	757 700
Other long term assets		1 081	-
Total fixed assets		1 103 659	1 044 924
Current assets			
Accounts receivable from Group companies		39 729	25 881
Other accounts receivable and accruals	3.2	3 754	1 859
Cash and cash equivalents	3.3	14 981	9 987
Total current assets		58 464	37 727
Total assets		1 162 123	1 082 651

136 SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES

In CHF'000	Notes	31.12.2014	31.12.2013
Shareholders' equity			
Share capital		539 047	537 882
Legal reserves:			
- General reserve		110 000	110 000
- Capital contribution reserve		19 111	29 877
Retained earnings		221 129	260 391
Net income		-29 905	-33 872
Total shareholders' equity	3.4	859 382	904 278
Long-term liabilities			
Bonds	3.5	110 000	110 000
Bank, long term borrowings	3.6	132 000	-
Total long-term liabilities		242 000	110 000
Current liabilities			
Short-term loans from Group companies		25 528	34 325
Bank, short term borrowings	3.6	33 000	30 000
Other liabilities and accruals		2 213	1 651
Bank overdraft		-	2 397
Total current liabilities		60 741	68 373
Total liabilities		302 741	178 373
Total shareholders' equity and liabilities		1 162 123	1 082 651

INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2014

INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2014 AND 2013

In CHF'000	Notes	2014	2013
Financial income	4.1	55 587	96 892
Loss on sale of investments	4.2	-35 499	-
Administrative and other expenses	4.3	-7 859	-4 588
Financial expenses and exchange result	4.4	-13 782	-7 809
Impairment of financial fixed assets	4.5	-28 352	-118 367
(loss)/Income before tax		-29 905	-33 872
Income tax		-	-
Net (loss)/income		-29 905	-33 872

137

PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2014

In CHF'000	Capital contribution reserve	Retained earnings
Balance brought forward from previous year	19 111	221 129
Net result	-	-29 905
Total available earnings	19 111	191 224
Proposal of the Board of Directors:		
Ordinary distribution:		
- CHF 0.30 on 49'274'709* bearer shares (of which CHF 0.20 out of capital contribution reserve and CHF 0.10 out of retained earnings)	-9 855	-4 927
- CHF 0.03 on 46'300'000 registered shares (of which CHF 0.02 out of capital contribution reserve and CHF 0.01 out of retained earnings)	-926	-463
Balance to be carried forward	8 330	185 834

* This figure represents the number of bearer shares which are dividend bearing as of December 31, 2014 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 2014

1. GENERAL COMMENTS

Kudelski SA is the ultimate holding company of the Kudelski Group, which comprises subsidiaries and associated companies.

2. ACCOUNTING POLICIES

BASIS OF PREPARATION

The statutory financial statements of Kudelski SA are prepared in accordance with the requirements of the Swiss Code of Obligations applicable prior to the changes introduced on January 1, 2013, in accordance with the transitional provisions of the new accounting law. These financial statements were prepared under the historical cost convention and on an accrual basis.

FINANCIAL FIXED 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 2014

3. NOTES TO THE BALANCE SHEETS

3.1 INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held	
				2014	2013
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	AU - Salzburg	Physical access	kEUR 3 634	100	100
Nagra Plus	CH – Cheseaux	Analog Pay-TV solutions	kCHF 100	50	50
	CH – La Chaux-de-				
NagraID SA	Fonds	Smart card production	kCHF 4 000	S	100
		Conditional access modules and			
		set-top-boxes	kCHF 1 000	100	100
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			
Nagravision Shanghai Technical	CN – Shanghai	integration	kCNY 100	100	100
Services	UK – London	Research & development	kGBP 1 000	100	100
Nagra Media UK Ltd	IT – Bolzano	Sales and support	kEUR 10	100	100
Nagravision Italy Srl	CH – Cheseaux	Travel agency	kCHF 50	100	100
Nagra Travel Sàrl	CH – La Chaux-de-				
	Fonds	Display cards	kCHF 100	S	50
NagraID Security SA	IN – Bangalore	Research & development	kINR 100	100	100
Nagravision India Pvt Ltd		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	KR – Anyang	Sales and support	kKRW 200 000	100	100
Nagra Media Korea LLC	BR - São Paulo	Sales and support	kBRL 553	100	100
Nagra Media Brasil LTDA	CN - Beijing	Sales	kCNY 5 000	100	100
Nagravision (Beijing) Trading Co., Ltd	NL - Amsterdam	Holding	kUSD 5 270	L	100
OpenTV Holdings BV (Netherlands)	NL - Amsterdam	Sales and support	kEUR 18	L	100
OpenTV Netherlands B.V.	JP - Tokyo	Sales and support	kJPY 10 000	100	100
Nagra Media Japan K.K.	NO - Oslo	Holding	kNOK 200	100	0
Kudelski Norway AS					

139

S = sold company

L = liquidated company

3.2 OTHER ACCOUNTS RECEIVABLES AND ACCRUALS

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
Prepaid expenses	3 440	1 852
Withholding tax	310	6
Other accounts receivable	4	1
	3 754	1 859

Prepaid expenses mainly includes the amortized cost of the difference between nominal value and net proceeds less issuance costs of the bond (note 3.5) and transaction costs relating to the new CHF 235 million credit facility agreement (note 3.6) for kCHF 2 874 (2013: kCHF 0), while the former CHF 145 million transaction costs measured at amortized cost (2014: kCHF 0 and 2013: kCHF 945) has been impaired and expensed in full in the income statement. These amounts are allocated against income statement over the contractual periods of their underlying borrowings.

3.3 CASH AND CASH EQUIVALENTS

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
Cash at bank and in hand	14 981	9 987
	14 981	9 987

3.4 CHANGE IN SHAREHOLDERS' EQUITY

In CHF'000	Share capital	General reserve	Capital contribution reserve	Reserve for treasury shares	Available earnings	Total Shareholders' equity
As of December 31, 2012	536 122	110 000	37 945	290	262 790	947 147
General reserve allocation						-
Dividend			-8 068		-2 689	-10 757
Share capital increase	1 760					1 760
Release of reserve for treasury shares				-290	290	-
Net Income					-33 872	-33 872
As of December 31, 2013	537 882	110 000	29 877	-	226 519	904 278
Dividend			-10 780		-5 390	-16 170
Share capital increase	1 165		14			1 179
Net Income					-29 905	-29 905
As of December 31, 2014	539 047	110 000	19 111	-	191 224	859 382

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2014

COMPOSITION OF SHARE CAPITAL

In CHF'000

31.12.2014 31.12.2013

49'274'709 / 49'158'230 bearer shares, at CHF 10 each
46'300'000 registered shares, at CHF 1 each

492 747	491 582
46 300	46 300

539 047	537 882
----------------	----------------

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

2014 2013

Conditional share capital as of January 1
Increase of conditional share capital
Employee share purchase plan
Shares allotted to employees

103 555	105 316
8 000	–
-82	-79
-1 083	-1 682

Conditional share capital at December 31

110 390	103 555
----------------	----------------

Of which may be utilized as of December 31 for:

- Convertible bonds:
10'000'000 bearer shares, at CHF 10 each
- Options or share subscriptions to employees:
1'039'047 / 355'526 bearer shares, at CHF 10 each

100 000	100 000
10 390	3 555

110 390	103 555
----------------	----------------

AUTHORIZED SHARE CAPITAL (ARTICLE 7 OF ARTICLES OF INCORPORATION)

In CHF'000	31.12.2014	31.12.2013
3'768'164 bearer shares, at CHF 10 each	37 682	37 682
3'200'000 registered shares, at CHF 1 each	3 200	3 200
Authorized share capital as of December 31	40 882	40 882

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until April 8, 2016, for the purpose of acquiring companies or parts of companies.

MAJOR SHAREHOLDERS

	<u>Voting rights</u>		<u>Shareholdings</u>	
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Kudelski family pool	63%	63%	35%	35%

142 **3.5 BOND**

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 bond is measured at its nominal value. The initial difference between nominal value and net proceeds less issuance costs amounting to kCHF 1 474 is considered as a prepaid expense and allocated against the income statement over the period of the bond.

3.6 BANK , LONG TERM BORROWINGS

In 2014, the Group obtained a new committed long term credit facility of CHF 235 million until June 30, 2019. This new credit facility replaces the former facility of CHF 145M obtained in 2012. As of December 31, 2014 the Group has drawn CHF 165 million of which CHF 132 million are classified as long term and CHF 33 million as short term in the balance sheet.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2014

4. NOTES TO THE INCOME STATEMENTS

4.1 FINANCIAL INCOME

In CHF'000	2014	2013
Dividends received from Group subsidiaries	39 043	91 054
Interest income third parties	119	120
Interest on loans to Group subsidiaries	16 425	5 663
Other financial income	–	55
	55 587	96 892

In 2013, other financial income relates to the gain on sales of treasury shares.

4.2 GAIN/(LOSS) ON SALE OF INVESTMENTS

The 2014 loss relates to the sale of NagralD SA and NagralD Security SA, both located at la Chaux-de-Fonds.

143

4.3 ADMINISTRATIVE AND OTHER EXPENSES

In CHF'000	2014	2013
Administrative expenses	-6 370	-3 076
Taxes other than income tax	-1 489	-1 512
	-7 859	-4 588

4.4 FINANCIAL EXPENSES AND EXCHANGE RESULTS

In CHF'000	2014	2013
Net currency exchange result	-4 494	-1 771
Interest on loans from Group subsidiaries	-39	-51
Interest expenses and bank charges	-9 249	-5 987
	-13 782	-7 809

4.5 IMPAIRMENT OF FINANCIAL FIXED ASSETS

In CHF'000	2014	2013
Change in provision on Group investments and loans	-26 143	-118 367
Value adjustment on investments	-2 209	–
	-28 352	-118 367

5. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

In CHF'000

31.12.2014 31.12.2013

Guarantee commitments

Commitment in favor of third parties

1 328 1 171

1 328 1 171**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. 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.

144

7. RISK ASSESSMENT DISCLOSURES

Kudelski SA, as the ultimate parent company of the Kudelski Group, is fully integrated into the Group-wide internal risk assessment process. This group risk assessment process also addresses the nature and scope of business activities and the specific risks of Kudelski SA. Disclosure of the Group-wide risk assessment procedures are described in note 58 to the Group's consolidated financial statements.

REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR ON THE FINANCIAL STATEMENTS

TO THE GENERAL MEETING OF KUDELSKI SA, CHESEAUX-SUR-LAUSANNE

As statutory auditor, we have audited the accompanying financial statements of Kudelski SA, which comprise the balance sheet, income statement and notes (pages 136 to 144), for the year ended 31 December 2014.

BOARD OF DIRECTORS' RESPONSIBILITY

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the requirements of Swiss law and the company's articles of incorporation. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

AUDITOR'S RESPONSIBILITY

Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of

material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation of the financial statements 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 system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

OPINION

In our opinion, the financial statements for the year ended 31 December 2014 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.

REPORT ON OTHER LEGAL REQUIREMENTS

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

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.

145



PricewaterhouseCoopers SA

Corinne Pointet
Chambettaz
Audit expert
Auditor in charge

Marc Ausoni
Audit expert

Lausanne, February 18, 2015

LIENS INTERNET

SITE INTERNET DU GROUPE

www.nagra.com

SECTION RELATIONS INVESTISSEURS

www.nagra.com/investors/key-figures

DATES IMPORTANTES

www.nagra.com/investors/calendar

DOCUMENTATION FINANCIÈRE

www.nagra.com/investors/publications

COMMUNIQUÉS DE PRESSE

www.nagra.com/media/press-releases

ADRESSES E-MAIL

INFORMATION GÉNÉRALE

info@nagra.com

RELATIONS INVESTISSEURS

ir@nagra.com

RELATIONS MÉDIAS

communication@nagra.com

IMPRESSUM

CLAUSE 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

GESTION DE PROJET, RÉDACTION ET DESIGN

Corporate Communications, Groupe Kudelski

SUPPORT

Desrochers Communication

PHOTOGRAPHIE

© André Kudelski (p. 43), Alessandro Velloni (pp. 3, 10-11, 45, 61 et 70), Vincent Jendly (p. 41), Oleg Gritskevich, (p.51), banque d'images interne du Groupe Kudelski, banques d'images externes.

IMPRESSION

IRL plus SA, Renens, Suisse

© 2015 Kudelski SA, tous droits réservés.

Toutes les marques et droits d'auteur sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.

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.



Ce rapport annuel est publié en français et en anglais, à l'exception du rapport financier qui n'est publié qu'en anglais. En cas de contradiction entre les versions en langue française et anglaise des rapports de gouvernement d'entreprise et de rémunération, la version française prévaut sur la version anglaise.

KUDELSKI SA

22-24, Route de Genève · Case postale 134 · 1033 Cheseaux · Suisse
T +41 21 732 01 01 · F +41 21 732 01 00 · info@nagra.com · www.nagra.com

