

# GROUPE KUDELSKI

## RAPPORT DE RÉMUNÉRATION 2014

## 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.

## 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

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

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

\* 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.

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

\* 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 4 à 6) 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





---

## LIENS INTERNET

### SITE INTERNET DU GROUPE

[www.nagra.com](http://www.nagra.com)

### SECTION RELATIONS INVESTISSEURS

[www.nagra.com/investors.html](http://www.nagra.com/investors.html)

### DATES IMPORTANTES

[www.nagra.com/investors-calendar.html](http://www.nagra.com/investors-calendar.html)

### DOCUMENTATION FINANCIÈRE

[www.nagra.com/investors-doc.html](http://www.nagra.com/investors-doc.html)

### COMMUNIQUÉS DE PRESSE

[www.nagra.com/media-pr.html](http://www.nagra.com/media-pr.html)

---

## ADRESSES E-MAIL

### INFORMATION GÉNÉRALE

[info@nagra.com](mailto:info@nagra.com)

### RELATIONS INVESTISSEURS

[ir@nagra.com](mailto:ir@nagra.com)

### RELATIONS MÉDIAS

[communication@nagra.com](mailto:communication@nagra.com)

---

## 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

---

## IMPRESSUM

### GESTION DE PROJET, RÉDACTION ET DESIGN

Corporate Communications, Groupe Kudelski

### SUPPORT

Desrochers Communication

© 2015 Kudelski SA, tous droits réservés.

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

ce qui a été exprimé ou sous-entendu dans les déclarations se référant à l'avenir. Des facteurs tels que les conditions économiques générales, la performance des marchés financiers, les facteurs liés à la concurrence ou les modifications de dispositions légales et de réglementations, peuvent avoir une influence sur les résultats ainsi que sur l'atteinte des objectifs.



# KUDELSKI SA

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](mailto:info@nagra.com) · [www.nagra.com](http://www.nagra.com)