

**GROUPE
KUDELSKI
RAPPORT
ANNUEL
2017**

SOMMAIRE

FAÇONNER L'AVENIR DU GROUPE	2
CHIFFRES CLÉS 2017	6
LE GROUPE KUDELSKI	8
TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE	20
ACCÈS PUBLIC	48
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	56
RAPPORT DE RÉMUNÉRATION	80
REVUE FINANCIÈRE ET RAPPORT FINANCIER	90

FAÇONNER L'AVENIR DU GROUPE

Entretien avec André Kudelski
Président et administrateur délégué du Groupe Kudelski

Quel est le bilan de l'année 2017 pour le Groupe Kudelski ?

Nous avons observé une demande croissante pour nos solutions de cybersécurité, de sécurité de l'Internet des Objets et d'accès public. Dans le même temps, la demande a été moins marquée dans le domaine de la TV numérique, ceci pour des raisons structurelles, mais également du fait d'une prudence accrue des clients en termes de nouveaux investissements.

La diminution des activités de notre filiale Conax illustre parfaitement cette tendance, en particulier dans les marchés émergents. On observe une demande nouvelle pour les solutions de TV par Internet, mais celle-ci n'est pas encore suffisante pour compenser le recul du marché de la TV numérique classique.

Pour faire face à cette nouvelle donne, le Groupe a mis en œuvre un nombre important d'actions destinées à améliorer la rentabilité de ses activités clés, tout en intensifiant les investissements qui lui permettront de saisir les nouvelles opportunités dans le domaine de la cybersécurité, de la sécurité de l'Internet des Objets et de la TV par Internet.

L'ampleur des investissements requis de même que les coûts liés à la transformation et à la restructuration du Groupe ont eu un impact négatif sur la rentabilité de l'entreprise.

Fort de ce constat, comment envisagez-vous 2018 ?

Nous nous attendons à une année difficile, principalement du fait de l'évolution du marché de la TV numérique classique.

La transformation entamée au second semestre 2017 va se poursuivre, avec pour objectif premier d'ajuster la structure du Groupe aux nouvelles réalités du marché.

Tout en continuant d'investir dans le domaine de la cybersécurité, de la sécurité de l'Internet des Objets, de l'accès public et de la TV par Internet, le Groupe continuera à améliorer l'efficacité de son entité de TV numérique intégrée. Le nouveau COO de cette entité,

Morten Solbakken, est chargé de mener à bien cet effort d'optimisation du business, en mettant un accent particulier sur l'amélioration de la structure de coûts de l'entité.

Le Groupe a accéléré la transformation de ses activités iDTV l'année dernière. Ces efforts vont-ils porter leurs fruits en 2018 ?

Les effets de cette transformation ne vont pas pleinement se faire sentir en 2018. Le processus entamé implique des investissements dans des secteurs à fort potentiel ainsi que la rationalisation et la restructuration de nos activités traditionnelles. Ces mesures devraient avoir un impact négatif sur la rentabilité du Groupe en 2018 et il faudra encore attendre avant que les investissements portent pleinement leurs fruits.

La transformation du Groupe implique la création de nouvelles équipes pour répondre à de nouveaux défis, de même que la mise en place de mesures de réduction des coûts passant par la diminution du nombre de sites actifs dans le domaine de la pay-TV traditionnelle. En parallèle, de nouveaux investissements sont effectués dans les secteurs qui devraient connaître une forte croissance au cours des prochaines années.

Quelles sont les tendances dans le domaine de la TV numérique ?

Internet et la numérisation révolutionnent le monde, y compris la télévision. Mais la télévision révolutionne aussi Internet. Avec les technologies Internet, le goulet d'étranglement de la distribution du contenu disparaît. Cela signifie que les principaux diffuseurs et opérateurs de télévision n'ont plus la possibilité de contrôler le canal de distribution. Cette évolution a permis à un certain nombre de petits acteurs ou acteurs de niche d'entrer sur ce marché et de proposer une offre de contenus alternative, enrichissant ainsi l'offre vidéo disponible en ligne, ce qui représente une part importante et croissante du trafic Internet.



“Aujourd’hui, Kudelski Security est un acteur important dans le monde de la cybersécurité. Grâce à son innovation dans ce domaine, il se différencie de manière unique sur le marché, ce qui lui offre de bonnes perspectives de croissance dans le futur.”

Gérer des contenus vidéo requiert un savoir-faire approfondi qui est le privilège de ceux qui travaillent dans ce domaine depuis des décennies. Notre Groupe possède cette expertise, ce qui représente un atout important qui nous permet de nous positionner de manière forte dans ce domaine en pleine évolution et de relever les défis qui se présentent.

Comment se développe l'activité cybersécurité et quelles sont les innovations dans ce domaine ?

Depuis le début de cette activité, le Groupe Kudelski a considéré qu'il avait un rôle à jouer dans ce domaine. L'expertise que nous avons acquise au cours de trois décennies de lutte contre le piratage est en effet un différenciateur clé par rapport à la concurrence lorsqu'il s'agit de combattre les cyberattaques.

4 Avec Kudelski Security, le Groupe a développé son activité de cybersécurité tout d'abord en Suisse et, depuis 2015, plus globalement, et notamment aux États-Unis. Aujourd'hui, Kudelski Security est non seulement un acteur important dans le monde de la cybersécurité, mais grâce à son innovation dans ce domaine, il se différencie également de manière unique sur le marché, ce qui lui offre de bonnes perspectives de croissance dans le futur.

Cette activité connaît aujourd'hui une croissance à deux chiffres, à la fois aux États-Unis et en Suisse. Cette tendance devrait se poursuivre en 2018 et au-delà. Parmi les innovations récentes de Kudelski Security figurent notamment les fonctionnalités avancées du Cyber Fusion Center, les solutions de Security Enclave et la solution Secure Blueprint. Les investissements de Kudelski Security dans l'innovation ont pour objectif d'améliorer la détection et la neutralisation des cyberattaques et la livraison de solutions de sécurité «by-design». D'autres innovations seront annoncées dans le futur.

Dans l'Internet des Objets, quelle est l'offre du Groupe et en quoi est-elle unique ?

L'Internet des Objets est l'un des secteurs les plus prometteurs. Avec l'interaction entre Internet et le monde réel, la sécurité est critique pour éviter des désastres majeurs. Les compétences et l'expérience requises

pour répondre de manière adéquate aux problématiques sécuritaires de l'Internet des Objets sont précisément celles que le Groupe Kudelski a développées au cours des 20 dernières années. Nous investissons de manière substantielle dans le design et le développement d'une plateforme sécurisée IoT avancée qui peut être configurée en fonction de projets clients spécifiques.

Aujourd'hui, plus de 400 millions de devices sécurisés par le Groupe sont en opération dans le monde. L'expertise provenant des activités Nagra Audio du Groupe dans les solutions à ultra basse consommation constitue également un différenciateur par rapport à la concurrence. La stratégie de notre Centre d'Excellence en Sécurité de l'Internet des Objets est de livrer des solutions « end-to-end » sécurisées, de monitorer les menaces et de réduire les conséquences en cas d'interruption des communications et de cyberattaques.

Comment évolue l'Accès Public pour assurer sa croissance future ?

L'Accès Public a réalisé une excellente performance au cours des dix dernières années en termes de croissance des revenus. Cette croissance a été réalisée à la fois de manière organique et par acquisitions. À l'avenir, l'Accès Public visera à poursuivre sa croissance organique, à améliorer son excellence opérationnelle afin d'accroître sa rentabilité et sa capacité à générer du cash. L'innovation joue aussi un rôle clé dans cette activité, créant une différenciation concurrentielle et permettant à la société de délivrer une plus forte valeur ajoutée à ses clients.

Quelles sont les opportunités d'innovation pour 2018 ?

En matière d'innovation, le Groupe a comme objectif principal le développement de son portefeuille de solutions en cybersécurité et en sécurité de l'Internet des Objets. L'une des voies de recherche est la combinaison entre les technologies de sécurité avancées du Groupe et les technologies de «blockchain». Nous pensons que cette combinaison peut fournir des réponses puissantes et adaptées aux défis futurs de la sécurité sur Internet.

Quel dividende sera distribué aux actionnaires pour l'exercice 2017 ?

Nous veillons à ce que la distribution de la valeur générée par le Groupe s'inscrive dans une perspective de prudence et de stabilité. La transformation en cours de notre Groupe aura un impact négatif à court terme sur la génération de cash, principalement en raison des coûts de restructuration.

Le conseil d'administration proposera un versement de CHF 0.10 par action au porteur (CHF 0.10 par action nominative) prélevé sur les réserves issues d'apport de capital.

Quelles sont les perspectives pour 2018 ?

Pour 2018, le Groupe prévoit des revenus en ligne avec 2017, bénéficiant de la croissance des activités cybersécurité et Accès Public, alors que le business de TV numérique traditionnelle restera difficile. La rentabilité continuera également à être impactée par les coûts de restructuration.

Au-delà de ces perspectives financières, de solides opportunités sous-jacentes devraient se développer dans le domaine de la cybersécurité, de l'Internet des Objets et de l'Internet TV et contribuer à la profitabilité du Groupe sur le long terme.

Au nom du Conseil d'administration du Groupe Kudelski, je tiens à remercier nos actionnaires, nos équipes, nos clients et nos partenaires pour leur précieuse contribution au succès du Groupe sur le long terme, ainsi que pour leur soutien, particulièrement apprécié en ces temps difficiles.

5



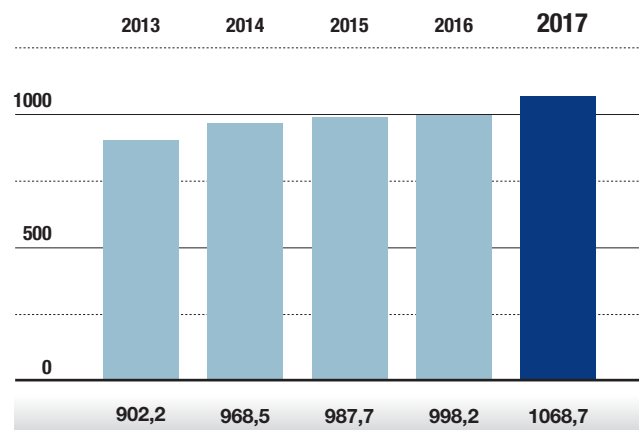
“Le Groupe continue d’investir dans le domaine de la cybersécurité, de la sécurité de l’Internet des Objets, de l’accès public et de la TV par Internet.”

CHIFFRES CLÉS 2017

		31.12.2017	31.12.2016	Variation
Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation	USD million	1068,7	998,2	7,1%
Résultat opérationnel avant intérêts, impôts et amortissements (OIBDA)	USD million	64,2	153,8	-58,3%
En % du chiffre d'affaires	%	6,0	15,4	
Résultat opérationnel	USD million	25,6	110,5	-76,8%
En % du chiffre d'affaires	%	2,4	11,1	
Résultat net des activités poursuivies	USD million	2,7	88,5	-96,9%
Résultat net par action	USD	-0,2092	1,1728	
Montants redistribués aux actionnaires	CHF	0,10	0,35	-71,4%
Cours de l'action au 31 décembre (actions au porteur)	CHF	12,05	17,65	-31,7%
Capitalisation boursière au 31 décembre (actions au porteur)	CHF million	599,6	875,8	-31,5%
Fonds propres attribuables aux actionnaires	USD million	476,7	469,8	1,5%
Flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle	USD million	-54,2	124,2	
Liquidités	USD million	71,9	174,4	-58,8%
Dettes financières	USD million	424,3	374,9	13,2%
Collaborateurs au 31 décembre (nombre effectif)		3940	3801	3,6%

CHIFFRE D'AFFAIRES ET AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

En millions de USD



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT

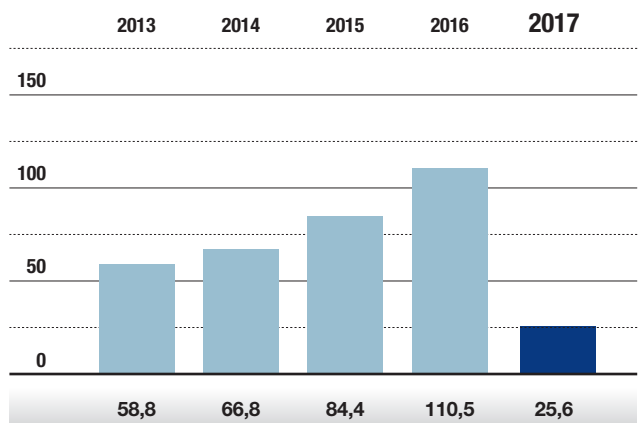
TV NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

65,6 %

ACCÈS PUBLIC

34,4 %

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL



OIBDA *

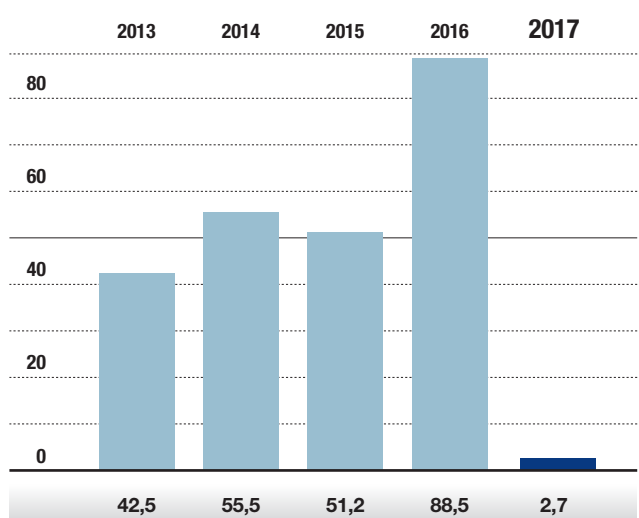
2017

64,2 **

2016

153,8 **

RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES



RÉSULTAT NET PAR ACTION

2017

-0,2092 ***

2016

1,1728 ***

Operating Income Before Depreciation, Amortization and Impairment *

En millions de USD **

En USD ***

Les chiffres 2015 reflètent l'application rétrospective de nouvelles normes comptables et un changement dans la politique comptable.

Les chiffres 2013-2016 ont été retraités en USD à des fins de comparaison.

LE GROUPE KUDELSKI

LE G
LE GROUPE
DELL

ROU

KUDELSKI

SK

LEADER TECHNOLOGIQUE GLOBAL

> LE GROUPE KUDELSKI

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

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

10

Kudelski offre également des technologies et des services aux entreprises de tous les secteurs d'industrie afin de les aider à sécuriser leurs innovations dans le domaine de l'Internet des Objets.

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

Le Groupe a établi des bases solides dans le domaine de la propriété intellectuelle, à la fois dans l'accès réciproque au portefeuille de brevets sur les technologies de pointe et les accords de licence, démontrant la pertinence des innovations du Groupe et le rôle clé que celui-ci joue dans les secteurs d'industrie dans lesquels il opère.



NOS CENTRES DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT
RASSEMBLENT DES ÉQUIPES HAUTEMENT QUALIFIÉES,
CRÉATIVES ET ENGAGÉES, À PROXIMITÉ DE NOS
MARCHÉS ET LÀ OÙ SE TROUVENT LES TALENTS

63

SITES DANS 34 PAYS

3940

COLLABORATEURS

SOCIÉTÉS DU GROUPE

› LE GROUPE KUDELSKI

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Solutions intégrées de protection de contenu et de gestion multi-écrans adaptées aux écosystèmes des grands opérateurs et offrant aux utilisateurs une expérience de premier plan

NAGRA

Solutions standardisées, innovantes et économiques pour les opérateurs de taille moyenne, permettant la transmission sécurisée de contenus premium sur les appareils broadcast, internet et connectés

Conax

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

SmarDTV

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

NexGuard

Solution de gestion des «media assets»

DVnor

12

INITIATIVES DE CROISSANCE

Solutions et services sur mesure de cybersécurité pour entreprises et administrations publiques

Kudelski Security

Développement, protection et vente sous licence des innovations du Groupe

Intellectual Property

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

Centre d'Excellence IoT

ACCÈS PUBLIC

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

SKIDATA



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



L'INNOVATION COMME MOTEUR DE CROISSANCE

> LE GROUPE KUDELSKI

LA PÉRIODE AUDIO

1951

CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ PAR STEFAN KUDELSKI.

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

DE L'AUDIO À LA VIDEO

1983

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

ENTRÉE DANS L'INDUSTRIE DE LA TECHNOLOGIE VIDÉO.

1986

LA SOCIÉTÉ ENTRE EN BOURSE.

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

1989

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

1991

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

1992

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

LANCEMENT DU NAGRA D, LE PREMIER ENREGISTREUR NUMÉRIQUE PORTABLE.

1995

LIVRAISON DES PREMIÈRES SOLUTIONS DE CONTRÔLE D'ACCÈS NUMÉRIQUES.

1996

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

1997

LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE À PÉAGE DEVIENT L'ACTIVITÉ PRINCIPALE DE L'ENTREPRISE. NAGRA AUDIO LANCE UNE GAMME D'APPAREILS HI-FI HAUT DE GAMME.

1998

PREMIÈRES SOLUTIONS MIXTES PAY-TV/INTERNET.

CRÉATION DE NAGRASTAR, UNE JOINT-VENTURE AVEC ECHOSTAR.

1999

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

ENTRÉE DANS L'ACCÈS PUBLIC

2001

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

2003

LE GROUPE DEVIENT LEADER MONDIAL DANS LES SOLUTIONS D'ACCÈS CONDITIONNEL AVEC L'ACQUISITION DE CANAL+ TECHNOLOGIES (MEDIAGUARD).

2004

LANCEMENT DE TECHNOLOGIES DE SÉCURISATION POUR LES TÉLÉPHONES MOBILES.

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

2006

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

2007

ACQUISITION D'UNE PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS OPENTV.

PREMIÈRES SOLUTIONS DESTINÉES AUX RÉSEAUX HYBRIDES.

16

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

2009

LANCEMENT DE SOLUTIONS MULTI-ÉCRANS.

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

ENTRÉE DANS LA CYBERSÉCURITÉ

2012

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

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

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

2013

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

#1 MONDIAL EN PROTECTION DES CONTENUS MÉDIAS

2014

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

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

2015

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

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

SECOND SIÈGE DU GROUPE AUX USA

2016

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

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

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

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

LE GROUPE LANCE INSIGHT, LE PROGRAMME D'ANALYSE DE DONNÉES DE NAGRA BASÉ SUR LE «BIG DATA» ET L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE.

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

EXPANSION DANS LA SÉCURITÉ DE L'INTERNET DES OBJETS

2017

LE MARCHÉ DE LA TV NUMÉRIQUE CONTINUE À SE TRANSFORMER AVEC LA TÉLÉVISION PAR INTERNET.

LE PORTEFEUILLE DE SOLUTIONS DU GROUPE CONTINUE À S'ÉTENDRE AVEC L'ACQUISITION DE DVNOR.

ACCÉLÉRATION DES INVESTISSEMENTS ET DE LA CROISSANCE DU GROUPE DANS LES DOMAINES DE LA CYBERSÉCURITÉ ET DE L'INTERNET DES OBJETS, AFIN DE RÉPONDRE AUX BESOINS DU MARCHÉ.

NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS DANS LE SECTEUR DE L'INTERNET DES OBJETS AVEC LE LANCEMENT D'UNE SUITE COMPLÈTE DE SOLUTIONS «CHIP-TO-CLOUD SECURITY» ET DE WHITE NOISE, UNE SOLUTION DE SÉCURISATION DES COMMUNICATIONS MOBILES.

FORT DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA CYBERSÉCURITÉ AVEC LE LANCEMENT DE NOUVELLES SOLUTIONS PAR LE GROUPE.

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE DU CONSOMMATEUR

) LE GROUPE KUDELSKI



L'UTILISATEUR FINAL AU PREMIER PLAN

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

PIONNIER TECHNOLOGIQUE

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

INGÉNIERIE DE POINTE

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

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

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE
TECH

WISIO

RIQUE INTÉGRÉE

RETE

CAPITALISER SUR UNE FORTE PRÉSENCE

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

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

Les activités du segment **Télévision numérique intégrée** (iDTV – integrated Digital TV) sont développées par les sociétés du Groupe opérant sous les marques NAGRA, Conax, NexGuard, SmarDTV et DVnor.

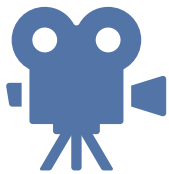
En 2017, les opérations de NAGRA et Conax ont été rassemblées afin d'élargir l'offre de solutions intégrées «end-to-end», stimuler l'innovation et accroître les synergies opérationnelles entre les entités.

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

Capitalisant sur son expertise en matière de sécurité, le Groupe offre également aux entreprises actives dans toutes les industries des technologies et des services leur permettant de sécuriser leurs solutions dans le domaine de l'**Internet des Objets**.

Témoins de sa longue et riche histoire de pionnier technologique, les inventions du Groupe sont valorisées dans le cadre d'un programme global de développement et de protection de la **propriété intellectuelle**, avec notamment des initiatives d'octroi de licences et de licences réciproques.

FOURNISSEURS DE CONTENUS



AGRÉGATION
DU CONTENU



CRÉATION DE
SERVICES



DIFFUSION DU
CONTENU



CONSOMMATION
DU CONTENU



SPECTATEURS

PROTECTION DE CONTENU

Plateforme
complète
de sécurité
pour tous
les appareils

Intégration
des solutions
**EFFICACITÉ
OPERATIONNELLE**

«Big data» et
intelligence
artificielle

Interfaces
pour une
expérience
utilisateur
fluide et
attrayante

EXPÉRIENCE UTILISATEUR

NOS DÉFIS ENVERS L'INDUSTRIE

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

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

Accompagner
les opérateurs et
les fournisseurs
de contenu
dans leur
développement

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

\$ 100
MILLIARDS

de revenus
protégés

400
MILLIONS

de devices
déployés

\$ 189
MILLIONS

d'investissements
en R&D (2017)

550

clients opérateurs
dans le monde

NAGRA PROTECTION «END-TO-END»

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES



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

METTRE À PROFIT UNE LONGUE EXPÉRIENCE

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

«premium» et d'optimiser les revenus provenant de leurs abonnés. S'appuyant sur une approche holistique de la protection de contenu, NAGRA fournit à l'ensemble de l'écosystème numérique une combinaison optimale de technologies et de services; aucune autre société ne dispose d'un arsenal aussi large et performant de lutte contre le piratage.

UNE APPROCHE EN PHASE AVEC L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ

L'évolution constante de l'industrie de la télévision permet l'arrivée de nouveaux acteurs tels que les sociétés de télécommunications ou du monde de l'Internet, tout en offrant aux opérateurs traditionnels la possibilité d'élargir leur offre et de créer de nouveaux modèles d'affaires. NAGRA fournit une solution de sécurisation unifiée qui permet aux opérateurs d'implémenter le juste niveau de protection sur tous les appareils et pour tous types de contenus.

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

NAGRA CONNECT – solution CAS/DRM pour les réseaux et les appareils connectés – et NAGRA Security Services Platform – plateforme CAS et multi-DRM modulaire et évolutive basée dans le Cloud destinée à l’opérateur avancé multi-réseaux – constituent une solution unique et adaptative apportant le niveau de protection de contenu le plus élevé sur chacun des appareils.

Services anti-piratage**Expertise et savoir-faire technologique et juridique
de lutte contre le piratage**

Une équipe multidisciplinaire d’experts en piratage des réseaux broadcast et «en ligne» aide les fournisseurs de services à identifier les attaques faites sur leurs services et leurs contenus et à y réagir en termes de processus, technologies et actions juridiques. Utilisant notamment la technologie de watermarking digital de NexGuard, les services anti-piratage de NAGRA mettent en œuvre tous les moyens procéduraux, techniques et juridiques pour aider les fournisseurs de services et les propriétaires de contenu à implémenter la meilleure approche globale pour lutter contre le piratage dont les étapes sont: sécuriser, marquer, monitorer, détecter, identifier et agir.

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

Déployée dans les appareils des consommateurs (décodeurs de pay-TV) ou dans les serveurs (lors de streaming OTT), NexGuard est une solution sécurisée de «watermarking» pour l’ensemble de l’écosystème.

25

Le «watermarking» se profile comme une technologie clé pour les fournisseurs de services de pay-TV. Grâce au «watermarking», les opérateurs sont en mesure d’acquérir des contenus à haute valeur ajoutée, notamment en ultra HD, en offrant aux ayants droit des garanties de traçabilité du contenu et, le cas échéant, la possibilité de bloquer la redistribution illicite de contenus live tels que les événements sportifs.

TVkey**Technologie de sécurité «Direct-to-TV»**

Développé par NAGRA et Samsung et reconnu dans le cadre des CES 2017 Innovation Awards, TVkey permet aux consommateurs de recevoir des contenus premium directement sur les nouveaux téléviseurs en suivant un processus d’inscription simple auprès de leur fournisseur de pay-TV. Les utilisateurs peuvent alors bénéficier de services de haute qualité, comprenant notamment les contenus 4K en très haute définition et en HDR (High Dynamic Range) sur les téléviseurs Samsung Smart TV haut de gamme en utilisant la télécommande.

Le dongle USB permet aux opérateurs de diffuser sur un nombre croissant de modèles de téléviseurs des services avancés de manière rapide et avec un haut niveau de protection de contenu.

NASC**Certification sécuritaire**

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

NAGRA

EXPÉRIENCE UTILISATEUR INTUITIVE

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES



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

STUDIO DÉDIÉ À L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR

Basée à San Francisco, l'équipe du NAGRA User Experience Studio développe des interfaces utilisateur révolutionnaires qui gèrent aussi bien les contenus en ultra-haute définition qu'en définition standard. Leur design simple et efficace séduit, voire captive, l'utilisateur. L'opérateur gagne en fidélité des abonnés et optimise la monétisation de ses services.

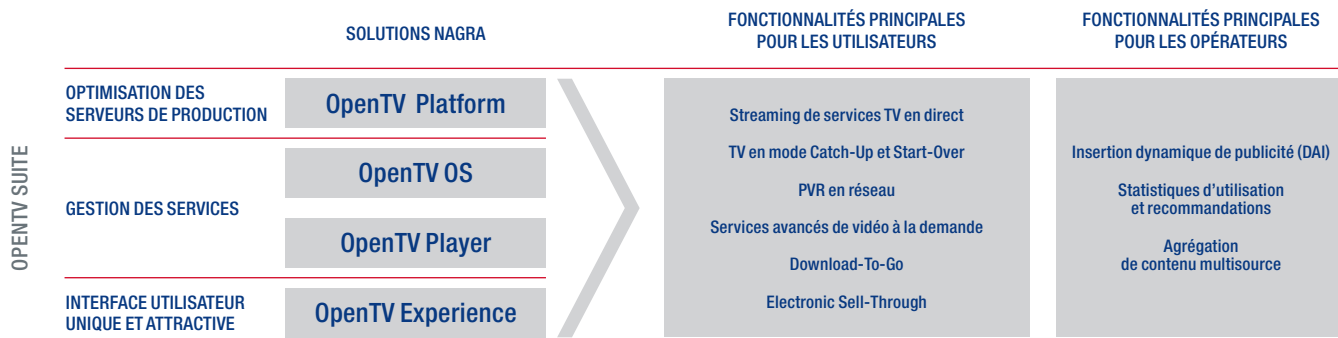
EXPÉRIENCE UTILISATEUR FLUIDE SUR TOUS LES APPAREILS

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

PLATEFORME "TOUT-EN-UN" SERVANT L'ENSEMBLE DE L'ÉCOSYSTÈME

Face à la complexité grandissante créée par la multiplication des écrans haute-définition et des appareils tels que les smartphones et les tablettes, un écosystème de distribution de contenus médias prend tout son sens. Globales, hautement sécurisées et intégrées, les solutions NAGRA permettent de réduire la complexité des systèmes et d'améliorer ainsi la vitesse de déploiement, la performance et l'évolutivité des plateformes.

OpenTV Suite est une famille de solutions offrant une expérience utilisateur intuitive, attrayante et sécurisée grâce à une plateforme puissante permettant de gérer un environnement multi-écrans connecté. Conçue pour optimiser les coûts opérationnels, OpenTV Suite est composée de quatre éléments comme le montre le tableau ci-dessous.



OpenTV Platform

Plateforme clé en main pour une expérience utilisateur de premier plan

Plateforme configurable multi-écrans basée dans le Cloud composée d'éléments modulaires qui permet la mise en œuvre d'une large palette de services sur différents types de réseaux et d'appareils et qui offre des opportunités de monétisation exceptionnelles grâce à un système de gestion des contenus de style «e-commerce» et basé sur l'analyse des données.

OpenTV OS

Plateforme d'exploitation de dernière génération

Combinée à OpenTV Platform, la solution OpenTV OS permet la mise en œuvre d'une large palette de services et de fonctionnalités, allant de la diffusion simple en mode broadcast aux réseaux hybrides sophistiqués, et offre aux utilisateurs une expérience exceptionnelle quel que soit l'appareil qu'ils choisissent.

OpenTV Player

De la TV au mobile, du PC à la tablette

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

27

OpenTV Experience

Interfaces utilisateur de pointe

Guide des Programmes traditionnel d'OpenTV incluant une navigation selon différents modes, les recommandations et la recherche vocale, le tout en une seule interface.

OpenTV Signature Edition

Solution «multi-tenant» clé en main, basée dans le Cloud

OpenTV Signature Edition est un écosystème vidéo complet, évolutif et basé dans le Cloud, permettant aux fournisseurs de services de mettre en œuvre les opérations de vidéo les plus performantes. Basé sur OpenTV Suite et un système de gestion de contenu utilisant l'analyse de données, OpenTV Signature Edition permet une expérience de divertissement vidéo unique et entièrement personnalisée grâce à l'optimisation des contenus linéaires et à la demande et des services de catalogues et visant à satisfaire et fidéliser les abonnés.

CONAX

SOLUTIONS STANDARDISÉES ET ÉCONOMIQUES

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES



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

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

Conax offre à ses clients une approche holistique de la sécurité comprenant du conseil, des évaluations et des audits ainsi que la protection du contenu. Toutes les solutions Conax sont basées sur la plateforme de sécurité Conax Contego qui permet une réduction de la complexité et des coûts pour les opérateurs.

SOLUTIONS MODULAIRES ET ÉCONOMIQUES

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

28

VASTE RÉSEAU DE PARTENAIRES

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

STANDARDS ISO POUR L'EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE ET LE DÉVELOPPEMENT

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

En 2017, la solution Core Access de Conax pour les contenus HD premium et pour les contenus linéaires ultra HD 4K a passé le Cartesian's Farncombe Security Audit. Cet audit consiste en une analyse complète des produits, personnes, processus, opérations (avant et après déploiements) et infrastructures de sécurité de l'entreprise.



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

En 2017, l'offre s'est enrichie des solutions suivantes :

- **Prime Access** et **Lynx**, visant les contenus 4K/UHD dans les décodeurs hybrides.
- Une architecture sécuritaire pour **Android**, permettant aux opérateurs de simplifier encore leurs opérations de sécurisation des contenus en ajoutant facilement les décodeurs Android à leur portefeuille d'appareils.
- **Core Access**, une solution "sans cartes" pour les contenus premium HD et pour les contenus linéaires 4K/UHD pour les plateformes de pay-TV broadcast.
- **Media Service**, une solution qui intègre DVnor Organizer, Conax Contego Multi-DRM et la solution de watermarking NexGuard. Elle permet aux opérateurs de pay-TV d'externaliser la préparation de leurs contenus VOD de manière plus économique, plus rapide et plus flexible, avec les profils de sécurité adéquats.
- **Arena**, un hub modulaire multi-écrans offrant une grande flexibilité et comprenant tous les composants nécessaires à la mise en œuvre d'une offre multi-écrans complète de manière simple, économique et rapide.

29

Conditional Access Modules

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



Les modules d'accès conditionnel permettent aux utilisateurs d'accéder à des contenus numériques broadcast de manière conviviale. Ils conviennent pour l'écran principal comme pour les écrans additionnels.

En 2017, SmarDTV a intégré la solution Conax Cardless dans son module d'accès conditionnel SmarCAM 5.0. Combinant la sécurité hardware et software, SmarCAM 5.0 apporte sur le marché une solution sans cartes hautement sécurisés offrant un niveau de protection inégalé par rapport à des solutions purement logicielles.

SMARDTV DEVICES SÉCURISÉS PERMETTANT D'ENRICHIR L'EXPÉRIENCE DU CONSOMMATEUR

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES

SMARDTV

SmarDTV développe des devices destinés au marché «B2B4C». Sa gamme de produits est composée de modules pour la télévision et de modules d'accès conditionnel interactifs, basés sur la norme CI Plus, ainsi que d'une famille complète de décodeurs allant des modèles d'entrée de gamme (broadcast et HbbTV) aux media servers et aux gateways pour les réseaux satellite, câble, terrestres et IPTV.

SmarDTV intègre les dernières solutions de sécurité du Groupe Kudelski telles que NAGRA PROTECT, NAGRA CONNECT, NAGRA COMMAND, ainsi que les solutions Conax avec et sans cartes à puces. SmarDTV travaille également sur le développement d'une nouvelle ligne de produits pour l'Internet des Objets en collaboration avec Kudelski Security et l'équipe en charge de l'Internet des Objets au sein du Groupe.

CONTENUS PREMIUMS DIRECTEMENT SUR LES TÉLÉVISEURS

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

UNE FAMILLE COMPLÈTE DE DÉCODEURS

SmarDTV offre une gamme complète de décodeurs prévus pour intégrer Android TV. Ceux-ci répondent aux toutes dernières exigences de Android TV pour les décodeurs OTT et hybrides.

SmarDTV supporte aussi bien OpenTV OS que Android TV pour les déploiements hybrides et OTT.

SmarDTV s'appuie sur les compétences du Groupe pour développer des solutions pré-intégrées comprenant la plateforme OpenTV ainsi que les solutions CAS et DRM de NAGRA et Conax. La pré-intégration est un aspect crucial pour répondre aux besoins des opérateurs qui, dans un marché en évolution constante, recherchent des solutions pouvant être mises sur le marché très rapidement.

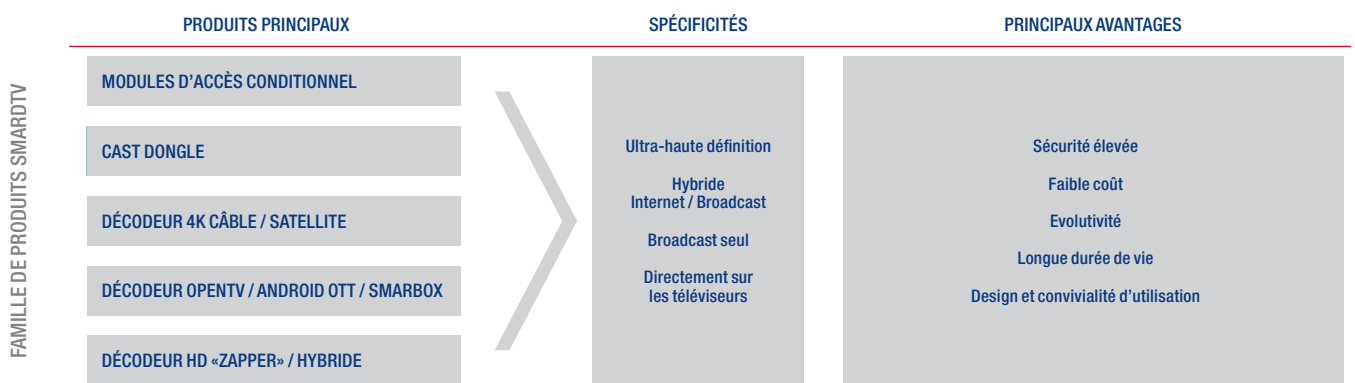
FACILITER LA FABRICATION LOCALE

La technologie "System-In-Package" (SIP) de SmarDTV a évolué au fil des déploiements en Asie et en Amérique latine. Cette technologie simplifie la fabrication locale, tous les éléments clés relatifs aux exigences en sécurité et aux interfaces utilisateur étant pré-intégrés dans le silicium SIP. La nouvelle version SIP choisie par Altech UEC et CANAL+ International pour le marché africain est basée sur la dernière génération de puces qui apporte un haut niveau de sécurité pour le marché des décodeurs et des équipements chez les consommateurs.

EXPLORER LE MARCHÉ IOT (INTERNET DES OBJETS)

SmarDTV continue à innover. Spécialisée dans la sécurité et les devices connectés, l'entreprise a tout naturellement commencé à explorer le secteur de l'Internet des Objets, avec notamment le développement d'une solution de sécurisation pour les caméras de surveillance. La solution de SmarDTV, développée en collaboration avec NAGRA et Kudelski Security, consiste en un device sécurisé destiné à être intégré dans les caméras existantes. Cette solution a été présentée au CES 2018. Fonctionnant sur la plateforme IoT sécurisée du Groupe Kudelski, elle montre l'encryption d'un contenu vidéo provenant d'une caméra classique disponible dans les commerces.

30





SmarDTV développe des modules d'accès conditionnel (CAM) basés sur les standards DVB Common Interface et C+. Ces modules sont insérés directement dans le téléviseur pour décoder les services de TV payants. SmarDTV soutient l'innovation dans ce domaine en participant activement à la définition des standards. La gamme SmarCAM comprend également des modules Wi-Fi qui autorisent la réception de services hybrides sans utiliser de décodeur.

En 2017, SmarDTV a introduit un nouveau CAM intégrant la solution Conax Cardless. Ce nouveau module utilise les toutes dernières innovations en matière de silicium embarqué et de sécurité, offrant ainsi un haut niveau de performance pour une large gamme de profils sécuritaires.

SmarDTV a présenté durant l'IBC 2017 son dernier module hybride broadcast/broadband CI Plus 1.4 qui permet aux opérateurs de donner accès à leur portail de contenus ainsi qu'à la Catch-Up TV et à d'autres services interactifs directement sur l'écran principal de télévision. Le lancement du produit est prévu pour 2018.

vdoCAST Dongle

Modules OTT/IPTV



Le vdoCAST Dongle est une solution «direct-to-TV» permettant aux consommateurs de faire «glisser» du contenu mobile OTT sur un grand écran de télévision. Le Dongle s'intègre avec les appareils gérés par l'opérateur et, grâce à l'analyse de données, permet d'établir une relation plus étroite avec les abonnés. Le module s'intègre avec les solutions OpenTV et Conax GO LIVE ainsi qu'avec n'importe quelle plateforme d'un opérateur et, selon le choix, un DRM NAGRA, PlayReady ou Widevine.

31

Décodeurs OTT et hybrides

Décodeurs



SmarDTV offre une famille de décodeurs supportant les réseaux de distribution broadcast, hybrides et OTT jusqu'à la très haute définition. Fonctionnant avec OpenTV Suite, Android TV et/ou toute une gamme de solutions tierces, ils offrent une gamme complète de solutions de protection de contenu NAGRA – avec et sans cartes, sur site ou dans le Cloud – à même de répondre aux différents besoins des opérateurs.

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE NOUVELLES OFFRES INNOVANTES

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES

En ligne avec sa stratégie visant à capitaliser sur sa présence auprès des opérateurs et à amener toujours plus de valeur ajoutée à ses clients, le Groupe a décidé d'investir dans le «big data», l'intelligence artificielle et la gestion des «assets» numériques.

Exploitant la masse des données collectées chaque jour par ses solutions et les données les plus pertinentes provenant des plateformes de ses clients, le Groupe a développé une solution d'intelligence artificielle ayant pour objectif l'amélioration du business de l'opérateur grâce à une connaissance pointue de l'industrie, des processus et des infrastructures.

Avec l'évolution du paysage de la distribution des contenus vidéo, et tenant compte de l'importance et de la complexité de la gestion des versions et des métadonnées de chaque «asset», le Groupe a acquis la société DVnor en 2017.

PERMETTRE AUX OPÉRATEURS DE PRENDRE LES MEILLEURES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

La plateforme Insight, une solution «software-as-a-service» développée par le Groupe aide les fournisseurs de pay-TV à mieux gérer leurs opérations grâce à l'exploitation des données. Insight utilise le «big data» et l'intelligence artificielle pour générer des actions intelligentes qui contribuent à l'amélioration du chiffre d'affaires. La plateforme bénéficie de l'expertise d'une équipe de spécialistes dans différents domaines disposant d'une solide expérience dans la pay-TV, comprenant des consultants de haut niveau, des collaborateurs spécialisés en marketing et en stratégie de distribution de contenus, des scientifiques, des architectes, des développeurs et de technologues en données.

Contrairement aux plateformes de business intelligence généralistes, Insight intègre des algorithmes de «big data» et d'intelligence artificielle spécifiques à la pay-TV. La solution peut être utilisée directement par les équipes en charge des opérations, du marketing et des contenus chez les opérateurs afin d'améliorer certains aspects du business, ainsi que par les équipes en charge du business intelligence pour enrichir leurs données et leurs prédictions.

L'infrastructure des opérateurs de pay-TV est un atout essentiel et un différenciateur clé. Insight y ajoute une «couche» d'intelligence pour la rendre encore plus agile et axée sur l'utilisateur final, en permettant de générer des actions issues de l'intelligence artificielle et de mesurer leur impact. Les opérateurs peuvent ainsi augmenter leurs revenus et prendre de meilleures décisions stratégiques.

DVNOR RENFORCE L'OFFRE DU GROUPE

En 2017, le Groupe Kudelski a acquis DVnor, un fournisseur de services de gestion des contenus numériques basé à Oslo, en Norvège. La société dispose de technologies et de compétences complémentaires à celles du Groupe, permettant ainsi de renforcer la position de ce dernier dans l'industrie de la consommation des médias.

DVnor Organizer, le produit phare de la société, est une plateforme entièrement automatisée pour la gestion des métadonnées et des dossiers numériques, le transcodage, le stockage, la distribution et les services de post-production. La combinaison des produits DVnor et Conax permettra de répondre plus efficacement aux demandes toujours plus diversifiées du marché.

OFFRIR UN SERVICE TOUJOURS PLUS PERFORMANT AUX CLIENTS

Au cœur des opérations de ses clients depuis des décennies, le Groupe Kudelski bénéficie d'un savoir-faire et d'une expérience uniques lui permettant de gérer de vastes projets technologiques et d'intégration, tout en maintenant une continuité dans la diffusion des services tout au long des phases de transition et d'implémentation.

insight

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

DVnor Organizer**Gestion des assets numériques**

Plateforme automatisée pour la gestion des métadonnées et des dossiers numériques, le transcodage, le stockage, la distribution et les services de post-production.

33

Services d'intégration**Conception et déploiement de plateformes et d'infrastructures complètes**

Le Groupe Kudelski prend en charge l'intégration globale du système pour ses clients avec comme principales priorités le contrôle des délais et des coûts de livraison, s'assurant notamment que les services ne subissent aucune interruption durant l'implémentation de la plateforme. Pour cela, le Groupe Kudelski s'appuie sur une connaissance et une compétence de plus de 30 années en matière d'écosystème de télévision.

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE MARCHÉS 2017

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES

AMÉRIQUES

Aux États-Unis, NAGRA a continué de renforcer son partenariat à long terme avec le Groupe Altice, qui connaît une croissance rapide. Dans le cadre d'un nouvel accord portant sur plusieurs années, NAGRA CONNECT et NAGRA OpenTV ont été choisis pour sécuriser les contenus d'Altice One et permettre aux utilisateurs une expérience multi-écrans. Lancée en novembre 2017 par Altice USA – un des plus grands fournisseurs de communication broadband et de services vidéo aux États-Unis – Altice One est une nouvelle plateforme qui réinvente la façon dont les utilisateurs se connectent aux contenus et aux divertissements qu'ils aiment.

Aux États-Unis également, Evolution Digital a choisi la solution multi-DRM de Conax pour équiper sa plateforme eVUE-TV, disponible sur le réseau VU-IT! de la National Cable Television Cooperative (NCTC). eVUE-TV propose des contenus de vidéo IP à la demande, des chaînes linéaires IP, du DRV réseau, des fonctionnalités de Catch-Up TV, ainsi qu'une offre de services managés pour les câblo-opérateurs Tier 2 et Tier 3 aux États-Unis. La solution Conax Contego est également intégrée à la plateforme eVUE-TV aussi bien sur site qu'en mode hébergé.

En Argentine, les câblo-opérateurs régionaux CableVideo et Colsecor ont choisi les technologies et services de Conax (en collaboration avec le partenaire régional de Conax, BOLD MSS) pour les accompagner dans le développement de leur offre de pay-TV et de contenus multi-DRM. CableVideo est en train de migrer sa plateforme de sécurité vers un nouveau système fourni par Conax, incluant des services OTT avancés. Colsecor, une coopérative composée d'opérateurs argentins, a quant à elle déployé une plateforme de pay-TV sécurisée par la solution de protection de contenu Conax Contego, qui lui offre la flexibilité nécessaire à la mise en œuvre d'une future offre OTT avancée.

En Colombie, AMVL Claro a déployé une solution permettant d'offrir à l'ensemble de ses abonnés existants sécurisés par NAGRA les fonctionnalités de DVR en réseau, de Catch-Up et de Start-Over, grâce à la plateforme NAGRA MediaLive/OpenTV5. Les abonnés peuvent désormais enregistrer et stocker toutes les

émissions qu'ils souhaitent pour les visionner ultérieurement. L'ensemble de la technologie utilisée étant centralisée, les utilisateurs n'ont plus besoin de disposer d'un disque dur de grande capacité.

En collaboration avec ses partenaires EchoStar et NagraStar, NAGRA a également fourni aux clients d'AMVL Claro une suite d'applications interactives intégrées au middleware NAGRA OpenTV5 – les mêmes applications que celles utilisées par les abonnés de DISH aux États-Unis. Elles offrent une expérience unique aux utilisateurs, leur permettant de naviguer facilement à travers un large choix de chaînes de sport en direct fournies avec le bouquet.

Equipé des solutions CAS de NAGRA, AMVL Claro a continué de gagner de nouveaux abonnés DTH en Amérique centrale.

Au Brésil, Claro Brazil a continué de déployer de nouvelles fonctionnalités avancées sur la plateforme MediaLive/OpenTV5, et notamment l'Electronic Sell-Through, qui permet aux utilisateurs d'acheter et de stocker des contenus sur leur appareil IP ou leur décodeur. NAGRA a également commencé la migration du broadcast vers l'IP de plusieurs fonctionnalités à valeur ajoutée de l'opérateur, dont la vidéo à la demande (NET Now) et les chaînes linéaires en direct. L'avantage unique de la plateforme NAGRA MediaLive est qu'elle permet de fournir des contenus à valeur ajoutée sur IP tout en gardant les décodeurs existants, et de réduire les besoins d'investissements.

Au Chili, la solution NAGRA CAS a été choisie par VTR, filiale de Liberty Global (LGI Group), le principal opérateur multi-chaînes du Chili et l'un des plus importants fournisseurs d'Internet à haut débit et de services de téléphonie pour les particuliers.

Telefónica, l'une des plus importantes entreprises de télécommunications au monde en termes de nombre de clients, propose une offre complète sur ses réseaux fixes, mobiles et à large bande de premier plan. L'opérateur est présent dans 21 pays, touchant quelques 346 millions d'utilisateurs. La société est particulièrement présente en Espagne, en Europe et en Amérique



Latine, régions où se concentre une part importante de sa stratégie de croissance.

NAGRA fournira également à Telefónica et ses filiales pour ses contenus IPTV (incluant la 4K) la dernière génération de protection de contenu incluant la Security Services Platform (SSP) et la solution CONNECT. Cette solution sécurisera les décodeurs existants ou de nouvelle génération déployés par l'opérateur à partir d'un headend unique. Déployée en test au Brésil et en Espagne, la solution offre différentes possibilités allant de la télévision en direct à la VOD en passant par le nPVR, tout en répondant aux exigences des studios d'Hollywood en matière de protection des contenus premiums, notamment 4K.

Au Pérou, en Colombie, au Chili et en Amérique centrale, NAGRA déploie ses nouvelles générations de décodeurs connectés, incluant OpenTV5 OS et l'expérience utilisateur de Telefónica, permettant à l'opérateur d'enrichir son offre avec des services à valeur ajoutée dont son propre service de vidéo à la demande et des services de vidéo à la demande proposés par des tiers.

Par ailleurs, Telefónica a commencé le déploiement et la vente de son service DTH, reposant sur des technologies NAGRA, dans de nombreux pays d'Amérique centrale.

ASIE - PACIFIQUE

En juillet 2017, NAGRA a réalisé avec succès une importante migration et une rénovation du headend broadcast de StarHub à Singapour. En tant qu'intégrateur système et partenaire principal, NAGRA a géré plus de trente fournisseurs et permis de transférer les équipements et services vers un nouvel emplacement sans impact sur les utilisateurs finaux.

La digitalisation du câble se poursuit à Taïwan, avec 1,3 million de décodeurs numériques additionnels déployés par kbro en 2017, intégrant les solutions NAGRA avec et sans smartcards. L'OTT a également connu une forte croissance avec 300 000 nouveaux utilisateurs.

Sur ce marché, NAGRA a également été choisi par la société Taiwan Broadband Cable en tant qu'intégrateur système pour le projet «Headend Disaster Recovery» et l'OTT.

En Inde, la digitalisation se poursuit à un rythme soutenu, avec des millions de nouveaux abonnés. Sur ce marché, NAGRA a annoncé en 2017 le lancement de son produit TVKey, en partenariat avec Samsung.

En Inde encore, l'opérateur de pay-TV Triple Play a déployé la technologie de Conax et de son partenaire Corpus afin de favoriser l'expansion du domaine en pleine croissance du triple-play. La solution mise en œuvre comprend une offre multi-DRM sécurisée par Conax Contego-as-a-Service et le middleware de Corpus, l'intégration étant gérée par Corpus. L'offre de Triple Play s'adresse aux abonnés actuels câble et Internet de l'opérateur et comprend des services combinés de triple-play, la «TV Everywhere» (TV partout) et une nouvelle expérience utilisateur de premier plan. Il s'agit du premier déploiement conjoint Conax/Corpus en Inde et du premier déploiement de la plateforme Cloud multi-DRM de Conax sur ce marché.

Actif sur le marché indien depuis 2002, Conax y a joué un rôle important en accompagnant les opérateurs dans leur migration numérique. Conax a des partenariats à long terme avec Dish TV (Essel Group) et SitiCable, deux des cinq plus importants opérateurs multi-systèmes du pays.

En 2017, le dernier module d'accès conditionnel de SmarDTV a été déployé en Inde pour DishTV

En Corée du Sud, après le déploiement de la solution de protection de contenu bidirectionnelle sans cartes NAGRA CONNECT pour l'opérateur KT Skylife en 2017, la solution de watermarking NexGuard a été choisie pour les contenus premiums sur les décodeurs 4K Ultra HD. NAGRA assure ainsi une protection de bout en bout de la chaîne de valeur des contenus pour cet opérateur.

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE MARCHÉS 2017

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES

De plus, KT Skylife a lancé le premier service hybride LTE (Internet mobile) / satellite au monde sécurisé par la solution d'accès conditionnel NAGRA. Ce service permet une meilleure expérience pour les utilisateurs en empêchant que le signal DTH ne se fige ou ne se perde, par exemple lors du passage dans un tunnel.

En Australie, NAGRA a été choisi par Foxtel pour le déploiement d'OpenTV sur des décodeurs hybrides DTH/TNT/IP en 2018.

AFRIQUE

Au Kenya, le module d'accès conditionnel de SmarDTV a été déployé pour AZAM TV.

En Afrique, le partenariat de 10 ans conclu par Conax avec l'opérateur chinois StarTimes – opérateur panafricain de TV numérique connaissant une croissance rapide – continue de se développer avec de nouveaux déploiements en TNT et des offres innovantes pour les consommateurs.

Après avoir déployé avec succès la première génération de décodeurs satellite, avec plus de cinq millions d'appareils livrés à ce jour, SmarDTV a renouvelé son contrat avec CANAL+ INTERNATIONAL portant sur la livraison de décodeurs satellite et de TNT de nouvelle génération qui permettront à l'opérateur de diffuser des contenus de haute qualité. D'un coût raisonnable, la solution offre un haut niveau de sécurité, de fiabilité et de qualité.

SmarDTV a travaillé en étroite collaboration avec NAGRA afin d'intégrer les technologies de sécurité et ainsi protéger les contenus de CANAL+ INTERNATIONAL.

La solution est basée sur la technologie NAGRA COMMAND intégrée dans un décodeur d'entrée de gamme, qui incorpore également un ASIC développé par SmarDTV.

En Afrique du Sud, SmarDTV a continué de déployer ses décodeurs dans le cadre de l'arrêt de l'analogique. La société a également déployé un décodeur haute

définition de dernière génération pour OpenView HD, la première plateforme de télévision satellite numérique sans accès contrôlé («free-to-air») d'Afrique du Sud, en collaboration avec Tellumat, un nouveau fabricant local.

EUROPE

NAGRA a renouvelé et étendu son partenariat en sécurité numérique et gestion de la convergence des médias avec le Groupe Altice, un des leaders dans les télécommunications, les contenus, les médias, le divertissement et la publicité. Grâce à ce nouveau contrat portant sur le long terme, les filiales du Groupe Altice aux États-Unis, en France, en Israël, au Portugal et en République Dominicaine pourront bénéficier de la vaste gamme de solutions de sécurité NAGRA, notamment NAGRA CONNECT (la solution convergente de sécurité CAS/DRM pour le broadcast, l'IPTV, l'OTT et la maison connectée), NAGRA GUARD, et NAGRA PROTECT, ainsi que de la solution multi-écrans OpenTV Service Platform.

Toujours dans le cadre de cet accord, la solution OpenTV Suite a été choisie pour gérer et sécuriser le nouveau service de streaming NEXT lancé en 2017 par HOT Telecommunications Systems Ltd, filiale du Groupe Altice et premier opérateur de pay-TV en Israël. NEXT est une nouvelle plateforme numérique destinée à la jeune génération de consommateurs qui souhaite avoir accès à ses contenus préférés en tout temps, en tous lieux et sur l'appareil de son choix.

En France, CANAL+ a choisi NAGRA Insight, la plateforme de «data intelligence» destinée à la pay-TV, qui permet aux opérateurs de piloter leur business grâce à l'analyse des données et de prendre ainsi de meilleures décisions stratégiques. NAGRA Insight s'appuie sur le «big data» et l'intelligence artificielle pour comprendre les préférences individuelles des utilisateurs et recommander des actions visant à augmenter la satisfaction des consommateurs et les résultats de l'opérateur.



En Italie, collaborant déjà depuis treize ans avec Mediaset Premium S.p.A, NAGRA a signé avec cet opérateur un nouveau contrat portant sur plusieurs années pour le CAS et le PRM, afin de sécuriser le contenu premium sur un réseau DVB-T.

En Espagne, NAGRA travaille avec Telefónica Espagne à la réalisation d'un projet visant à sécuriser l'ensemble des décodeurs IPTV de l'opérateur ainsi qu'un nouveau service 4K qui sera lancé au premier semestre 2018, avec la technologie NAGRA CONNECT.

En Espagne également, NAGRA a déployé sa solution CONNECT pour sécuriser les décodeurs de nouvelle génération de Vodafone Espagne. Le Groupe Vodafone et NAGRA travaillent à l'intégration des solutions de sécurité NAGRA dans la plateforme TV de Vodafone, avec un déploiement prévu dans plusieurs pays au cours des prochaines années.

En Espagne toujours, NAGRA continue de faire évoluer sa solution de sécurité de bout en bout déployée chez Euskaltel – comprenant la plateforme OpenTV, le CDN (Content Delivery Network), l'encodage et la sécurité – sur des décodeurs Android, pour le réseau IPTV de l'opérateur. La solution bénéficie de la flexibilité de NAGRA CONNECT et des exigences de NAGRA NOCS (On-Chip Security) pour sécuriser la plateforme Android ouverte avec des standards de sécurité avancés.

En Bulgarie, Unicoms Services – client de Conax depuis 2010 – a déployé sa plateforme hébergée OTT UniQTV destinée aux opérateurs de pay-TV avec les technologies avancées de Conax et Appear TV. La nouvelle plateforme accompagne l'extension d'Unicoms Services dans le secteur OTT. Utilisant la solution d'accès conditionnel Conax Contego, Unicoms Services héberge d'ores et déjà cinquante opérateurs de la région des Balkans. Il s'agit de la première solution professionnelle OTT «white label» du pays.

Aux Pays-Bas, JOYNE, nouvel opérateur de pay-TV, a déployé des services sur le Cloud avec les solutions Conax, Eutelsat et SmarDTV. La nouvelle offre multi-écrans de JOYNE s'adresse aux résidences

secondaires, aux mobiles homes ainsi qu'aux espaces publics dans les bars et les campings et utilise Conax Contego-as-a-Service qui permet une mise sur le marché rapide et offre une grande flexibilité.

JOYNE a également déployé le module d'accès conditionnel de Conax. Développé par SmarDTV, ce module permet de réduire les coûts d'acquisition d'abonnés grâce à un système simple de «plug-and-play» et intègre la solution de sécurité Conax Core Access qui donne accès à des contenus premium HD et 4K/UHD. La nouvelle offre de JOYNE s'appuie sur le partenariat avec Eutelsat – portant sur plusieurs années et des transpondeurs multiples – pour la distribution de services et de contenus.

En Islande, Vodafone – client de Conax depuis 2004 – a choisi la solution Conax Connected Access pour convertir ses décodeurs IPTV déployés. En remplaçant le DRM existant dans les décodeurs, Vodafone réduit significativement le coût de la transition. Connected Access sécurisera également les nouveaux décodeurs 4K qui seront lancés en 2018. Suite à ce déploiement, Vodafone disposera d'une solution complète et intégrée broadcast/ OTT/IPTV à partir d'une tête de réseau unique, avec tous les avantages business que cela comporte.

37

MOYEN-ORIENT

A Dubaï, l'opérateur My-HD Media a déployé la solution de protection de contenu de Conax basée dans le Cloud, afin d'accompagner le déploiement de ses nouvelles plateformes au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Cette solution permet de nombreuses fonctionnalités tout en bénéficiant de la flexibilité du Cloud, permettant ainsi à l'opérateur de déployer rapidement de nouveaux services avancés au fur et à mesure de sa croissance. My-HD Media utilise Conax Contego pour ses opérations traditionnelles DTH et ses services OTT.

KUDELSKI SECURITY FOURNISSEUR GLOBAL DE SOLUTIONS DE CYBERSÉCURITÉ

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › INITIATIVES DE CROISSANCE



La longue expérience et les investissements du Groupe dans l'innovation en sécurité numérique permettent à Kudelski Security d'offrir des solutions de cybersécurité qui ont un réel impact sur le business.

En 2017, Kudelski Security a connu une croissance solide des deux côtés de l'Atlantique, devenant notamment le premier fournisseur «pure-play» de solutions de cybersécurité en Suisse et l'un des acteurs connaissant la plus forte croissance dans ce domaine aux États-Unis. Kudelski Security a aussi gagné la reconnaissance des analystes, des partenaires technologiques et des clients dans l'industrie de la cybersécurité.

L'une des clés de cette performance est l'approche fondamentalement différente que propose Kudelski Security – une approche qui se caractérise par une innovation ciblée et appliquée ainsi qu'une large gamme de services – conseil, technologies, services de sécurité managés – pouvant s'appuyer sur la très riche expertise du Groupe Kudelski en matière de cybersécurité, de recherche et de développement et d'ingénierie.

Les partenariats internationaux établis par Kudelski Security, notamment avec des Chief Information Security Officers (CISOs) et des sociétés de tout premier plan dans le domaine des technologies de sécurité, renforcent encore la présence globale et l'expertise de Kudelski Security.

La collaboration a été un thème clé pour Kudelski Security tout au long de l'année 2017, démontrant sa conviction que la cybersécurité ne peut se réaliser que si toutes les parties prenantes travaillent ensemble dans un même état d'esprit et avec une même vision.

38

UNE APPROCHE DISRUPTIVE DE LA CYBERSÉCURITÉ

Même si les investissements dans les produits et les services de cybersécurité sont plus élevés que jamais, le piratage de données continue de s'intensifier, tant du point de vue de son impact que de sa fréquence.

Pour de nombreux clients désirant adopter des solutions qui apportent des résultats positifs concrets, Kudelski Security propose sa solution propriétaire «Secure Blueprint». Celle-ci aide les clients à évaluer leurs investissements en sécurité et, sur la base de l'analyse des objectifs d'affaires, du niveau de risque accepté et des menaces, à définir leur vision de la sécurité optimale.

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

sont élaborées et déployées, qu'il s'agisse de conseils, d'analyse des architectures technologiques, d'introduction de nouvelles technologies ou de la mise en place d'un support externalisé.

Lorsque les besoins de ses clients ne peuvent être satisfaits par des fournisseurs de solutions existants ou lorsque la solution n'existe tout simplement pas, Kudelski Security est à même de mobiliser l'ensemble de ses ressources pour définir et délivrer des solutions sur mesure.



Fondés sur une approche stratégique, les services de conseil permettent aux organisations de mettre en place des programmes de sécurité alignés avec leurs objectifs d'affaires. Kudelski Security fournit ces services dans les domaines suivants: Stratégie et Gouvernance, Gestion des menaces, des vulnérabilités et des risques, Réponse aux incidents et Cyber-résilience, ainsi que Délégation de personnel.

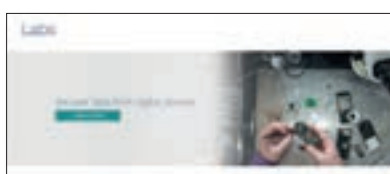


Kudelski Security aide ses clients à choisir et implémenter les technologies qui répondent le mieux à leurs besoins «business» et opérationnels. Grâce aux relations établies avec de nombreux leaders technologiques, les équipes – constituées d'architectes de solutions et d'ingénieurs – offrent des services d'évaluation technologique, de planification et de design d'architecture, ainsi que d'implémentation. Des technologies provenant de différents fournisseurs peuvent être intégrées; de même les solutions peuvent être personnalisées afin de mettre en œuvre certaines fonctions sécuritaires spécifiques.



Ces services sont proposés par les Cyber Fusion Centers de Kudelski Security en Europe et aux États-Unis. Mis en place intégralement par Kudelski Security, ils répondent aux lacunes du marché traditionnel des services de sécurité «managés», apportant ainsi davantage de valeur ajoutée aux institutions et aux entreprises.

Combinant des analyses effectuées par ses experts et l'utilisation de technologies et d'approches innovantes en matière de recherche et de détection, ces services permettent de découvrir et de bloquer rapidement les menaces et aider ainsi les clients à améliorer leur cyber-résilience.



Dans ses centres de recherche, ses laboratoires et son Centre d'Excellence en Sécurité IoT, Kudelski Security effectue les recherches les plus pointues et développe les technologies les plus avancées afin de fournir des solutions innovantes qui permettent à ses clients de relever les défis les plus complexes en matière de cybersécurité.

KUDELSKI SECURITY FOURNISSEUR GLOBAL DE SOLUTIONS DE CYBERSÉCURITÉ

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › INITIATIVES DE CROISSANCE



OFFRE GLOBALE BASÉE SUR QUATRE PILIERS

L'un des atouts de Kudelski Security réside dans son expérience éprouvée dans ses quatre domaines d'activité: le conseil, les technologies, les services de sécurité «managés» et la recherche et le développement. L'autre atout est la présence globale de Kudelski Security, qui peut répondre aux besoins des entreprises et des institutions en Suisse, en Europe centrale et à travers les États-Unis.

Cette capacité est renforcée par une expertise s'appuyant sur des consultants, ingénieurs et spécialistes techniques basés au plus près des organisations des clients.

Kudelski Security offre à ses clients une vue complète des défis qu'ils affrontent en termes de cybersécurité et propose les solutions les plus adéquates. Les clients disposent ainsi d'un partenaire-conseiller en qui ils ont confiance et qui est capable de répondre aux menaces auxquelles ils sont confrontés, afin de réduire les risques de leur entreprise, respecter les règles en matière de sécurité et accroître globalement l'efficacité de leurs opérations.

UNE DYNAMIQUE CONTINUE

Depuis le lancement de sa nouvelle stratégie au début de l'année 2016, Kudelski Security a continué de renforcer sa position, grâce à l'adoption de ses solutions par les clients et à la reconnaissance de la pertinence de son approche multidimensionnelle par des partenaires et des analystes de l'industrie.

Avec l'acquisition de deux sociétés aux États-Unis, Kudelski Security continue de se renforcer grâce à une croissance organique, des relations plus étendues avec ses clients, le lancement de nouvelles offres sur les marchés et de nouveaux talents qui viennent rejoindre son équipe expérimentée de cyber-professionnels.

**UNE NOUVELLE OFFRE DE SERVICES ET DE SOLUTIONS DE PREMIER PLAN
AINSI QU'UNE EXPANSION GÉOGRAPHIQUE AGRESSIVE DEVRAIENT PERMETTRE
À KUDELSKI SECURITY D'ACCROÎTRE ENCORE SES PARTS DE MARCHÉ
ET D'ACCÉLÉRER SA CROISSANCE AU COURS DE L'ANNÉE 2018**



KUDELSKI SECURITY MARCHÉS 2017

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › INITIATIVES DE CROISSANCE



Kudelski Security a poursuivi son développement en 2017, misant sur une approche disruptive de la cybersécurité, dans un marché global où la réponse aux cyber-menaces nécessite des solutions innovantes et une nouvelle approche.

MISE EN ŒUVRE DE NOUVELLES SOLUTIONS

L'année dernière, Kudelski Security a continué de se développer sur les marchés grâce notamment au lancement de nouveaux produits et services et à son expansion géographique. Son approche basée sur la collaboration, visant à remettre en cause le statu quo dans le domaine de la cybersécurité, a été perçue positivement sur le marché, résultant dans l'augmentation significative du nombre de clients en Suisse et aux États-Unis.

L'acquisition par le Groupe en début d'année de la société M&S Technologies a permis à Kudelski Security de renforcer sa présence et ses activités dans la région du centre sud des États-Unis, notamment grâce à une équipe expérimentée et à une solide base de clients.

Durant le premier trimestre, dans le cadre de la mise à jour de ses services de sécurité «managés», Kudelski Security a lancé un nouveau Cyber Fusion Center (CFC) bénéficiant de processus, de capacités et d'infrastructures avancés qui lui permettent d'accompagner la forte croissance de l'entité. Le nouveau CFC s'appuie sur une approche proactive des services de sécurité, avec notamment des services de recherche des cyber-menaces, des techniques de leurres et un portail innovant destiné à monitorer les événements et activités relatifs à la sécurité.

Le marché a répondu très favorablement à cette nouvelle offre de Managed Security, qui a permis l'acquisition de nouveaux clients d'importance en Suisse et aux États-Unis, et notamment de sociétés internationales nécessitant un support global. Kudelski Security a également été nommé parmi les cent meilleurs fournisseurs de services de sécurité «managés» par MSSP Alert ainsi que par Gartner pour ses services de «Managed Detection and Response».

Kudelski Security a également lancé un portefeuille de services de conseils destinés aux Chief Information Security Officers (CISOs), leur permettant de mieux gérer leur stratégie relative au programme de cybersécurité, et plus précisément d'améliorer le reporting vis-à-vis de la direction et du conseil d'administration.

Ces services créent de nouvelles opportunités d'affaires ainsi que de nouveaux débouchés pour la solution Secure Blueprint Software-as-a-Service (SaaS), qui doit être lancée au second trimestre 2018.

L'INNOVATION EN TANT QUE FACTEUR CLÉ DU SUCCÈS

L'importance stratégique de l'expertise en Recherche & Développement de Kudelski Security s'est encore renforcée en 2017.

La capacité de proposer aux clients des solutions sur mesure est en effet un avantage et un différenciateur clé pour Kudelski Security, lui permettant de se démarquer de ses concurrents en amenant une approche innovante sur le marché de la cybersécurité.

Ces efforts ont permis l'acquisition de nouveaux clients d'importance, les services fournis allant de l'évaluation sécuritaire pour des devices IoT à l'intégration de systèmes de cybersécurité et de sécurité physique, en passant par la mise en œuvre et l'automatisation de plateformes de sécurité destinée à augmenter l'efficacité et à optimiser les ressources humaines.

Comme dans toute innovation, le point de départ est le monde réel et les problèmes que l'on y rencontre et pour lesquels il n'existe pas de solution. Les principales innovations réalisées par Kudelski Security en 2017 sont issues des défis suivants posés par les clients:

- Une firme dans le domaine juridique nécessitait une meilleure visibilité sur les menaces pesant sur son vaste réseau IT. Les services du Cyber Fusion Center et la solution «Managed Attacker Deception» de Kudelski Security ont permis d'apporter des réponses à ces menaces et d'améliorer la situation globale de cette organisation en matière de sécurité.

- Une société technologique internationale cherchait à améliorer son efficacité et à réduire la complexité dans la gestion des données confidentielles de ses clients. Kudelski Security a développé une solution de «Data Enclave» hautement sécurisée permettant d'améliorer l'accès à ces données et la sécurité de celles-ci, tout en respectant la conformité légale requise.
- Une société internationale de location de vacances voulait améliorer la rapidité et la réactivité dans la gestion de son architecture de réseau. Kudelski Security a développé une solution sur mesure d'automatisation et d'orchestration pouvant intégrer de multiples technologies et structurer les flux de travail pour les équipes en charge de la sécurité dans le monde entier.

PERSPECTIVES FUTURES: INNOVATIONS EN 2018

Kudelski Security développe des produits et des services qui répondent à une demande croissante du marché et apportent des solutions efficaces et pratiques aux défis permanents de la cybersécurité. Son innovation ciblée rend les environnements IT toujours plus performants, renforce la posture sécuritaire des entreprises et soutient la croissance de leurs affaires.

Kudelski Security prévoit le lancement de plusieurs innovations importantes en 2018:

- **Secure Blueprint SaaS:** une plateforme de gestion de la cybersécurité basée dans le Cloud. Premier produit de ce genre, Secure Blueprint calcule la maturité actuelle et future des programmes de sécurité et permet aux responsables de la sécurité de mesurer les indicateurs clés de performance et de gérer les priorités de leurs investissements en matière de sécurité. La solution génère également des tableaux de bord pour amélio-

rer la communication des responsables de la sécurité avec les dirigeants de l'entreprise. Déjà utilisé par des clients d'importance actifs en tant que partenaires de développement de Kudelski Security, Secure Blueprint SaaS devrait être disponible sur le marché au second trimestre 2018.

- **Managed Enclave:** une solution permettant le stockage sécurisé de données sensibles relatives à la propriété intellectuelle, aux données personnelles de clients ou toute autre donnée réglementée. Aujourd'hui, en raison de l'augmentation des menaces et de la réglementation dans ce domaine, les organisations stockent ces données de manière cloisonnée, séparée des autres données IT, dans des «Data Enclaves» hautement sécurisés pour minimiser le risque de perte de données.
- **Automation & Orchestration:** scripts sur mesure destinés à automatiser et à orchestrer les opérations IT et de sécurité d'une entreprise. Utilisant la technologie en place dans l'entreprise, la solution «Automation & Orchestration» permet la mise en œuvre plus rapide, plus flexible et plus efficace des opérations et des services de sécurité.
- **Cryptography Services:** services d'expertise en matière d'audit, de design et d'implémentation fournis par des experts de premier plan en cryptographie, permettant aux entreprises d'atteindre leurs objectifs en matière de niveaux de sécurités dans leurs systèmes et leurs produits.

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE GESTION DU PORTEFEUILLE DES BREVETS

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › INITIATIVES DE CROISSANCE

Grâce à plus de 65 ans d'innovation dans le développement de produits pionniers et à environ 200 millions de dollars investis en moyenne chaque année dans la Recherche et le Développement, le Groupe Kudelski et ses différentes entités ont régulièrement renforcé et développé leur position globale en termes de propriété intellectuelle durant les dernières décennies.

Le Groupe a largement bénéficié de son engagement de longue date visant à protéger ses droits de propriété intellectuelle, convaincu que l'établissement de ces droits constitue la condition essentielle d'un développement collaboratif, de la compétitivité future et de la croissance économique.

Le Groupe et ses filiales détiennent un important portefeuille mondial constitué de plusieurs milliers de brevets dans de nombreux domaines technologiques tels que la sécurité numérique, la cybersécurité, le contrôle d'accès, le watermarking, la télévision numérique et la gestion des droits. Bon nombre de ces brevets relève de technologies fondamentales et à haute valeur ajoutée ayant un large impact sur de nombreuses activités commerciales. La stratégie du Groupe en matière de propriété intellectuelle, à l'image de sa stratégie globale, s'adapte à l'évolution du marché et à l'émergence de nouvelles opportunités. De même, le Groupe optimise en permanence son approche dans ce domaine, mettant l'accent sur la valeur stratégique et le retour sur investissement de son portefeuille de brevets.

DÉVELOPPER LA VALEUR DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

L'entité Propriété Intellectuelle du Groupe est chargée de la mise en place de la stratégie globale du Groupe en matière de propriété intellectuelle, la priorité étant mise sur la protection, le développement, la gestion et la vente sous licence du portfolio global de brevets du Groupe, tout en apportant son soutien à l'effort global du Groupe en matière d'innovation.

En 2017, le Groupe a poursuivi avec succès la mise en œuvre de sa stratégie de propriété intellectuelle et d'innovation, augmentant le nombre de brevets détenus et permettant à des tiers d'accéder à des droits de propriété intellectuelle à haute valeur ajoutée.

Le Groupe a conclu des accords de licence et/ou mis fin à des litiges avec des leaders de l'industrie tels qu'AT&T, Roku, Arris, Turner, Advance Magazine Publishers, Twitter et Comcast. Ces accords viennent s'ajouter à ceux signés ces dernières années avec des acteurs majeurs de l'industrie tels que Apple, Cisco, Google, Netflix, Disney, Twitter, Hulu, Yahoo et Verizon.

L'entité Propriété Intellectuelle a également contribué à l'enrichissement du portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe en matière de cybersécurité, grâce

à de nouveaux dépôts de brevets et à l'intégration des technologies de pointe du Groupe développées pour la pay-TV dans la Recherche et le Développement de Kudelski Security.

CONSTRUIRE DES PARTENARIATS AVEC DES ACTEURS CLÉS

Le développement de partenariats et la mise sous licence de la propriété intellectuelle ne peut se faire qu'avec une approche sur mesure, les besoins et les spécifications technologiques des différentes industries étant tous différents. De ce fait, les partenariats que le Groupe cherche à établir s'entendent au-delà de l'octroi de licences et intègrent également des accords sur les produits, des transferts de technologies et de licences réciproques.

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

**LE GROUPE KUDELSKI DÉTIENT DES MILLIERS DE BREVETS
DANS LE MONDE ET A SCÉLÉ DES PARTENARIATS AVEC
LES ACTEURS LES PLUS INNOVANTS DE L'INDUSTRIE**



CENTRE D'EXCELLENCE EN SÉCURITÉ DE L'INTERNET DES OBJETS

› TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › INITIATIVES DE CROISSANCE

Début 2017, afin de répondre à la demande croissante de protection des appareils connectés, le Groupe a lancé son Centre d'Excellence en sécurité de l'Internet des Objets (IoT), valorisant l'expertise de Kudelski Security et des décennies d'innovation du Groupe dans le domaine de la protection de contenu et des devices en TV numérique.

Le Centre fournit aux entreprises de tous secteurs d'industrie confondus des solutions leur permettant de sécuriser leurs innovations IoT durant la phase de développement et tout au long du cycle de vie du produit.

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

VALORISATION DE 25 ANS D'INNOVATION

Le Centre d'Excellence en sécurité de l'Internet des Objets du Groupe répond aux besoins croissants en matière de sécurisation des objets connectés, valorisant 25 ans d'innovation du Groupe dans le domaine de la protection de contenu et des appareils.

Le Groupe possède une expertise inégalée dans le design et l'implémentation de programmes d'évaluation et de certification sécuritaires pour de nombreux fournisseurs de puces et d'appareils, les aidant à mettre sur le marché des solutions sécurisées et assurant leur sécurité sur le long terme.

Le Centre d'Excellence en sécurité travaille en étroite collaboration avec ses clients pour intégrer la sécurité dans la conception et l'architecture de leurs produits et réduire les risques tout au long du cycle de vie de ces derniers.

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

OFFRE ÉLARGIE ET LANCEMENT DE SOLUTIONS INNOVANTES

Capitalisant sur le succès de la première année du Centre d'Excellence en sécurité, le Groupe a lancé sa famille de solutions «IoT Security Suite» lors du CES (Consumer Electronics Show) de Las Vegas en janvier 2018. La Suite complète de services et de technologies répond aux

besoins des fabricants de devices et aux fournisseurs de services qui souhaitent intégrer un haut niveau de sécurité dans leurs produits et leurs services, afin de maintenir la monétisation de ceux-ci sur le long terme et de pouvoir lancer des nouveaux modèles d'affaires.

La Suite s'appuie sur des technologies de pointe et des mécanismes brevetés pour réaliser des contrôles de sécurité dans les systèmes intégrés, les plateformes software et firmware, les protocoles de communication et les applications, afin de protéger les appareils connectés à tous les niveaux. La solution peut intégrer des contre-mesures dormantes pouvant être activées en cas de menaces, grâce aux services de renseignement sur les menaces fournis par les Cyber Fusion Centers du Groupe.

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

La IoT Security Suite se décline à ce jour en deux applications concrètes: WHITE NOISE d'une part, une solution de sécurisation des communications mobiles et, d'autre part, une solution de sécurité pour les caméras de surveillance.

Le savoir-faire et l'expertise du Groupe aussi bien dans le domaine de la pay-TV que de la cybersécurité lui permettent d'être extrêmement bien positionné pour répondre aux besoins des industries de tous types dans le domaine de la sécurisation de l'IoT.

LE CENTRE FOURNIT AUX ENTREPRISES DE TOUS SECTEURS DES SOLUTIONS LEUR PERMETTANT DE SÉCURISER LEURS INNOVATIONS IOT TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE DU PRODUIT



Fin 2017, le Groupe a annoncé l'extension de son Centre d'Excellence en sécurité de l'Internet des Objets, avec le lancement de sa nouvelle famille de solutions pour la sécurité de l'IoT. Celle-ci permet aux fabricants de devices et aux fournisseurs de services de gérer les problématiques de confidentialité et de sécurité sur le long terme, ainsi que de protéger leurs modèles d'affaires.

La solution permet de préserver l'intégrité des réseaux et des devices et de contrôler l'accès à des données sensibles provenant d'appareils connectés, protégeant et favorisant la mise en œuvre de nouveaux business modèles dans le domaine de l'IoT, lors du lancement du système ou lorsque celui-ci est victime d'une attaque.

La première édition de la IoT Security Suite comprend un élément sécurisé spécialement conçu pour résister au plus haut niveau d'attaques, même lorsqu'il est utilisé dans un device IoT fonctionnant sur batterie.

L'élément sécurisé est accompagné de certificats qui sont authentifiés directement par les serveurs du Groupe basés dans le Cloud, à l'aide de techniques éprouvées dans le monde de la pay-TV, garantissant l'identité et l'authenticité des appareils.

WHITE NOISE

Solution de communication mobile sécurisée



En novembre 2017, le Groupe a annoncé le lancement de WHITE NOISE, une solution de communication mobile sécurisée destinée aux entreprises et aux gouvernements. WHITE NOISE intègre la suite de sécurité IoT du Groupe et supporte les plus hauts standards de sécurité – jusqu'au niveau «secret». La solution permet aux utilisateurs de continuer d'utiliser leur appareil mobile habituel, le composant hardware WHITE NOISE étant simplement ajouté à l'appareil sous forme de carte SD pour les appareils Android, sous forme de coque de sécurité pour les iPhones, ou de kit mains-libres.

WHITE NOISE protège les appels vocaux et les messages grâce aux plus hauts standards de cryptage, l'élément propriétaire hardware sécurisé provenant de la suite de sécurité IoT du Groupe. Il s'agit d'une solution flexible et multi-usages permettant de protéger une large gamme d'appareils connectés ainsi que les services associés.

47

Sécurité des caméras de surveillance

Technologies de protection pour la vidéo et les caméras



Dans le cadre de sa suite de sécurité IoT, le Groupe a développé une solution qui permet de resécuriser des caméras de surveillances déjà déployées et qui présentent un risque de cyberattaque ou d'interception de la vidéo. La solution utilise un petit appareil qui protège la vidéo et la caméra en utilisant de solides technologies de cryptage et de firewall. La solution intègre des technologies clés de partenaires tels qu'Ionic Security Inc. (systèmes de «policy and entreprise key management»), 42Crunch (API Firewall), et SmarDTV (conception et fabrication de hardware), une société du Groupe Kudelski.

ACCÈS PUBLIC

ACCÈS
PUBLIC



THE
PUBLIC

ACCÈS PUBLIC SOLUTIONS GLOBALES

) ACCÈS PUBLIC

SKIDATA est chargée des activités du Groupe dans le domaine de l'accès public.

La société conçoit et met sur le marché des solutions globales permettant aux opérateurs d'infrastructures d'optimiser leurs revenus et de développer leurs activités, grâce à une gestion optimisée de l'accès aux stations de ski, aux enceintes sportives, aux centres de congrès, aux parcs d'attractions ainsi qu'aux parkings.

Bénéficiant d'une présence globale, SKIDATA gère des projets complexes à large échelle, impliquant des défis technologiques et nécessitant un marketing et des business modèles innovants.

SKIDATA innove depuis 40 ans. Fondée en 1977, la société a posé des jalons dans le domaine de la gestion de l'accès et des revenus, grâce à une expertise et un savoir-faire globaux, ainsi qu'à des solutions pionnières.

Son large éventail de solutions éprouvées, standardisées ou sur-mesure, garantit à chaque client de bénéficier de la solution idéale pour optimiser ses ventes et développer des activités de manière confortable.





SKIDATA

LEADER DANS LES SOLUTIONS DE GESTION DES ACCÈS ET DES REVENUS

ACCÈS PUBLIC

SKIDATA
KUDELSKI GROUP

SKIDATA est un leader mondial dans le domaine des solutions de gestion de l'accès et des revenus destinées à gérer les flux de personnes et de véhicules.

Aujourd'hui leader sur le marché, l'entreprise n'a cessé de conforter sa position au fil des ans et compte aujourd'hui 10 000 installations déployées dans plus de 100 pays.

En 2017, SKIDATA a encore accru sa présence internationale, entrant dans de nouveaux marchés et réalisant quelque 800 nouvelles installations.

PIONNIER TECHNOLOGIQUE ET MOTEUR D'INNOVATION

SKIDATA est un pionnier et le leader mondial dans le domaine des solutions d'accès et de ticketing pour les régions alpines. En 1977, SKIDATA lançait une caisse enregistreuse ainsi que des forfaits imprimés spécialement conçus pour l'accès aux remontées mécaniques – un élément marquant dans l'histoire des stations de sports de montagne. L'expérience et le confort dont bénéficient les skieurs aujourd'hui ont très largement été façonnés par SKIDATA.

Après les premiers forfaits de ski imprimés lancés à la fin des années 1970, l'offre de SKIDATA n'a cessé de s'enrichir, avec l'ajout de nouveaux secteurs d'activité et de solutions innovantes. Celles-ci incluent par exemple les puces RFID permettant un accès sans contact, la gestion de l'accès des véhicules, ainsi que des solutions d'accès pour les stades, les parcs d'attraction et les centres de congrès et d'exposition. En parallèle, SKIDATA a également fortement renforcé son réseau de vente.

INVESTIR DANS LES SECTEURS DE CROISSANCE

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

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

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

SOLUTIONS COMPLETES SUR UNE PLATEFORME UNIQUE

Grâce à un vaste éventail de technologies innovantes ainsi qu'à un accès à des milliers de brevets internationaux, SKIDATA est à même d'apporter à ses clients des solutions à forte valeur ajoutée contribuant à leur croissance.

Ces solutions vont de la gestion simple et rapide de l'accès et des visiteurs, notamment grâce à l'évaluation des données collectées, jusqu'à la conception de flux de travail sur mesure destinés à stimuler les ventes. Elles s'appuient sur des technologies qui permettent de rationaliser les processus et stimuler la productivité.

Ampere.Gate

Recharge électrique: puissance et intelligence



La station de recharge électrique Ampere.Gate permet une prise en main efficace de l'ensemble de la procédure de charge des voitures électriques dans les parkings. Pleinement intégrée au système SKIDATA, Ampere.Gate permet aux opérateurs et aux visiteurs de bénéficier d'un paiement unique pour le parking et le chargement, ainsi que d'un processus efficace et agréable. Le tout dans une volonté d'assurer un développement durable.

Summit.Logic

Solutions de gestion pour les stations de montagne



Le programme de gestion Summit.Logic est l'élément clé de la solution «Montagne» de SKIDATA. Ses trois éléments centraux contrôlent directement l'ensemble de la solution. Le Centre de Gestion réunit tous les outils de configuration et de gestion, tandis que le Centre des Opérations contrôle et monitoré toutes les remontées mécaniques et les accès du domaine skiable. Le serveur fournit quant à lui une base de données sécurisée. Les principaux avantages de Summit.Logic sont une gestion aussi bien centralisée que locale, des processus plus rapides, des flux de travail éprouvés basés sur des opérations intuitives, des temps de formation raccourcis et une supervision facilitée. Outre ses nombreuses interfaces préconfigurées, Summit.Logic peut être configuré sur mesure pour répondre à des besoins spécifiques.

53

Online sales platform (DTA)

Plateforme de vente



Que cela soit depuis la maison ou en déplacement, les utilisateurs ont différentes possibilités pour acheter leurs billets. Dans ce domaine, SKIDATA a déjà connecté plus de 3 800 canaux de distribution online, gérant plus de 600 millions d'euros de vente – une tendance en forte croissance.

La plateforme de vente online SKIDATA DTA (Direct to Access) offre aux clients et partenaires de ventes un service efficace et facile d'utilisation. Composant clé de la Business Enabling Platform, la plateforme DTA constitue la base de la solution de vente de SKIDATA basée dans le Cloud, qui permet aux intégrateurs de connecter des solutions de partenaires tiers. Elle permet de combiner les solutions de vente de plus de cent partenaires dans le domaine de l'e-commerce et du m-commerce, des ventes B2C & B2B, et des distributeurs.

Expert Services

Services de support pour l'implémentation et la gestion des installations



Les services constituent une part importante de l'offre de SKIDATA. Ils comprennent des processus de support, la mise à disposition de solutions coordonnées, le transfert de connaissances au cours de sessions de formation, tout comme un service de support 24/7 sur appel fourni par des spécialistes dans leurs régions respectives.

SKIDATA MARCHÉS 2017

) ACCÈS PUBLIC

WESTFIELD CENTURY CITY – LOS ANGELES – ÉTATS-UNIS



SKI DUBAI – DUBAI – ÉMIRATS ARABES UNIS



LOVEFIELD AIRPORT – DALLAS – ÉTATS-UNIS



STADE DE FRANCEVILLE – GABON – AFRIQUE



CULTURAL HERITAGE – ALBANIE



CONFINS INTERNATIONAL AIRPORT – BRÉSIL



**LEADER MONDIAL
DANS LE DOMAINE DE L'ACCÈS PUBLIC
AVEC PLUS DE 10 000 INSTALLATIONS
DÉPLOYÉES DANS LE MONDE**

STADE ZSKA – MOSCOU – RUSSIE



VILLE DE MINNEAPOLIS – ÉTATS-UNIS



STADE DE L'AMITIÉ – LIBREVILLE – GABON – AFRIQUE



PALLADIUM CURITIBA SHOPPING CENTER – CURITIBA – BRÉSIL



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

GOUVERNEMENT
NATIONAL

WELERIN

D'ENTREPRISE

LEPPRIC

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 2017.

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-iDTV) et Accès Public. Les départements finance, juridique, ressources humaines, propriété intellectuelle et corporate IT sont en support de l'ensemble de l'organisation.

La division iDTV comprend les ventes et le marketing, les services et les opérations, les unités produits: Content and Access Security; User Experience (UEx); Internet of Things (IoT) et Cybersecurity. Les unités produits ont la responsabilité de la définition de la recherche et du développement. Les équipes des sociétés Conax et NexGuard ont été totalement intégrées en 2017 et début 2018 dans les différentes équipes de l'unité produit Content and Access Security de la division iDTV et dans les différents départements support du Groupe. Seule la société SmarDTV est gérée de façon autonome. Cette société est placée sous la responsabilité du CMO (Chief Marketing Officer) de la division iDTV.

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 2017 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 2017. Des informations complémentaires sont également présentées dans les chiffres clés du rapport annuel 2017.

1.1.2. Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Kudelski SA, la société mère du Groupe, est une société holding suisse dont le siège est à Cheseaux-sur-Lausanne dans le canton de Vaud, et dont les actions au porteur sont cotées à la SIX Swiss Exchange (Ticker: KUD; val. No 001226836/ ISIN: CH0012268360). Au 31 décembre 2017, la capitalisation boursière des actions au porteur de Kudelski SA était de CHF 599 605 048. Kudelski SA et ses filiales ne détenaient aucune action au porteur de Kudelski SA.

Seules les actions au porteur de Kudelski SA sont cotées à la SIX Swiss Exchange. 59

1.1.3. Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Les informations relatives à la raison sociale, au siège social, au capital-actions ainsi qu'aux participations détenues par les sociétés du Groupe dans des sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe, figurent aux pages 150 et 161 du rapport financier 2017 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"/>
	Irlande	<input 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"/>	<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 2017, Kudelski SA avait deux principaux actionnaires.

Le premier est formé d'un groupe d'actionnaires liés à la famille Kudelski (le «Pool Familial») dont la participation au 31 décembre 2017 s'élevait à 59,07% des droits de vote de Kudelski SA (voir le tableau ci-dessous). Le Pool Familial est constitué de M. André Kudelski, Mme Marguerite Kudelski, Mme Isabelle Kudelski Haldy, Mme Irène Kudelski Mauroux et de leurs descendants respectifs. Les membres du Pool Familial détiennent leurs actions de Kudelski SA directement ou indirectement par l'intermédiaire de structures de détention dont les personnes susmentionnées sont les bénéficiaires.

Le second principal groupe d'actionnaires (la «Famille Kudelski Hors Pool») est composé de deux trusts discrétionnaires et irrévocables, dont les bénéficiaires sont des membres de la famille de M. André Kudelski.

Au 31 décembre 2017, la Famille Kudelski Hors Pool détenait au total 4,16% des droits de vote de Kudelski S.A (voir le tableau ci-dessous). Le protecteur des deux trusts, la société Eigenmann Associés à Lausanne, en Suisse, exerce librement les droits de vote des actions détenues par ces trusts. A la connaissance du Groupe, aucun autre actionnaire ou groupe d'actionnaires ne détient plus de 3% des droits de vote de Kudelski SA.

Les annonces de participation effectuées auprès de la SIX Swiss Exchange peuvent être consultées 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 "Principaux actionnaires".

1.3. Participations croisées

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

AU 31 DÉCEMBRE 2017	ACTIONS NOMINATIVES	ACTIONS AU PORTEUR	CAPITAL-ACTIONS DÉTENU	DROITS DE VOTE
Pool familial	46 300 000	10 434 423	27,70%	59,07%
Famille Kudelski Hors Pool		4 000 000	7,35%	4,16%

2. STRUCTURE DU CAPITAL

2.1. Montant du capital ordinaire, autorisé et conditionnel au 31.12.2017

Capital existant

Le capital-actions de Kudelski SA est de CHF 435 118 040. Il est divisé en 49 759 755 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8.00 chacune et en 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.

Les articles 6 à 7 des statuts de Kudelski SA, qui peuvent être consultés sur le site internet de la société à l'adresse suivante: https://www.nagra.com/sites/default/files/Statuts_KSA_15-02-2017.pdf contiennent en outre une clause de capital autorisé et deux clauses de capital conditionnel (voir la section 2.2 ci-dessous).

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

Capital autorisé

Selon l'article 7 des statuts de Kudelski SA, 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 (représentant 7,52% du capital-actions existant) par l'émission de 3 768 164 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8.00 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 donnent droit aux dividendes et les autres modalités de l'émission des actions sont 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. Les restrictions statutaires au transfert des actions s'appliquent aux nouvelles actions nominatives émises sur la base du capital autorisé.

Clauses de capital conditionnel

Les statuts de Kudelski SA (articles 6 et 6bis) prévoient deux clauses de capital conditionnel pour un montant total de CHF 84 601 696 (soit 19,45% du capital-actions existant). Les deux clauses de capital conditionnel prévoient ce qui suit :

- Selon l'article 6 des statuts (capital conditionnel pour droits d'option ou de souscription), le capital-actions de Kudelski SA peut être augmenté d'un montant maximum de CHF 4 432 008 (soit 1,06% du capital existant) par l'émission d'un maximum de 554 001 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8.00 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.
- Selon l'article 6bis des statuts (capital conditionnel pour droits de conversion), le capital-actions de Kudelski SA peut être augmenté d'un montant maximum de CHF 80 000 000 (soit 18,39% du capital existant) par l'émission d'un maximum de 10 000 000 d'actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8.00 chacune, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits de conversion liés à 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 sept 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.

Au 31 décembre 2017, Kudelski SA avait émis 21 211 actions au porteur sur la base du capital conditionnel pour droits d'option ou de souscription. Ces actions au porteur nouvelles seront inscrites au registre du commerce dans les trois premiers mois de 2018, conformément à l'article 653h du Code des obligations. Au 31 décembre 2017, le montant disponible du capital conditionnel pour droits d'option et de souscription était donc de CHF 4 432 008, représentant un maximum à émettre de 554 001 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8.00 chacune.

Au 31 décembre 2017, Kudelski SA n'avait émis aucun droit d'option au sens de l'article 6 des statuts et aucun droit de conversion lié à des obligations d'emprunt au sens de l'article 6bis des statuts. Le capital conditionnel pour droits d'option ou de souscription de l'article 6 des statuts peut cependant être utilisé dans le cadre du plan d'achat d'actions en faveur du personnel (voir à ce sujet la section 2.7 ci-dessous).

2.3. Modifications du capital

EN MILLIERS DE CHF	31.12.17	31.12.16	31.12.15
Capital-actions nominatives	37 040	37 040	46 300
Capital-actions au porteur	398 078	396 965	494 611
Réserve légale	110 000	110 000	110 000
Réserve générale issue d'apports de capital	85 010	97 925	8 300
Bénéfice net	-49 369	44 102	-29 495
Bénéfice au bilan	145 616	200 423	156 320
TOTAL DES FONDS PROPRES	775 744	842 353	815 532

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2017, 2016 et 2015 figurent dans les états financiers du Groupe des années correspondantes. Ces rapports peuvent être consultés sur le site internet de Kudelski SA à l'adresse: www.nagra.com/investors/publications. 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 2017 du Groupe Kudelski.

2.4. Actions et bons de participation

La structure du capital-actions de Kudelski SA est exposée à la section 2.1 ci-dessus.

Kudelski SA n'a pas émis de bons de participation.

2.5. Bons de jouissance

Kudelski SA n'a pas émis de bons de jouissance.

2.6. Restrictions de transfert et inscriptions des «nominees»

Les actions de Kudelski SA qui sont cotées en bourse sont émises au porteur. Pour ces actions, l'exercice des droits d'actionnaires ne dépend pas d'une inscription au registre des actions. Il n'existe donc aucune restriction statutaire à leur transfert ou à l'exercice des droits d'actionnaires par l'intermédiaire de «nominees».

Les actions nominatives de Kudelski SA ne sont pas cotées en bourse. Au 31 décembre 2017, elles étaient toutes détenues par le «Pool Familial» Kudelski (voir la section 1.2 ci-dessus). En vertu des statuts de Kudelski SA, sous réserve des dispositions de la loi fédérale sur les titres intermédiés, le transfert des actions nominatives se fait par la remise du titre endossé et moyennant approbation par le conseil d'administration et inscription au registre des actions.

L'article 9 des statuts de Kudelski SA permet au conseil d'administration de 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 de Kudelski SA ou serait 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.

L'article 9 des statuts prévoit en outre que 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 alors 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.

2.7. Emprunts convertibles et options

Emprunt convertible

Le Groupe Kudelski n'a pas émis d'emprunts convertibles.

Options

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

Plan d'achat d'actions en faveur du personnel

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 2017 est disponible à la note 38 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 Membre exécutif du conseil d'administration	1960	Suisse	DIPLÔME D'INGÉNIEUR-PHYSICIEN Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)	1987	15.03.2018
CLAUDE SMADJA Vice-président du conseil et «lead director» Membre non exécutif du conseil d'administration	1945	Suisse	LICENCE EN SCIENCES POLITIQUES Université de Lausanne	1999	15.03.2018
PATRICK FÖTISCH Membre non exécutif du conseil d'administration	1933	Suisse	DOCTORAT EN DROIT Université de Lausanne BREVET D'AVOCAT	1992	15.03.2018
LAURENT DASSAULT Membre non exécutif du conseil d'administration	1953	Française	LICENCE EN DROIT DES AFFAIRES DIPLÔME DE L'ESLSCA Ecole supérieure libre des sciences commerciales appliquées, Paris	1995	15.03.2018
PIERRE LESCURE Membre non exécutif du conseil d'administration	1945	Française	DIPLÔME UNIVERSITAIRE EN LETTRES ET EN JOURNALISME Centre de formation des journalistes, Paris	2004	15.03.2018
MARGUERITE KUDELSKI Membre non exécutif du conseil d'administration	1965	Suisse	INGÉNIEUR EN MICROTECHNIQUE DOCTEUR EN MICROTECHNIQUE Ecole polytechnique fédérale de Lausanne EXECUTIVE MBA IMD Lausanne	2006	15.03.2018
ALEXANDRE ZELLER Membre non exécutif du conseil d'administration	1961	Suisse	LICENCE EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES Université de Lausanne ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM Harvard Business School, Boston	2007	15.03.2018
JOSEPH DEISS Membre non exécutif du conseil d'administration	1946	Suisse	DOCTORAT EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES Université de Fribourg	2012	15.03.2018
ALEC ROSS Membre non exécutif du conseil d'administration	1971	Américaine	LICENCE EN HISTOIRE Université de Northwestern, USA	2014	15.03.2018

* 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
- Kudelski Corporate, Inc., aux États-Unis, président directeur général
- Kudelski Security, Inc., aux États-Unis, président exécutif
- Kudelski Security Holdings, Inc., aux États-Unis, président directeur général
- Nagra USA, Inc., aux États-Unis, président directeur général
- NAGRA PLUS SA, en Suisse, président et administrateur délégué
- NagraStar LLC., aux États-Unis, Co-Chairman
- Nagravision SA, en Suisse, administrateur délégué
- OpenTV, Inc., aux États-Unis, président directeur général
- SKIDATA AG, en Autriche, membre du conseil de surveillance
- SmarDTV SA, en Suisse, président du conseil d'administration

Mandats importants hors du Groupe Kudelski:

- Aéroport International de Genève, en Suisse, premier vice-président
- Economiesuisse, (association) en Suisse, membre du comité
- École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), en Suisse, membre du Strategic Advisory Board
- Greater Phoenix Economic Council (GPEC), aux États-Unis, membre de la société à but non lucratif
- Innosuisse, en Suisse, président du conseil d'administration
- Publicis Groupe, (société cotée), en France, membre du conseil de surveillance et du comité d'audit
- Swiss-American Chamber of Commerce, en Suisse, Vice-Chairman
- HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA, administrateur (fin du mandat le 31 décembre 2017)

66

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.

Principal mandat hors du Groupe Kudelski:

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

M. Smadja n'a jamais fait partie d'un organe de direction du Groupe Kudelski. Ni lui ni aucune organisation qu'il représente n'entretient de relations d'affaires matérielles avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

PATRICK FOETISCH

Patrick Foetisch 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

Principal mandat hors du Groupe Kudelski :

- AMRP Handels, en Suisse, président

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 Directoire
- 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
- 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 importants hors du Groupe Kudelski :

- 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 Neuflyze & Co. Inc., aux États-Unis, Board member
- L. REAL ESTATE SCA SICAR, au Luxembourg, Chairman of the Investors Committee
- PECHEL 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 Conseil d'administration et trésorier
- Fonds pour Paris, association, en France, Administrateur
- Organisation pour la prévention de la Cécité (OPC), Association, en France, administrateur
- Société des Amis des musées d'Orsay & de l'Orangerie (France), administrateur

M. Dassault n'a jamais fait partie d'un organe de direction du Groupe Kudelski. Ni lui ni aucune organisation qu'il représente n'entretient de relation d'affaires importante avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

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, en France, président

Mandats exercés à la demande du Festival de Cannes:

- Fonds de dotation du festival international du film, en France, président

Autres mandats importants hors du Groupe Kudelski :

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

M. Lescure n'a jamais fait partie d'un organe de direction du Groupe Kudelski. Ni lui ni aucune organisation qu'il représente n'entretient de relation d'affaires importante avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

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 NagraID 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. Depuis 2017, Marguerite Kudelski est membre des conseils d'administration de WireArt Switzerland SA et Bovay & Partenaires SA. Elle est aussi membre du comité d'experts pour Switzerland Innovation.

Principaux mandats hors du Groupe Kudelski:

- AudioTechnology Switzerland SA, en Suisse, présidente
- Bovay & Partenaires SA, en Suisse, membre du conseil d'administration
- Swiss Innovation Park, fondation, en Suisse, membre du comité d'expert
- Wire Art Switzerland SA, en Suisse, membre du conseil d'administration

Hormis les mandats et fonctions mentionnés ci-dessus, ni Mme Kudelski ni aucune organisation qu'elle représente n'entretient de relation d'affaires importante avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

ALEXANDRE ZELLER

68 Alexandre Zeller commence sa carrière professionnelle en 1984 dans la société Nestlé en qualité d'auditeur de gestion. Il rejoint trois ans plus tard le Credit Suisse, banque au sein de laquelle il commence par exercer diverses fonctions dans le domaine des crédits et de la gestion de fortune aux niveaux suisse et international, tout en dirigeant différentes succursales, puis en 1999, il est nommé à la direction générale puis CEO du Credit Suisse Private Banking. En novembre 2002, il rejoint la Banque Cantonale Vaudoise en tant que président de la direction générale. De juillet 2008 à février 2012, il est CEO de HSBC Private Bank (Suisse) et Regional CEO Europe and Middle East dès octobre 2010.

Depuis mars 2012, Alexandre Zeller est consultant et administrateur indépendant. De mai 2013 à septembre 2016, Alexandre Zeller était président du conseil d'administration de SIX Group SA. Depuis le 1er octobre 2016, Alexandre Zeller est président du conseil d'administration du Credit Suisse (Suisse) SA.

Principaux mandats hors du Groupe Kudelski:

- Central Swiss Classic Cars SA (Suisse), président du conseil d'administration
- Credit Suisse (Suisse) SA, président du conseil d'administration

- Credit Suisse Group SA, en Suisse, membre du conseil d'administration, membre du «Chairman's and Governance Committee» et membre du comité de rémunération
- Garage Central SA, en Suisse, président du conseil d'administration
- Maus Frères SA, en Suisse, administrateur
- Spencer Stuart & Associates B.V., Rotterdam, succursale de Zurich, en Suisse, membre de l'Advisory Board

M. Zeller n'a jamais fait partie d'un organe de direction du Groupe Kudelski. Ni lui ni aucune organisation qu'il représente n'entretient de relation d'affaires importante avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

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 65^e session de l'Assemblée Générale des Nations Unies, occupant cette fonction de septembre 2010 à septembre 2011.

Principaux mandats hors du Groupe Kudelski:

- Adolphe Merkle Foundation, en Suisse, président
- Clinique Générale-Ste-Anne SA (Suisse), président

M. Deiss n'a jamais fait partie d'un organe de direction du Groupe Kudelski. Ni lui ni aucune organisation qu'il représente n'entretient de relation d'affaires importante avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

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 États-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». Le 26 avril 2017, Alec Ross a annoncé sa candidature pour l'élection en novembre 2018 au poste de gouverneur du Maryland aux États-Unis.

Principaux mandats hors du Groupe Kudelski:

- Amida, aux États-Unis, membre du conseil consultatif
- AnchorFree Inc., aux États-Unis, membre du conseil consultatif

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

M. Ross n'a jamais fait partie d'un organe de direction du Groupe Kudelski. Ni lui ni aucune organisation qu'il représente n'entretient de relation d'affaires importante avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

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 élus par l'assemblée générale pour une année. Le mandat s'achève à la fin de l'assemblée générale ordinaire suivante. Les membres du conseil d'administration 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 l'élection 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 (voir à ce sujet la section 3.6 ci-dessous).

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.

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. Le conseil d'administration peut élire un administrateur délégué. Si le conseil d'administration attribue la fonction d'administrateur délégué à son président, un «lead director» doit également être élu parmi ses membres. 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 le conseil d'administration et l'assemblée générale en l'absence du président.

Selon l'article 25 des statuts de Kudelski SA, le conseil d'administration peut déléguer la gestion de la société à l'administrateur délégué dans les limites permises par 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 assumées par M. André Kudelski. 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. Compte tenu de la réunion des fonctions de président et d'administrateur délégué, le conseil d'administration a désigné

M. Claude Smadja en qualité de «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. Il peut aussi 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. Les comités 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 doit disposer d'une expérience avérée en matière de comptabilité. Dans sa composition actuelle, tous les membres du comité d'audit peuvent se prévaloir de connaissances ou d'une expérience pratique en matière de gestion financière. Le comité d'audit se réunit en principe trois fois par an. Il 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 peut mandater des experts externes 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.

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

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 au conseil d'administration, présentant ses recommandations quant à 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 est en charge de l'établissement et de la révision périodique de la politique et de la stratégie de rémunération de la société, de ses lignes directrices et des critères de performance. Le comité de rémunération est en charge de la fixation de la rémunération de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale. 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. Le comité de rémunération prépare les propositions concernant la rémunération globale des membres du conseil d'administration et de la direction qui seront avalisées par le conseil d'administration avant de les soumettre au vote de l'assemblée générale (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.

Le comité fait rapport de son activité chaque année au conseil d'administration.

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 2017, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit:

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

Les modalités de la participation des membres de la direction aux délibérations et décisions du conseil d'administration sont exposées à la section 3.7 ci-dessous.

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, sous réserve des dispositions impératives de la loi et des dispositions du

règlement d'organisation mentionnées ci-dessus. 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 pertinence, une revue de presse ou d'autres documents informatifs concernant le Groupe et ses entités, ainsi que des commentaires de l'administrateur délégué lorsque ce dernier l'estime nécessaire.
- Au minimum deux fois par an, des membres de la direction générale sont invités à présenter leurs activités aux membres du conseil d'administration. Ces derniers peuvent également poser des questions directement aux directeurs de la société quand ils le souhaitent.
- A chaque séance du conseil d'administration, pour autant que la marche des affaires le justifie et en fonction de l'ordre du jour, des membres de la direction générale, des cadres du Groupe ou des experts externes sont invités à présenter des sujets spécifiques aux membres du conseil d'administration.

Opérations et stratégie

- Les membres de la direction générale coordonnent leurs actions et prennent les décisions relatives à la gestion du Groupe lors des «Executive Board Committees» dont la fréquence et la durée sont fonction des besoins du Groupe. En 2017, 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», le Senior Vice President Executive Affairs 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 quatre 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 SA).

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 est chargé de recruter les talents nécessaires aux besoins du Groupe, de faire évoluer et promouvoir les employés performants et d'assurer les successions. Il entretient notamment un catalogue de formations adaptées aux besoins du Groupe, des managers et des employés.
- Le département des ressources humaines est en charge des processus et de la mise en place des outils d'évaluation des performances en rapport avec les objectifs du groupe, des différents départements et de chaque employé.
- Dans le respect des valeurs du Groupe, le département des ressources humaines accompagne quotidiennement les employés et les cadres supérieurs de tous les départements du Groupe dans les questions relatives aux ressources humaines.

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.
- Le département Corporate IT revoit régulièrement l'infrastructure de ses systèmes pour assurer leur évolution en conformité avec les nouvelles normes et règles qui leurs sont applicables.

- L'infrastructure des systèmes d'information est placée sous la surveillance 24/7 des équipes du Cyber Fusion Center de Kudelski Security.

Principaux risques identifiés et traitement

Les principaux risques identifiés sont listés ci-dessous. Les différents instruments d'information et de contrôle du conseil d'administration à l'égard de la direction générale décrits ci-dessus dans la section 3.7 sont utilisés et permettent le suivi à une fréquence adaptée au type de risque et à sa criticité pour le Groupe.

Les communications de l'administrateur délégué au conseil d'administration assurent une information régulière et adaptée d'une part et les activités des comités du conseil d'administrations d'autre part garantissent un contrôle par les membres du conseil d'administration des décisions des membres de la direction.

- Les secteurs d'activités dans lesquels se situe la division iDTV du Groupe Kudelski (accès conditionnel, middleware etc) évoluent rapidement et constamment imposant au Groupe Kudelski de proposer des produits et services suffisamment flexibles pour répondre rapidement aux changements commerciaux et technologiques de l'industrie de la radiodiffusion.
- Le Groupe fournit ses produits et services dans de nombreux pays ayant des devises différentes (les paiements sont effectués principalement en dollars américain et en euros). Les fournisseurs du Groupe sont payés en différentes monnaies. Les fluctuations des taux de change pourraient avoir une incidence sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.
- Les résultats du Groupe Kudelski pourraient être impactés si la sécurité fournie par ses produits est compromise et si le Groupe ne parvient pas à mettre en place des contremesures adéquates.
- Les résultats d'exploitation et la croissance du Groupe Kudelski pourraient diminuer si les bases d'abonnés des clients du Groupe ne continuent pas à augmenter.
- Le succès du Groupe dépend de sa capacité à attirer et retenir du personnel qualifié. La concurrence pour embaucher et garder le personnel hautement qualifié est importante.
- Une fuite de renseignements confidentiels, exclusifs ou personnels détenus par le Groupe pourrait nuire aux activités du Groupe.

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	Chief Marketing Officer (CMO), Digital TV	Licence en gestion d'entreprise Hautes études commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne
MORTEN SOLBAKKEN* Executive Vice President du Groupe	1970	Norvégien	Chief Operating Officer (COO), Digital TV	Master of Science Norwegian University of Science and Technology (NTNU)

* Morten Solbakken est devenu membre de la direction générale le 1^{er} janvier 2018

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
- iWedia, en Suisse, président du conseil d'administration
- Kudelski Corporate, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Kudelski Norway AS, en Norvège, président du conseil d'administration
- Kudelski Security Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Kudelski Security Holdings, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Nagra IP, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration

- Nagra Media Beijing Ltd., en Chine, superviseur
- Nagra Media Germany GmbH, en Allemagne, directeur
- Nagra Media UK Ltd, en Angleterre, membre du conseil d'administration
- Nagra USA, Inc, aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- OpenTV, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- SkiData AG, en Autriche, vice-président du conseil de surveillance
- NagraVision SA, en Suisse, directeur (jusqu'au 18 janvier 2017)

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. Le 1^{er} janvier 2018, Pierre Roy est nommé Chief Marketing Officer, Digital TV.

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski:

- Conax AS, en Norvège, membre du conseil d'administration
- Kudelski Security, Inc, aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Kudelski Security Holdings, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Kudelski Corporate, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- NagraVision India Private Limited, en Inde, administrateur
- Nagra Media Germany GmbH, en Allemagne, membre du conseil d'administration
- Nagra Media UK Ltd, au Royaume-Uni, administrateur
- NagraVision Italia s.r.l., en Italie, administrateur
- NagraVision Iberica SL, en Espagne, administrateur
- Nagra USA Inc., aux États-Unis, administrateur
- NagraVision Asia Pte Ltd., à Singapour, administrateur
- Nagra Media Korea LLC, en Corée du Sud, administrateur
- Nagra Media Pvt Ltd, en Inde, administrateur

- Nagra Media (Taiwan) Co. Ltd, membre du conseil d'administration
- Nagra Media Beijing Ltd, en Chine, PDG
- Nagra Media Beijing Ltd., succursale de Shanghai Branch, en Chine, directeur
- Nagra Media Japan KK, au Japon, membre du conseil d'administration
- Nagra Media Australia Pty. Ltd., en Australie, membre du conseil d'administration
- NagraVision SA, en Suisse, administrateur et directeur général
- NexGuard Labs B.V., aux Pays-Bas, membre du conseil d'administration
- NexGuard Labs Netherlands B.V., aux Pays-Bas, membre du conseil d'administration
- NexGuard Labs France S.A.S., en France, membre du conseil d'administration
- NexGuard Labs USA, Inc. aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- OpenTV Australia Holdings Pty Ltd, en Australie, administrateur
- OpenTV, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- SmarDTV SA, en Suisse, administrateur délégué

MORTEN SOLBAKKEN

Morten Solbakken a débuté sa carrière professionnelle en 1995 en tant qu'ingénieur de systèmes satellitaires chez Telenor International. Il a ensuite occupé de nombreux postes au sein de la structure de Telenor, notamment dans les domaines de la stratégie et du développement commercial autour des actifs dans la division télévision payante, ainsi que de la gestion de la participation de Telenor dans des organisations satellites internationales. De 2007 à 2011, il a été Chief Strategy Officer chez Telenor Broadcast Holding AS (propriétaire de Canal Digital, Telenor Satellite, Norkring et Conax). En mars 2011, M. Solbakken a été nommé COO chez Telenor Broadcast Holding et président des conseils d'administration de Conax, Telenor Satellite et Norkring. Morten Solbakken a rejoint Conax en tant que CEO par intérim en septembre 2011 et a été nommé CEO à partir de décembre

2011, entraînant une transformation de la société, notamment le processus qui a conduit à l'acquisition de Conax par le groupe Kudelski en avril 2014. Le 1er janvier 2018 Morten Solbakken est nommé COO, Digital TV et Executive Vice President du Groupe Kudelski.

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski:

- Conax AS, en Norvège, PDG
- NexGuard Labs B.V., aux Pays-Bas, membre du conseil d'administration
- NexGuard Labs Netherlands B.V., aux Pays-Bas, membre du conseil d'administration
- NexGuard Labs France S.A.S., en France, membre du conseil d'administration
- SmarDTV SA, en France, membre du conseil d'administration

- Kudelski Norway AS, en Norvège, executive Board Member and Managing Director
- Nagra USA, Inc., aux USA, membre du conseil d'administration
- Open TV, Inc., aux USA, membre du conseil d'administration
- Kudelski Corporate, Inc., aux USA, membre du conseil d'administration
- Techno Venture AS, en Norvège, PDG
- Digital Video Holding AS, en Norvège, président
- Digital Video Drift AS, en Norvège, président
- Digital Video Health AS, en Norvège, président
- Conax Access Systems Pvt Ltd, en Inde, président (jusqu'en 31 décembre 2017)

Autres mandats:

- Telenor Satellite AS, en Norvège, 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 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.

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 2017, Kudelski SA et ses filiales n'avaient conclu aucun contrat de management avec des entreprises extérieures au Groupe.

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 2017 du Groupe Kudelski.

6. DROITS 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. Règles de majorité et 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

L'assemblée générale est convoquée vingt jours au moins avant la date de sa réunion, par publication 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 dite d'«opting-out» au sens de l'article 125 al. 3 ou 4 de la loi fédérale sur l'infrastructure des marchés financiers (LIMF) ou d'«opting-up» au sens de l'article 135 al. 1 LIMF. Cela signifie que si un actionnaire franchit le seuil de participation prévu par cette dernière disposition (i.e. 33^{1/3}% des droits de vote), il sera tenu, en vertu de cette même loi, de présenter une offre publique d'achat en espèces portant sur toutes les actions au porteur de la société qu'il ne détient pas encore, au prix minimum défini à l'article 135 al. 2 LIMF.

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 21 mars 2017 pour une période statutaire d'une année. Le mandat de PricewaterhouseCoopers SA a débuté en 1985. Il est sous la responsabilité de M. Luc Schulthess depuis le 1er janvier 2017. Conformément à l'article 730a al.2 du Code des obligations, la personne qui dirige la révision peut exercer ce mandat pendant sept ans au plus.

8.2. Honoraires de révision

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2017 la somme de CHF 1 130 000. 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 2017 la somme de CHF 278 829 composée de CHF 275 499 pour des conseils liés à la fiscalité et de CHF 3 330 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 et les résultats de ses travaux au sein du Groupe Kudelski, les propositions pour rectifier ou améliorer les anomalies identifiées 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 172 du présent rapport.

Dates importantes

- 15 mars 2018: assemblée générale ordinaire à Cheseaux-sur-Lausanne;
- 15 août 2018: publication du rapport financier semestriel et conférence de presse.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

REPORT

MUNÉRATION

UNEF

1. INTRODUCTION

Le présent rapport est établi en conformité avec les dispositions en vigueur, notamment les règles du chapitre sur les rémunérations, participations et prêts de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SIX Swiss Exchange ainsi que celles de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb). Les sections 7 et 8 sont vérifiées par l'organe de révision. Sauf mention spécifique, les informations présentées dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2017.

2. APPROBATION DES REMUNÉRATIONS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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

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

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

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

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

proposition alternative à l'approbation de la même assemblée générale ou d'une assemblée générale ultérieure.

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

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

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

3. PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération du comité de rémunération et de nomination a pour objectif d'aligner au mieux les intérêts à moyen et long termes des organes dirigeants avec ceux de la société et de ses actionnaires et repose sur les principes suivants:

- cohérence de la rémunération par rapport aux tâches, à la charge de travail et au degré de responsabilité assumés;

- 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 termes 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 termes.

Le comité de rémunération et de nomination (voir section 3.5.2 du rapport de gouvernement d'entreprise) veille à ce que la rémunération globale soit comparable et compétitive par rapport à celle 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;
- entreprises de haute technologie détenues par des fonds privés

avec lesquelles le Groupe est en concurrence notamment pour le recrutement et comparables en termes de complexité opérationnelle et de taille d'entreprise, tout

en tenant compte du fait que ces entreprises ne sont pas dans le même secteur d'activité que le Groupe. La vitesse d'évolution du marché dans lequel opèrent ces sociétés est également un critère d'appréciation.

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

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

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

Il n'existe, à l'heure actuelle, aucune disposition prévoyant une prestation ou un avantage particulier, y compris concernant les périodes de blocage des actions, en cas de résiliation du contrat de travail d'un membre de la direction générale ou de départ d'un des membres du conseil d'administration. Il n'existe pas non plus de telles dispositions en faveur des membres du conseil d'administration, des membres de la direction générale ou en faveur d'autres personnes occupant des fonctions clés au sein du Groupe en cas de changement de contrôle de la société. Les contrats de travail des membres de la direction générale sont des contrats à durée indéterminée avec un délai de congé de 11 mois pour la fin d'un mois, ceci afin d'assurer une stabilité au sein du Groupe.

4. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION

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

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

4.1. Membres du conseil d'administration

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

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

4.2. Membres de la direction générale

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

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

Le paiement de la part variable est effectué pour un maximum de 50% sous la forme d'actions au porteur de Kudelski SA. Ces actions sont bloquées pour une période

de trois ou sept ans, au choix de la personne concernée. Les membres de la direction générale ont également la possibilité de participer au plan d'achat d'actions mis en place en 2004, conformément aux termes dudit plan (voir section 2.7 du rapport de gouvernement d'entreprise: Plan d'achat d'actions).

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

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

5. PROCÉDURE DE FIXATION DE LA RÉMUNÉRATION

L'organe compétent pour la fixation de la politique de rémunération et pour la fixation de la rémunération de

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

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

Chaque année, en principe au cours du premier trimestre, le comité de rémunération et de nomination réexamine la politique de rémunération et fixe la rémunération annuelle de chacun des membres de la direction générale et du conseil d'administration, à l'exception de la rémunération des administrateurs non exécutifs et des membres du comité de rémunération et de nomination. Ces dernières sont fixées par le conseil d'administration dans son ensemble lors d'une séance qui est généralement aussi tenue au cours du premier trimestre de l'année civile. 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 généralement aussi tenue au cours du premier trimestre. Les séances du comité de rémunération et de nomination ainsi que du conseil d'administration ont en règle générale lieu en l'absence des personnes dont la rémunération est débattue.

6. DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT L'EXERCICE 2017

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

Aucune modification majeure n'a été apportée à la politique de rémunération du Groupe Kudelski concernant l'exercice 2017. Il est à noter que les actions bloquées de la direction générale l'ont été pour des périodes de 3 ou 7 ans (voir section 7).

6.2. Données particulières concernant l'exercice 2017

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 30,0% et 36,0% de la rémunération globale, à l'exclusion de celle de l'administrateur délégué (voir section 7.). Ce rapport n'est pas fixe et, par conséquent, peut changer chaque année. Les différences de rapport entre la rémunération fixe et la rémunération variable entre les différents membres de la direction générale s'expliquent notamment par la fonction exercée, le statut au sein de l'entreprise et les pratiques en vigueur dans le marché à l'époque de la nomination.

85

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

La somme de toutes les rémunérations versées directement ou indirectement par Kudelski SA ou une de ses filiales en 2017 et en 2016 aux anciens membres et aux membres en exercice du conseil d'administration et de la direction générale est décrite ci-dessous. Les rémunérations n'incluent pas les remboursements des frais professionnels, ni des frais de représentation qui ne sont pas considérés comme de la rémunération.

La valeur des actions est déterminée en fonction de leur valeur boursière à la date de leur attribution avec une réduction pour les périodes bloquées. Conformément aux principes appliqués par les autorités fiscales suisses, une réduction de 6% par année de blocage est considérée. 52 112 (2016: 60 000) actions au porteur ont été allouées à certains membres de la direction générale avec une période bloquée de 7 ans et 7 376 (2016: 21 846) pour une période de 3 ans. Les actions allouées comme partie de la rémunération variable des exercices 2017 et 2016 ont été attribuées en début d'année suivante.

EXERCICE 2017	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 2017 CHF
CONSEIL D'ADMINISTRATION						
KUDELSKI ANDRÉ Président	551 000	–	–	–	3 353	554 353
SMADJA CLAUDE Vice-président	130 000	–	–	–	6 190	136 190
DASSAULT LAURENT Membre	40 000	–	–	–	2 683	42 683
DEISS JOSEPH Membre	60 000	–	–	–	2 362	62 362
FOETISCH PATRICK Membre	60 000	–	–	–	147 087 **	207 087
KUDELSKI MARGUERITE Membre	50 000	–	–	–	3 353	53 353
LESCURE PIERRE Membre	120 000	–	–	–	5 644	125 644
ZELLER ALEXANDRE Membre	110 000	–	–	–	7 377	117 377
ROSS ALEC Membre	50 000	–	–	–	3 353	53 353
TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	1 171 000	–	–	–	181 403	1 352 403

EXERCICE 2017	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 2017 CHF
DIRECTION						
KUDELSKI ANDRÉ CEO	605 500	2 693 500	40 000	335 190	215 488	3 849 678
AUTRES MEMBRES****	1 315 547	538 584	19 488	179 528	147 078	2 180 737
TOTAL DIRECTION	1 921 047	3 232 084	59 488	514 718	362 566	6 030 415

* Cette section inclut les charges sociales.

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

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

**** Morten Solbakken est membre de la direction depuis le 1er janvier 2018. Sa rémunération n'est pas prise en compte dans ce rapport rémunération.

Un des membres de la direction reçoit sa rémunération en dollars. Un autre des membres de la direction a perçu une partie de sa rémunération fixe 2017 en USD. Le taux de change utilisé pour la conversion est de 0.9845.

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

EXERCICE 2016	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 2016 CHF
DIRECTION						
KUDELSKI ANDRÉ CEO	599 250	4 845 149	60 000	708 289	368 381	6 521 069
AUTRES MEMBRES	1 345 869	983 121	21 846	325 577	146 752	2 801 318
TOTAL DIRECTION	1 945 119	5 828 270	81 846	1 033 865	515 133	9 322 387

* Cette section inclut les charges sociales.

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

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

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

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

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

Au 31 décembre 2017 et 2016, aucun prêt, aucune sûreté et aucun crédit n'ont été accordés aux membres du conseil d'administration ou de la direction, ni à leur proches. Aucune avance n'a été accordée aux membres du conseil d'administration ou de la direction.

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

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

Au 31 décembre 2017 et 2016, aucune prestation de prévoyance en dehors de la prévoyance professionnelle n'a été accordée aux membres du conseil d'administration ou de la direction, ni à leur proches.

RAPPORT DE L'ORGANE DE RÉVISION SUR LE RAPPORT DE RÉMUNÉRATION 2017

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

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération ci-joint de Kudelski S.A. (Chapitres 7 et 8) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2017.

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 2017 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.



PricewaterhouseCoopers SA

Luc Schulthess
Expert-réviseur
Réviseur
responsable

Mario Berckmoes
Expert-réviseur

Lausanne, le 13 février 2018

REVUE FINANCIÈRE ET RAPPORT FINANCIER

REVUE
FINANCIÈRE ET R
FINANCIER

UEFIN
RAPPORT FINANCIER

FINANCIAL OVERVIEW

In 2017, the Group increased its consolidated revenues and other operating income from continuing operations by 7.1% to USD 1'068.7 million. SmarDTV's revenues are not included in the reported revenue line as they are classified as discontinued operations. Operating income excluding restructuring costs decreased from USD 113.5 million to USD 48.1 million in 2017. After USD 22.5 million restructuring costs, 2017 operating income was USD 25.6 million.

iDTV segment revenues increased by 4.2% in 2017, reaching USD 688.4 million.

92

Kudelski Security, the Group's cybersecurity business, more than doubled its revenue contribution in 2017, reflecting the full consolidation of M&S Technologies as of January 2017 and the strong performance of its European operations. M&S Technologies is a Dallas-based cyber and network security provider that extends the Group's cybersecurity presence into the South-Central region of the United States.

Public Access maintained its strong top line momentum, with revenues growing at two-digit rates to reach USD 361.3 million, representing 11.7% growth.

REVENUE BREAKDOWN BY SEGMENT

EXCHANGE RATE IMPACT

iDTV

In USD million

2017 Constant Currency 2017 2016

+4.2% +3.8%

Total

686.3
688.4
660.9

-7.5% -8.2%

Europe

184.6
186.1
201.1

+22.7% +23.0%

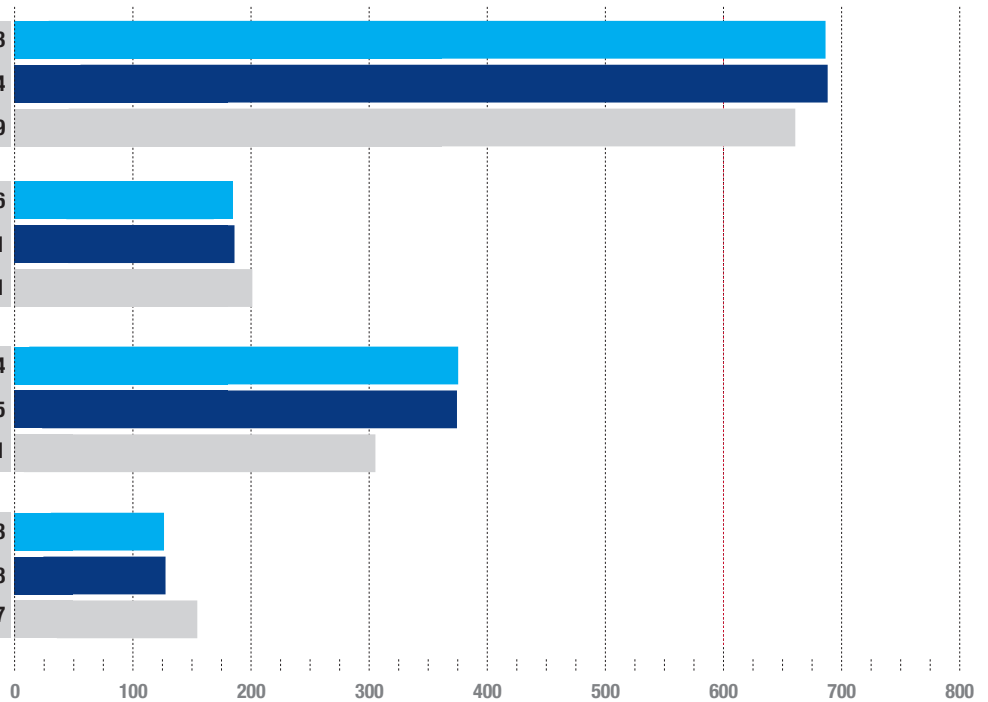
Americas

375.4
374.5
305.1

-17.4% -18.4%

Asia/
Pacific
& Africa

126.3
127.8
154.7



93

PUBLIC ACCESS

In USD million

2017 Constant Currency 2017 2016

+11.7% +10.1%

Total

356.3
361.3
323.5

+2.9% +1.2%

Europe

175.9
178.9
173.8

+19.7% +19.4%

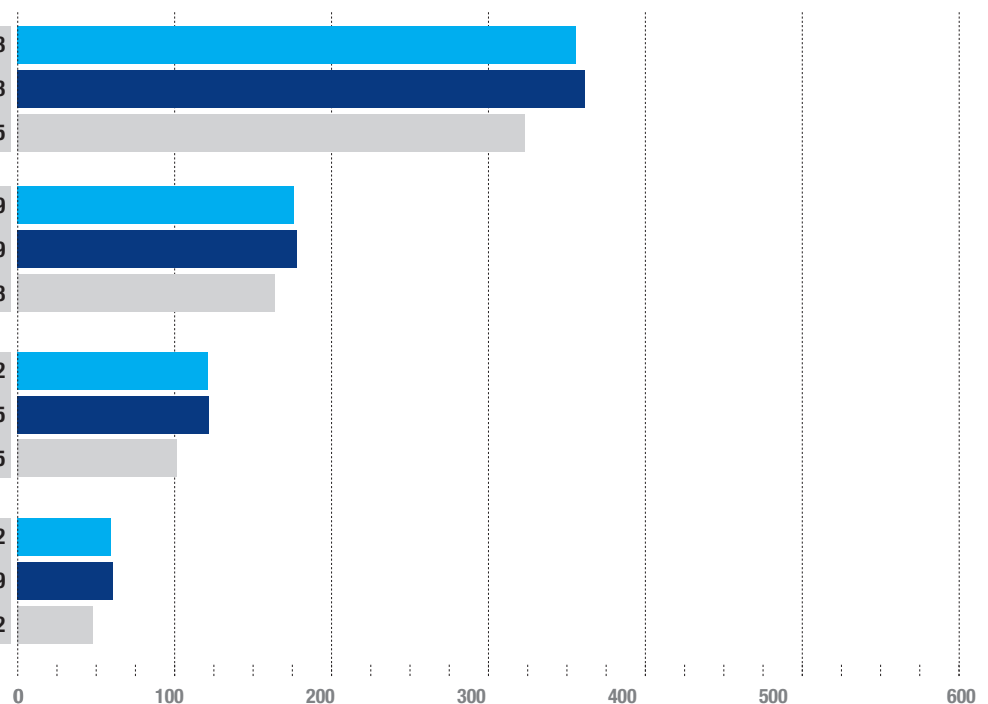
Americas

121.2
121.5
101.5

+26.3% +22.8%

Asia/
Pacific
& Africa

59.2
60.9
48.2



In 2017, the traditional pay TV market continued to slow down, negatively impacting the Group's revenues and contribution margins from its core digital TV products. The Group initiated a restructuring program in the second half of the year to better align its core digital TV cost base with market demand. In the context of this program, the integrated Digital TV (iDTV) structure is undergoing a major transformation that involves, in particular, the full integration of NagraVision and Conax operations and the streamlining of digital TV operations in Switzerland, France and Norway. The Group is also consolidating its operations into locations with a critical mass and proximity to key target markets. As part of this process, the Group is downsizing several locations and closing smaller sites. In 2017, the Group completed several IP licensing transactions and settled its major ongoing litigation. As a result, the Group expects a material reduction in legal costs for 2018. Finally, the Group is increasing its Public Access segment's focus on profitability and cash generation, seeking to better leverage SKIDATA's market leadership.

In connection with the ongoing efforts to streamline its core digital TV operations, the Group is seeking to establish strategic partnerships with best-of-breed set-top box and conditional access module suppliers, which comprise the Group's SmarDTV subsidiary. Such partnerships are likely to encompass a transfer of relevant assets and resources to the selected partners. As such assets and resources, and the related businesses, represent the bulk of SmarDTV's profit and loss and balance sheet, SmarDTV has been reported as a discontinued operation in the current period and in the comparative previous period and the assets and liabilities of the entity have been reclassified as held for sale at the end of the reporting period.

Group activities are increasingly expanding beyond traditional pay TV, in particular into cybersecurity and security for Internet of Things (IoT). The Group continues to invest in the expansion of these fields of activity, significantly raising expenditures in both domains. Furthermore, the Group continues to develop its cloud-based portfolio. In May 2017, the Group acquired DVNor, a Norwegian entity providing media asset management services, including transcoding, storage, distribution and post-production services for USD 4.3 million.

As over 56% of its revenues are denominated in USD and 47% of Group revenues are generated in the Americas, the Group changed its reporting currency from CHF to USD as of January 1, 2017. Accordingly, prior year's numbers have been restated in USD for comparison purposes.

In 2017, the Group increased its consolidated revenues and other operating income from continuing operations by 7.1% to USD 1'068.7 million. SmarDTV's revenues are not included in the reported revenue line as they are classified as discontinued operations. Operating income excluding restructuring costs decreased from USD 113.5 million to USD 48.1 million in 2017. After USD 22.5 million restructuring costs, 2017 operating income was USD 25.6 million.

iDTV segment revenues increased by 4.2% in 2017, reaching USD 688.4 million.

Intellectual property (IP) licensing agreements materially contributed to the 2017 segment revenues. In 2017, the Group completed licensing agreements and/or settled litigation with AT&T, Turner, Scripps Networks Interactive, Advance Magazine Publishers, Twitter, Arris, Comcast and Roku.

Kudelski Security, the Group's cybersecurity business, more than doubled its revenue contribution in 2017, reflecting the full consolidation of M&S Technologies as of January 2017 and the strong performance of its European operations. M&S Technologies is a Dallas-based cyber and network security provider that extends the Group's cybersecurity presence into the South-Central region of the United States.

The Group's cybersecurity operations benefit from strong organic growth and an expanding portfolio of offerings. For example, in 2017, the Group launched a new cybersecurity CxO Performance Solution to improve planning, management and reporting to Cyber Executives as well as White Noise, a platform for secure mobile phone communications. In 2017, the Group materially increased its investment in the development of a comprehensive IoT security platform and also initiated its first customer engagements in this area targeting several vertical markets. Together with the Group's continued investment in the development of a proprietary technology portfolio for enterprise security, the Group's overall investment level has resulted in widening losses for the cybersecurity and IoT business line.

Public Access maintained its strong top line momentum, with revenues growing at two-digit rates to reach USD 361.3 million, representing 11.7% growth. Public Access completed two small acquisitions in 2017. In July, it acquired Advanced Parking Solutions for USD 1.4 million, strengthening its distribution in Ireland. In November 2017, it completed an asset transaction for USD 3.0 million resulting in the takeover of Tecnopass, which strengthens Public Access' distribution and service capabilities in the Chilean market.

GROUP REVENUES AND PROFITABILITY

Total revenues and other operating income from continuing operations for 2017 grew by USD 70.5 million to reach USD 1'068.7 million. Revenues grew by USD 65.3 million to USD 1'049.7 million, while other operating income grew by USD 5.2 million.

Margin after cost of material decreased by USD 5.2 million to USD 706.6 million. Relative to total revenues, margin after cost of material decreased from 71.3% to 66.1%. The main driver of this margin reduction relates to a shift of revenue mix from relatively higher margin core digital TV revenues to relatively lower margin cybersecurity revenues. While cybersecurity currently generates lower margins, the Group expects this business to increase its margins as the share of proprietary technologies increases in the cybersecurity business' revenue mix.

Personnel expenses increased by USD 58.8 million to USD 462.9 million. USD 22.8 million of this increase are due to a 2016 accounting effect related to Swiss pension fund accounting. The remaining USD 36.0 million increase of personnel costs was primarily driven by the addition of substantial headcount to the Group's cybersecurity operations, including headcount from newly acquired M&S Technologies, and by hiring activity at SKIDATA required to support business expansion. In 2017, the Group also fully consolidated the NexGuard watermarking business acquired in July 2016 as well as the business of DVNor, the Norwegian-based provider of media asset management services acquired in May 2017. Total Group headcount at year end was 3'962 compared to 3'801 at the end of 2016. Group US headcount increased by 112 to 782 employees, mainly driven by the expansion of Kudelski Security and SKIDATA's North American operations and the establishment of the Group's second headquarters in Phoenix, Arizona. In addition, the Group continues to grow in India, adding an additional 110 employees in 2017 to reach a total headcount of 513.

Compared to 2016, the Group increased other operating expenses by USD 25.8 million to USD 179.6 million. Main drivers of this increase were USD 12.8 million in higher legal expenses at Nagravision driven by the Group's IP licensing activities, as well as higher operating costs at SKIDATA and the restructuring provision booked in respect of Nagravision.

In 2017, the Group booked USD 22.5 million of restructuring costs as operating expenses, compared to USD 3.0 million in 2016. Between 2016 and 2017, total recurring operating expenses increased from USD 577.7 million (including USD 22.8 million of pension cost adjustments and a net of USD 3.0 million of restructuring costs) to USD 620.0 (net of USD 22.5 million restructuring costs). Cybersecurity and IoT security platform investments were the major driver of this increase, adding USD 29.0 million in related costs year-on-year. The expansion of SKIDATA's operations resulted in an operating cost increase of USD

21.4 million, while Nagravision booked an additional USD 12.8 million of legal costs related to IP litigation. The ongoing restructuring program already resulted in a USD 23.3 million cost reduction in 2017, mainly through efficiency improvements in the core digital TV domain. Further USD 50 to 70 million operating cost reductions are expected to be realized in 2018.

The Group's operating income before depreciation and amortization net of restructuring costs was USD 86.7 million in 2017, a USD 70.1 million decrease over the previous year. At USD 38.6 million, depreciation, amortization and impairment were USD 4.7 million lower than in 2016, due to lower impairment charges compared to the previous year. Overall, the Group generated operating income of USD 25.6 million in 2017. Operating income net of restructuring costs for the year was at USD 48.1 million, compared to USD 113.5 million in 2016.

At USD 8.5 million, 2017 interest expense was USD 1.4 million lower than in the prior year. The Group's primary interest-bearing liabilities include the CHF 200 million bond issued in 2015 with a 1.875% interest rate and the CHF 150 million bond issued in 2016 with a 1.5% interest rate. The Group posted USD 2.8 million of net finance expenses in 2017, including in particular a USD 3.3 million negative foreign exchange effect. This represents a decrease of USD 8.0 million over 2016.

The Group booked USD 12.6 million of income tax expenses in 2017. Tax rate reductions, including in particular the cantonal tax rate in Vaud (Switzerland), generated a USD 20.9 million charge to Group income tax expenses, reducing deferred income tax assets by the corresponding amount. This impact was partly offset by a USD 10.0 million positive effect from the capitalization of previously unrecognized tax assets on tax losses carried forward in the United States. The integration of SKIDATA's US operations with the Group's US tax group is expected to enable the Group to offset the taxable income of SKIDATA's US operations against existing tax losses carried forward.

The Group generated USD 2.7 million of net income from continuing operations in 2017, a decrease of USD 85.8 million from the previous year. Net loss from discontinued operations decreased from USD 20.1 million in 2016 to USD 9.4 million in 2017. In addition to the losses from SmarDTV's operations, 2016 results included the impairment of the contingent consideration related to the NagralD Security sale transaction completed in 2014. Including discontinued operations, the Group booked a USD 6.7 million net loss in 2017.

INTEGRATED DIGITAL TV

Reported iDTV revenues increased by 4.2% to USD 688.4 million, representing a constant currency growth of 3.8%.

The Group's European iDTV business declined by 7.5% in 2017 to USD 186.1 million. Larger Western European markets continue to be affected by a declining traditional pay TV subscriber base. In Italy, for example, the main digital terrestrial pay TV operator has been focused on improving profitability, while reducing its emphasis on subscriber growth.

The Group's Americas business posted a 22.7% growth in spite of lower volumes from DISH Network. The consolidation of newly acquired M&S Technologies and strong organic growth are driving revenues from the Group's cybersecurity operations. Brazil also contributed to regional growth, as revenues from Brazilian customers recovered compared to a weak 2016.

The Asia/Pacific and Africa region posted 17.4% lower revenues in 2017, which was primarily due to the base effect of a strong 2016. In 2016, regional revenues benefitted from a large project with Starhub in Singapore and strong momentum in India. While Starhub continues to represent a positive highlight for the Group, the bulk of revenues from this large project was earned in the previous year. In India, sales by Conax normalized in 2017 following the exceptional volumes generated in 2016. Africa remains highly volatile, with a 2017 revenue contribution that is significantly lower than in the previous year.

Overall, operating income excluding restructuring costs for the iDTV segment was USD 44.2 million compared to USD 115.1 million in 2016, mainly reflecting lower core digital TV profitability and higher investments in the growing cybersecurity and IoT security businesses. Conax's contribution was materially lower compared to the previous year. The Group is currently in the process of fully integrating Nagravision and Conax operations, eliminating duplicate functions and extracting cost synergies.

In spite of the decline in traditional pay-tv volumes, the Group continues to gain traction in emerging video distribution markets. For example, the Group entered into an agreement with IBCAP to fight illegal content streaming through the deployment of its advanced monitoring and detection technologies. In Germany, the Group has entered into a cooperation with the Deutsche Fussball Liga to fight illegal content distribution of football matches.

In 2017, IP licensing continued to progress. The Group completed licensing agreements and/or settled litigation with AT&T, Turner, Scripps Networks Interactive, Advance Magazine Publishers, Twitter, Arris, Comcast and Roku.

While still loss making, the Group's cybersecurity business continues to gain traction. Completed in January 2017, the acquisition of M&S Technologies added a strong foothold in the South-Central region of the United States. Total consideration for this transaction was USD 10.4 million. Kudelski Security added a record number of 105 new customers in the United States and 74 new customers in Europe. With the newly launched Internet of Things Center of Excellence, the Group continues to drive innovation leveraging its track record with end-to-end secure architectures and device security and through partnerships with market leaders. While these initiatives drive top line growth, they also resulted in a widening loss compared to the previous year.

PUBLIC ACCESS

SKIDATA maintained its strong momentum from 2016, posting 10.1% constant currency growth in 2017 to achieve revenues of USD 361.3 million.

At USD 178.9 million, revenues generated in Europe were 2.9% higher compared to the previous year. Among the markets that performed well, Spain, France and Italy were the main contributors of SKIDATA's regional growth.

In the Americas, SKIDATA generated revenues of USD 121.5 million, representing 19.7% growth. The United States market alone generated over USD 100 million revenues for SKIDATA in 2017, with over 300 employees located in 14 offices. Over the past three years, SKIDATA has increased its revenues in the Americas more than threefold. Highlights from 2017 include several new wins in the events segment, such as Disneyland in Los Angeles.

Revenues for Asia/Pacific and Africa grew by 26.3%, reaching USD 60.9 million. SKIDATA continues to extend its footprint in this region; for example, in the first half 2017, SKIDATA completed its first installation in the Philippines. In early 2018, SKIDATA announced the acquisition of a controlling stake of Cytel, the Chinese leader of premium parking access control solutions. With this acquisition, SKIDATA gains a strong foothold in the Chinese parking market.

Public Access' operating income improved by USD 3.9 million in 2017, reaching USD 21.3 million. The profitability improvement was driven by top line expansion and was achieved in spite of continued investment to further expand its business, including, for example, the opening of new offices in Ireland and in US states such as Virginia and Georgia.

BALANCE SHEET AND CASH FLOW

The fair value of SmarDTV's balance sheet items are reported as "Assets classified as held for sale" and "Liabilities classified as held for sale". Such assets represent USD 62.7 million and the liabilities represent USD 32.5 million.

Total non-current assets increased by USD 33.0 million to USD 705.3 million at the end of 2017, with tangible fixed assets decreasing by USD 9.1 million and intangible fixed assets increasing by USD 23.4 million. The acquisition of M&S Technologies, DVNor and SKIDATA Ireland, as well as currency translation effects, added USD 21.2 million to goodwill. Financial fixed assets increased by USD 23.7 million, mainly due to a USD 25.3 million increase in the long-term portion of trade accounts receivable driven by, among others, discounted revenues related to the licensing of the Group's intellectual property portfolio.

Total current assets decreased by USD 47.8 million to USD 525.2 million in 2017. A USD 5.8 million higher inventory is mainly due to a USD 9.5 million increase at SKIDATA. The Group increased trade receivables by USD 61.1 million, as newly acquired M&S Technologies added USD 11.5 million and other cybersecurity activities added an additional USD 7.7 million. SKIDATA was the main driver of the increase with an additional USD 38.4 million of trade receivables in 2017. At the end of 2017, cash and cash equivalents amounted to USD 71.9 million.

Total equity increased by USD 6.7 million, mainly reflecting a positive USD 36.5 million of other comprehensive income and the USD 19.3 million distribution to shareholders in March 2017.

Total non-current liabilities decreased by USD 15.9 million to USD 428.9 million. Long-term financial debt includes the CHF 200 million 1.875% bond maturing in August 2022 and the CHF 150 million 1.5% bond maturing in September 2024. As both these bonds are denominated in CHF, long-term financial debt increased by USD 13.9 million primarily due to foreign exchange translation effects. Other long-term liabilities decreased by USD 14.0 million due to a USD 8.5 million reduction of long-term advances from customers and a USD 6.5 million reduction of long-term loan granted by a seller in connection with a business combination.

Total current liabilities increased by USD 24.5 million to USD 333.4 million. Short-term financial debt increased by USD 35.4 million, reflecting higher short-term borrowings by SKIDATA.

In 2017, the Group used USD 54.2 million of cash flows for operating activities, mainly reflecting a total of USD 118.0 million of negative working capital adjustments. This variation includes, in particular, a USD 75.1 million increase of trade accounts receivable. SKIDATA's higher working capital and amounts due to the Group in connection with the licensing of its intellectual property portfolio are the main driver of this working capital increase. The Group used USD 59.3 million of cash for investing activities. The net cash consideration for the acquisition of M&S Technologies, DVNor and a SKIDATA distributor in Ireland amounted to USD 13.5 million. In 2017, the Group invested USD 20.1 million for purchases of tangible assets, including USD 9.0 million at SKIDATA and USD 17.3 million for purchases of intangible assets, including for the deployment of a new ERP system for the Group.

Cash in from financing activities amounted to USD 1.7 million, including in particular USD 19.3 million repaid as a distribution to Kudelski SA's shareholders in March 2017.

OUTLOOK

The slowdown of the traditional pay TV business is expected to continue into 2018, reflecting the continued major transformation of the digital TV landscape. While new opportunities are emerging, in particular for end-to-end security solutions in the Internet video space, revenues from these new areas are not yet expected to fully replace the decline of traditional pay TV revenues. As a result, the Group expects declining revenues and margins in its legacy digital TV business and is implementing measures to adapt its cost base accordingly. These measures include efficiency improvements in core digital TV and corporate functions, the full integration of Nagravision and Conax operations, the rationalization of the iDTV global presence with the closure of smaller locations and the downsizing of underutilized sites.

The Group's cybersecurity business is expected to maintain its top line momentum in 2018, delivering sustained organic growth both in the United States and Europe. However, as the Group continues to invest in this emerging business, cybersecurity is expected to continue to generate materially negative contribution margins in 2018.

In the Public Access segment, SKIDATA is expected to continue extending its market leadership and delivering growth. In 2018, the Group also expects SKIDATA to achieve higher profitability and cash generation.

FINANCIAL STATEMENTS

CONTENTS

KUDELSKI GROUP CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2017 AND 2016	P. 100
CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2017 AND 2016	P. 101
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2017 AND 2016	P. 102
CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2017 AND 2016	P. 103
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2017 AND 2016	P. 104
NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017	P. 105
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 152

KUDELSKI SA FINANCIAL STATEMENTS

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2017 AND 2016	P. 158
INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2017	P. 159
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2017	P. 160
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 166

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2017 AND 2016)

In USD'000	Notes	2017	restated 2016
Revenues	5	1 049 656	984 380
Other operating income	6	19 051	13 772
Total revenues and other operating income		1 068 707	998 151
Cost of material, licenses and services		-362 093	-286 445
Employee benefits expense	7	-462 851	-404 117
Other operating expenses	8	-179 559	-153 761
Operating income before depreciation, amortization and impairment		64 204	153 829
Depreciation, amortization and impairment	9	-38 566	-43 321
Operating income		25 637	110 507
Interest expense	10	-8 500	-9 925
Other finance income, net	11	-2 759	5 242
Share of result of associates	16	888	854
Income before tax		15 266	106 678
Income tax expense	12	-12 595	-18 143
Net income for the period from continuing operations		2 672	88 535
Net result from discontinued operations	35	-9 412	-20 132
Net income for the period		-6 741	68 403
Attributable to:			
- Equity holders of the company		-11 378	63 620
- Non-controlling interests		4 637	4 783
Earnings per share (in USD)			
Attributable to shareholders of Kudelski SA for bearer shares : basic and diluted (in USD)	13	-0.2092	1.1728
- Continuing operations		-0.0756	1.4918
- Discontinued operations		-0.1336	-0.3190
Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in USD)	13	-0.0209	0.1173
- Continuing operations		-0.0075	0.1491
- Discontinued operations		-0.0134	-0.0319

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

CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2017 AND 2016)

In USD'000	Notes	2017	restated 2016
Net income		-6 741	68 403
Other comprehensive income to be eventually reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:			
Currency translation differences		23 766	-1 229
Cash flow hedges, net of income tax		105	790
Net gain on available-for-sale financial assets, net of income tax		-196	196
		23 675	-243
Other comprehensive income never to be reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:			
Remeasurements on post employment benefit obligations, net of income tax		12 834	-3 358
		12 834	-3 358
Total other comprehensive income, net of tax		36 509	-3 601
Total comprehensive income		29 768	64 803
Attributable to:			
Shareholders of Kudelski SA		24 385	60 167
- Continuing operations		29 893	77 883
- Discontinued operations		-5 508	-17 716
Non-controlling interests		5 383	4 636

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

CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(AT DECEMBER 31, 2017 AND 2016)

In USD'000	Notes	31.12.2017	31.12.2016
ASSETS			
Non-current assets			
Tangible fixed assets	14	136 668	145 770
Intangible assets	15	451 136	427 722
Investments in associates	16	5 858	4 939
Deferred income tax assets	17	55 212	61 186
Financial assets and other non-current assets	18	56 405	32 708
Total non-current assets		705 279	672 326
Current assets			
Inventories	19	58 997	53 221
Trade accounts receivable	20	340 357	279 289
Other current assets	21	53 469	65 701
Derivative financial instruments	33	475	350
Cash and cash equivalents	22	71 911	174 440
Total current assets		525 209	573 001
Assets classified as held for sale	35	62 650	-
Total assets		1 293 137	1 245 327
EQUITY AND LIABILITIES			
Equity			
Share capital	23	332 222	331 091
Reserves		144 455	138 688
Equity attributable to equity holders of the parent		476 676	469 779
Non-controlling interests	24	21 653	21 839
Total equity		498 329	491 618
Non-current liabilities			
Long-term financial debt	25	357 528	343 595
Deferred income tax liabilities	17	9 014	10 847
Employee benefits liabilities	27	52 311	66 379
Provisions for other liabilities and charges	34	10	-
Other long-term liabilities and derivative financial instruments	28	9 998	23 987
Total non-current liabilities		428 861	444 807
Current liabilities			
Short-term financial debt	29	66 902	31 471
Trade accounts payable	30	88 696	66 797
Other current liabilities	31	137 794	153 990
Current income taxes		7 502	14 608
Advances received from clients	32	21 895	31 989
Derivative financial instruments	33	202	97
Provisions for other liabilities and charges	34	10 420	9 948
Total current liabilities		333 412	308 901
Liabilities classified as held for sale	35	32 535	-
Total liabilities		794 808	753 709
Total equity and liabilities		1 293 137	1 245 327

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

CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2017 AND 2016)

In USD'000	Notes	2017	2016
Net income for the year		-6 741	68 403
Adjustments for net income non-cash items:			
- Current and deferred income tax		12 989	19 318
- Interests, allocation of transaction costs and foreign exchange differences		9 510	5 394
- Depreciation, amortization and impairment		42 529	44 737
- Share of result of associates	16	-888	-854
- Non-cash employee benefits (income) / expense		1 752	-14 300
- Deferred cost allocated to income statement		8 993	10 146
- Additional provisions net of unused amounts reversed		14 186	9 303
- Non-cash government grant income		-14 921	-12 279
- Other non cash (income) / expenses		2 922	2 296
Adjustments for items for which cash effects are investing or financing cash flows:			
- Net result on sales of subsidiaries and operations		133	-
- Other non-operating cash items		-45	-1 461
Adjustments for change in working capital:			
- Change in inventories		-10 779	5 154
- Change in trade accounts receivable		-75 056	-13 503
- Change in trade accounts payable		23 403	2 091
- Change in deferred costs and other net current working capital headings		-55 584	7 211
Government grant from previous periods received		10 215	5 316
Dividends received from associated companies	16	175	1 271
Interest paid		-7 238	-8 400
Interest received		888	1 081
Income tax paid		-10 626	-6 729
Cash flow from operating activities		-54 184	124 195
Purchases of intangible fixed assets		-17 343	-19 023
Purchases of tangible fixed assets		-20 112	-28 069
Proceeds from sales of tangible and intangible fixed assets		-1 640	1 145
Proceeds from sale of investment property		-	2 395
Investment in financial assets and loans granted		-3 328	-3 643
Divestment of financial assets and loan reimbursement		2 226	2 006
Acquisition of subsidiaries, cash outflow (net of cash acquired):			
- Cash consideration arising from current year business combinations	4	-13 457	-72 261
- Cash acquired from business combinations	4	2 809	10 926
- Payment arising from prior years business combinations		-8 208	-3 064
Disposal of subsidiaries and operations, cash outflow		-266	-
Acquisition of associated companies	16	-	-1 025
Cash flow from investing activities		-59 318	-110 613
Reimbursement of bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities		-4 757	-116 888
Increase in bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities		31 225	170 615
Proceeds from employee share purchase program	38	114	85
Acquisition of non-controlling interests		-281	-2 778
Capital contribution from non-controlling interests		-	180
Dividends paid to non-controlling interests		-5 286	-5 208
Dividends paid to shareholders	37	-19 329	-
Reimbursement of share capital to Shareholders of Kudelski SA		-	-19 271
Cash flow from financing activities		1 685	26 735
Effect of foreign exchange rate changes on cash and cash equivalents		9 287	-4 099
Net movement in cash and cash equivalents		-102 529	36 218
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	22	174 440	138 222
Cash and cash equivalents at the end of the year	22	71 911	174 440
Net movement in cash and cash equivalents		-102 529	36 218

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

CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2017 AND 2016)

In USD'000	Notes	Share capital	Share premium	Retained earnings	Fair value and other reserves	Currency translation adjustment	Non-controlling interests	Total equity
January 1, 2016		439 615	7 483	-20 414	-3 522	4 265	24 095	451 522
Net income		-	-	63 620	-	-	4 783	68 403
Other comprehensive income		-	-	-3 343	986	-1 096	-147	-3 601
Total comprehensive income		-	-	60 277	986	-1 096	4 636	64 803
Employee share purchase program	38	64	59	-	-	-	-	122
Shares issued to employees	38	1 535	72	-	-	-	-	1 607
Par value reduction of share capital		-110 122	90 851	-	-	-	-	-19 271
Dividends paid to non-controlling interests		-	-	-	-	-	-5 208	-5 208
Impairment of contingent consideration		-	-	1 483	-	-	-	1 483
Transactions with non-controlling interests		-	-	-1 756	-	-	-1 863	-3 619
Equity contribution from non-controlling interest		-	-	-	-	-	179	179
December 31, 2016		331 091	98 464	39 591	-2 535	3 169	21 839	491 618
Net income		-	-	-11 378	-	-	4 637	-6 741
Other comprehensive income		-	-	12 835	-91	23 018	747	36 509
Total comprehensive income		-	-	1 457	-91	23 018	5 384	29 768
Employee share purchase program	38	111	53	-	-	-	-	164
Shares issued to employees	38	1 020	635	-	-	-	-	1 655
Dividends paid to shareholders		-	-13 807	-5 523	-	-	-	-19 330
Dividends paid to non-controlling interests		-	-	-	-	-	-5 286	-5 286
Transactions with non-controlling interests	4	-	-	24	-	-	-305	-281
Sale of non-controlling interest		-	-	-	-	-	-21	-21
Non controlling interests arising on business combinations		-	-	-	-	-	42	42
December 31, 2017		332 222	85 345	35 549	-2 626	26 187	21 653	498 329

Fair value and other reserves as of December 31, 2017 include kUSD -2 845 (2016: kUSD -2 649) of unrealized loss on available-for-sale financial assets and an unrealized gain of kUSD 219 (2016: kUSD 114) relating to cash flow hedges.

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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

1. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

(A) Basis of preparation

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

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

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

(B) Change in Presentation Currency

As the majority of revenues are denominated in U.S. Dollars, the Group announced June 1, 2016, that it will change the currency in which it presents its financial results from the Swiss Franc (CHF) to U.S. Dollar (USD) beginning January 1, 2017. To assist shareholders with this change, comparative financial information as of and for the year ended December 31, 2016 have been re-presented in USD.

In order to satisfy the requirements of IAS 21 with respect to a change in presentation currency, the consolidated

financial information as of and for the year ended December 31, 2016 has been restated from CHF to USD using the procedures described below:

Assets and liabilities of foreign operations where the functional currency is other than USD were translated to USD at the relevant rates of exchange.

Non-USD income/expense results were translated to USD at the relevant average rates of exchange. Differences arising from the retranslation of the opening net assets and the results for the period have been taken to the foreign currency translation reserve (CTA).

The cumulative foreign currency translation reserve was set to nil at January 1, 2004, the date of transition to IFRS. All subsequent movements comprising differences on the retranslation of the opening net assets of non-USD subsidiaries have been taken to the foreign currency translation reserve. Share capital, share premium and other reserves were translated at the historic rates prevailing at the dates of the transactions.

All exchange rates used were extracted from the Group's underlying accounting records, as previously reported in the annual reports.

(C) Group accounting

(a) Subsidiaries

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

rights but exercises significant power to govern their financial and operating policies and bears an over-proportional responsibility for the main risks. Subsidiaries are fully consolidated from the date on which control is transferred to the Group.

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

(b) Business combinations

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

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

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

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

(c) Disposal of subsidiaries

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

(d) Associates

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

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

(D) Foreign currencies

Beginning January 1, 2017, the consolidated financial statements of the Group are expressed in U.S. Dollars (“USD”), which is the presentation currency.

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

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

(E) Revenue recognition

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

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

(a) Sales of goods

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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

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

(b) Services rendered

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

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

(c) Royalties and licenses

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

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

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

(d) Multiple element arrangements – service mode

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

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

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

contract revenue, the estimated loss is recognized immediately.

(e) Payment to customers

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

(f) Interest income

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

(F) Government grants

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

(G) Cost of material, licenses and services

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

Cost of licenses includes amounts charged by external suppliers for sub-licenses on a per-unit basis for each unit of delivered product (e.g. CODEC licenses charged on each set-top-box sold). It therefore specifically excludes licenses paid independently of the number of units sold, deployed or used in a development process. Cost of services includes outsourced services that are directly connected to a recognized sales transaction, such as subcontracting a portion of a maintenance agreement or outsourcing the implementation of a revenue-generating customer solution.

on an ongoing basis, of whether the derivatives that are used in hedging transactions are highly effective in offsetting changes in fair value of hedged items.

(a) Derivatives that do not qualify for hedge accounting

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

(b) Fair value hedge

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

(c) Cash flow hedge

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

affects the income statement.

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

(l) Taxes

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

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

(H) Derivative financial instruments

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

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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

foreseeable future.

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

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

(J) Tangible fixed assets

(a) General

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

Building acquisitions or construction and building improvements are allocated to components. The costs less residual values are depreciated over their useful lives on a straight-line basis. Such useful lives may be between 4 to

50 years. Depreciation starts when the underlying assets are ready for use.

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

Technical equipment and machinery

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

Other equipment

	Useful life in years
Office furniture and equipment	5 - 7
Vehicles	4 - 5

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

(b) Leased tangible fixed assets

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

(c) Fixed assets made available to clients

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

(d) Borrowing costs

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

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

(K) Intangible assets

(a) Goodwill

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

cumulated impairment losses. Goodwill is allocated to cash generating units for the purpose of impairment testing. Gains and losses on the disposal of an entity include the carrying amount of goodwill associated with the entity sold.

(b) Internal research and development

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

(c) External research and development

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

(d) Computer software

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

(e) Customer lists, Trademarks and Brands

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

er lists, trademarks and brands are not capitalised.

(f) Other intangibles in connection with business combinations

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

Over the useful life, in years

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

(L) Financial assets

The Group classifies its financial instruments in the following categories: financial assets or financial liabilities at fair value through profit or loss, loans and receivables and available-for-sale financial assets. The classification depends on the purpose for which the financial instruments were acquired or granted. Management determines the classification of its financial instruments at initial recognition and re-assesses this designation at each reporting date.

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

This category has two sub-categories: financial assets held for trading, and those designated at fair value through profit or loss at inception. A financial asset is classified as held for trading if acquired principally for sale in the short term, or if so designated by management. Derivatives are also categorized

as held for trading unless they are designated as hedges. Assets held for trading are classified as current assets if they are either held for trading or are expected to be realized within 12 months of the balance sheet date.

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

(b) Loans and receivables

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

(c) Available-for-sale financial assets

Available-for-sale financial assets are non-derivatives that are either designated as available-for-sale or are not classified in another category. Listed redeemable notes held by the Group that are traded in an active market are classified as available-for-sale financial assets and stated at fair value at the end of each reporting period.

The Group also has investments in unlisted shares that are not traded in an active market but that are classified as available-for-sale financial assets and stated at fair value at the end of each reporting period because management considers fair value can be reliably

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

measured. Fair value is determined in the manner described in note 43. Interest income, dividends and exchange differences arising on monetary available-for-sale financial assets is recognized in the income statement, while all other changes in the carrying amount of available-for-sale financial assets are recognized in comprehensive income and accumulated under the heading of 'Fair value and other reserves'. When the investment is disposed of, or is determined to be impaired, the cumulative gain or loss previously accumulated in 'Fair value and other reserves' is reclassified to the income statement.

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

(M) Inventories

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

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

(N) Deferred costs

Deferred costs are measured at cost and are allocated to the income statement over the shorter of their useful life and the contract period. The portion of deferred cost to be expensed in the

income statement during a period that exceeds 12 months from the balance sheet date is disclosed under other non-current assets.

(O) Trade accounts receivable

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

(P) Cash and cash equivalents

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

(Q) Share capital

Ordinary and preferred shares of Kudelski SA are classified as equity and are presented at their nominal value. The difference between proceeds of share capital less directly attributable incremental costs and the nominal value of the share capital increase are considered as share premium and included in equity.

(R) Borrowings

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

Fees paid for the establishment of loan facilities are recognized as transaction costs of the loan if all of the facility will be

drawn down. If there is no evidence that all of the facility will be drawn down, the fee is capitalized as a pre-payment for liquidity services and amortized over the period of the loan facility.

(S) Provisions

Provisions are recognized when the Group has a present legal or constructive obligation as a result of past events, it is more likely than not that an outflow of resources will be required to settle the obligation, and the amount can be reliably estimated. Provisions are not recognized for future operating losses.

Where there are a number of similar obligations, the likelihood that an outflow will be required in settlement is determined by considering the class of obligations as a whole. A provision is recognized even if the likelihood of an outflow with respect to any one item included in the same class of obligations may be small.

A restructuring provision is recognized when the Group has developed a formal plan for the restructuring and has raised a valid expectation in those affected that it will carry out the restructuring by starting to implement the plan or announcing its main features to those affected. Restructuring provisions comprise employee termination payments, lease termination penalties and dilapidation costs.

(T) Employee benefits

(a) Pension obligations

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

benefits payable to their employees on retirement by charging current service costs to income.

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

The Group's contributions to the defined contribution plans are charged to the income statement in the year during which they are made.

(b) Other long-term employee benefits

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

(c) Employee Share Purchase Program (ESPP)

The Group's employee share purchase program allows certain employees to

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

(d) Profit sharing and bonus plan

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

(e) Other employee benefits

Salaries, wages, social contributions and other benefits are recognized on an accrual basis in employee benefits expense in the year in which the employees render the associated services.

(U) Trade accounts payable

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

(V) Dividends

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

(W) Non-current assets held for sale

Non-current assets and disposal groups are classified as held for sale if their carrying value will be recovered principally through a sale transaction rather than through continuing use. The Group considers this condition to be met when management is committed to a sale and a sale is highly probable of being completed within one year from the date of classification.

When the Group is committed to a sale plan involving loss of control of a subsidiary, all of the assets and liabilities of that subsidiary are classified as held for sale when the criteria described above are met, regardless of whether the Group will retain a non-controlling interest in its former subsidiary after sale.

When the Group is committed to a sale plan involving disposal of an investment, or a portion of an investment, in an associate, the investment or portion of the investment that will be disposed of is classified as held for sale when the criteria described above are met, and the Group discontinues the use of the equity method in relation to the portion that is classified as held for sale. Any retained portion of an investment in an associate that has not been classified as held for sale continues to be accounted for using the equity method. The Group discontinues the use of the equity method at the time of disposal when the disposal results in the Group losing significant influence over the associate.

Non-current assets (and disposal groups) classified as held for sale are measured at the lower of their carrying value or fair value less costs to sell.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

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

The accounting policies adopted are consistent with those followed in the preparation of the Group's annual financial statements for the year ended December 31, 2016, except for the adoption of new standards and interpretations as of January 1, 2017 described below.

The Group has applied the following standards and amendments effective from January 1, 2017:

- IFRS 12 – 'Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealised Losses' (amendment)
- IFRS 7 – 'Disclosure initiative'

The adoption of these amendments had only limited impact on the Group's accounting policies, financial position and performance. The Group has not early adopted any other standard, interpretation or amendment that has been issued but is not yet effective.

Standard and Interpretations in issue not yet adopted

Certain new standards, amendments and interpretations to existing standards have been published that are mandatory for the Group's accounting periods beginning after 1 January 2018 or later periods, and which the Group has not early adopted:

- On the 1 January, 2018, IFRS 15 'Revenue from Contracts with a Customer' will come in to effect. The new standard replaces the current IAS 18 'Revenue', IAS 11 'Construction Contracts' and IFRIC 13 'Customer Loyalty Programmes'. It establishes principles for recognizing, measuring and reporting information about the nature, amount, timing and uncertainty of revenue and cash flows arising from contracts with

customers. Under IFRS 15, revenue from contracts with customers is recognized based on a five-step model and the transaction price is allocated to each distinct performance obligation on the basis of the relative stand-alone selling prices. Revenue is no longer recognized upon the transfer of risks and rewards but when or as performance obligations are satisfied by transferring control of a promised good or service to a customer. The standard also provides guidance on the treatment of any costs to obtain and/or fulfil a contract that may be recognized as assets.

The Group will adopt IFRS 15 with an effective date as of 1 January, 2018. We are currently in the process of reviewing our various revenue streams to determine whether there will be a material impact on initial application of the standard. The following areas highlight the major IFRS 15 considerations that we are currently assessing which might potentially result in a difference between the current accounting standard and IFRS 15:

- We sell multiple goods and services to the same customer simultaneously which typically includes hardware, software, maintenance and services. For most of our contracts, these are already accounted for as separate performance obligations but for selected contracts, these goods and services are integrated and combined into one service offering and were recognized together as a bundle over time under IAS 18. We are currently reviewing whether the goods and services in those arrangements need to be accounted for as separate performance obligations or not.
- Many of our arrangements include licensing of our intellectual property, mainly in the form of technology and software. Whilst we expect that the

majority of our license revenue would continue to be recognized at a point in time and upon delivery, we are currently reviewing the IFRS 15 license specific guidance to determine whether certain licensing arrangements that take the form of "rental" or "subscription" should be recognized over time or at a point in time.

- We are in the process of determining the stand-alone selling price for the various performance obligations identified and consequently we might revisit the allocation of the transaction price to the various performance obligations.

- As a result of the clarified guidance for agent vs principal in IFRS 15, the Group might be deemed an agent for some goods and services that were previously accounted for as principal.

- In certain circumstances IFRS 15 requires that the cost of acquiring a contract be capitalized. On certain contracts and commission plans this could lead to additional cost capitalization.

- Based on our analysis so far, we do not anticipate an impact in relation to the timing of revenue recognition for maintenance, technical support, implementation or consultancy services type contracts that are identified as separate performance obligations as we expect that it will continue to be recognized over time. Similarly, we do not anticipate an impact with respect to the timing of recognizing revenue from delivering hardware (i.e. set-top boxes or equipment) as we expect that it will continue to be recognized upon delivery as this is the point at which control is transferred. In addition, contracts selling multiple products and services that comprise one overall solution that have been deemed as one performance obligation under IFRS 15 would continue to be

recognized over time using a measure of progress that is similar to the current accounting treatment.

The Group continues to assess any other impact the new standard might have on Group's consolidated financial statements which includes impact on its systems, processes and controls. We are also finalizing our future IFRS 15 revenue recognition policies that will be applied for the financial year ended 31 December 2018.

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

The standard will affect primarily the accounting for the Group's operating leases. As of the reporting date, the group has non-cancelable operating lease commitments of kUSD 56 700.

However, the group has not yet determined to what extent these commitments will result in the recognition of an asset and a liability for future payments and how this will affect the group's profit and classification of cash flows. Some commitments may be covered by the exception for short-term and low-value leases and some commitments may relate to arrangements that will not qualify as leases under IFRS 16.

- IFRS 9 - 'Financial instruments' – (effective from 1 January of 2018) – IFRS 9 introduces new requirements for the classification and measurement, impairment and hedge accounting of financial assets and liabilities. This new standard comprises two measurement categories

for financial assets and liabilities: amortized cost and fair value. It also introduces a new impairment model based on expected credit loss.

The Group has reviewed its financial assets and liabilities and expects the following impact from the adoption of the new standard on January 1, 2018. The majority of the Group's debt instruments that are currently classified as available-for-sale financial assets would appear to satisfy the conditions for classification as at fair value through other comprehensive income and hence there will be no change to the accounting for these assets. Accordingly, the group does not expect the new guidance to have a significant impact on the classification and measurement of its financial assets.

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

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

There are no other standards that are not yet effective and that would be expected to have a material impact on the Group financial statements in the current or future reporting periods and on foreseeable future transactions.

2. CRITICAL ACCOUNTING ESTIMATES AND JUDGMENTS

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

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

Complete security solutions generating recurring service revenues

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

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

Litigation and product liability provisions

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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

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

Income tax, deferred tax assets and government grants

The Group is subject to income tax in numerous jurisdictions. Significant judgment is required in determining the portion of tax losses carried forward which can be offset against future taxable profit (note 17). In order to assess whether there is any future benefit, forecasts are made of the future taxable profits by legal entity. Actual outcomes could vary significantly from forecasts of future profits and could therefore significantly modify the deferred tax asset and the income taxes. Furthermore, subsequent changes in tax laws, such as non-exhaustive changes in tax rates, the proportion of tax losses that could be offset with future profits or changes in forfeiting periods which occur after the accounts have been approved might affect the tax asset capitalized.

A tax audit may also lead to significant adjustments, due to a rejection of key components of a tax return or a government grant (e.g. related to transfer pricing or the assessment of the eligibility of a project qualifying for a grant).

Retirement benefit plans

The Group sponsors pension and other retirement plans in various forms covering employees who meet eligibility requirements. Several statistical and other factors that attempt to anticipate future events are used in calculating the expense and liability related to these plans. The factors include assumptions about the discount rate and rate of future compensation increases, as determined by Group management within certain guidelines. In addition, the Group's ac-

tuarial consultants use statistical information such as withdrawal and mortality rates for their estimates.

Assumptions used (note 27) may differ materially from actual results due to changing market and economic conditions, higher or lower withdrawal rates or longer or shorter life spans of participants, among other factors. Depending on events, such differences could have a material effect on our total equity.

Impairment of goodwill

Determining whether goodwill is impaired requires an estimation of the value in use of the cash-generating units to which goodwill has been allocated.

The value in use calculation requires management's estimate of the future cash flows expected to arise from the cash-generating unit and a suitable discount rate in order to calculate present value. Actual cash flows and values could vary significantly from the forecasted cash flows and related values derived using discounting techniques.

3. FINANCIAL RISK MANAGEMENT

The Group's Corporate Treasury function provides services to the business, coordinates access to domestic and international financial markets, and monitors and manages the financial risks relating to the operations of the Group through exposure analyses. These risks include market risk (including currency risk, fair value interest rate risk, cash flow interest rate risk and price risk), credit risk and liquidity risk.

The Group seeks to minimize the effects of these risks by using derivative financial instruments to hedge risk exposures. The use of financial derivatives is governed by the Group's treasury policies, which provide written principles on foreign exchange risk, interest rate risk, credit risk, the use of financial derivatives and non-derivative financial instruments, and the investment of excess liquidity. Internal control procedures ensure compliance with these policies. The Group does not enter into or trade financial instruments, including derivative financial instruments, for speculative purposes. The Corporate Treasury function reports periodically to the Group's finance executive committee which monitors risks and policies implemented to mitigate risk exposures.

Market risk

The Group's activities expose it primarily to the financial risks of changes in foreign currency exchange rates and interest rates. The Group applies a natural economic hedging strategy and can enter into a variety of derivative financial instruments to manage its exposure to foreign currencies and interest rate risks, including forward foreign exchange contracts or option strategies to hedge the exchange rate risks and interest rate swaps to mitigate the risk of rising interest rates.

The Group does not enter into any financial transactions containing a risk that cannot be quantified at the time the transaction is concluded (it does not sell assets short). The Group only sells existing assets or hedges transactions and future transactions that are likely to happen. Future transaction hedges are contracted according to treasury policy based on a foreign exchange cash flow forecast. In the case of liquid funds, it writes options on assets it has, or on positions it wants to acquire, and for which it has the required liquidity. The Group therefore expects that any loss in value for these instruments would be generally offset by increases in the value of the hedged transactions.

(a) Foreign exchange risk

The Group conducts business in a variety of countries using a variety of foreign currencies. However, the Group prepares its consolidated financial statement in U.S. Dollars. It is therefore exposed to foreign exchange risk arising from various currency exposures, primarily with respect to the Swiss franc and the Euro. Foreign exchange risk arises from future commercial transactions, recognized assets and liabilities and net investments in foreign operations. In order to manage foreign exchange risks arising from future commercial transactions and certain assets and liabilities, the Group uses forward foreign exchange contracts and foreign currency zero cost option contracts to hedge certain anticipated foreign currency revenues.

It is the policy of the Group to cover specific foreign currency receipts within a determined portion of the exposure generated, leaving to the Finance Executive Committee the decision to cover the remaining portion based on its views on the market. The Group also enters into forward foreign exchange contracts to manage the risk associ-

ated with anticipated sales transactions out to 12 months within a determined portion of the exposure generated, as defined in the treasury policy.

Net investments in Group affiliates with a functional currency other than the Swiss Franc are of a long-term nature: the Group does not hedge such foreign currency translation exposures.

(b) Interest rates

The Group is exposed to interest rate risk as entities in the Group borrow funds at both fixed and floating interest rates. The group manages this risk by maintaining an appropriate mix between fixed and floating rate borrowings, and by the use of interest rate swap contracts. Hedging activities are evaluated regularly to align with interest rate views and the Group's defined risk appetite, which ensure that optimal hedging strategies are applied by either neutralizing the balance sheet exposures or protecting interest expense through different interest rate cycles.

Other price risks

The Group is exposed to equity price risks arising from equity investments. Equity investments are held for strategic rather than trading purposes. The Group does not actively trade these investments.

Credit risk management

Credit risk refers to the risk that a counterparty will default on its contractual obligations resulting in financial loss to the Group. The Group uses credit rating information supplied by independent rating agencies where available and, if not available, the Group uses other publicly available financial information and its own trading records to rate its major customers. The Group's exposure and the credit ratings of its counterparties are continuously monitored, and the aggregate value of transac-

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

The Group does not have any significant credit risk exposure to any single counterparty or any group of counterparties having similar characteristics. The Group defines counterparties as having similar characteristics if they are related entities. Concentration of credit risk did not exceed 10% of gross monetary assets at the end of the year, with the exception of cash balances deposited with a highly rated bank. The credit risk on liquid funds and derivative financial instruments is limited because the counterparties are banks with high credit-ratings assigned by international credit-rating agencies. The maximum amount of credit risk is the carrying amount of the financial assets.

Liquidity risk management

The Group has built an appropriate liquidity risk management framework for the management of the Group's short, medium and long-term funding and liquidity management requirements.

The Group manages liquidity risk by maintaining adequate reserves, banking facilities and reserve borrowing facilities, by continuously monitoring forecasts and actual cash flows and by matching the maturity profiles of financial assets and liabilities.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

4. BUSINESS COMBINATIONS

Integrated Digital Television

On January 11, 2017, the Group signed a share purchase agreement whereby it acquired 100% of M&S Technologies, Inc. for total consideration of kUSD 10 400. Total consideration includes deferred consideration of kUSD 1 000. Founded in 2004, M&S Technologies, Inc. is headquartered in Dallas, USA and is a specialist provider of cyber and network security solutions. The acquisition is expected to broaden the customer and partnership base of Kudelski Security, the Group's growing cyber-security division.

In addition, on May 2, 2017, through its subsidiary Conax, the Group signed a share purchase agreement whereby it acquired 100% of Digital Video Norge Holdings AS, including its subsidiaries Digital Video Norge Drift, Digital Video Health and Sweet Chili Entertainment (together DVNor) for total consideration of kUSD 4 300. Total consideration includes an earn-out estimate of kUSD 1 359 and deferred consideration of kUSD 58. The actual earn-out payment will be based on gross profits and customer retention targets over the next three years. Management has based its earn-out estimate on the business plan used to establish the purchase price allocation and support the transaction. Founded in 2005, DVNor is a Norwegian company that develops and delivers media asset management services and provides transcoding, storage, distribution and post-production services to customers around the world.

The goodwill arising from these acquisition amounts to kUSD 9 187 and is allocated to the Integrated Digital Television operating segment. The goodwill arises from a number of factors, including technology and competence highly complimentary to the Conax and Kudelski Security portfolios, as well as expected synergies resulting from acquiring an experienced workforce and valuable sales knowledge and expertise in the relevant markets.

Public Access

On July 26, 2017, SKIDATA signed a share purchase agreement to acquire 100% of Advanced Parking Solutions for total consideration of kUSD 1 350. Advanced Parking Solutions is headquartered in Bangor, Northern Ireland and is an international solution provider specializing in the development and distribution of guest management systems, access technologies and ticketing solutions for people (people access) and cars (vehicle access). The acquisition continues the Public Access expansion across Europe and provides access to new markets in Ireland.

In addition, on November 6, 2017, SKIDATA completed an asset deal to take over the business of Tecnopass SpA for total consideration of kUSD 2 996. Tecnopass is headquartered in Santiago, Chile and is a leader in providing technological solutions for parking management and access control throughout Chile. The acquisition is expected to broaden the customer base and increase the servicing capabilities of the existing Chilean entity. Total consideration includes an earn-out estimate of kUSD 1 498 and deferred consideration of kUSD 1 498. The fair value of the earn-out and deferred consideration was estimated by calculating the present value of the expected future cash flows at a discount rate of 10%.

The Goodwill arising from these acquisition is kUSD 3 051 and is attributed to the Public Access cash generating unit. Goodwill is mainly attributed to the acquisition of the skilled workforce and sales expertise in the relevant markets.

Acquisition related costs of kUSD 68 are included in other operating expenses.

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

In USD'000	Public Access acquisitions	Integrated Digital Television acquisitions	Fair value of net assets acquired 31.12.2017
Tangible fixed assets	37	198	235
Intangible fixed assets (Goodwill excl.)	798	6 171	6 969
Other non-current assets	-	3	3
Trade accounts receivable	198	11 977	12 175
Other current assets	512	403	915
Cash and cash equivalents	415	2 394	2 809
Short-term financial liabilities	-	-2 900	-2 900
Trade accounts payable	-107	-7 752	-7 859
Other current liabilities	-241	-2 784	-3 025
Non-current liabilities	-253	-472	-725
Deferred income tax liabilities	-64	-1 683	-1 747
Total identified net assets	1 295	5 555	6 850
Non-controlling interest resulting from a business combination	-	-42	-42
Goodwill	3 051	9 187	12 238
Total consideration	4 346	14 700	19 046
Total consideration, of which:			
- cash	1 174	12 283	13 457
- deferred	1 674	1 058	2 732
- contingent	1 498	1 359	2 857
Total consideration	4 346	14 700	19 046

Goodwill is expected to be deductible for tax purposes for M&S Technologies, Inc. as a tax election has been made in order to treat the transaction as an asset deal. The goodwill arising from the acquisitions of DVNor, Advanced Parking Solutions and Tecnopass SpA are not expected to be deductible from a tax perspective.

Proforma information

From the date of acquisition, the acquired companies have contributed mUSD 68.7 of revenues and kUSD 1 343 to the net income from continuing operations of the Group. If the acquisitions had taken place on January 1, revenues from continuing operations would have been approximately mUSD 1 052.5 and the net income from continuing operations for the period would have been approximately kUSD 2 877.

Transaction with non-controlling interests

On April 13, 2017, the Group acquired an additional 19.5% of Hantory Co., Ltd. for total consideration of kUSD 281. This transaction is treated as a transaction with non-controlling interest and is allocated to retained earnings for kUSD -23 and non-controlling interests for kUSD 304.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

5. OPERATING SEGMENTS

IFRS 8 requires operating segments to be identified based on internal reporting that is regularly reviewed by the chief operating decision maker. Group operating segments represent strategic business units that offer products and services for which such internal reporting is maintained. The chief operating decision maker reviews the internal segment reporting in order to allocate resources to the segments and assess their performance.

The Group is organized operationally on a worldwide basis in two operating segments which are reflected in internal management reporting:

- Integrated Digital Television
- Public Access

The Integrated Digital Television division

provides end-to-end integrated solutions, including open conditional access solutions, which allow TV operators and content providers to operate a wide range of high value-added pay TV services on a secure platform, and middleware software solutions for set-top-boxes and other consumer devices, enabling an advanced end-user experience. The Integrated Digital Television operating segment also includes the Group's Cybersecurity and Intellectual Property activities.

The Public Access division provides access control systems and ticketing services for ski lifts, car parks, stadiums, concert halls and major events.

The measure of income presented to manage segment performance is the

segment operating income. Segment operating income is based on the same accounting policies as consolidated operating income except that intersegment sales are eliminated at the consolidation level. Income and expenses relating to Corporate include the costs of Group headquarters and the items of income and expense which are not directly attributable to specific divisions. These elements are reported under the "Corporate common functions". Reportable segment assets include total assets allocated by segment with the exclusion of intersegment balances, which are eliminated. Unallocated assets include assets managed on a centralized basis, included in the reconciliation to balance sheet assets.

119

In USD'000	Integrated Digital Television		Public Access		Total	
	2017	restated 2016	2017	2016	2017	restated 2016
Total segment Revenues	688 800	661 305	361 293	323 510	1 050 093	984 815
Inter-segment revenues	-436	-428	-2	-7	-438	-435
Revenues from external customers	688 364	660 877	361 291	323 503	1 049 656	984 380
Depreciation and amortisation	-27 925	-25 999	-10 337	-9 320	-38 262	-35 319
Impairment	-283	-8 002	-21	-	-304	-8 002
Operating income - excluding corporate common functions	21 711	112 114	21 357	17 350	43 068	129 464
Corporate common functions					-17 431	-18 957
Interest expense and other Finance income/(expense), net					-11 259	-4 683
Share of result of associates	6	-327	882	1 181	888	854
Income before tax					15 266	106 678
Total segment Assets	876 888	945 332	348 217	278 566	1 225 105	1 223 898
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
In USD'000					31.12.2017	31.12.2016
Total Segment Assets					1 225 105	1 223 898
Cash & Cash equivalents					2 580	18 488
Other current assets					85	128
Financial assets and other non-current assets					2 717	2 813
Asset of disposal group classified as held for sale					62 650	-
Total Assets as per Balance Sheet					1 293 137	1 245 327

GEOGRAPHICAL INFORMATION

The company's country of domicile is Switzerland. The Group's revenue from external customers and information about its non-current assets by country are presented below:

In USD'000	Revenues from external customers		Non-current assets	
	2017	restated 2016	31.12.2017	31.12.2016
Switzerland	47 415	44 062	82 558	82 650
United States of America	393 560	310 035	251 828	243 077
France	49 053	49 084	12 176	24 760
Norway	9 993	10 899	156 686	152 192
Rest of the world	549 636	570 299	91 302	77 406
	1 049 656	984 380	594 551	580 085

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

INFORMATION ABOUT MAJOR CUSTOMERS

No aggregate revenues resulting from transactions with a single external customer amount to 10% of the Group's total revenues.

REVENUE CATEGORIES

In USD'000	2017	restated 2016
Sale of goods	487 898	433 583
Services rendered	360 516	333 786
Royalties and licenses	201 242	217 010
	1 049 656	984 380

2017 total revenues and other operating income including revenues from discontinued operations amount to kUSD 1 138 128 (2016: kUSD 1 083 627).

6. OTHER OPERATING INCOME

In USD'000	2017	restated 2016
Government grants (research, development and training)	13 498	9 948
Income from rental of property	2 770	2 848
Others	2 783	976
	19 051	13 772

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

7. EMPLOYEE BENEFITS EXPENSE

In USD'000	Note	2017	restated 2016
Wages and salaries		374 888	336 674
Social security costs		52 816	46 935
Defined benefit plans expenses	27	7 781	-8 290
Defined contribution plans expenses		10 169	9 841
Other personnel expenses		17 197	18 957
		462 851	404 117

8. OTHER OPERATING EXPENSES

In USD'000		2017	restated 2016
Development and engineering expenses		12 267	11 649
Travel, entertainment and lodging expenses		37 496	32 649
Legal, experts and consultancy expenses		45 176	36 372
Administration expenses		28 870	24 706
Building and infrastructure expenses		28 880	25 848
Marketing and sales expenses		10 572	10 825
Taxes other than income tax		3 767	3 914
Change in provisions		1 060	-1 824
Insurance, vehicles and others		11 472	9 622
		179 559	153 761

9. DEPRECIATION, AMORTIZATION AND IMPAIRMENT

In USD'000	Note	2017	restated 2016
Land and buildings	14	4 288	3 559
Equipment and machines	14	13 606	13 838
Total depreciation and impairment of tangible fixed assets		17 894	17 396
Intangible assets	15	20 672	25 925
Total amortization and impairment on intangible fixed assets		20 672	25 925
Depreciation, amortization and impairment		38 566	43 321

10. INTEREST EXPENSE

In USD'000	Note	2017	restated 2016
Interest expense:			
- Bond 2011-2016	26	-	3 298
- Bond 2015-2022	26	3 952	3 948
- Bond 2016-2024	26	2 383	615
- Net interest expense recognized on defined benefit plans	27	689	907
- Other and bank charges		1 476	1 158
		8 500	9 925

11. OTHER FINANCE INCOME, NET

In USD'000	Note	2017	restated 2016
Interest income		1 549	1 332
Net gains/(losses) on foreign exchange related derivative financial instruments		-594	-884
Net foreign exchange transaction gains/(losses)		-3 271	4 981
Others		-443	-187
		-2 759	5 242

Changes in the fair value of available-for-sale financial assets were recognized directly in comprehensive income for kUSD -196 (2016: kUSD 196). The change in fair value of held for trading financial assets amounting to kUSD -195 (2016: kUSD -884) is disclosed under Net foreign exchange transaction gains/(losses) on foreign derivative financial instruments.

12. INCOME TAX EXPENSE

In USD'000	Note	2017	restated 2016
Current income tax		-11 920	-19 342
Deferred income tax	17	540	2 254
Non refundable withholding tax		-1 215	-1 055
		-12 595	-18 143

The tax on the Group's income before tax differs from the theoretical amount that would arise using the weighted average tax rate applicable to profits of the consolidated companies as follows:

In USD'000	2017	restated 2016
Income before taxes	15 266	106 678
Expected tax calculated at domestic tax rates in the respective countries	-3 593	-21 926
Effect of income not subject to income tax or taxed at reduced rates	4 809	990
Effect of utilization of previously unrecognized tax asset on tax losses carried forward and temporary differences	9 986	9 381
Effect of temporary differences and tax losses not recognized and deferred tax assets written-off	-400	-6 757
Effect of changes in tax rates	-20 859	273
Effect of associates' result reported net of tax	66	318
Effect of disallowed expenditures	-3 564	-1 784
Effect of prior year income taxes	-303	253
Effect of non-refundable withholding tax	-1 215	-802
Other	2 478	1 910
Tax expense	-12 595	-18 143

Income before tax for tax-transparent companies includes the full income before tax of non-fully-owned subsidiaries whose taxes are paid by the subsidiaries' shareholders. However, the Group only recognizes its ownership percentage tax portion. The theoretical tax impact if the Group had recognized 100% of the taxes on these subsidiaries amounts to kUSD 2 574 (2016: kUSD 2 617) and is disclosed under 'Other' in the above table.

The weighted average applicable tax rate increased from 20.55% in 2016 to 23.54% in 2017. The increase can be explained by a different revenue split between countries.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

13. EARNINGS PER SHARE (EPS)

Basic and diluted earnings per share

Basic and diluted earnings per share is calculated by dividing the profit attributable to equity holders of the company by the weighted average number of shares outstanding during the year.

In USD'000	2017	restated 2016
Net income attributable to bearer shareholders	-10 409	58 190
- Continuing operations	-3 765	65 101
- Discontinued operations	-6 645	-6 911
Net income attributable to registered shareholders	-969	5 430
- Continuing operations	-350	6 075
- Discontinued operations	-618	-645
Total net income attributable to equity holders	-11 378	63 620
Weighted average number of bearer shares outstanding	49 751 978	49 616 010
Weighted average number of registered shares outstanding	46 300 000	46 300 000
Basic and diluted earnings per share (in USD)		
Attributable to shareholders of Kudelski SA for bearer shares : basic and diluted (in USD)	-0.2092	1.1728
- Continuing operations	-0.0756	1.4918
- Discontinued operations	-0.1336	-0.3190
Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in USD)	-0.0209	0.1173
- Continuing operations	-0.0075	0.1491
- Discontinued operations	-0.0134	-0.0319

123

The company has no share options nor share subscription rights outstanding which could lead to a dilution of earnings per share.

14. TANGIBLE FIXED ASSETS

In USD'000	31.12.2017	31.12.2016
Land and buildings	97 941	106 728
Equipment and machines	38 728	39 042
	136 668	145 770

LAND AND BUILDINGS

In USD'000	Land	Buildings improvements	Building	Total
GROSS VALUES AT COST				
As of January 1, 2016	24 536	114 100	13 603	152 239
Additions	–	2 723	3 657	6 380
Impact of business combinations	–	–	131	131
Disposals and retirements	–	-202	-1 138	-1 340
Currency translation effects	-644	-2 847	-304	-3 796
Reclassification & others	–	–	328	328
As of January 1, 2017	23 892	113 773	16 276	153 942
Additions	–	5 536	2 823	8 359
Impact of business combinations	–	–	94	94
Disposals and retirements	–	–	-456	-456
Classified as held for sale	-2 816	-13 392	-4	-16 212
Currency translation effects	567	4 171	676	5 414
Reclassification & others	–	–	-273	-273
As of December 31, 2017	21 643	110 088	19 137	150 869
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT				
As of January 1, 2016	–	-34 495	-11 252	-45 747
Systematic depreciation - continuing operations	–	-2 679	-870	-3 549
Systematic depreciation - discontinued operations	–	-268	–	-268
Impairment	–	-10	–	-10
Disposals and retirements	–	99	1 018	1 117
Currency translation effects	–	1 001	254	1 255
Reclassification & others	–	–	-13	-13
As of January 1, 2017	–	-36 351	-10 862	-47 214
Systematic depreciation	–	-2 635	-1 653	-4 288
Disposals and retirements	–	-79	424	345
Classified as held for sale	–	786	4	789
Currency translation effects	–	-2 106	-481	-2 587
Reclassification & others	–	–	26	26
As of December 31, 2017	–	-40 385	-12 543	-52 928
Net book values as of December 31, 2016	23 892	77 422	5 414	106 728
Net book values as of December 31, 2017	21 643	69 703	6 595	97 941
Useful life in years	Indefinite	10 – 50	4 – 8	

In USD'000	31.12.2017	31.12.2016
Corporate buildings on land whose owner has granted a permanent and specific right of use	12 318	7 682

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

EQUIPMENT AND MACHINES

In USD'000

GROSS VALUES AT COST

As of January 1, 2016

	Technical equipment and machinery	Other equipment	Total
Additions	18 445	3 252	21 697
Impact of business combinations	377	62	439
Disposals and retirements	-5 618	-1 119	-6 737
Currency translation effects	-4 223	-146	-4 369
Reclassification & others	7	-336	-328

As of January 1, 2017

Additions	9 390	1 748	11 138
Impact of business combinations	34	107	142
Disposals and retirements	-9 127	-416	-9 543
Classified as held for sale	-5 347	-601	-5 948
Currency translation effects	9 451	567	10 018
Reclassification & others	290	-17	273

As of December 31, 2017

168 584 14 917 183 501

ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT

As of January 1, 2016

Systematic depreciation - continuing operations	-11 308	-1 363	-12 672
Systematic depreciation & impairment - discontinued operations	-700	-22	-722
Impairment	-1 161	-5	-1 166
Disposals and retirements	5 227	260	5 486
Currency translation effects	3 224	142	3 367
Reclassification & others	-15	27	13

As of January 1, 2017

Systematic depreciation	-11 655	-1 775	-13 430
Impairment	-156	-20	-176
Disposals and retirements	10 034	288	10 322
Classified as held for sale	3 685	600	4 285
Currency translation effects	-6 979	-389	-7 368
Reclassification & others	-77	51	-26

As of December 31, 2017

-134 466 -10 307 -144 774

Net book values as of December 31, 2016

34 574 4 468 39 042

Net book values as of December 31, 2017

34 118 4 610 38 728

Useful life in years

4 – 10 4 – 7

Technical equipment and machinery is comprised of assets made available to clients which generates recurring service revenue.

2016 Technical equipment impairment related mainly to assets made available to clients which had to be impaired following a contract renegotiation with a customer.

15. INTANGIBLE ASSETS

In USD'000	Technol- ogy	Customer lists, Trade- marks & Brands	Software	Goodwill	Other intangibles	Total
GROSS VALUES AT COST						
As of January 1, 2016	129 603	49 345	71 429	271 641	626	522 643
Additions	10 804	31	9 363	-	-	20 198
Impact of business combinations	1 730	13 460	67	65 008	72	80 336
Disposals and retirements	-2 167	-	-768	-	-	-2 935
Reclassification & others	-	-	-	0	-	0
Currency translation effects	-2 514	596	-1 850	1 150	-15	-2 633
As of January 1, 2017	137 456	63 432	78 241	337 798	683	617 610
Additions	4 322	1	11 554	-	-	15 877
Impact of business combinations	-	6 944	25	12 239	-	19 207
Disposals and retirements	-	-	-3 002	-	-238	-3 239
Classified as held for sale	-17 713	-767	-882	-1 515	-	-20 877
Currency translation effects	6 922	2 773	3 581	10 477	58	23 811
As of December 31, 2017	130 985	72 383	89 517	358 999	503	652 388
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT						
As of January 1, 2016	-95 206	-11 124	-63 034	-	-625	-169 989
Systematic amortization - continuing operations	-10 066	-6 481	-2 495	-	-58	-19 099
Systematic amortization - discontinued operations	-335	-39	-49	-	-	-423
Impairment	-6 826	-	-	-	-	-6 826
Recovery of amortization on disposal and retirements	2 167	-	585	-	-	2 752
Currency translation effects	2 191	39	1 453	-	14	3 697
As of January 1, 2017	-108 074	-17 605	-63 539	-	-669	-189 888
Systematic amortization	-8 732	-8 756	-3 051	-	-5	-20 544
Impairment	-127	-	-	-	-	-127
Recovery of amortization on disposal and retirements	1 020	-	3 015	-	238	4 273
Classified as held for sale	11 911	767	837	-	-	13 515
Currency translation effects	-4 923	-826	-2 674	-	-56	-8 479
As of December 31, 2017	-108 926	-26 420	-65 412	-	-492	-201 250
Net book values as of December 31, 2016	29 381	45 827	14 702	337 798	14	427 722
Net book values as of December 31, 2017	22 059	45 963	24 105	358 999	10	451 137
Useful life in years	4 – 10	5 – 10	3 – 4	Indefinite	4	

2016 Technology impairment mainly related to technologies than became obsolete and for which future cash flows became unsure.

Intangibles with indefinite useful lives are subject to a yearly impairment review. Goodwill has been allocated for impairment testing to their cash generating units, which are defined within the framework of the Group as its operating segments. In 2017, kUSD 325 665 of goodwill has been allocated to Integrated Digital Television (2016: kUSD 308 223) and kUSD 33 334 (2016: kUSD 29 575) to Public Access Solutions.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

Integrated Digital Television

Integrated Digital Television goodwill has been tested for impairment with a value in use calculation based on cash flow projections approved by Group management covering a five-year period and a discount rate of 9.0% (2016: 8.5%). The cash flows beyond that five-year plan have been extrapolated using a steady growth rate of 1.5% per annum (2016: 1.5%) for Digital Television. Revenue assumptions for the five-year plan were generated from existing products and existing customers, and newly launched activities. Key assumptions reflect management's best knowledge of the market, business evolution and past experience.

In 2017 and 2016, management analyzed independently reasonable possible changes in the plan for changes in discount rate, changes in growth rate in perpetuity and the loss of key customers. Based on such analyses, management concludes that any reasonably possible change in key assumptions on which the recoverable amount is based would not cause the aggregate carrying amount to exceed the aggregate recoverable amount of the cash-generating unit.

16. INVESTMENTS IN ASSOCIATES

In USD'000

	2017	2016
At January 1	4 939	4 544
Share of profit	888	854
Dividends received	-175	-1 271
Acquisition of associated companies	-	1 025
Currency translation effects	206	-213
At December 31	5 858	4 939

127

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

Name of associate	Principal activity	Interest held	
		2017	2016
APT-SkiData Ltd, United Kingdom	Sales of Public Access products	26%	26%
SKIDATA Parking Systems, Hong-Kong	Sales of Public Access products	26%	26%
SKIDATA India Private Limited, India	Sales of Public Access products	49%	49%
SJack GmbH, Austria	Sales of Public Access products	26%	26%
Swiss Peak Experience SA, Switzerland	Sales of Public Access products	45%	45%
iWedia SA, Switzerland	Digital Television sales and service	40%	40%
Kryptus Segurança da Informação Ltda.	Cyber Security activities	* 16%	* 16%

*Through a shareholder agreement, Kudelski Group is entitled to appoint and has appointed one board member of Kryptus Segurança da Informação Ltda. and participates in significant financial and operating decisions. The Group has therefore determined that it has significant influence over this entity, even though it only holds 16% of the voting rights.

SUMMARIZED FINANCIAL INFORMATION OF THE GROUP'S ASSOCIATES

In USD'000

	31.12.2017	31.12.2016
Total assets	33 867	27 122
Total liabilities	18 843	14 808
Net assets	15 024	12 314
Group's share of associates' net assets	4 471	3 650
	2017	2016
Revenue	43 496	47 035
Result of the period	3 286	3 596
Group's share of associates' result for the period	888	854

17. DEFERRED INCOME TAXES

Deferred income tax assets and liabilities are offset when there is a legally enforceable right to offset current tax assets against current tax liabilities and when the deferred income taxes relate to the same fiscal authority. The offset amounts are as follows:

In USD'000	31.12.2017	31.12.2016
Deferred tax assets	55 212	61 186
Deferred tax liabilities	-9 014	-10 847
	46 198	50 339

Movement on the deferred income tax account is as follows:

In USD'000	Note	2017	2016
At January 1		50 339	50 402
Exchange differences		1 993	-1 521
Recognized against other comprehensive income		-5 177	1 040
Impact of business combinations		-1 747	-1 857
Reclassification as held for sale		250	-
Income statement (expense)/income	12	540	2 275
At December 31		46 198	50 339

The movement in deferred tax assets and liabilities during 2017, without taking into consideration the offsetting of balances within the same tax jurisdiction, is as follows:

In USD'000	At January 1, 2017	Income statement effect	Change in scope	Other Comprehensive income	Currency translation effects	At December 31, 2017
Deferred tax assets associated with						
- intangibles	28 732	-22 220	-	-	930	7 442
- employee benefits	14 284	-1 916	-245	-5 181	665	7 607
- tax losses	14 627	19 671	-	-	866	35 164
- provisions and other elements tax deductible when paid	2 292	-515	-8	3	84	1 856
- inter-company profit elimination	2 576	481	-	-	-10	3 047
- others	261	-359	-47	-	-5	-150
Total deferred tax assets (gross)	62 772	-4 858	-300	-5 177	2 530	54 967
Deferred tax liabilities associated with						
- affiliates and allowances for Group companies	6	-	-	-	-	6
- intangibles	-9 722	1 900	-	-	-365	-8 187
- provisions & accelerated tax depreciation	-1 939	2 227	-1 197	-	-145	-1 054
- others	-778	1 271	-	-	-27	466
Total deferred tax liabilities (gross)	-12 433	5 398	-1 197	-	-537	-8 769
Net deferred tax asset/(liability)	50 339	540	-1 497	-5 177	1 993	46 198

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

Included in change in scope are the impacts of business combinations and assets and liabilities reclassified as held for sale at December 31, 2017.

And for 2016:

In USD'000	At January 1, 2016	Income statement effect	Change in scope of consolida- tion	Other Compre- hensive income	Currency translation effects	At December 31, 2016
Deferred tax assets associated with						
- intangibles	31 729	-2 284	-	-	-713	28 732
- employee benefits	16 888	-3 273	-	1 040	-371	14 284
- tax losses	9 890	4 950	-	-	-213	14 627
- provisions and other elements tax deductible when paid	1 727	577	-	-	-12	2 292
- inter-company profit elimination	1 791	864	-	-	-79	2 576
- others	51	191	-	-	19	261
Total deferred tax assets (gross)	62 076	1 025	-	1 040	-1 369	62 772
Deferred tax liabilities associated with						
- affiliates and allowances for Group companies	6	-	-	-	-	6
- intangibles	-11 359	1 890	-	-	-253	-9 722
- provisions & accelerated tax depreciation	-581	441	-1 857	-	58	-1 939
- others	260	-1 081	-	-	43	-778
Total deferred tax liabilities (gross)	-11 674	1 250	-1 857	-	-152	-12 433
Net deferred tax asset/(liability)	50 402	2 275	-1 857	1 040	-1 521	50 339

129

UNRECOGNIZED TAX LOSSES CARRIED FORWARD

At the balance sheet date, the Group has unused tax losses and temporary differences of mUSD 1 077.6 (2016: mUSD 883.6) available for offset against future profits. A deferred tax asset has been recognized in respect of mUSD 423.2 (2016: mUSD 285.1) of such losses and temporary differences. No deferred tax asset has been recognized for the remaining mUSD 654.3 (2016: mUSD 598.7) due to the unpredictability of future profit streams. The amount of unused tax losses carried forward which have not been capitalized as deferred tax assets, with their expiry dates, is as follows:

In USD million	2017	2016
Expiration within:		
One year	52.9	1.3
Two years	12.4	31.7
Three years	40.5	29.8
Four years	38.7	37.2
Five years	72.8	19.7
More than five years	437.0	479.0
Total	654.3	598.7

18. FINANCIAL ASSETS AND OTHER NON-CURRENT ASSETS

In USD'000	31.12.2017	31.12.2016
Available-for-sale financial assets:		
- equity instruments with no quoted market price (at cost less impairment)	512	493
- equity instruments with no quoted market price (level 3)	410	394
- marketable securities (level 1)	422	612
Loan – third party	11 672	9 223
State and government institutions	11 376	15 049
Deferred contract cost (long-term portion)	889	1 654
Trade accounts receivable (long-term portion)	26 993	1 746
Guarantee deposits	3 061	2 628
Prepaid expenses and accrued income (long-term portion)	1 070	911
	56 405	32 708

Available-for-sale financial assets include equity instruments that do not have a quoted market price in an active market or whose fair values cannot be reliably measured. Such assets are measured at cost net of impairment of kUSD 512 (2016: kUSD 493). Also included is one equity instrument listed in an active market and classified as marketable securities for kUSD 422 (2016: kUSD 612).

Third party loans are measured at amortized cost. The effective interest rate on third party loans is 2.38% (2016: 2.51%). State and government institutions include government grants for R&D projects that will not be received within the next 12 months. The long term portion of trade accounts receivable includes, among others, discounted revenues related to the licensing of the Group intellectual property portfolio.

19. INVENTORIES

In USD'000	31.12.2017	31.12.2016
Raw materials	1 352	5 100
Work in progress	5 893	6 241
Finished goods	51 752	41 880
	58 997	53 221

The cost of inventories recognised as an expense includes kUSD 175 (2016: kUSD 178) in respect of write-downs, and has been reduced by kUSD 226 (2016: kUSD 87) in respect of the reversal of such write-downs.

Changes in inventories of finished goods and work in progress included in cost of material are kUSD 8 384 (2016: kUSD -6 070).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

20. TRADE ACCOUNTS RECEIVABLE

In USD'000	31.12.2017	31.12.2016
Trade accounts receivable	310 187	259 466
Less: provision for impairment	-26 453	-24 754
Trade accounts receivable related parties	2 012	1 577
Trade receivables – net	285 746	236 290
Amounts due from customers for contract work	54 611	43 000
Total	340 357	279 289

Before accepting a new customer, the Group performs a credit scoring to assess the potential customer's credit quality and defines specific credit limits. Limits and scoring are regularly reviewed. Furthermore, for low value added business deliveries, the Group usually works on a back to back basis.

The following table summarizes the movement in the provision for impairment:

In USD'000	2017	2016
January 1,	-24 754	-21 021
Reclassified as held for sale	2 324	–
Provision for impairment charged to income statement	-7 285	-7 514
Utilization	423	616
Reversal	4 061	3 120
Change in scope	-9	-530
Translation effects	-1 213	575
December 31,	-26 453	-24 754

The creation and release of the provision for impairment are included in other operating expenses in the income statement. Provisions recognized for the impairment of trade receivables amount to kUSD -7 285 (2016: kUSD -7 514). Amounts charged to the provision for impairment account are written-off when there is no expectation to recover additional cash.

The following table contains details of the trade accounts receivables that are not overdue under the contractual payment terms, and an ageing analysis of overdue amounts that are not impaired:

In USD'000	31.12.2017	31.12.2016
Not overdue	176 893	131 741
Past due and not impaired:		
- not more than one month	45 021	48 257
- more than one month and not more than three months	24 985	24 913
- more than three months and not more than six months	20 099	18 202
- more than six months and not more than one year	15 317	9 841
- more than one year	3 430	3 335
Total trade accounts receivable, net	285 746	236 290

As at 31 December 2017, trade receivables of mUSD 109 (2016 : mUSD 105) were past due but not impaired. These relate to a number of independent customers for whom there is no recent history of default.

The other classes within trade receivables do not contain impaired assets and are not past due. Based on the credit history of these other classes, it is expected that these amounts will be received when due. The group does not hold any collateral in relation to these receivables.

21. OTHER CURRENT ASSETS

In USD'000	31.12.2017	31.12.2016
Loans third parties – short term portion	117	16
Prepaid expenses	11 873	13 580
Accrued income	9 960	2 001
State and government institutions	18 084	27 813
Advances to suppliers and employees	7 578	7 788
Deferred contract cost (short term portion)	1 034	9 743
Other receivables - third parties	3 503	3 379
Other receivables - related parties	1 320	1 380
	53 469	65 701

Loans are measured at amortized cost. The effective interest rate on short term loans was 3.02% (2016: 1.53%).

22. CASH AND CASH EQUIVALENTS

In USD'000	31.12.2017	31.12.2016
Cash at bank and in hand	67 954	170 896
Short term deposits	3 957	3 544
	71 911	174 440

The effective interest rate on short term deposits was 0.62% (2016: 0.32%). These deposits have an average maturity of 30 days. The Group only enters into transactions with highly rated banks.

23. SHARE CAPITAL**ISSUED AND FULLY PAID SHARE CAPITAL**

The share capital consists of 49 759 755 (2016: 49 620 619) bearer shares at CHF 8.00 par value each and 46 300 000 (2016: 46 300 000) registered shares at CHF 0.80 par value each. Each share confers the right to vote and is fully paid up. The counter-value for the share capital is kUSD 332 222 (2016: kUSD 331 091).

The registered shares are neither listed nor traded on any stock exchange. The bearer shares have been listed on the main market of the SIX since August 2, 1999 (ticker: KUD, security number: 1 226 836; ISIN CH0012268360).

AUTHORIZED SHARE CAPITAL

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until 22 March 2018 by a maximum amount of CHF 32 705 312 through the issuance of 3 768 164 bearer shares with a nominal value of CHF 8.00 per share and 3 200 000 registered shares with a nominal value of CHF 0.80 per share to be fully paid up. The issuance price, the nature of the contributions, the date from which new shares shall give entitlement to dividends and other modalities of any share issuance shall be determined by the Board of Directors. The preferential subscription rights of shareholders may be excluded and allotted to third parties by the Board of Directors with a view to acquiring companies or parts of companies or in order to finance the whole or partial acquisition of other companies in Switzerland or abroad. All statutory restrictions on the transfer of shares are applicable to new registered shares.

CONDITIONAL SHARE CAPITAL

Conditional share capital consists in 10 000 000 (2016: 10 000 000) bearer shares at CHF 8.00 each to satisfy convertible bond exercise right and 554 001 (2016: 693 137) bearer shares at CHF 8.00 each to satisfy option exercise or share subscriptions to employees.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

24. NON-CONTROLLING INTERESTS

The following table summarizes the information relating to each of the Group's subsidiaries in which it has material non-controlling interests, before any intercompany elimination:

As at December 31, 2017 (in USD'000)	Nagrastar	275, Sacramen- to Street LLC
Non-controlling interests percentage	50.0%	50.1%
Non-current assets	1 567	36 928
Current Assets	36 365	410
Non-current liabilities	–	9 100
Current liabilities	14 004	199
Total Equity	23 928	28 039
Non-controlling interests percentage	50%	50.1%
Theoretical amount of non-controlling interests	11 964	14 048
Carrying amount of non-controlling interests	11 964	14 048
Revenue	24 761	4 157
Net result	10 241	2 227
Other comprehensive income	–	–
Total comprehensive income	10 241	2 227
Total comprehensive income allocated to non-controlling interests	5 120	1 116
Dividend paid to non controlling interests	-5 000	–
Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents	-1 155	-31

As at December 31, 2016 (in USD'000)	Nagrastar	275, Sacramen- to Street LLC
Non-controlling interests percentage	50.0%	50.1%
Non-current assets	2 641	37 074
Current Assets	40 014	429
Non-current liabilities	–	11 500
Current liabilities	18 968	191
Total Equity	23 687	25 812
Non-controlling interests percentage	50%	50.1%
Theoretical amount of non-controlling interests	11 843	12 932
Carrying amount of non-controlling interests	11 843	12 932
Revenue	25 797	4 108
Net result	12 210	2 184
Other comprehensive income	–	–
Total comprehensive income	12 210	2 184
Total comprehensive income allocated to non-controlling interests	6 105	1 094
Dividend paid to non controlling interests	-5 000	–
Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents	3 978	-150

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

25. LONG TERM FINANCIAL DEBT

In USD'000	Note	31.12.2017	31.12.2016
CHF 200 million 1.875% bond 2015/2022	26	204 332	196 362
CHF 150 million 1.5% bond 2016/2024	26	153 111	147 148
Other long term financial liabilities		85	85
		357 528	343 595

26. BONDS

On June 16, 2011 Kudelski SA issued a CHF 110 million bond with a subscription price of 100.284%, bearing an interest rate of 3% and maturing on December 16, 2016, with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof. The bonds are measured at amortized cost using the effective interest rate method. The outstanding amount was fully repaid by December 2016.

On May 12, 2015 Kudelski SA issued a CHF 200 million bond with a subscription price of 100%, bearing an annual interest rate of 1.875% and maturing on August 12, 2022 at par, with denominations of CHF 5 000 nominal and multiples thereof. The proceeds amounted to kCHF 200 000 (kUSD 214 891) less issuance costs of kCHF 870 (kUSD 939) totaling an initial net proceed of kCHF 199 130 (kUSD 213 952) and resulting in an effective interest rate of 1.97%.

On September 27, 2016 Kudelski SA issued an additional CHF 150 million bond with a subscription price of 100%, bearing an annual interest rate of 1.5% and maturing on September 27, 2024 at par, with denominations of CHF 5 000 nominal and multiples thereof. The proceeds amounted to kCHF 150'000 (kUSD 154 384) less issuance costs of kCHF 665 (kUSD 684) totaling an initial net proceed of kCHF 149'335 (kUSD 153 700) and resulting in an effective interest rate of 1.58%.

Bonds are recognized in the consolidated balance sheets as of December 31, as follows:

In USD'000	2017	2016
Initial balance	343 510	304 999
Net proceeds from bond issuance	–	153 700
Amortization of transaction costs less premium	205	142
Reimbursement and repurchase	–	-101 124
Exchange differences	13 728	-14 207
Liability component as of December 31	357 443	343 510
of which:		
- long term portion (bond 2015/2022)	204 332	196 362
- long term portion (bond 2016/2024)	153 111	147 148
	357 443	343 510

27. EMPLOYEE BENEFITS LIABILITIES

Defined benefit plan income, expense, plan assets and defined benefit obligations are determined by independent actuaries. Defined benefit obligations are calculated using the “Projected Unit Credit” method, and plan assets have been measured at fair market values. Most of the employee benefit obligation results from the Swiss pension plan.

SWITZERLAND

In addition to the legally required social security schemes, the Group has an independent pension plan. Swiss legislation prescribes that both the employer and the employee contribute a fixed percentage of the employee’s insured salary to an external pension fund. Additional employers or employees’ contribution may be required whenever the plan’s statutory funding ratio falls below a certain level. The pension plan is run by a separate legal entity, governed by a Board of Trustees which consists of representatives nominated by the Group and by the active insured employees. The Board of Trustees is responsible for the plan design and the asset investment strategy. This plan covers all employees in Switzerland and is treated as a defined benefit plan with associated risks exposure being:

- Mortality risk: the assumptions adopted by the Group make allowance for future improvements in life expectancy. However, if life expectancy improves at a faster rate than assumed, this would result in greater payments from the plans and consequently increases in the plan’s liabilities. In order to minimize the risk, mortality assumptions are reviewed on a regular basis.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

The main assumptions used for the calculation of the pension cost and the defined benefit obligation for the years 2017 and 2016 are as follows:

	31.12.2017	31.12.2016
Switzerland		
Discount rate	0.90%	0.85%
Rate of future increase in compensations	1.50%	1.50%
Rate of future increase in current pensions	0.75%	0.75%
Interest rate credited on savings accounts	0.90%	0.85%
Turnover <i>(on average)</i>	10.0%	10.0%
Abroad		
Discount rate	1.86%	1.95%
Rate of future increase in compensations	2.83%	2.66%
Turnover <i>(on average)</i>	8.1%	5.7%

The weighted average duration of the defined benefit obligation is as follows :

	31.12.2017	31.12.2016
Weighted average duration of the defined benefit obligation in years		
Switzerland	23.7	23.8
Abroad	12.9	15.9

The changes in defined benefit obligation and fair value of plan assets during the years 2017 and 2016 are as follows:

135

A. Change in defined benefit obligation

In USD'000	2017	2016
Defined benefit obligation as of 1.1.	-230 817	-236 812
Service cost	-19 095	-20 856
Interest cost	-2 215	-2 593
Change in demographic assumptions	-	-11 200
Change in financial assumptions	1 899	-2 152
Other actuarial gains / (losses)	4 566	6 388
Benefits payments	10 588	7 794
Exchange rate difference	-10 215	5 686
Curtailement	13 860	251
Settlement	4 555	-
Acquisition of subsidiaries	-262	-124
Plan amendment	-73	22 800
Classified as held for sale	692	-
Defined benefit obligation as of December 31,	-226 517	-230 817

B. Change in fair value of plan assets

In USD'000	2017	2016
Fair value of plan assets as of 1.1.	164 438	158 203
Interest income	1 525	1 675
Employees' contributions	5 855	5 907
Employer's contribution	7 810	7 718
Plan assets gains/(losses)	11 437	2 688
Benefit payments	-10 588	-7 794
Curtailement	-8 361	-
Settlement	-4 555	-
Exchange rate difference	6 645	-3 960
Fair value of plan assets as of December 31,	174 206	164 438

The actual return on plan assets amounts to kUSD 12 962 in 2017 (kUSD 4 364 for the year 2016). The estimated employer's contribution to the pension plans for the year 2018 is kUSD 6 530.

The categories of plan assets, all of which are easily convertible to cash, are stated at their fair value at December 31, 2017 and 2016 as follows:

In USD'000	Proportion in %		Proportion in %	
	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
Cash	354	0.2%	2 917	1.8%
Swiss bonds	14 477	8.3%	33 822	20.6%
Foreign bonds	46 091	26.5%	15 763	9.6%
Swiss shares	37 422	21.5%	34 395	20.9%
Foreign shares	39 375	22.6%	33 804	20.6%
Real estate	33 533	19.2%	28 715	17.5%
Alternative investments	2 954	1.7%	9 921	6.0%
Assets held by insurance company	-	0.0%	5 101	3.1%
Total	174 206	100.0%	164 438	100.0%

With the exception of assets held by insurance company, plan assets are quoted on liquid markets.

136 The investment strategy pursues the goal of achieving the highest possible return on assets within the framework of its risk tolerance and thus of generating income on a long-term basis in order to meet all financial obligations. This is achieved through a broad diversification of risks over various investment categories, markets, currencies and industry segments.

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

In USD'000	Switzerland	Abroad
2018	8 148	86
2019	7 723	48
2020	7 164	80
2021	6 671	125
2022	6 214	638
2023-2027	27 456	3 192

The following table shows the sensitivity of the defined benefit pension obligations to the principal actuarial assumptions based on reasonably possible changes to the respective assumptions occurring at the end of the reporting period:

	Change in 2017 year-end defined benefit obligation		Change in 2016 year-end defined benefit obligation	
	Switzerland	Abroad	Switzerland	Abroad
	In USD'000	In USD'000	In USD'000	In USD'000
50 basis point increase in discount rate	-22 962	-865	-23 184	-1 269
50 basis point decrease in discount rate	27 216	948	27 556	1 467
50 basis point increase in rate of salary increase	249	n/a	202	n/a
50 basis point decrease in rate of salary increase	-274	n/a	-224	n/a
50 basis point increase in rate of pension increase	15 408	n/a	15 380	n/a
50 basis point decrease in rate of pension increase	-13 880	n/a	-13 835	n/a
50 basis point increase of interest in saving accounts	8 001	n/a	8 174	n/a
50 basis point decrease of interest in saving accounts	-7 533	n/a	-7 677	n/a
50 basis point increase of turnover	-2 192	n/a	-2 302	n/a
50 basis point decrease of turnover	2 052	n/a	2 175	n/a

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

The above sensitivity analyses are based on a change in an assumption while holding all other assumptions constant. In practice, this is unlikely to occur, and changes in some of the assumptions may be correlated. When calculating the sensitivity of the defined benefit obligation to significant actuarial assumptions the same method (present value of the defined benefit obligation calculated with the projected unit credit method at the end of the reporting period) has been applied as when calculating the defined benefit liability recognised in the balance sheet.

The methods and types of assumptions used in preparing the sensitivity analysis did not change compared to the prior period.

28. OTHER LONG TERM LIABILITIES AND DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

In USD'000	31.12.2017	31.12.2016
Long-term loans - third parties	233	6 709
Deferred consideration	3 995	4 043
Contingent consideration	4 568	3 601
Advance from customer (long-term portion)	–	8 465
Other long-term liabilities	1 202	1 169
	9 998	23 987

2016 Long-term loans – third parties related to loans granted by sellers in connection with business combinations which has been reclassified as held for sale in 2017. The effective interest rate is 2.00% (2016 : 2.80%).

Deferred and contingent consideration balances include the long-term portions of deferred fixed and contingent earn-out payments in connection with business acquisitions. Assumptions for contingent consideration include discount rates varying from 4.0% to 10.0% and are dependent on the achievement of certain financial performance targets of the acquired companies and are reviewed by management on a periodic basis.

29. SHORT TERM FINANCIAL DEBT

In USD'000	Note	31.12.2017	31.12.2016
Short term bank borrowings		66 875	31 440
Other short term financial liabilities		27	32
		66 902	31 471

The average effective interest rate paid in 2017 for short term bank borrowings was 1.24% (2016: 1.26%).

30. TRADE ACCOUNTS PAYABLE

In USD'000	31.12.2017	31.12.2016
Trade accounts payable – third parties	88 694	66 609
Trade accounts payable – related parties	1	188
	88 696	66 797

31. OTHER CURRENT LIABILITIES

In USD'000	31.12.2017	31.12.2016
Accrued expenses	94 617	95 620
Deferred income	19 384	24 715
Deferred consideration	2 783	3 307
Contingent consideration (level 3)	3 212	5 429
Payable to pension fund	558	642
Other payables	17 240	24 277
	137 794	153 990

Deferred and contingent consideration balances include the short-term portion of deferred fix and earn-out payments in connection with business acquisitions.

32. ADVANCES RECEIVED FROM CLIENTS

In USD'000	31.12.2017	31.12.2016
Amounts due to customers for contract work	4 312	2 578
Advances from clients	17 583	29 411
	21 895	31 989

138

33. DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

In USD'000	Contract of underlying principal amount		Assets		Liabilities	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Currency related instruments (level 2)						
- Over the counter currency options	36 000	30 000	297	322	-202	-97
- Forward contracts	10 000	10 000	175	27	-	-
- FX Swaps	17 742	-	3	-	-	-
Total of derivatives financial instruments	63 742	40 000	475	350	-202	-97

There were non long-term derivative instruments at 31 December 2017 and 2016.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

34. PROVISIONS FOR OTHER LIABILITIES AND CHARGES

In USD'000	Restruc- turing provisions	Legal fee and litigations	Provision for warranty	Total 2017	Total 2016
As of January 1	7 540	197	2 211	9 948	2 795
Reclassified as held for sale	-4 311	-	-	-4 311	-
Additional provisions	13 707	231	783	14 721	9 597
Change in scope of consolidation	-	-	2	2	-
Unused amounts reversed	-122	-171	-412	-705	-170
Used during the year	-9 632	-22	-113	-9 767	-1 721
Exchange differences	317	28	197	542	-554
As of December 31	7 498	264	2 668	10 430	9 948
Thereof:					
- Short term	7 498	264	2 658	10 420	9 948
- Long term	-	-	10	10	-
	7 498	264	2 668	10 430	9 948

Restructuring provisions

2017 restructuring provisions mainly relates to headcount reduction measures impacting group digital TV operations. 2016 restructuring provision related to commitments for lay-offs and outplacement fees amounting to kUSD 7 540 following internal reorganization and the closure of selected sites.

Legal fees and litigation

A number of Group companies are the subject of litigation arising out of the normal conduct of their business, as a result of which claims could be made against them. Such claims, in whole or in part, might not be covered by insurance. The provisions for legal fees and lawsuits are valued according to management's best estimate.

Provision for warranty

Provisions for warranty-related costs are recognised when the product is sold or service provided. Initial recognition is based on historical experience. The initial estimate of warranty-related costs is revised annually.

35. DISCONTINUED OPERATIONS AND ASSETS HELD FOR SALE

In connection with the ongoing efforts to streamline its core digital TV operations, the Group is seeking to establish strategic partnerships with best-of-breed set-top box and conditional access module suppliers. Such partnerships are likely to encompass a transfer of relevant assets and resources to the selected partners. As such assets and resources, and the related business, represent the bulk of the SmarDTV subsidiary's profit and loss and balance sheet, SmarDTV has been reported as a discontinued operation in the current and in the comparative previous period and the assets and liabilities of the entity have been reclassified as held for sale at the end of the reporting period. Financial information relating to the discontinued operation is set out below. Such information includes intercompany transactions with other Group companies that are not discontinued.

In 2014, the Group disposed of NagralD Security SA (NIDS). At the time of disposal, total consideration included a contingent asset (earn-out payment) based on future NIDS revenues. During 2016, the Group determined the earn-out payment was not likely and impaired, in totality, this contingent asset for kUSD 7 555.

In USD'000	2017	2016
Revenue	75 464	93 254
Expenses	-78 936	-104 464
Operating result	-3 472	-11 210
Impairment to measure at fair value	-4 614	-7 555
Finance costs	-932	-191
Result before tax from discontinued operations	-9 018	-18 957
Income tax	-394	-1 175
Net result from discontinued operations	-9 412	-20 132
In USD'000	2017	2016
Cash flow used in operating activities	2 454	-695
Cash flow used in investing activities	-1 908	-2 354
Cash flow from financing activities	-662	161

Assets and liabilities of the disposal group reclassified as held for sale are as follows:

In USD'000	31.12.2017
Assets classified as held for sale:	
- Tangible fixed assets	18 435
- Intangible fixed assets	6 481
- Financial assets	9 905
- Trade and other receivables	15 041
- Inventories	6 505
- Other current assets	6 283
Total assets held for sale	62 650
Liabilities classified as held for sale:	
- Trade and other payables	13 981
- Other current liabilities	6 984
- Employee benefits liabilities	873
- Other long-term liabilities	6 982
- Advances received from clients	2 749
- Current income taxes	580
- Deferred tax liabilities	251
- Provision for other liabilities and charges	134
Total liabilities held for sale	32 535
Total net assets held for sale	30 115

36. RESEARCH AND DEVELOPMENT

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

In USD'000	2017	restated 2016
Research and development	189 562	186 746

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

37. DIVIDEND

On March 29, 2017, the Group paid a distribution of CHF 0.35 per bearer share and CHF 0.035 per registered share. The distribution amounted to kUSD 19 330. Since year end, the Board of Directors have proposed a distribution of kUSD 5 573, representing CHF 0.10 per bearer share and CHF 0.01 per registered share respectively. The final distribution may fluctuate upon the issuance of additional share capital for employees by utilization of conditional share capital or utilization of authorized share capital for acquisitions. The proposal calls for the distribution of CHF 0.10 per bearer share (CHF 0.01 per registered share) from capital contribution reserves at 31 December 2017 and is subject to shareholder approval at the Annual General Meeting. This proposed distribution has not been recorded as a liability in these financial statements.

38. EMPLOYEE SHARE PARTICIPATION PLANS

EMPLOYEE SHARE PURCHASE PROGRAM (ESPP)

The Group has set up a plan to allow employees of certain Group companies preferential conditions to buy Kudelski SA bearer shares. All such shares purchased, and the additional shares obtained through this plan, are subject to a three-year blocking period.

	Shares 2017	Shares 2016
Shares underwritten by employees	11 315	6 400
Bonus shares from ESPP	2 263	1 280
Total employee share program	13 578	7 680
Amount paid by employee (In USD'000)	114	85
Booked corporate charges (excluding social charges) (In USD'000)	50	37
	164	122

141

SHARES ISSUED TO EMPLOYEES

In 2017, 125 558 (2016: 151 792) bearer shares of Kudelski SA were given to employees for no consideration as part of their compensation, of which 70 017 (2016: 110 497) include a seven-year blocking period and 55 541 (2016: 41 295) include a three-year blocking period. The fair value recognized for this equity based compensation is kUSD 1 655 (2016: kUSD 1 607)

39. RELATED PARTIES

Trading transactions

Transactions between the Group and its subsidiaries, which are related parties of the Group, have been eliminated in consolidation and are not disclosed in this note.

During the year, Group entities entered into the following significant trading transactions with related parties, associates or joint ventures that are not members of the Group:

In USD'000	Sale of goods and services		Purchase of goods and services		Amounts owed to related parties		Amounts owed by related parties	
	2017	2016	2017	2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
APT-Skidata Ltd	7 464	8 513	–	–	–	–	1 164	305
SKIDATA Parking System Ltd	2 091	2 963	–	–	–	–	276	769
SKIDATA India Private Limited	818	962	–	–	1	–	177	73
iWedia SA	145	166	667	1 780	308	477	46	59
Total associated companies	10 518	12 603	667	1 780	309	477	1 662	1 206
Audio Technology Switzerland SA	–	–	–	–	–	–	1 659	1 595
Total other related	–	–	–	–	–	–	1 659	1 595

APT SKIDATA and SKIDATA Parking System Ltd are sales representative companies for SKIDATA Group. Audio Technology Switzerland SA is considered as a related party as some Kudelski Board members invested in the company.

Services provided to/by associates and other related parties are performed at arm's length. The associates are listed in Note 16. Outstanding balances are unsecured and are repayable in cash.

Key management compensation

Key management includes directors (executives and non-executives) and members of the Executive Committee. The compensation paid or payable to key management is shown below:

In USD'000	2017	2016
Salaries and other short-term employees benefits	6 976	9 699
Post-employments benefits	68	90
Share-based payments	523	1 050
	7 567	10 839

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

40. SHAREHOLDINGS AND LOANS

PRINCIPAL SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Kudelski family pool	59%	63%	28%	35%
Kudelski family interests outside Kudelski family pool	4%	0%	7%	0%

The Kudelski family pool includes Mr. André Kudelski, Mrs. Marguerite Kudelski, Mrs. Isabelle Kudelski Haldy, Mrs. Irene Kudelski Mauroux and their respective descendants. The Kudelski family interests outside Kudelski family pool are two discretionary and irrevocable trusts of which the beneficiaries are family members of M. André Kudelski.

BOARD OF DIRECTORS AND MANAGEMENT

As of December 31, 2017 and 2016, the members of the Board of Directors and members of Group management had the following interest in the company (without including shares from 2017 and 2016 variable compensation - issued in 2018 and 2017 respectively):

	31.12.2017		31.12.2016	
	Bearer shares	Bearer shares	Bearer shares	Bearer shares
Board of Directors				
Kudelski André, chairman (as member of the family pool)	10 434 423	14 474 423		
Smadja Claude, vice chairman	1 300	1 300		
Dassault Laurent, member	2 340	2 340		
Deiss Joseph, member	1 000	1 000		
Foetisch Patrick, member	1 000	1 000		
Kudelski Marguerite, (as member of the family pool)	see above	see above		
Lescure Pierre, member	2 000	2 000		
Zeller Alexandre, member	–	–		
Ross Alec, member	1 250	1 250		
Total board members	10 443 313	14 483 313		
Management				
Kudelski André, CEO	see above	see above		
Saladini Mauro, CFO	97 075	108 214		
Roy Pierre, COO	39 837	47 956		
Total Management (excluding CEO)	136 912	156 170		

The Kudelski family pool also owns 46 300 000 registered shares of Kudelski SA as of December 31, 2017 and 2016.

No loans were granted in 2017 and 2016 to the members of the Board of Directors and Group management.

41. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

OPERATING LEASE COMMITMENTS

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

In USD'000	2017	2016
Within one year	14 059	13 317
In the second to fifth year inclusive	36 712	36 314
More than five years	5 929	5 277
	56 700	54 908

42. CATEGORIES OF FINANCIAL INSTRUMENTS

The financial assets and liabilities are classified as follow as of December 31, 2017:

Assets as per balance sheet date December 31, 2017 (in USD'000)	Note	Derivatives used for hedging	Financial assets at fair value through profit or loss	Available-for-sale receivables	Loans and receivables	Total 31.12.2017
Financial assets and non current assets:						
- equity instruments with no quoted market price (at cost less impairment)	18	-	-	512	-	512
- equity instruments with no quoted market price (level 3)	18	-	-	410	-	410
- marketable securities (level 1)	18	-	-	422	-	422
- long term loans	18	-	-	-	11 672	11 672
- state and government institutions	18	-	-	-	11 376	11 376
- trade accounts receivable - long-term portion	18	-	-	-	26 993	26 993
- guarantee deposits	18	-	-	-	3 061	3 061
Trade accounts receivable	20	-	-	-	285 746	285 746
Other current assets:						
- loans	21	-	-	-	117	117
- state and government institutions	21	-	-	-	18 084	18 084
- other receivable (third and related parties)	21	-	-	-	4 823	4 823
Cash and cash equivalents	22	-	-	-	71 911	71 911
Derivative financial instruments (level 2)	33	475	-	-	-	475
		475	-	1 344	433 783	435 602

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2017 (in USD'000)	Note	Derivatives used for hedging	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Other financial liabilities	Total 31.12.2017
Long term financial debt	25	-	-	357 528	357 528
Other long term liabilities:					
- deferred consideration	28	-	-	3 995	3 995
- contingent consideration (level 3)	28	-	4 568	-	4 568
- loans and others	28	-	-	1 435	1 435
Short term financial debt	29	-	-	66 902	66 902
Trade accounts payable	30	-	-	88 696	88 696
Other current liabilities:					
- deferred consideration	31	-	-	2 783	2 783
- contingent consideration (level 3)	31	-	3 212	-	3 212
- payable to pension fund	31	-	-	558	558
- other payables	31	-	-	17 240	17 240
Derivative financial instruments (level 2)	33	-	202	-	202
		-	7 982	539 137	547 119

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

And for 2016:

Assets as per balance sheet date December 31, 2016 (in USD'000)	Note	Derivatives used for hedging	Financial assets at fair value through profit or loss	Available- for-sale receivables	Loans and receivables	Total 31.12.2016
Financial assets and non current assets:						
- equity instruments with no quoted market price	18	-	-	886	-	886
- marketable securities	18	-	-	612	-	612
- long term loans	18	-	-	-	9 223	9 223
- Trade accounts receivable - long-term portion	18	-	-	-	1 747	1 747
- guarantee deposits	18	-	-	-	2 628	2 628
Trade accounts receivable	20	-	-	-	236 289	236 289
Other current assets:						-
- Loans	21	-	-	-	16	16
Derivative financial instruments (short term)	33	350	-	-	-	350
Cash and cash equivalents	22	-	-	-	174 440	174 440
		350	-	1 498	424 343	426 191

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2016 (in USD'000)	Note	Derivatives used for hedging	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Other financial liabilities	Total 31.12.2016
Long term financial debt	25	-	-	343 595	343 595
Other long term liabilities	28	-	3 601	11 022	14 623
Short term financial debt	29	-	-	31 471	31 471
Trade accounts payable	30	-	-	66 797	66 797
Other current liabilities	31	-	5 429	7 324	12 753
Derivative financial instruments (short term)	33	-	97	-	97
		-	9 127	460 209	469 336

43. FAIR VALUE OF FINANCIAL INSTRUMENTS

IFRS requires disclosure of fair value measurement by level according to the following fair value measurement hierarchy:

- Level 1: quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities
- Level 2: inputs other than quoted prices included within level 1 that are observable for the asset or liability, either directly (as prices) or indirectly (derived from prices)
- Level 3: inputs for the assets or liabilities that are not based on observable market data (unobservable inputs)

The table below illustrates the three hierarchical levels for valuing financial instruments carried at fair value as of December 31, 2017 and 2016:

In USD'000	Note	31.12.2017	31.12.2016
Financial assets:			
- marketable securities	Level 1	422	612
- derivative financial instruments	Level 2	475	350
- equity instruments with no quoted market price	Level 3	410	394
Total financial assets		1 307	1 356
Financial liabilities:			
- derivative financial instruments	Level 2	202	97
- contingent consideration (short-term portion)	Level 3	3 212	5 429
- contingent consideration (long-term portion)	Level 3	4 568	3 601
Total financial liabilities		7 982	9 127

The fair value of Level 3 equity instruments with no quoted market price is determined using a discounted cash flow method provided by the company.

Level 3 contingent consideration consists of earn-out payments on companies that have been acquired. The fair value is measured using projections reviewed by management, and discount rate comprised between 4.0 and 7.6%.

RECONCILIATION OF LEVEL 3 FAIR VALUES:

The following table shows a reconciliation for the level 3 fair values:

In USD'000	Equity instruments with no quoted market price	Contingent assets	Contingent liabilities
Balance at January 1, 2016	404	7 458	-4 745
Assumed in a business combination	-	-	-5 588
Assumed in a transaction with non-controlling interest	-	-	-817
Settlements	-	-	474
Impairment	-	-7 556	1 483
Remeasurement (recognized in other operating income)	-	-	271
Discount effect (recognized in interest expense)	-	182	-88
Exchange difference	-10	-121	24
Currency translation adjustment	-	37	-44
Balance at December 31, 2016 and January 1, 2017	394	0	-9 030
Assumed in a business combination	-	-	-2 857
Settlements	-	-	4 566
Remeasurement (recognized in other operating income)	-	-	-146
Discount effect (recognized in interest expense)	-	-	-126
Exchange difference	16	-	-
Currency translation adjustment	-	-	-188
Balance at December 31, 2017	410	0	-7 781

2016 contingent assets and liabilities impairment consisted of earn-outs relating to a disposed company which realizations were not likely.

Except as detailed in the following table, management considers that the carrying amounts of financial assets and financial liabilities recorded at amortized cost in the financial statements approximate their fair values:

In USD'000	Carrying amount 2017	Fair value 2017	Carrying amount 2016	Fair value 2016
Financial liabilities				
- CHF 200 million bond	204 332	210 100	196 362	205 714
- CHF 150 million bond	153 111	154 707	147 149	153 103

The fair values of the bonds are based on their market prices.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

44. MATURITY ANALYSIS FOR FINANCIAL LIABILITIES

The following table analyses the Group's remaining contractual maturities for its non-derivative financial liabilities. The table is based on the undiscounted cash flows of financial liabilities based on the earliest date on which the Group can be required to pay. The table below includes both interest and principal cash flows. The adjustment columns represent the possible future cash flows attributable to the instrument included in the maturity analysis which are not included in the carrying amount of the financial liability on the balance sheet. Balances due within one year equal their carrying amounts as the impact of discounting is not significant.

	Due within 1 year	Due within 1 year	Due > 1 year < 5 years	Due > 1 year < 5 years	Due > 5 years	Due > 5 years	Adjust- ment	Adjust- ment	Total book value	Total book value
In USD'000	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Bonds	6 183	5 946	229 672	23 783	158 345	355 271	-36 757	-41 490	357 443	343 510
Short term financial debt	66 902	31 471	-	-	-	-	-	-	66 902	31 471
Trade accounts payable	88 696	66 797	-	-	-	-	-	-	88 696	66 797
Other payables	17 240	24 277	-	-	-	-	-	-	17 240	24 277
Total	179 021	128 491	229 672	23 783	158 345	355 271	-36 757	-41 490	530 281	466 055

147

45. SENSITIVITY ANALYSIS

Foreign currency

The Group undertakes certain transactions denominated in foreign currencies. Hence, exposure to exchange rate fluctuations arises. Exchange rate exposures are managed within approved policy parameters utilizing derivative instruments.

The Group is mainly exposed to the CHF and the EUR. The following table details the Group's sensitivity to a 10% (2016: 10%) increase and decrease in the CHF and a 10% (2016: 10%) increase or decrease in the EUR compared to the presentation currency. The sensitivity rate used approximates the fluctuation considered by management when performing risk analysis. The sensitivity analysis includes only outstanding foreign currency-denominated monetary items and adjusts their translation at period end for the above mentioned change in foreign currency rates. The sensitivity analysis includes external loans as well as loans to foreign operations within the Group where the denomination of the loan is in a currency other than the currency of the lender or the borrower. A positive number indicates an increase in post-tax profit when the foreign currency strengthens against the relevant currency.

In USD'000	CHF		EUR	
	2 017	2 016	2 017	2 016
Post-tax net income				
- Increase	-7 804	-13 515	-5 359	-8 871
- Decrease	2 023	8 806	5 359	8 871
Comprehensive income (post-tax effect)				
- Increase	-20 791	-17 487	-2 038	-1 799
- Decrease	21 436	17 821	2 038	1 799

Interest rates

The sensitivity analysis below is based on the exposure to interest rates for financial instruments at the balance sheet date and the stipulated change taking place at the beginning of the financial year and held constant throughout the reporting period in the case of financial instruments that have floating rates. The following rates, corresponding to each currency, represent management’s assessment of the reasonable possible change in interest rates for purposes of reporting interest rate sensitivity:

- USD: increase of 200 basis points and decrease of 50 basis points (2016: 200 basis points increase or 50 decrease)
- EUR: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2016: 100 basis points increase or 100 decrease)
- CHF: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2016: 100 basis points increase or 100 decrease)

If interest rates had been higher/lower on the above mentioned possible change in interest rates and all other variables were held constant, the Group’s:

- post-tax profit for the year ended December 31, 2017 would increase by kUSD 152 and increase by kUSD 129, respectively. (2016: increase by kUSD 1 484 and decrease by kUSD 948). This is mainly due to the interest rate exposure on cash balances.
- other comprehensive income would not be impacted in 2017 and 2016.

Equity prices

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

148 **46. COLLATERAL RECEIVED AND GIVEN**

In USD'000

31.12.2017 31.12.2016

Guarantees in favor of third parties

47 010	44 850
--------	--------

47. RISK CONCENTRATION

At December 31, 2017 and 2016, no financial asset exposure was more than 10% of the financial assets.

48. FINANCIAL INSTRUMENTS - UNREPRESENTATIVE RISK EXPOSURE AT REPORTING DATE

The quantitative data required for IFRS 7 disclosures encompassing market, credit and liquidity risk for the year ended 31 December 2017 was representative of the Group risk profile at that date and is determined by Group management to be representative for future periods.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

49. CAPITAL RISK MANAGEMENT

The Group's capital management focus is to maintain a sound capital base to support the continued development of its business. The Group is not subject to externally imposed capital requirements.

The Board of Directors seeks to maintain a prudent balance between different components of the Group's capital. Group management monitors capital on the basis of operating cash flow as a percentage of net financial debt. Net financial debt is defined as current and non-current financial liabilities less liquid assets.

The operating cash flow to net financial debt ratio as at 31 December 2017 was -15.4% (2016: 61.9%).

2017 operating cash flow was negative USD 54.2 million. Such negative operating cash flow is due to a negative USD 110.5 million adjustment for changes in working capital. Such adjustment is a one-off in nature and is mainly due to additional temporary working capital requirements at SKIDATA as well as the structure of 2017 IP licensing transactions resulting in delayed cash inflows. 2017 cash flow from operating activities, net of such adjustments, was positive at USD 56.3 million.

50. EVENTS OCCURRING AFTER THE REPORTING PERIOD

Acquisition of Cytel (Shanghai) Co., Ltd

On January 30, 2018, the Kudelski Group, through SKIDATA, its Public Access sector subsidiary, acquired 51% of Cytel (Shanghai) Co., Ltd, a company specialized in car park revenue control and management systems. It has more than 20 years track record in the supply and installation of parking management systems. As a high-end parking system supplier for the most prestigious projects in China, Cytel has an experienced and well trained team, and has over the years established a nationwide sales and service network across the country. The Group has an option to purchase the remaining 49% of the company between January 1, 2022 and January 31, 2022.

At the time the financial statements were authorized for issue, the Group had not yet completed the accounting for this acquisition, and accordingly, the financial effects of this transaction have not been recognized in these financial statements. The operating results, assets and liabilities of the acquired company will be consolidated from January 30, 2018.

51. PRINCIPAL CURRENCY TRANSLATION RATES

	Year end rates used for the consolidated balance sheets		Average rates used for the consolidated income and cash flow statements	
	2017	2016	2017	2016
1 CHF	1.0246	0.9852	1.0157	1.0151
1 EUR	1.1988	1.0581	1.1293	1.1066
100 CNY	15.3688	14.4039	14.7996	15.0541
100 NOK	12.1926	11.6345	12.1009	11.9126
1 GBP	1.3514	1.2374	1.2885	1.3554
100 BRL	30.2254	30.7389	31.3459	28.8702
100 INR	1.5676	1.4778	1.5363	1.4884
1 SGD	0.7479	0.6926	0.7244	0.7244
100 ZAR	8.0943	7.3005	7.5165	6.8318
100 RUB	1.7275	1.6394	1.7153	1.5010
1 AUD	0.7818	0.7232	0.7667	0.7440

52. APPROVAL OF FINANCIAL STATEMENTS

The consolidated financial statements were approved by the Board of Directors and authorised for issuance on February 13, 2018.

53. PRINCIPAL OPERATING COMPANIES

Company	Place of incorporation	Activity	Percentage held	
			2017	2016
Integrated Digital Television				
Nagravision SA	CH – Cheseaux	Solutions for Digital TV	100	100
Nagra France SAS	FR – Paris	Solutions for Digital TV	100	100
Nagra USA, Inc.	US – Nashville	Sales and support	100	100
Nagravision Asia Pte Ltd	SG – Singapore	Services	100	100
SmarDTV SA	CH – Cheseaux	Conditional access modules and set-top-boxes	77.5	77.5
NagraStar LLC	US – Englewood	Smartcards and digital TV support	50	50
OpenTV Inc	US - Delaware	Middleware for set-top-boxes	100	100
Conax Group	NO - Oslo	Conditional access modules and set-top-boxes	100	100
Kudelski Security, Inc.	US - Minneapolis	Cyber Security Solutions	100	100
Public Access				
SKIDATA Group	AT – Gartenau	People and car access systems	100	100
Corporate				
Kudelski SA	CH – Cheseaux	Holding, parent company of the Group	100	100

These principal companies are all subsidiaries.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2017

54. RISK ASSESSMENT DISCLOSURES REQUIRED BY SWISS LAW

REQUIRED BY SWISS LAW

Risk assessment and management is an integral part of the Group-wide enterprise risk management. The risk management approach is structured around a global risk assessment and management, and financial risk management. Both are governed by policies initiated by the Board of Directors. The internal control system is based on the COSO framework with a dedicated internal control team in place.

Global risk management

The global risk management process led to the identification and management of security, operational, strategic, asset and market risks. Daily management of the global risks is performed and monitored by the executive management. Risks related to market dynamics include foreign exchange movements, interest rate changes and financing risks. They are described in more detail in section 3 of this report.

Financial Risk Management

The major financial risks consist of accounting complexity and the control environment. Risks related to the control environment include information systems complexity, timely review of results and the robustness of the documentation of processes. Executive management continues to address these risks with process documentation initiatives as well as establishment of process and entity level controls. Financial risk management is described in more details in note 3.

The most critical accounting policies to address accounting complexity include revenue recognition, accounting for acquisitions and strategic alliances, intangible assets and impairments, tax provisions, equity based compensation and contingencies.

Kudelski SA

Cheseaux-sur-Lausanne

***Report of the statutory
auditor to the General
Meeting
on the consolidated financial
statements 2017***





**Report of the statutory auditor
to the General Meeting of Kudelski SA
Cheseaux-sur-Lausanne**

Report on the audit of the consolidated financial statements

Opinion

We have audited the consolidated financial statements of Kudelski SA and its subsidiaries (the Group), which comprise the consolidated balance sheet as at 31 December 2017 and the consolidated income statement, consolidated statement of comprehensive income, consolidated statement of changes in equity and consolidated cash flow statement for the year then ended, and notes to the consolidated financial statements, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the consolidated financial statements (pages 100 to 151) give a true and fair view of the consolidated balance sheet of the Group as at 31 December 2017 and its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law, International Standards on Auditing (ISAs) and Swiss Auditing Standards. Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the “Auditor’s responsibilities for the audit of the consolidated financial statements” section of our report.

We are independent of the Group in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession, as well as the IESBA Code of Ethics for Professional Accountants, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Our audit approach

Overview

Overall Group materiality: USD 3'056'000

We concluded full scope audit work at 11 reporting components in 7 countries and for 13 reporting components we performed specified procedures. Our audit scope addressed over 83% of the Group’s revenue and 84% of the Group’s assets.

The goodwill impairment assessment has been identified as an area of focus.

PricewaterhouseCoopers SA, avenue C.-F. Ramuz 45, case postale, CH-1001 Lausanne, Switzerland
Téléphone: +41 58 792 81 00, Téléfax: +41 58 792 81 10, www.pwc.ch

PricewaterhouseCoopers SA is a member of the global PricewaterhouseCoopers network of firms, each of which is a separate and independent legal entity.



Audit scope

We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the consolidated financial statements as a whole.

The group financial statements are a consolidation of 72 reporting components. Following our assessment of the risk of material misstatement to the Group’s consolidated financial statements and considering the significance of the reporting components’ business operations relative to the Group, we selected 24 reporting components which represent the principal business operations of the Group. Of the 24 reporting components, 11 of these components were subject to an audit of complete financial information and 13 reporting components were subject to specific audit procedures.

The reporting components subject to an audit of complete financial information or specific audit procedures accounted for 83% of Group revenue and 84% of the Group’s assets.

For the remaining reporting components, we performed other procedures to test or assess that there were no significant risks of material misstatement in relation to the Group’s consolidated financial statements.

The group audit team, in addition to the audit of the consolidation, was directly responsible for auditing 4 of the 11 reporting components which were subject to a full audit and 1 of the 13 reporting components subject to specific audit procedures. For the other reporting components, the group audit team directed and supervised the audit work performed by the PwC component teams at all stages of the audit.

Materiality

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. Our audit opinion aims to provide reasonable assurance that the consolidated financial statements are free from material misstatement. Misstatements may arise due to fraud or error. They are considered material if individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the consolidated financial statements.

Based on our professional judgement, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall Group materiality for the consolidated financial statements as a whole as set out in the table below. These, together with qualitative considerations, helped us to determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our audit procedures and to evaluate the effect of misstatements, both individually and in aggregate on the consolidated financial statements as a whole.

<i>Overall Group materiality</i>	USD 3’056’000
<i>How we determined it</i>	5% of average net income before tax from continuing operations of the last 3 years
<i>Rationale for the materiality benchmark applied</i>	We chose net income before tax from continuing operations as the benchmark because, in our view, it is the benchmark against which the performance of the Group is most commonly measured. To account for the volatility of the project-based business, the average value of the last three years was chosen for the materiality calculation.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above USD 305’600 identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

Key audit matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgement, were of most significance in our audit of the consolidated financial statements of the current period. These matters were addressed in the

154



context of our audit of the consolidated financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

Goodwill impairment assessment

<i>Key audit matter</i>	<i>How our audit addressed the key audit matter</i>
<p>The Group’s goodwill is recognised in two Cash Generating Units (CGUs): “Integrated Digital Television” (USD 326m) and “Public Access Solutions”(USD33m). We consider the assessment of the carrying value of the “Integrated Digital Television” goodwill to be a key audit matter for the following reasons.</p> <p>The “Integrated Digital Television” Goodwill is a significant balance sheet position amounting to USD 326m as per December 31, 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Judgement is required to determine the assumptions relating to the future results and the discount rate applied to the forecasted cash flows. • In particular, those assessments and judgements made to support the carrying value of the goodwill allocated to the “Integrated Digital Television” segment were critical, given the 2017 underlying results. <p>Management also performed a sensitivity analysis over the value in use impairment calculation, by varying the assumptions used (growth rates, including the terminal growth rate and discount rate) to assess the impact on the valuations.</p> <p>Refer to page 114 (note 2 – Critical accounting estimates and judgements), and pages 126-127 (note 15– Intangible assets) for details of management’s impairment test and assumptions.</p>	<p>We evaluated the reasonableness of management’s cash-flow forecasts and the process by which they were developed, by comparing them to the latest Board approved budgets.</p> <p>We found that the budgets used in the value in use calculations were consistent with the Board approved budget. We noted that the Board approved the 2018 budget, but that forecasts for the purposes of the value in use calculation extend out to 5 years. We therefore made years 2-5 a particular focus area for the procedures below.</p> <p>We challenged management to substantiate the key assumptions in the cash flow projections during the forecasted period and their intention and ability to execute their strategic initiatives.</p> <p>We considered with the support of our valuation specialists, the reasonableness of the discount rate of 9% applied to those future cash flows by assessing the cost of capital for the Group by comparing it to market data. We also tested the mathematical accuracy of the model.</p> <p>We tested the reasonableness of the terminal growth rate of 1.5% by comparing to the growth realised in the period prior to the terminal growth.</p> <p>We assessed management’s sensitivity analysis around key estimates to quantify the downside changes in assumptions that could result in an impairment.</p> <p>We assessed the disclosures included in Note 15.</p> <p>As a result of our procedures, as discussed with the Audit Committee, we determined that the conclusions reached by management with regard to the carrying value of goodwill were reasonable and supportable.</p>

Other information in the annual report

The Board of Directors is responsible for the other information in the annual report. The other information comprises all information included in the annual report, but does not include the



consolidated financial statements, the stand-alone financial statements and the remuneration report of Kudelski SA and our auditor's reports thereon.

Our opinion on the consolidated financial statements does not cover the other information in the annual report and we do not express any form of assurance conclusion thereon.

In connection with our audit of the consolidated financial statements, our responsibility is to read the other information in the annual report and, in doing so, consider whether the other information is materially inconsistent with the consolidated financial statements or our knowledge obtained in the audit, or otherwise appears to be materially misstated. If, based on the work we have performed, we conclude that there is a material misstatement of this other information, we are required to report that fact. We have nothing to report in this regard.

Responsibilities of the Board of Directors for the consolidated financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of the consolidated financial statements that give a true and fair view in accordance with IFRS and the provisions of Swiss law, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the consolidated financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the Group's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the Group or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Auditor's responsibilities for the audit of the consolidated financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law, ISAs and Swiss Auditing Standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these consolidated financial statements.

As part of an audit in accordance with Swiss law, ISAs and Swiss Auditing Standards, we exercise professional judgment and maintain professional scepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the Group's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made.
- Conclude on the appropriateness of the Board of Directors' use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the Group's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the consolidated financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause the Group to cease to continue as a going concern.



- Evaluate the overall presentation, structure and content of the consolidated financial statements, including the disclosures, and whether the consolidated financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation.
- Obtain sufficient appropriate audit evidence regarding the financial information of the entities or business activities within the Group to express an opinion on the consolidated financial statements. We are responsible for the direction, supervision and performance of the Group audit. We remain solely responsible for our audit opinion.

We communicate with the Board of Directors or its relevant committee regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

We also provide the Board of Directors or its relevant committee with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence, and to communicate with them all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, related safeguards.

From the matters communicated with the Board of Directors or its relevant committee, we determine those matters that were of most significance in the audit of the consolidated financial statements of the current period and are therefore the key audit matters. We describe these matters in our auditor's report unless law or regulation precludes public disclosure about the matter or when, in extremely rare circumstances, we determine that a matter should not be communicated in our report because the adverse consequences of doing so would reasonably be expected to outweigh the public interest benefits of such communication.

Report on other legal and regulatory requirements

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We recommend that the consolidated financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers SA

Luc Schulthess
Audit expert
Auditor in charge

Mario Berckmoes
Audit expert

Lausanne, 13 February 2018

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2017 AND 2016

ASSETS

In CHF'000	Notes	31.12.2017	31.12.2016
Current assets			
Cash and cash equivalents		3 009	18 662
Accounts receivable from Group companies		55 993	63 471
Other current receivables and prepaid expenses	3.1	1 204	1 375
Total current assets		60 206	83 508
Fixed assets			
Loans to Group companies		746 077	731 913
Investments	3.2	377 472	399 741
Total fixed assets		1 123 549	1 131 654
Total assets		1 183 755	1 215 162

SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES

In CHF'000	Notes	31.12.2017	31.12.2016
Short-term liabilities			
Short-term interest-bearing liabilities :			
- Bank overdraft		20 464	-
Other short-term liabilities :			
- due to third parties		480	433
- due to Group companies		35 050	19 248
Accrued expenses		2 017	3 128
Total short-term liabilities		58 011	22 809
Long-term liabilities			
Long-term interest-bearing liabilities :			
- Bonds	3.3	350 000	350 000
Total long-term liabilities		350 000	350 000
Total liabilities		408 011	372 809
Shareholders' equity			
Share capital		435 118	434 005
Legal reserves:			
- from retained earnings		110 000	110 000
- from capital contribution		85 010	97 925
Retained earnings		194 985	156 321
Net (loss) / income		-49 369	44 102
Total shareholders' equity	3.4	775 744	842 353
Total liabilities and shareholders' equity		1 183 755	1 215 162

INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2017

INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2017 AND 2016

In CHF'000	Notes	2017	2016
Other non operating income		133	90
Financial income	4.1	42 717	44 626
Administrative and other expenses		-3 106	-3 175
Financial expenses and exchange result	4.2	-10 577	4 036
Impairment of financial fixed assets	4.3	-77 221	-
Income/(loss) before tax		-48 054	45 577
Direct taxes (other than income tax)		-1 315	-1 475
Net income/(loss)		-49 369	44 102

PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2017

In CHF'000	Legal reserves from capital contribution	Retained earnings
Balance brought forward from previous year	97 925	200 423
Dividend	-13 593	-5 437
Share capital increase	678	-
Net result	-	-49 369
Total available earnings	85 010	145 617
Proposal of the Board of Directors:		
Ordinary distribution:		
- CHF 0.10 on 49'759'755* bearer shares (out of capital contribution reserve)	-4 976	-
- CHF 0.01 on 46'300'000 registered shares (out of capital contribution reserve)	-463	-
Balance to be carried forward	79 571	145 617

* This figure represents the number of bearer shares which are dividend bearing as of December 31, 2017 and may fluctuate upon issuance of additional share capital for the employees by utilization of the conditional share capital or utilization of the authorized share capital to acquire companies.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2017

1. INTRODUCTION

Kudelski SA, with registered office in Cheseaux, is the ultimate holding company of the Kudelski Group, which comprises subsidiaries and associated companies.

2. ACCOUNTING POLICIES BASIS OF PREPARATION

The financial statements of Kudelski SA, comply with the requirements of the Swiss accounting legislation of the Swiss Code of Obligations (SCO).

These financial statements were prepared under the historical cost convention and on an accrual basis.

Kudelski SA is presenting consolidated financial statements according to IFRS. As a result, these financial statements and notes do not include additional disclosures, cash flow statement and management report.

FINANCIAL ASSETS

Investments and loans to group companies are initially recognized at cost. Investments in Kudelski Group subsidiaries are assessed annually and in case of an impairment adjusted to their recoverable amount within their category.

CASH AND CASH EQUIVALENTS

Cash and cash equivalents include cash at bank and short-term deposits. Cash at bank consists of all funds in current accounts available within 48 hours. Short-term deposits generally include bank deposits and fixed term investments whose maturities are of three months or less from the transaction date.

EXCHANGE RATE DIFFERENCES

Transactions in foreign currencies are accounted for in Swiss francs (CHF) at the exchange rate prevailing at the date of the transaction. Assets and liabilities in foreign currencies are accounted for

at year-end rates.

Any resulting exchange differences are included in the respective income statement caption depending upon the nature of the underlying transactions; the aggregate unrealized exchange difference is calculated by reference to original transaction date exchange rates and includes hedging transactions. Where this gives rise to a net loss, it is charged to the income statement, while net gains are deferred.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2017

3. NOTES TO THE BALANCE SHEETS

3.1 OTHER CURRENT RECEIVABLES AND PREPAID EXPENSES

In CHF'000	31.12.2017	31.12.2016
Prepaid expenses	1 169	1 355
Withholding tax	19	7
Other accounts receivable	16	13
	1 204	1 375

Prepaid expenses mainly includes the amortized cost of the difference between nominal value and net proceeds less issuance costs of the bonds (note 3.4). These amounts are allocated against income statement over the contractual periods of their underlying borrowings.

3.2 INVESTMENTS

DIRECT INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held and voting rights	
				2017	2016
Nagravision SA	CH – Cheseaux	Solutions for Digital TV	kCHF 20 000	100	100
Nagravision Iberica SL	ES – Madrid	Sales and support Digital TV	KEUR 3	100	100
Nagra France SAS	FR – Paris	Solutions for Digital TV	KEUR 32 833	100	100
Nagra Media Germany GmbH	DE – Ismaning	Services	KEUR 25	100	100
Nagra USA, Inc.	US – Nashville	Sales and support	KUSD 10	100	100
SKIDATA AG	AT – Salzburg	Public access	KEUR 3 634	100	100
Nagra Plus	CH – Cheseaux	Analog Pay-TV solutions	kCHF 100	50	50
		Conditional access modules and set-top-boxes	kCHF 1 000	77.5	77.5
SmarDTV SA	CH – Cheseaux	Finance	kCHF 63 531	100	100
Kud SA	LU – Luxembourg	Intellectual property consulting	kCHF 100	100	100
Leman Consulting SA	CH – Nyon	Services	kSGD 100	100	100
Nagravision Asia Pte Ltd	SG – Singapore	Research & development	KGBP 1 000	100	100
Nagra Media UK Ltd	UK – London	Sales and support	KEUR 10	100	100
Nagravision Italy Srl	IT – Bolzano	Travel agency	kCHF 50	100	100
Nagra Travel Sàrl	CH – Cheseaux	Research & development	kINR 100	100	100
Nagravision India Pvt Ltd	IN – Bangalore	Digital broadcasting solution provider	kKRW 1 460	17	17
Acetel Co Ltd	SK – Séoul	Sales and support	kINR 100	100	100
Nagra Media Private Limited	IN - Mumbai	R & D, Sales and services	KCNY 15 890	100	100
Nagra Media Beijing Co. Ltd	CN - Beijing	Sales and support	kKRW 200 000	100	100
Nagra Media Korea LLC	KR - Anyang	Sales and support	kBRL 553	100	100
Nagra Media Brasil LTDA	BR - São Paulo	Sales and support	kJPY 10 000	100	100
Nagra Media Japan K.K.	JP - Tokyo	Sales and support	kNTD 500	100	H
Nagra Media (Taiwan) Co., Ltd	TW - Taipei	Holding	kNOK 200	100	100
Kudelski Norway AS	NO - Oslo	Solutions for Digital TV	kCHF 750	40	40
iWedia SA	CH - Lausanne	Cyber Security Solutions	kBRL 298	16	16
Kryptus Segurança da Informação Ltda.	BR - Sao Paulo	Research & development	KEUR 163	100	100
E.D.S.I. SAS	FR - Cesson Sévigné	Research & development	KEUR 38	M	100
OpenTV Europe SAS	FR - Issy les Moulineaux	Sales and support	kAUD 50	100	100
Nagra Media Australia Pty Ltd	AU - New South Wales	Holding	kAUD 1	100	100
OpenTV Australia Holding Pty Ltd	AU - New South Wales	Watermarking Solutions	KEUR 25	100	100
NexGuard Labs B.V.	NL - Eindhoven				

M : Merged companies

H : Held indirectly

SIGNIFICANT INDIRECT INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held and voting rights	
				2017	2016
Conax AS	NO - Oslo	Conditional access modules and set-top-boxes	kNOK 1 111	100	100
OpenTV Inc	US - Delaware	Middleware for set-top-boxes	kUSD 112 887	100	100
NagraStar LLC	US - Englewood	Smartcards and digital TV support	kUSD 2 043	50	50
Kudelski Security Inc.	US - Minneapolis	Cyber Security Solutions	kUSD 0	100	100
Sentry Control Systems LLC	US - Van Nuys	Public access	kUSD 45	60	60
SKIDATA Benelux BV	NL - Barenbrecht	Public access	kEUR 90.6	100	100
SKIDATA (Schweiz) AG	CH - Adliswil	Public access	kCHF 150	100	100
SKIDATA Inc	US - Hillsborough	Public access	kUSD 5 510	100	100
SKIDATA Australasia Pty Ltd	AU - Melbourne	Public access	kAUD 5 472	100	100

3.3 BONDS

On June 16, 2011 Kudelski SA issued a CHF 110 million bond with a subscription price of 100.284%, bearing an interest rate of 3% and maturing on December 16, 2016 with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof. The Company redeemed the bond at nominal value on December 16, 2016.

On May 12, 2016 the company also issued a CHF 200 million bond with a subscription price of 100%, bearing an interest rate of 1.875% and maturing on August 12, 2022 with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof.

On September 27, 2016 the company also issued a CHF 150 million bond with a subscription price of 100%, bearing an interest rate of 1.5% and maturing on September 27, 2024 with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof.

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

3.4 CHANGE IN SHAREHOLDERS' EQUITY

In CHF'000	Share capital	Legal reserves from retained earnings	Legal reserves from capital contribution	Retained earnings	Total Shareholders' equity
As of December 31, 2015	540 911	110 000	8 300	156 321	815 532
Share capital increase	1 575	-	128	-	1 703
Share capital reduction	-108 481	-	89 497	-	-18 984
Net Income	-	-	-	44 102	44 102
As of December 31, 2016	434 005	110 000	97 925	200 423	842 353
Dividend	-	-	-13 593	-5 437	-19 030
Share capital increase	1 113	-	678	-	1 791
Net Income	-	-	-	-49 369	-49 369
As of December 31, 2017	435 118	110 000	85 010	145 616	775 744

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2017

SHARE CAPITAL

In CHF'000	31.12.2017	31.12.2016
49'759'755 / 49'620'619 bearer shares, at CHF 8 each	398 078	396 965
46'300'000 registered shares, at CHF 0.80 each	37 040	37 040
	435 118	434 005

The registered shares are neither listed nor traded on any stock exchange. The bearer shares have been listed on the main market of the SIX since 2 August 1999 (ticker: KUD, security number: 1 226 836; ISIN CH0012268360).

CONDITIONAL SHARE CAPITAL (ARTICLE 6 OF ARTICLES OF INCORPORATION)

In CHF'000	2017	2016
Conditional share capital as of January 1	85 545	108 526
Reduction of nominal share value	–	-21 408
Employee share purchase plan	-109	-85
Shares allotted to employees	-1 004	-1 488
Conditional share capital at December 31	84 432	85 545
Of which may be utilized as of December 31 for:		
- Convertible bonds: 10'000'000 bearer shares, at CHF 8 each	80 000	80 000
- Options or share subscriptions to employees: 554'001 / 693'137 bearer shares, at CHF 8 each	4 432	5 545
	84 432	85 545

AUTHORIZED SHARE CAPITAL (ARTICLE 7 OF ARTICLES OF INCORPORATION)

In CHF'000	31.12.2017	31.12.2016
3'768'164 bearer shares, at CHF 8 each	30 145	30 145
3'200'000 registered shares, at CHF 0.80 each	2 560	2 560
Authorized share capital as of December 31	32 705	32 705

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until March 22, 2018, for the purpose of acquiring companies or parts of companies.

MAJOR SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Kudelski family pool	59%	63%	28%	35%
Kudelski family interests outside Kudelski family pool	4%	0%	7%	0%

The Kudelski family pool includes Mr. André Kudelski, Mrs. Marguerite Kudelski, Mrs. Isabelle Kudelski Haldy, Mrs. Irene Kudelski Mauroux and their respective descendants. The Kudelski family interests outside Kudelski family pool are two discretionary and irrevocable trusts of which the beneficiaries are family members of M. André Kudelski.

4. NOTES TO THE INCOME STATEMENTS

4.1 FINANCIAL INCOME

In CHF'000	2017	2016
Dividends received from Group subsidiaries	18 038	20 887
Interest on loans to Group subsidiaries	24 397	23 366
Interest income third parties	282	170
Value adjustment on investments	–	203
	42 717	44 626

4.2 FINANCIAL EXPENSES AND EXCHANGE RESULTS

In CHF'000	2017	2016
Net currency exchange result	-3 697	12 186
Interest on loans from Group subsidiaries	-237	-77
Interest expenses and bank charges	-6 643	-8 074
	-10 577	4 036

4.3 IMPAIRMENT OF FINANCIAL FIXED ASSETS

In CHF'000	2017	2016
Change in provision on Group investments and loans	-77 012	–
Value adjustment on investments	-209	–
	-77 221	–

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2017

5. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

In CHF'000

31.12.2017 31.12.2016

Guarantee commitments

Commitment in favor of third parties

5 458 5 610

Other commitments

Penalty risk for non-completion of contracts

p.m. p.m.

Subordinated loans in favor of Group companies

p.m. p.m.

Support letters and guarantees signed in favor of Group companies

p.m. p.m.

Jointly responsible for VAT liabilities of Swiss subsidiaries (VAT Group)

p.m. p.m.

6. FULL-TIME EQUIVALENTS

The annual average number of full-time equivalents for 2017 and 2016 did not exceed ten people.

7. BOARD AND EXECUTIVE INTEREST DISCLOSURES

The disclosures required by article 663c of Swiss Code of Obligations on Board and Executive interest are shown in the Kudelski Group consolidated financial statements.

Kudelski SA

Cheseaux-sur-Lausanne

***Report of the
statutory auditor to the
General Meeting***

***on the financial statements
2017***





Report of the statutory auditor to the General Meeting of Kudelski SA

Cheseaux-sur-Lausanne

Report on the audit of the financial statements

Opinion

We have audited the financial statements of Kudelski SA, which comprise the balance sheet as at 31 December 2017, income statement and notes for the year then ended, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the financial statements (pages 158 to 165) as at 31 December 2017 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the "Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements" section of our report.

We are independent of the entity in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Our audit approach

Overview



Overall materiality: CHF 11'800'000

We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the financial statements as a whole, taking into account the structure of the entity, the accounting processes and controls, and the industry in which the entity operates.

Valuation of investments in subsidiaries and loans to Group companies has been identified as a key audit matter.

PricewaterhouseCoopers SA, avenue C.-F. Ramuz 45, case postale, CH-1001 Lausanne, Switzerland
Téléphone: +41 58 792 81 00, Téléfax: +41 58 792 81 10, www.pwc.ch

PricewaterhouseCoopers SA is a member of the global PricewaterhouseCoopers network of firms, each of which is a separate and independent legal entity.



Audit scope

We designed our audit by determining materiality and assessing the risks of material misstatement in the financial statements. In particular, we considered where subjective judgements were made; for example, in respect of significant accounting estimates that involved making assumptions and considering future events that are inherently uncertain. As in all of our audits, we also addressed the risk of management override of internal controls, including among other matters consideration of whether there was evidence of bias that represented a risk of material misstatement due to fraud.

Materiality

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. Our audit opinion aims to provide reasonable assurance that the financial statements are free from material misstatement. Misstatements may arise due to fraud or error. They are considered material if individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statements.

Based on our professional judgement, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall materiality for the financial statements as a whole as set out in the table below. These, together with qualitative considerations, helped us to determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our audit procedures and to evaluate the effect of misstatements, both individually and in aggregate on the financial statements as a whole.

<i>Overall materiality</i>	CHF 11'800'000
<i>How we determined it</i>	1% of total assets
<i>Rationale for the materiality benchmark applied</i>	We chose total assets as the benchmark because Kudelski SA is a holding company that mainly holds investments in subsidiaries. Total assets is a generally accepted benchmark for determining the materiality according to auditing standards. This calculation results in an overall materiality of CHF 11'800'000.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above CHF 1'180'000 identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

Key audit matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgement, were of most significance in our audit of the financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.



Valuation of investments in subsidiaries and loans to Group companies

Key audit matter

Kudelski SA's investments in and loans to Group companies are valued at CHF 429m and CHF 771 m respectively. The company has allocated the investments in subsidiaries and loans to Group companies to 2 Cash Generating Units (CGU's): "Integrated Digital Television" (CHF 1'033m) and "Public Access Solutions" (CHF 167m).

We consider the assessment of the carrying value of the "Integrated Digital Television" investments in subsidiaries and loans to Group companies to be a key audit matter for the following reasons:

"Integrated Digital Television" investments in subsidiaries and loans to Group companies represent a significant balance amounting to CHF 1'033m as per December 31, 2017.

For the year ended 31 December 2017, management have performed an impairment assessment of investments in subsidiaries and loans to Group companies. To determine the Enterprise Value management uses a discounted cash flow method.

- Judgement is required to determine the assumptions relating to the future results and the discount rate applied to the forecasted cash flows.
- In particular, those assessments and judgements made to support the carrying value of the investments in subsidiaries and loans to Group companies allocated to the "Integrated Digital Television" segment were critical, given the 2017 underlying results.

The results of management's impairment testing indicated that the "Integrated Digital Television" investments in subsidiaries and loans to group companies were impaired. As a result, management recorded an impairment for the value of CHF 77m.

Refer to page 161 (note 3.2 – Investments) for details of the investments and the impairment booked.

How our audit addressed the key audit matter

We evaluated the reasonableness of management's cash-flow forecasts and the process by which they were developed, by comparing them to the latest Board approved budgets.

We found that the budgets used in the value in use calculations were consistent with the Board approved budget. We noted that the Board approved the 2018 budget, but that forecasts for the purposes of the value in use calculation extend out to 5 years. We therefore made years 2-5 a particular focus area for the procedures below.

We challenged management to substantiate the key assumptions in the cash flow projections during the forecasted period and their intention and ability to execute their strategic initiatives.

We considered with the support of our valuation specialists, the reasonableness of the discount rate of 9% applied to those future cash flows by assessing the cost of capital for the Group by comparing it to market data. We also tested the mathematical accuracy of the model.

We tested the reasonableness of the terminal growth rate of 1.5% by comparing to the growth realised in the period prior to the terminal growth.

As a result of our procedures, as discussed with the Audit Committee, we determined that the conclusions reached by management with regard to the impairment of the "Integrated Digital Television" investments in subsidiaries and loans to group companies for an amount of CHF 77m are reasonable and acceptable.



Responsibilities of the Board of Directors for the financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the provisions of Swiss law and the company's articles of incorporation, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the entity's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the entity or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements.

As part of an audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards, we exercise professional judgment and maintain professional scepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made.
- Conclude on the appropriateness of the Board of Directors' use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the entity's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause the entity to cease to continue as a going concern.

We communicate with the Board of Directors or its relevant committee regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

We also provide the Board of Directors or its relevant committee with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence, and to communicate with them all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, related safeguards.

From the matters communicated with the Board of Directors or its relevant committee, we determine those matters that were of most significance in the audit of the financial statements of the current period and are therefore the key audit matters. We describe these matters in our auditor's report unless law or regulation precludes public disclosure about the matter or when, in extremely rare circumstances, we determine that a matter should not be communicated in our report because the adverse consequences of doing so would reasonably be expected to outweigh the public interest benefits of such communication.



Report on other legal and regulatory requirements

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings complies with Swiss law and the company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers SA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Schulthess', written over a light grey rectangular background.

Luc Schulthess
Audit expert
Auditor in charge

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Berckmoes', written over a light grey rectangular background.

Mario Berckmoes
Audit expert

Lausanne, 13 February 2018

LIENS INTERNET

SITE INTERNET DU GROUPE

www.nagra.com

SECTION RELATIONS INVESTISSEURS

www.nagra.com/investors/key-figures

DATES IMPORTANTES

www.nagra.com/investors/calendar

DOCUMENTATION FINANCIÈRE

www.nagra.com/investors/publications

COMMUNIQUÉS DE PRESSE

www.nagra.com/media/press-releases

ADRESSES E-MAIL

INFORMATION GÉNÉRALE

info@nagra.com

RELATIONS INVESTISSEURS

ir@nagra.com

RELATIONS MÉDIAS

communication@nagra.com

IMPRESSUM

GESTION DE PROJET, RÉDACTION ET DESIGN

Corporate Communication, Groupe Kudelski

SUPPORT

Desrochers Communication

PHOTOGRAPHIE

© Banque d'images interne du Groupe Kudelski, banques d'images externes.

IMPRESSION

Genoud Arts graphiques

© 2018 Kudelski SA, tous droits réservés.

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

172

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.



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

KUDELSKI SA

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