

**GROUPE KUDELSKI
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2016**

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

1. STRUCTURE DU GROUPE ET ACTIONNARIAT

1.1. Structure du Groupe

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

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

1.1.1. Structure opérationnelle du Groupe

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

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

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

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

Principales sociétés opérationnelles détenues directement ou indirectement par Kudelski SA

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

1.1.2. Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

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

1.1.3. Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Les informations relatives à la raison sociale, le siège social, le capital-actions ainsi que les participations détenues par les sociétés du Groupe, non cotées et incluses dans le périmètre de consolidation, figurent aux pages 55 et 65 du rapport financier 2016 du Groupe Kudelski.

PRÉSENCE INTERNATIONALE

		iDTV	ACCÈS PUBLIC
EUROPE	Allemagne	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Autriche	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Belgique	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Espagne	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	France	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Italie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Norvège	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pays-Bas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Portugal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Royaume-Uni	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Russie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Slovénie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Suède	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Suisse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Turquie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
AMÉRIQUES	Brésil	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Chili	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Mexique	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Pérou	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	USA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Uruguay	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	AFRIQUE	Afrique du Sud	<input checked="" type="checkbox"/>
Tunisie		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
MOYEN ORIENT	Emirats Arabes Unis	<input checked="" 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 2016, les principaux actionnaires de Kudelski SA forment un groupe d'actionnaires dont la participation s'élève à 63,4% et constitué de M. André Kudelski, Mme Marguerite Kudelski, Mme Isabelle Kudelski Haldy, Mme Irène Kudelski Mauroux et de leurs descendants respectifs. Les actions sont détenues en propre ou par l'intermédiaire d'une structure de détention dont les personnes susmentionnées sont bénéficiaires. A la connaissance du Groupe, aucun autre actionnaire ne détient plus de 3% des droits de vote et il n'existe pas de pactes d'actionnaires entre le pool familial et d'autres actionnaires. La structure de l'actionariat, qui confère au pool familial Kudelski le contrôle du Groupe Kudelski, assure la stabilité à long terme du Groupe.

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

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

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

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

1.3. Participations croisées

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

2. STRUCTURE DU CAPITAL

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

2.2. Indications spécifiques concernant le capital autorisé et conditionnel

Capital ordinaire

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

Capital autorisé

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

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

Capital conditionnel

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

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

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

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

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

2.3. Modifications du capital

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

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

2.4. Actions et bons de participation

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

2.5. Bons de jouissance

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

2.6. Restrictions de transfert et inscriptions des «nominees»

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

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

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

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

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

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

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

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

2.7. Emprunts convertibles et options

Emprunt convertible

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

Options

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

Plan d'achat d'actions

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

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

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

3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

3.1. Membres du conseil d'administration

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

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



ANDRÉ KUDELSKI



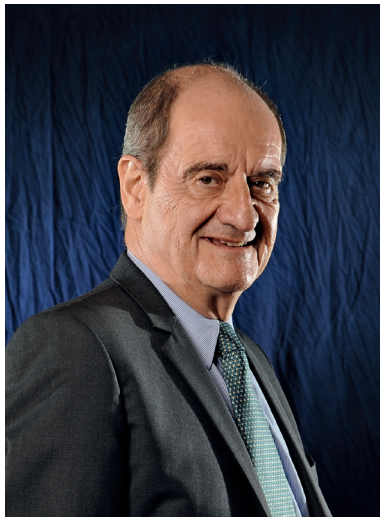
CLAUDE SMADJA



PATRICK FŒTISCH



LAURENT DASSAULT



PIERRE LESCURE



MARGUERITE KUDELSKI



ALEXANDRE ZELLER



JOSEPH DEISS



ALEC ROSS

ANDRÉ KUDELSKI

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

Mandats en cours exercés au sein du Groupe Kudelski:

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

Autres mandats:

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

CLAUDE SMADJA

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

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

PATRICK FÖTISCH

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

Mandats en cours exercés au sein du Groupe Kudelski:

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

Autres mandats:

- AMRP Handels, en Suisse, président

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

LAURENT DASSAULT

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

Mandats exercés dans des sociétés appartenant au Groupe Industriel Marcel Dassault SAS (France) ou mandats exercés à la demande de ce dernier¹:

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

Autres mandats:

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

11

PIERRE LESCURE

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

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

Mandats exercés au sein du Festival de Cannes¹:

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

Autres mandats:

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

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

MARGUERITE KUDELSKI

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

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

Mandats en cours:

- Audio Technology Switzerland SA, en Suisse, présidente

ALEXANDRE ZELLER

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

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

Mandats en cours:

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

JOSEPH DEISS

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

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

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

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

Mandats exercés dans des sociétés appartenant au Groupe Zurich Insurance Group AG¹:

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

Autres mandats:

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

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

ALEC ROSS

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

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

Mandats en cours:

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

3.2. Autres activités et groupements d'intérêt

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

3.3. Dispositions statutaires relatives au nombre de mandats admis

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

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

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

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

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

3.4. Election et durée du mandat

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

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

3.5. Organisation interne

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Comité d'audit

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

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

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

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

Comité stratégique

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

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

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

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

Comité de rémunération et de nomination

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

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

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

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

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

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

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

3.6. Compétences

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

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration a notamment les compétences suivantes:

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

La direction générale

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

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

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

Supervision

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

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

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

Opérations et stratégie

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

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

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

Finance

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

Juridique

- Le département juridique fournit assistance et conseils dans le cadre des processus de prise de décision et des activités de tous les départements du Groupe aux fins de prendre en compte et limiter de manière pertinente le risque juridique et de veiller au respect de la politique générale du Groupe.
- Le département juridique est également chargé de la négociation et de l'approbation des contrats conclus par les diverses entités du Groupe et utilise pour ce faire des outils de gestion et d'archivage électronique qui permettent un suivi efficace des contrats.
- Le département juridique est également responsable de la supervision des litiges, des enquêtes officielles et des questions relatives aux nouvelles législations et 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. L'outil PDS entièrement intégré au système de gestion des collaborateurs est disponible en ligne. Il permet de mesurer plus aisément la progression des collaborateurs par rapport à leurs objectifs et d'optimiser ainsi le suivi par leurs managers. En sus du PDS, le système de gestion des collaborateurs comprend actuellement une base de données des recrutements, des employés, des modules de gestion du temps et absences, de gestion de la formation ainsi qu'un module de gestion de la rémunération.

Gestion de l'information

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

4. DIRECTION GÉNÉRALE

4.1. Membres de la direction générale



	ANNÉE DE NAISSANCE	NATIONALITÉ	FONCTION	FORMATION
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 études commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne

ANDRÉ KUDELSKI

Voir section 3.1. ci-avant.

MAURO SALADINI

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

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski:

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

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

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

Autres mandats:

- Myriad Group AG, en Suisse, administrateur

PIERRE ROY

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

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski:

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

4.2. Autres activités et groupements d'intérêt

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

4.3. Dispositions statutaires relatives au nombre de mandats admis

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

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

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

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

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

4.4. Contrats de management

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

5. RÉMUNÉRATIONS, PARTICIPATIONS ET PRÊTS

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

6. DROIT DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES

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

6.1. Limitations et représentation des droits de vote

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

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

6.2. Quorums statutaires

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

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

6.3. Convocation de l'assemblée générale

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

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

6.4. Inscriptions à l'ordre du jour

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

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

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

6.5. Inscriptions au registre des actions

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

7. PRISE DE CONTRÔLE ET MESURES DE DÉFENSE

7.1. Obligation de présenter une offre

Kudelski SA n'a pas de disposition statutaire d'«opting-out» ou d'«opting-up». Cela signifie que si un actionnaire atteint la limite prévue par la loi fédérale sur l'infrastructure des marchés financiers (art. 135 LIMF: 33^{1/3}% 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 22 mars 2016 pour une période statutaire d'une année. Le mandat de PricewaterhouseCoopers SA a débuté en 1985. Il est sous la responsabilité de Mme Corinne Pointet Chambetaz depuis le 1er janvier 2010. Le réviseur responsable est remplacé au plus tard sept ans après la première année de prise en charge de cette fonction, conformément à l'article 730a al.2 du Code des obligations.

8.2. Honoraires de révision

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

8.3. Honoraires supplémentaires

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

8.4. Instruments d'information sur la révision externe

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

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

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

9. POLITIQUE D'INFORMATION

Le Groupe Kudelski informe régulièrement les investisseurs des développements suivants:

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

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

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

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

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

Les principaux liens Internet et adresses électroniques figurent en page 23 du présent rapport.

Dates importantes

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

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

© 2017 Kudelski SA, tous droits réservés.

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

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

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.

Pour les rapports de gouvernement d'entreprise et de rémunération, la version française prévaut sur la version anglaise.

KUDELSKI SA

ROUTE DE GENÈVE 22-24 CASE POSTALE 134 1033 CHESEAUX SUISSE
T+41 21 732 01 01 F+41 21 732 01 00 INFO@NAGRA.COM WWW.NAGRA.COM