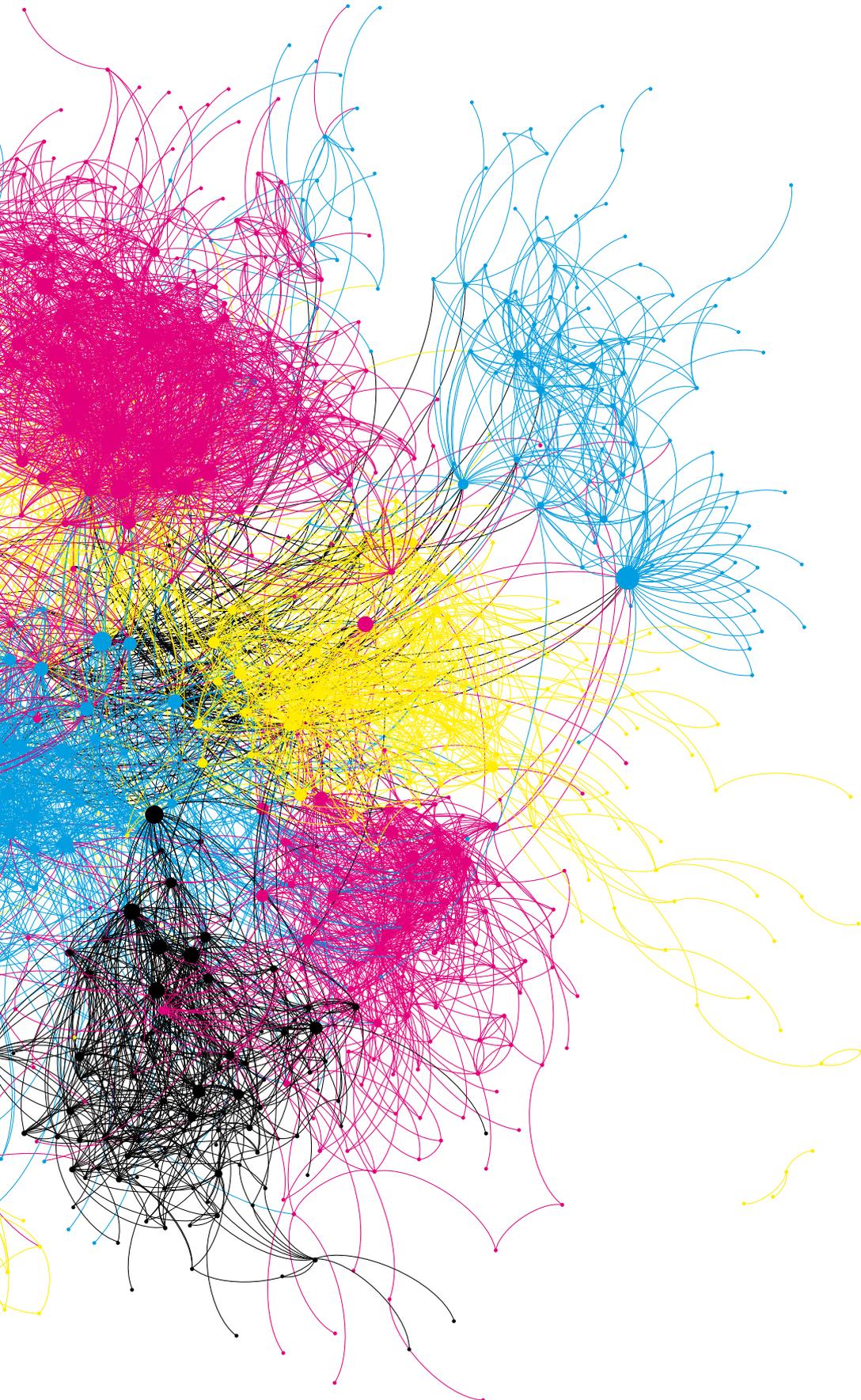


GROUPE KUDELSKI

RAPPORT ANNUEL 2011



CHIFFRES CLÉS

PROFITABILITÉ IMPACTÉE PAR L'ENVIRONNEMENT MACRO-ÉCONOMIQUE PROGRAMME D'ÉCONOMIES EN COURS

La baisse significative des cours de l'USD et de l'EUR a pesé sur le résultat 2011 du Groupe, avec un impact négatif de CHF 121,7 millions du chiffre d'affaires de l'exercice et un recul de CHF 46,5 millions du résultat opérationnel. Le résultat opérationnel 2011 s'établit à CHF 25,4 millions en comparaison à CHF 110,0 millions en 2010. Hors coûts de restructuration, le résultat opérationnel 2011 du Groupe s'établit à CHF 35,3 millions. La génération de cashflow se maintient à un très bon niveau, avec un cashflow opérationnel atteignant CHF 86,7 millions pour 2011.

CHIFFRES CLÉS 2011

En millions CHF	2011	2010	2009	2008	2007
Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation	896,6	1 069,3	1 060,8	1 037,0	942,5
OIBDA ¹⁾	91,0*	173,0	137,8	92,2	137,2
Résultat opérationnel	35,3*	110,0	73,3	18,5	87,6
Résultat net	-17,7*	66,7	51,1	-7,0	67,5

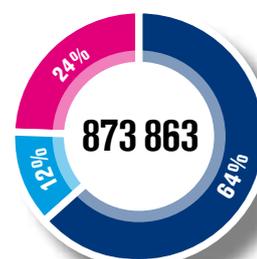
* Hors frais de restructuration

¹⁾ OIBDA: résultat opérationnel avant charges d'intérêts, impôts et amortissements

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

En milliers CHF	2011
TV numérique	555 543
Middleware/publicité	107 018
Accès public	211 302
Total	873 863

PAR SECTEUR

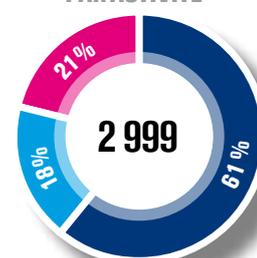


RÉPARTITION DES COLLABORATEURS

TV numérique*	61%
Middleware/publicité	18%
Accès public	21%
Total	100%

* Comprend les effectifs Nagra Audio (22 personnes)
Effectifs du Groupe au 31.12.2011: **2 999**

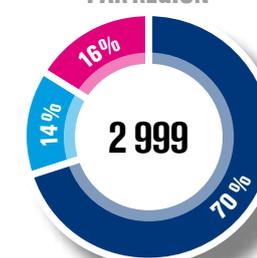
PAR ACTIVITÉ



RÉPARTITION DES COLLABORATEURS

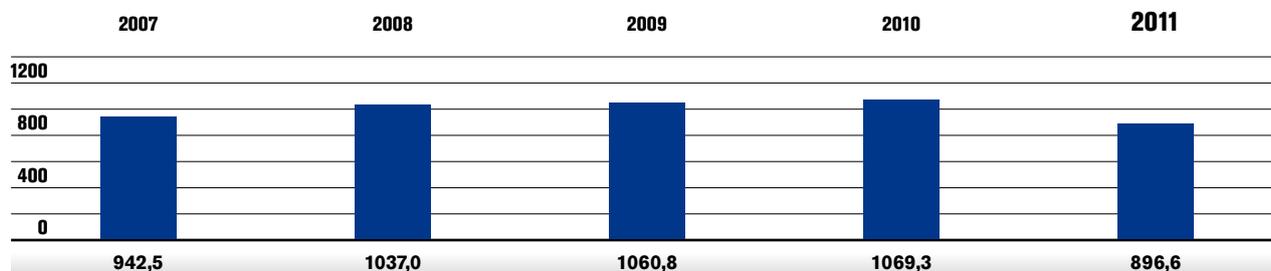
Europe	70%
Amériques	14%
Asie & Océanie	16%
Total	100%

PAR RÉGION

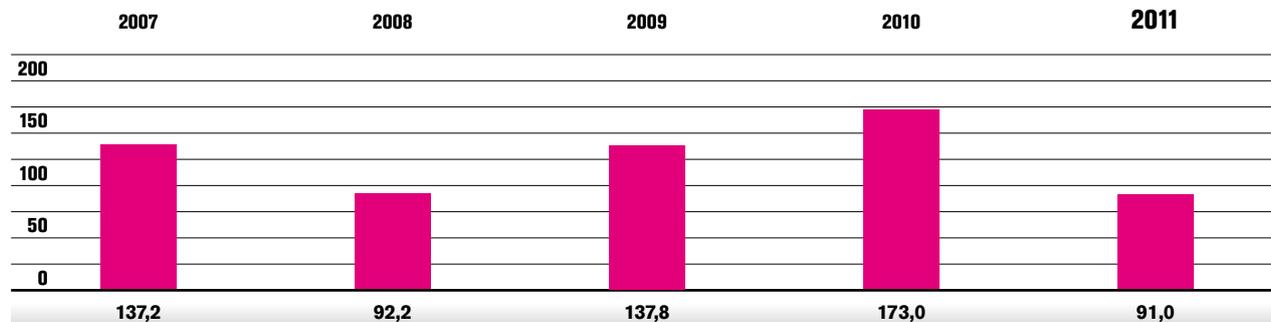


CHIFFRE D'AFFAIRES ET AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

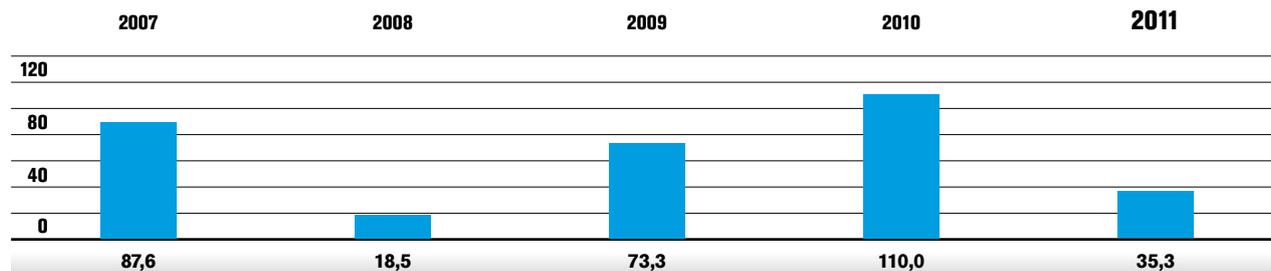
En millions CHF



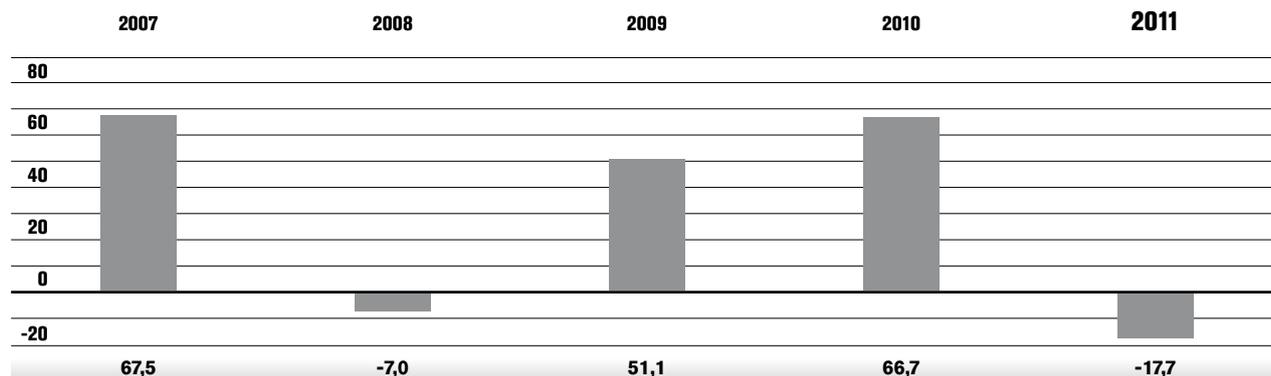
OIBDA



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL



RÉSULTAT NET



POINTS FORTS

1

FORT ENGAGEMENT À DÉVELOPPER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES AVEC CHF 214 MILLIONS INVESTIS EN 2011

2

FRANC FORT ET RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE DANS LES MARCHÉS TRADITIONNELS AFFECTANT LES RÉSULTATS DU GROUPE

3

PROGRAMME D'ÉCONOMIES DE CHF 90 MILLIONS EN COURS, PRODUISANT SES PREMIERS EFFETS

4

MARCHÉ DTV SOLIDE ET DURABLE:
- NOUVEAUX CLIENTS STRATÉGIQUES
- PERSPECTIVES DE CROISSANCE DANS LES MARCHÉS ÉMERGENTS
- NOUVELLES SOLUTIONS PROMETTEUSES

5

150 MILLIONS DE CARTES ET MODULES ACTIFS

6

REDRESSEMENT DU SEGMENT MIDDLEWARE & PUBLICITÉ

7

**ACCÈS PUBLIC:
CROISSANCE CONTINUE ET AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ**

SOMMAIRE

01	MESSAGE AUX ACTIONNAIRES	P. 02
02	REVUE FINANCIÈRE	P. 04
03	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	P. 10
04	TÉLÉVISION NUMÉRIQUE	P. 14
05	ACCÈS PUBLIC	P. 24
06	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	P. 26
07	FINANCIAL STATEMENTS	P. 49
	KUDELSKI GROUP CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENT	P. 52
	KUDELSKI SA FINANCIAL STATEMENTS	P. 113

01 MESSAGE AUX ACTIONNAIRES



L'année 2011 a été marquée pour le Groupe Kudelski par trois défis simultanés, à savoir le renforcement brutal du franc suisse comparé aux principales monnaies étrangères, la crise économique – en particulier dans le sud de l'Europe – et enfin la transformation du secteur de la télévision numérique. S'il est vrai que ce dernier défi était attendu depuis plusieurs années et que le Groupe s'y était préparé, les deux autres ont surpris tant par leur rapidité que leur intensité. Cette situation nouvelle a conduit le Groupe Kudelski à prendre d'importantes mesures d'économies, qui se traduisent par une réduction des coûts récurrents de CHF 90 millions par an, dès 2012.

2 Cet effort a eu un impact non seulement sur la façon de travailler du Groupe et sur ses structures, mais aussi sur les places de travail. La transformation que vit le Groupe a été douloureuse dans la mesure où elle touche notamment l'emploi. Cependant, le processus de réduction des coûts a été conduit de façon à préserver au maximum la capacité d'innovation du Groupe et de permettre simultanément de se rapprocher des marchés émergents tels que la Chine et l'Inde.

Concrètement, le Groupe Kudelski a investi CHF 214 millions en 2011 pour la recherche et le développement; cela confirme que, même dans un contexte économique difficile, il s'engage à construire les bases de son développement et à investir dans les technologies et les marchés du futur.

Le Groupe a en outre décidé de devenir plus exigeant dans son processus de sélection des projets à démarrer et plus rigoureux dans le choix de ceux qui seront poursuivis. Nous nous efforçons ainsi de tenir compte du nouvel environnement économique et de la vitesse de changement observée dans l'industrie de la TV numérique qui peut faire apparaître ou disparaître des opportunités à court terme.

Pour chacun des principaux défis qui ont impacté l'exercice 2011, le Groupe Kudelski a pris des mesures correctives qui devraient porter leurs fruits à court, moyen et long termes. Ces mesures sont les suivantes:

1. Transformation du secteur de la télévision numérique

Le secteur de la TV numérique subit actuellement une mutation:

– Dans les pays développés, la convergence entre la TV numérique et Internet fait apparaître de nouvelles opportunités, en particulier dans le domaine du «multi-écrans». Ces tendances font l'objet de plusieurs projets de R&D pour répondre de manière proactive aux nouvelles perspectives. Toutefois, les incertitudes liées au contexte économique actuel se traduisent à court terme par une certaine prudence des opérateurs en termes d'investissements financiers, alors même que la mise au point des nouvelles technologies entraîne des coûts importants.

– Les pays émergents deviennent des marchés à part entière. Alors qu'il y a quelques années, il était possible de se positionner sur ces marchés avec des solutions semblables à celles déployées dans les pays développés, le succès dans ces nouveaux marchés demande aujourd'hui une stratégie d'innovation qui est spécifique. Le Groupe a pris la décision de créer une gamme de solutions spécialement destinées à ces marchés et à y renforcer ses équipes de R&D. Il s'agit d'une étape essentielle pour améliorer notre compétitivité et en particulier notre capacité à répondre aux nouvelles opportunités.

– L'évolution du monde de la TV numérique devient de plus en plus une question d'écosystème, plutôt que de produits. Avec l'aboutissement des projets d'accélération de développe-

ment des nouvelles générations de middleware et en particulier OpenTV 4 et 5, le Groupe dispose à nouveau d'une plateforme middleware adaptée aux besoins de la convergence entre la TV numérique et Internet. Avec la disponibilité de ces nouvelles technologies, il est souhaitable de compléter l'intégration des activités middleware avec le «core business» de la TV numérique. Il en résulte une approche simplifiée des besoins du marché et une réduction significative de la complexité et des coûts opérationnels. Pragmatiquement, la direction compte désormais quatre membres contre neuf précédemment.

2. Présence renforcée dans les pays émergents

Historiquement, le Groupe Kudelski est extrêmement bien implanté dans les pays du sud de l'Europe et y réalise une part importante de ses revenus. La situation économique difficile de ces pays s'est traduite par une baisse importante des revenus dans cette région. Pour compenser ce manque à gagner qui se chiffre en dizaines de millions de francs, nous avons décidé de renforcer notre présence dans les pays émergents et en particulier l'Amérique latine et l'Asie. Toutefois, cet effort n'a pas permis de redresser la situation en 2011 et cela ne sera pas non plus le cas en 2012. Malgré cela, nous avons renforcé notre leadership dans le sud de l'Europe, en introduisant de nouvelles générations de solutions et en nous positionnant ainsi de façon favorable pour le futur. Par ailleurs, la stratégie visant à renforcer nos pôles d'excellence dans le R&D en Asie devrait nous permettre de mieux anticiper les besoins des marchés émergents.

3. Nouvelles opportunités: cybersécurité et propriété intellectuelle

Parmi les opportunités de développement identifiées, le Groupe Kudelski a pris la décision d'investir de façon sélective dans les deux secteurs que sont la cybersécurité et la valorisation de la propriété intellectuelle:



– Cybersécurité

Le Groupe a construit durant les vingt dernières années une expérience unique dans la lutte contre le piratage, sous toutes ses formes, dans le domaine de la TV numérique. A l'heure où les cyberpirates s'attaquent à un nombre croissant de cibles, le Groupe Kudelski dispose d'importants atouts pour lutter contre cette nouvelle forme de criminalité. Il a décidé de créer une unité de services «CyberSécurité» pour couvrir ce nouveau marché à fort potentiel.

– Valorisation de la propriété intellectuelle

Depuis près de 25 ans, le Groupe Kudelski protège activement sa propriété intellectuelle, notamment en déposant régulièrement des brevets. Avec la nouvelle dynamique observée dans le secteur de la technologie, le Groupe a identifié un important potentiel de son portefeuille de propriété intellectuelle, dont la valorisation sera gérée par une unité dédiée.

4. Expansion et innovation dans le secteur de l'Accès public

– Le Groupe s'engage à développer l'activité Accès public sur le long terme. La capacité de cette division à rester performante même dans un environnement économique difficile est un important atout. Elle a également démontré sa faculté à innover et à introduire une approche «cloud» dans une industrie

historiquement conservatrice. Grâce à ces nouvelles technologies, il est désormais possible de gérer à distance des installations de parking ou de ski et d'offrir des services de réservation par téléphone mobile. D'importants efforts sont également faits pour développer les affaires en dehors d'Europe et pour continuer à réduire les structures de coûts par l'innovation et la simplification des processus.

– Au cours de l'année 2012, Charles Egli, CEO de SkiData, va être nommé à la présidence du conseil de surveillance de SkiData. Son successeur au poste de CEO est Hugo Rohner, qui a démontré dans les différentes fonctions qu'il a assumées au sein du Groupe Kudelski sa capacité à relever les défis et à gérer d'une façon rigoureuse les coûts des entités dont il a eu la responsabilité. Nous tenons à remercier tout particulièrement Charles Egli qui a fortement contribué au développement du Groupe Kudelski depuis 1989 dans ses rôles opérationnels et nous lui souhaitons plein succès dans ses nouvelles fonctions à la tête du conseil de surveillance de SkiData. Nous souhaitons également plein succès à Hugo Rohner dans ses nouvelles responsabilités.

5. Réduction de la sensibilité aux taux de change

La brusque dégradation du marché des changes a fortement impacté la

profitabilité de nos activités TV numérique. Pour diminuer l'effet des taux de changes défavorables, nous avons simultanément réduit la base de nos coûts dans les pays «chers» et transféré un certain nombre d'activités confiées à des tiers vers nos filiales en Inde et en Chine. L'ensemble des mesures d'économie devrait atteindre CHF 90 millions par an dès le deuxième semestre 2012.

Pour l'année 2012, le Groupe Kudelski va poursuivre les réformes qu'il a engagées et annoncées en 2011, à savoir la réduction des coûts, le renforcement dans les marchés émergents et l'investissement dans les opportunités nées de la fusion des écosystèmes TV numérique et Internet. En outre, il développera les nouvelles opportunités que sont la cybersécurité et la valorisation de son portefeuille de propriété intellectuelle.

Nous tenons à remercier nos clients, nos équipes et nos actionnaires pour leur confiance dans une période particulièrement difficile.

Malgré une année éprouvante, le conseil d'administration a tenu à verser un dividende de CHF 0.10 par action au porteur et CHF 0.01 par action nominative.

ANDRÉ KUDELSKI

02 REVUE FINANCIÈRE



La baisse continue des cours de l'USD et de l'EUR a pesé sur le résultat 2011 du Groupe. Le recul du cours moyen de l'USD (de 1.04 en 2010 à 0.89 en 2011) et du cours de l'EUR (de 1.38 à 1.23) se traduit par une baisse de CHF 121,7 millions du chiffre d'affaires de l'exercice et par un recul de CHF 46,5 millions du résultat opérationnel.

À taux de change constants, le chiffre d'affaires consolidé recule de 3,8% (soit de CHF 39,6 millions) et le chiffre d'affaires réalisé de 15,6%, à CHF 873,9 millions en 2011. Ce recul provient essentiellement du secteur de la télévision numérique.

L'exercice 2010 avait bénéficié de certaines contributions non récurrentes, qui ne se sont pas présentées dans les mêmes proportions en 2011. En 2010, les autres produits d'exploitation du Groupe comprenaient des subventions publiques relatives à des travaux effectués au cours d'exercices précédents. En 2011, le niveau des contributions européennes à la recherche perçues par le Groupe est revenu à la normale, entraînant un recul du poste «autres produits d'exploitation» de CHF 11,4 millions à CHF 22,8 millions par rapport à l'exercice précédent. En 2010, le Groupe avait comptabilisé un montant important au titre des produits liés au remplacement des smartcards de Virgin Media au Royaume-Uni. Aucune opération semblable n'ayant eu lieu en 2011, le chiffre d'affaires au Royaume-Uni s'est replié de CHF 37,6 millions par rapport à 2010. En 2011, les volumes de vente de cartes à puce ont également reculé sur toutes les plateformes importantes en Italie, en Espagne et au Portugal, entraînant, par rapport à 2010, un recul du chiffre d'affaires provenant de ces trois marchés de CHF 33,8 millions.

Ces événements non récurrents ont profondément affecté le chiffre d'affaires consolidé et le résultat opérationnel. En revanche, l'évolution structurelle de la TV

numérique est restée positive: certaines régions, comme l'Amérique latine, restent en forte croissance à taux de change constants, le Groupe signe de nouveaux contrats et ses produits de dernière génération connaissent une dynamique favorable.

Le chiffre d'affaires du secteur Accès public continue à croître en monnaie locale. Moins affecté par les fluctuations des taux de change, le résultat opérationnel de ce secteur progresse pour atteindre CHF 12,5 millions.

L'exercice 2011 voit également le redressement du secteur Middleware & Publicité, avec un retour à la rentabilité sur l'exercice.

On peut également souligner que le programme de restructuration annoncé par le Groupe à la fin de l'année dernière a déjà apporté ses premiers résultats concrets, avec CHF 15,8 millions d'économies réalisées en 2011. Le train de mesures prises pour réduire de CHF 90 millions le volume annuel des charges opérationnelles du Groupe progresse conformément au plan original.

Chiffre d'affaires et rentabilité du Groupe

Le chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation reculent, passant de CHF 1 069,3 millions en 2010 à CHF 896,6 millions en 2011.

La «marge sur coût de marchandises» (élément pro forma non-IFRS) recule de CHF 152,9 millions pour s'établir à CHF 656,2 millions en 2011. Exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires total, la marge reste élevée. Ces éléments génèrent un repli de cette marge de 2,5% à 73,2%, dû à une répartition à nouveau équilibrée des revenus au deuxième semestre et la baisse de CHF 11,4 millions des autres produits d'exploitation par rapport à 2010.

Les frais de personnel diminuent de CHF 26,0 millions en 2011, essentiellement sous l'effet des fluctuations de change. Par rapport à fin 2010, l'effectif total recule de 69 unités pour se situer à 2 999 EPT fin 2011. Ce chiffre comprend 100 EPT dans la nouvelle entité du Groupe en Inde. Il ne tient cependant pas compte de la restructuration annoncée par le Groupe fin 2011 et en cours de réalisation début 2012.

Les autres charges opérationnelles du Groupe diminuent de CHF 44,9 millions en 2011, soit une réduction de 19,2 % par rapport à l'année précédente. Outre la diminution induite par les fluctuations de change, la baisse des charges témoigne des premières initiatives mises en place par le Groupe dans le cadre de son programme global de contrôle des coûts. Par rapport à l'exercice précédent, nous avons réduit de CHF 24,9 millions l'ensemble des coûts de développement, d'ingénierie, les coûts juridiques ainsi que les frais d'expertise et de conseil. Le remplacement systématique des ressources externes par des ressources internes à coût inférieur a notamment contribué à cette réduction. De plus, le Groupe est parvenu à réduire de manière significative les autres charges opérationnelles par rapport à 2010, avec notamment une baisse de CHF 7,6 millions des frais de déplacement, de représentation et d'hébergement, et de CHF 7,2 millions des charges administratives.

En 2011, les charges opérationnelles comprennent CHF 9,9 millions de frais de restructuration, dont une provision de CHF 6,6 millions.

Le résultat opérationnel avant amortissements du Groupe s'élève à CHF 91,0 millions en 2011, en recul de CHF 82 millions par rapport à 2010. Les amortissements et pertes de valeur augmentent de CHF 2,6 millions à CHF 65,6 millions, réduisant le résultat opérationnel à CHF 25,4 millions en 2011 contre CHF 110,0 millions en 2010. Avant charges de res-

tructuration, le résultat opérationnel 2011 du Groupe s'élève à CHF 35,3 millions.

A taux de change constants, le résultat opérationnel avant coûts de restructuration s'établit à CHF 81,8 millions pour 2011, soit un recul de CHF 28,2 millions par rapport à 2010.

À CHF 16,6 millions en 2011, les charges d'intérêt englobent les charges de CHF 11,7 millions liées à l'emprunt convertible ainsi que les charges d'intérêts liées à l'emprunt obligataire émis en 2011 et les charges des encours de crédit bancaire.

Les autres charges financières nettes de CHF 17,6 millions en 2011 proviennent principalement de différences de change encourues dans le cadre des activités du Groupe.

La somme de CHF 8,6 millions payée en 2011 au titre de l'impôt sur le résultat comprend principalement l'impôt sur le résultat payé par les filiales Nagra France et SkiData AG.

Le Groupe a enregistré une perte nette de CHF 17,7 millions en 2011, soit un recul de CHF 84,4 millions par rapport à 2010.

Télévision numérique

En 2011, le chiffre d'affaires du secteur TV numérique diminue de 7% à taux de change constants, en comparaison avec l'exercice précédent. Pour l'ensemble de l'exercice 2011, le secteur publie un chiffre d'affaires de CHF 555,5 millions, en recul de CHF 129,0 millions par rapport à 2010. Le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur au second semestre est supérieur de CHF 40,3 millions à celui réalisé au premier semestre 2011.

Le résultat opérationnel de la TV numérique baisse de CHF 100,5 millions en 2011 pour se situer à CHF 28,9 millions. En effet, si les recettes de ce secteur sont

majoritairement exprimées en USD et en EUR, une proportion importante des activités de TV numérique est implantée en Suisse, avec des charges exprimées en francs suisses. Dès lors, l'essentiel de l'effet de change négatif (CHF 46,5 millions) impactant le résultat opérationnel du Groupe affecte la rentabilité du secteur TV numérique.

En Europe, l'activité TV numérique souffre du net ralentissement économique qui touche la région, entraînant une réduction de 25,6% du chiffre d'affaires à CHF 273,7 millions. À taux de change constants, cela représente un recul du chiffre d'affaires de 16,8%. L'essentiel de cette baisse s'est matérialisé au premier semestre, avec un chiffre d'affaires de CHF 131,8 millions. Au second semestre, en revanche, il atteint CHF 141,9 millions, malgré le recul du cours de l'EUR au deuxième semestre.

En 2010, pour la zone Europe, le chiffre d'affaires du secteur TV numérique avait été particulièrement soutenu au Royaume-Uni, où le Groupe avait livré près de 4 millions de cartes à puce en remplacement des cartes d'ancienne génération. En 2011, les volumes de livraison sont revenus à un niveau normal. La demande émanant de plateformes de télévision terrestre en Italie et en Espagne s'affiche en net recul en 2011 par rapport à 2010, tant pour les activités d'accès conditionnel que SmarDTV du Groupe.

Le chiffre d'affaires du secteur TV numérique sur le continent américain progresse de 10,5% en monnaie locale sous l'effet d'une demande soutenue pour les produits du Groupe en Amérique du Sud avec, notamment, une croissance à deux chiffres pour le Brésil et l'ensemble de la zone profitant de l'expansion dans d'autres marchés d'Amérique latine. Aux États-Unis, un grand nombre de cartes à puce livrées lors du dernier cycle de rem-

placement Dish/Echostar, désormais inactives, atteignent le terme de la période minimum pour laquelle ces cartes sont soumises au paiement d'une redevance. Cela conduira à un impact négatif sur les revenus provenant de Dish en 2012.

En Asie, le chiffre d'affaires du Groupe en TV numérique fléchit à CHF 33,2 millions au premier semestre 2011, mais se redresse au deuxième semestre, à CHF 47,9 millions. Pour l'exercice complet, il s'affiche en recul de 7,8% à taux de change constants par comparaison à 2010, compte tenu du net recul de l'activité systèmes, semi-conducteurs et TV mobile du Groupe par rapport à l'exercice précédent.

Accès public

Suite à la cession par le Groupe du solde de sa participation dans Polyright, le secteur Accès public ne compte plus qu'une seule unité opérationnelle: SkiData. En 2011, SkiData a su maintenir son excellente croissance et sa rentabilité. Depuis 2004, SkiData réalise chaque année une marge opérationnelle d'au moins 4,5%, ainsi qu'une croissance annuelle en monnaie locale, indépendamment du cycle économique.

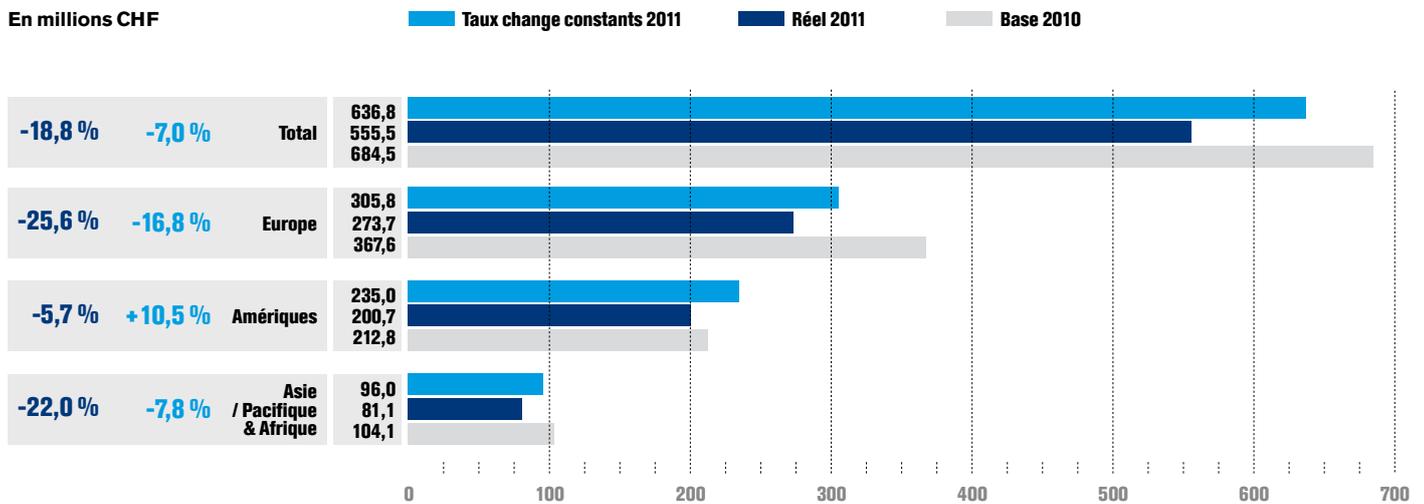
En Accès public, nous enregistrons en 2011 une hausse de 4,2% du chiffre d'affaires à taux de change constants, se traduisant par un recul du chiffre d'affaires réalisé de 5,9%. La zone Europe progresse de 2,7% à taux de change constants, avec d'excellents taux de croissance en France et en Allemagne. Sur le continent américain, la performance est également excellente en 2011, avec une croissance de 18,1% en monnaie locale, poursuivant l'impulsion favorable des années précédentes. Après un premier semestre morose avec un chiffre d'affaires de CHF 5,2 millions, la zone Asie/Pacifique et Afrique s'est ressaisie au deuxième semestre 2011, réalisant

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

IMPACT DES TAUX DE CHANGE

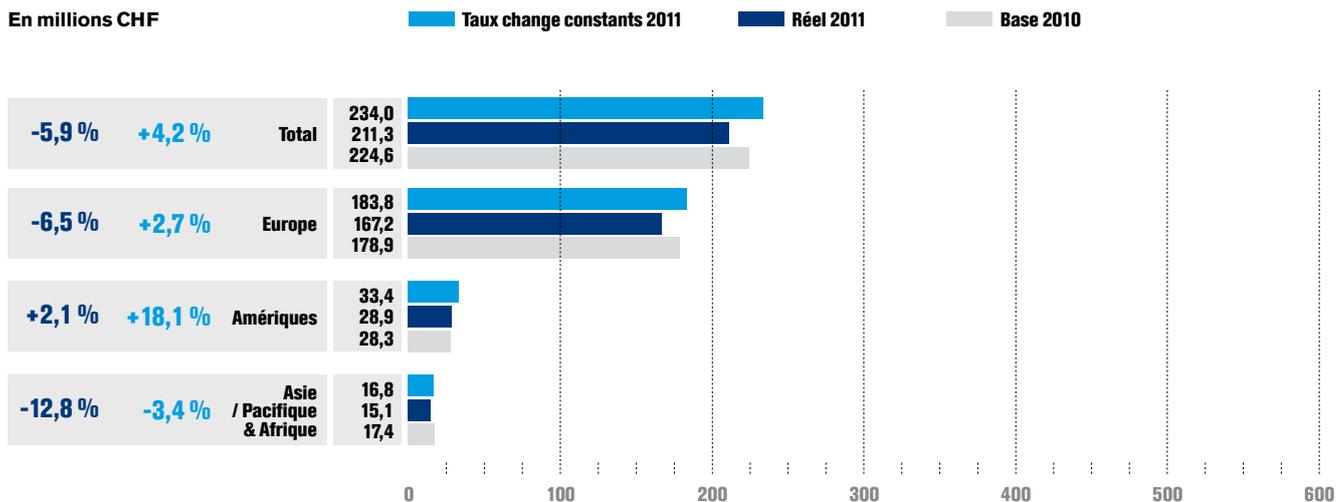
TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

En millions CHF



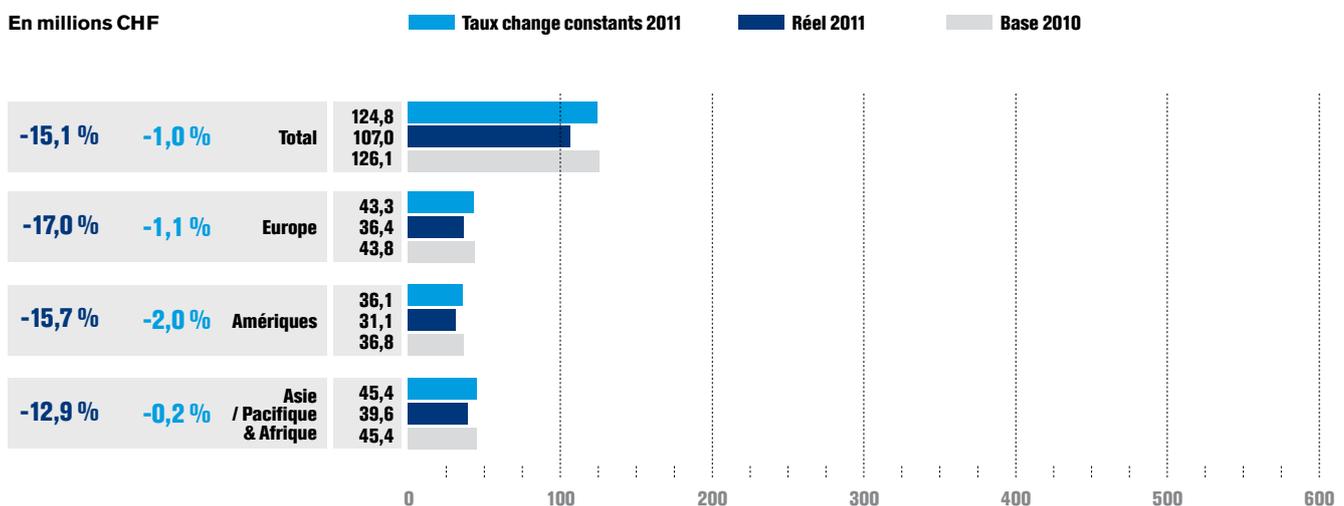
ACCÈS PUBLIC

En millions CHF



MIDDLEWARE & PUBLICITÉ

En millions CHF



un chiffre d'affaires de CHF 9,9 millions. Pour l'ensemble de l'exercice toutefois, le chiffre d'affaires à taux de change constants réalisé dans la zone recule de 3,4% par rapport à 2010.

Le résultat opérationnel en Accès public s'améliore, affichant une hausse de CHF 3,7 millions par rapport à 2010 pour atteindre CHF 12,5 millions, grâce à une gestion attentive des coûts.

Middleware & Publicité

Malgré un recul de 1,0% à taux de change constants, le chiffre d'affaires du secteur Middleware & Publicité reste globalement stable. À taux de change constants, le chiffre d'affaires recule de 1,1% en Europe (surtout au Royaume-Uni et en Italie), de 2,0% sur le continent américain (malgré une excellente contribution du Brésil) tandis que la zone Asie/Pacifique et Afrique enregistre un tassement marginal. Avec une répartition équilibrée des revenus entre les trois régions, la zone Asie/Pacifique et Afrique reste la plus active de ce secteur.

Suite aux importants investissements en R&D entrepris par le Groupe à partir de 2010, le Groupe a accéléré le développement de ses solutions middleware de nouvelle génération avec de premiers déploiements en 2011. Ceux-ci ont permis de libérer certaines ressources R&D, réduisant par là-même les coûts et permettant au secteur Middleware & Publicité d'atteindre un résultat opérationnel positif pour l'exercice.

Bilan et cash flow

Le montant total des actifs non courants progresse de CHF 23,3 millions, pour s'établir à CHF 530,1 millions en 2011. L'augmentation de CHF 19,7 millions des immobilisations corporelles s'explique avant tout par l'acquisition de l'immeuble qui abrite le siège d'OpenTV à San Francisco. L'entité qui a acquis cet immeuble est contrôlée par le Groupe

et est donc consolidée par intégration globale dans les états financiers du Groupe. Cette opération augmente donc le bilan du Groupe de CHF 33,5 millions. Les actifs financiers et autres actifs non courants progressent de CHF 16,0 millions en 2011, ce qui reflète surtout la classification en actifs non courants de CHF 19,5 millions de subventions publiques, puisque les flux de trésorerie correspondants ne seront pas perçus avant douze mois.

Le montant total des actifs courants progresse de CHF 50,8 millions, s'établissant à CHF 649,4 millions fin 2011. Le montant des stocks diminue de CHF 22,6 millions, atteignant CHF 63,1 millions, essentiellement sous l'influence du secteur TV numérique, dont les livraisons se sont accélérées au cours des dernières semaines de l'exercice. De plus, le stock propre à l'activité audio du Groupe, cédée fin 2011, a été extrait des états financiers du Groupe. Les créances clients continuent de s'améliorer, avec un solde de CHF 228,2 millions fin 2011, contre CHF 245,5 millions fin 2010. En 2011, le montant des créances exigibles depuis plus de 6 mois passe de CHF 19,5 millions à CHF 11,7 millions.

Fin 2011, le montant de trésorerie et d'équivalents de trésorerie s'élève à CHF 289,6 millions, soit une augmentation de CHF 90,6 millions. Le 16 juin 2011, Kudelski SA a émis un nouvel emprunt obligataire de CHF 110 millions assorti d'une échéance à 5,5 ans pour un taux d'intérêt de 3%. Ce poste est compensé par le remboursement, par le Groupe, du solde du crédit de CHF 23,7 millions utilisé pour financer l'acquisition d'OpenTV en 2010.

Fin 2011, le total des capitaux propres diminue de CHF 29,5 millions et s'établit à CHF 437,2 millions, ce qui reflète, entre autres, la perte nette de CHF 17,7 millions, le paiement d'un dividende de CHF 16,0

millions et d'un écart de conversion positif de CHF 5,5 millions.

Quant à l'emprunt convertible de CHF 350 millions, dont l'échéance est en octobre 2012, il a fait l'objet d'une reclas-sification, passant des passifs non courants aux passifs courants. L'emprunt obligataire de CHF 110 millions émis en 2011 et le prêt hypothécaire de CHF 15,7 millions relatif à l'immeuble acquis à San Francisco figurent également au bilan parmi les passifs non courants. Le total de cette rubrique a donc diminué de CHF 220,9 millions, tandis que le total des pas-sifs courants augmente de CHF 324,4 millions par rapport à 2010.

En 2011, le Groupe génère des flux de trésorerie opérationnelle de CHF 86,7 millions. Le Groupe a consacré CHF 72,8 millions de trésorerie à ses activités d'investissement. Ce chiffre comprend CHF 33,5 millions de trésorerie affectée à l'acquisition du bâtiment de San Francisco et CHF 39,3 millions d'investissements en immobilisations corporelles, en logiciels, en développements tiers et autres actifs nécessaires aux activités du Groupe. Les flux de trésorerie provenant des activités de financement s'élèvent à CHF 77,4 millions en 2011, et reflètent notamment le produit de l'émission obligataire de 2011 et le crédit hypothécaire relatif à l'immeuble de San Francisco. Le flux de trésorerie provenant des activités de financement tient également compte du paiement du dividende de CHF 16,0 millions effectué en 2011.

Perspectives

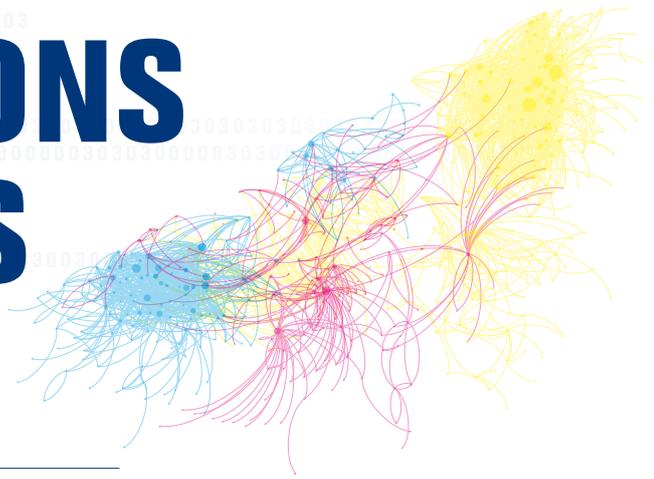
Le 31 octobre 2011, le Groupe a annoncé des mesures visant à réduire de CHF 90 millions par an ses charges opérationnelles, avec des premiers effets attendus fin 2011 et des réductions de coûts devenant pleinement effectives au cours du second semestre 2012. La mise en œuvre de ces mesures progresse comme prévu. Dans le cadre de ce programme, les activités TV numérique ainsi que Middleware & Publicité ont été pleinement intégrées depuis le début 2012. Elles sont donc présentées comme un secteur unique appelé TV numérique à compter du 1^{er} janvier 2012.

Le nouveau secteur TV numérique devrait continuer à bénéficier des fondamentaux favorables et du positionnement compétitif du Groupe. Le chiffre d'affaires du Groupe en 2012 est appelé à diminuer par rapport à 2011, pour plusieurs raisons: la déconsolidation des activités de Polyright, de Medioh, d'Embedics et de Nagra Audio, la diminution attendue des subventions publiques et l'expiration prévue d'une disposition contractuelle avec un important client, qui se traduira pas une baisse du volume de cartes à puce payantes dans le cadre du calcul des redevances de licence.

Le secteur Accès public devrait poursuivre sur sa lancée, tant en termes de chiffre d'affaires que de rentabilité.

Le nouveau secteur TV numérique devrait continuer à bénéficier des fondamentaux favorables et du positionnement compétitif du Groupe.

03 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES



Les mesures de restructuration rapidement déployées permettent à l'entreprise d'améliorer son efficacité.

10 **Pour développer ses affaires à moyen et long terme, le Groupe compte avant tout sur le caractère solide de ses fondamentaux. En dépit des aléas à court terme, les opportunités restent excellentes pour le Groupe Kudelski.**

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

Nouvelles perspectives dans un monde en pleine mutation

Comme dans tant d'autres domaines, la convergence numérique et l'essor de l'Internet ont radicalement bouleversé l'industrie dans laquelle opère le Groupe Kudelski. Le métier des clients opérateurs de télévision s'est beaucoup transformé. La façon de diffuser et d'acheminer les contenus tout autant. Les modes de consommation se sont eux aussi fortement diversifiés. On accède désormais aux contenus numériques en tous lieux, en utilisant des appareils fixes et mobiles qui s'interconnectent entre eux en empruntant toute une variété de réseaux: satellite, câble, voies hertziennes et terrestres, réseaux téléphoniques et OTT (Internet).

Le Groupe Kudelski s'était préparé à ces évolutions depuis de nombreuses années. Autour de son cœur d'activité – la sécurisation des contenus numériques – l'entreprise a fortement élargi l'éventail de ses compétences et de ses solutions. Elle est aujourd'hui en mesure d'offrir des plateformes technologiques complètes permettant aux opérateurs d'entrer de plain-pied dans le monde de la convergence tout en leur assurant que leurs contenus – et par conséquent leurs revenus – restent protégés quels que soient les réseaux par lesquels ils sont diffusés et les appareils sur lesquels ils sont consommés.

Il s'agit là de l'un des grands enjeux. Dans un environnement où les moyens et les flux de communication sont de plus en plus interdépendants et ouverts, la transmission de contenus à forte valeur ajoutée se trouve en effet d'autant plus exposée à des actes de piratage.

Saisir les opportunités de la convergence

De fournisseur de technologie, le Groupe Kudelski est devenu un partenaire activement impliqué dans la définition des objectifs et des besoins stratégiques de ses

clients pour concevoir ensuite les solutions les mieux adaptées.

Cette approche a notamment conduit l'entreprise à développer des plateformes spécialement dédiées aux marchés où les coûts de déploiement constituent un paramètre critique et où les applications complexes ne sont ni souhaitées ni nécessaires. Elle a aussi confirmé la pertinence de la philosophie du Groupe, qui a toujours privilégié les solutions en architecture ouverte et modulaire. Ces caractéristiques constituent des avantages décisifs dans le contexte actuel car elles donnent la possibilité aux opérateurs de faire évoluer en permanence leurs plateformes pour intégrer les nouvelles fonctionnalités et les derniers développements.

Le plus vaste éventail de solutions de sécurisation

Le décodeur associé à une carte à puce est devenu le symbole par excellence de la sécurisation dans le domaine de la télévision numérique. Toutefois, avec les développements foisonnants de la convergence, de nouvelles technologies sont requises.

Le Groupe Kudelski dispose actuellement d'un vaste éventail de solutions de sécurisation de contenus numériques et d'une expertise éprouvée dans les nouveaux secteurs, comme celui de la télévision sur appareils mobiles – domaine où il a été précurseur et où il s'est positionné comme leader mondial.

Le Groupe a également développé des technologies de sécurisation intégrée (PRM – Persistent Rights Management) qui permettent de protéger les contenus sur des appareils ouverts qui ne sont pas équipés pour recevoir une carte à puce tels qu'ordinateurs, téléphones mobiles, tablettes, etc. Les solutions logicielles font, elles aussi, partie de l'offre du Groupe et sont tout spécialement dédiées aux applications nécessitant un niveau moins élevé de sécurité, lorsque les contenus à protéger sont de faible valeur ajoutée.



**Les modes de consommation se sont fortement diversifiés.
On accède désormais aux contenus numériques en tous lieux,
en utilisant des appareils fixes et mobiles qui s'interconnectent entre eux
en empruntant toute une variété de réseaux: satellite, câble, voies hertziennes et
terrestres, réseaux téléphoniques et OTT (Internet).**

Ces développements viennent compléter la solution d'accès conditionnel traditionnelle, basée sur carte à puce, qui reste le moyen privilégié de sécuriser les diffusions de services de télévision numérique «broadcast». Le «CAS» (Conditional Access System), couplé d'un moteur d'interactivité (middleware) puissant tel que celui de NAGRA et complété de services et d'une expertise de première classe, constitue la colonne vertébrale de l'offre du Groupe Kudelski et la base solide de toutes les extensions présentes et futures.

Opérateurs historiques, nouveaux acteurs et Internet TV

Avec les outils développés par le Groupe Kudelski, les opérateurs historiques de la télévision numérique ont pu ajouter rapidement et en toute sécurité de nouvelles dimensions aux services et aux contenus proposés à leurs abonnés. Ce faisant, ils ont appris à évoluer dans un écosystème beaucoup plus ouvert qu'auparavant et soumis à une concurrence accrue. De nouveaux acteurs sont apparus dans le domaine, tels que les opérateurs de télécom, qui ont contribué à dynamiser le marché.

Une nouvelle étape se profile avec l'entrée en scène d'entreprises issues du monde Internet, qui souhaitent également générer des revenus en lançant des services de télévision. Ces entreprises ont, dès leurs premiers pas, été confrontées à une réalité que les acteurs en place ont expérimenté de longue date: la difficulté de se prémunir contre le piratage dans un environnement aussi perméable et vulnérable que celui de l'Internet.

L'apparition de nouveaux modes de diffusion entraîne une mutation de l'écosystème global des médias numériques. Internet ne fait pas exception et, compte tenu de son extraordinaire impact, laisse entrevoir l'émergence de multiples opportunités, sur lesquelles le Groupe Kudelski construit les bases de sa croissance à venir.

La force du middleware: interfaces utilisateurs et publicité avancée

Les applications interactives dépendent toujours plus de leur interface utilisateur pour séduire le consommateur. Il s'agit aujourd'hui d'une clé essentielle du succès d'un nouveau produit.

Avec le passage au multi-écrans, un nouveau degré de sophistication est franchi. Un contenu donné peut être visionné à partir de n'importe quel type d'appareil; de plus, il peut être virtuellement transféré du bout du doigt d'un écran vers un autre. Dans ce contexte, l'interface utilisateur simplifie le processus de découverte des contenus en proposant une navigation cohérente et intuitive. Elle offre également des fonctionnalités de recommandation et de recherche en lien avec les réseaux sociaux, donnant ainsi accès à des informations pertinentes, riches et intéressantes.

Pour les opérateurs, l'interface utilisateur est un support d'identité de marque essentiel qui permet non seulement de fidéliser les utilisateurs mais également d'accroître les transactions. Des fonctionnalités facilitant la recherche intelligente de contenus sont ainsi cruciales pour les opérateurs.

Le Groupe Kudelski se positionne comme un centre de compétence et d'excellence en matière d'expérience utilisateur dans le domaine de la télévision multi-écrans. Une équipe spécialement dédiée travaille activement à l'élaboration et au développement de nouveaux concepts, fonctionnalités et graphismes des interfaces utilisateurs.

Publicité avancée

La publicité interactive est un autre volet de l'activité middleware dans lequel le Groupe Kudelski se développe et dont il a renforcé la conduite en 2011.

Ce domaine qui en est encore relativement à ses débuts recèle un fort potentiel. Il est appelé à monter en puissance au fur et à mesure que sont déployées les

plateformes de nouvelle génération permettant aux opérateurs d'aller plus loin dans la gestion de messages ciblés en fonction du profil des utilisateurs et de leurs habitudes de consommation. Ces puissants outils interactifs se prêtent à une approche innovante de la publicité, dont les opérateurs apprennent à connaître et maîtriser les possibilités pour en tirer pleinement parti. La publicité avancée place les opérateurs dans une perspective très intéressante pour développer de nouvelles sources de revenus.

Présence géographique globalisée

La présence globalisée dont bénéficie aujourd'hui le Groupe Kudelski constitue un facteur essentiel dans l'équilibre du développement de l'entreprise.

La zone Asie et désormais l'Amérique du Sud, en plein essor économique, apportent une contribution toujours plus significative à la marche des affaires et permettent d'amortir en partie les effets des ralentissements se produisant dans d'autres parties du monde, comme celui que connaît actuellement le Sud de l'Europe.

L'apport de ces zones ne se limite pas aux aspects directement économiques. Avec l'installation d'un centre de Recherche & Développement en Chine en 2010 et en Inde en 2011, le Groupe Kudelski s'est doté de sources de compétences lui permettant d'améliorer sa perception des besoins spécifiques des marchés émergents et de définir des lignes de produits mieux adaptées, techniquement et économiquement, à leur contexte d'utilisation. C'est à cette approche affinée que sont dus de nombreux succès remportés par le Groupe sur ces marchés, où il ne cesse de renforcer sa position.

Entrée dans le domaine de la cybersécurité

Le réseau Internet, qui est devenu le principal lieu d'échange des contenus numériques y compris les plus sensibles, est

aussi celui qui se révèle le plus vulnérable et le plus attaqué. Il s'agit d'un secteur où l'expertise accumulée par le Groupe Kudelski dans les technologies de sécurisation peut trouver d'importantes applications hors du champ de la télévision numérique.

Les nouveaux services de cybersécurité que propose désormais le Groupe Kudelski s'adressent à des entreprises qui opèrent dans l'environnement de la toile et y hébergent des contenus à haute valeur ajoutée exigeant le meilleur niveau de protection. Une combinaison de prestations leur est offerte à la carte, comprenant les audits d'installations, le monitoring du trafic et des transactions, l'identification des tentatives d'attaques, le déploiement de contre-mesures, la mise en place d'outils logiciels de sécurisation, le contrôle de l'accès et de l'identité et l'accompagnement sur le plan des poursuites judiciaires. Une entité du Groupe est spécialement dédiée à cet axe de développement.

Valorisation de la propriété intellectuelle

L'important portefeuille de brevets que détient le Groupe Kudelski, qui ne cesse de s'étoffer au fil des ans, représente un précieux capital requérant une gestion attentive, tant sur le plan stratégique que juridique et financier.

L'entreprise a procédé à une analyse en profondeur de ce portefeuille, dans la perspective d'en optimiser la valorisation sur le plan mondial. Une approche à la fois plus dynamique et plus rigoureuse des contrats de licence aura pour effet d'accroître sensiblement la part de revenus pouvant en être retirée dans les années à venir.

ACCÈS PUBLIC

Egalement au cœur de la convergence numérique

L'Accès public forme le second pôle d'activités du Groupe Kudelski, également spécialisé dans les activités de sécurisation mais s'appliquant aux personnes et aux véhicules. Ce secteur conçoit des solutions complètes – logicielles et matérielles – pour la gestion d'installations destinées à sécuriser l'accès à des domaines skiabiles, des stades, des foires, des parcs d'attraction et à des parkings internationaux et de centres commerciaux. Il contribue pour près du quart aux revenus du Groupe, avec une rentabilité en progression.

Les solutions développées par la division Accès public se fondent, comme celles de la Télévision numérique, sur les technologies les plus évoluées. Dans ce secteur également, l'objectif consiste à apporter à l'opérateur les réponses lui permettant de faire constamment progresser son activité, tant en termes de performances dans la gestion, que de puissance marketing et, au final, de compétitivité et de rentabilité.

Les installations d'accès public intègrent elles aussi les dernières avancées issues de la convergence numérique. Elles autorisent toutes les formes de communication interactive avec l'utilisateur et multiplient les fonctionnalités rendant les contrôles d'accès in situ à la fois plus sûrs et plus fluides.

Totalement pilotables à distance via l'Internet ou d'autres types de réseaux, ces installations se prêtent idéalement à une exploitation centralisée, dans les dispositifs multi-sites.

Au-delà des produits eux-mêmes, la division Accès public développe une activité croissante dans le domaine du conseil et

des services. Son expertise est particulièrement appréciée lors de l'élaboration de projets complexes et de grande envergure posant non seulement des défis technologiques mais exigeant également des approches marketing innovantes et de nouveaux business modèles.

AUDIO

Un secteur transféré au sein d'une entreprise autonome

Suite à la restructuration du Groupe Kudelski, Nagra Audio a quitté, le 1^{er} janvier 2012, le giron de l'entreprise pour poursuivre son développement au sein d'une société autonome nouvellement créée et dénommée Audio Technology Switzerland. Cette société, détenue par la famille Kudelski, donne aux activités audio un cadre redynamisé et exclusivement centré sur ce domaine de compétence.

Au cours des trois dernières décennies, le formidable essor qu'a connu le Groupe Kudelski dans le domaine des technologies de sécurisation a progressivement réduit l'importance relative de l'activité audio au sein de l'entreprise. Afin d'éviter la marginalisation de cette activité historique, qui a vu le jour en 1951 et qui est à l'origine du Groupe, la création d'une société qui lui est spécifiquement dédiée s'est avérée la solution offrant les meilleures perspectives stratégiques.

Dans cette nouvelle structure, Audio Technology Switzerland maintiendra les deux secteurs d'activité Nagra Audio – les enregistreurs professionnels et les appareils Hi-Fi – en perpétuant les valeurs d'excellence qui n'ont cessé de contribuer au prestige de cette marque devenue légendaire à travers le monde.

04 TÉLÉVISION NUMÉRIQUE



L'année 2011 a été marquée par une transformation de l'industrie de la télévision numérique, dans un environnement économique difficile affectant notamment les marchés historiques du Groupe.

Une transformation qui signifie défis et nouvelles opportunités pour le Groupe Kudelski.

L'un des principaux aspects de la mutation de l'industrie réside dans la collision entre les secteurs de la télévision numérique, d'Internet et des télécommunications. Cette collision, si elle était attendue, n'entraîne pas moins certains risques, tout en permettant aux acteurs clés tels que le Groupe Kudelski d'étendre leur champ d'action au-delà de leurs frontières habituelles.

Au cours de l'année 2011, le Groupe Kudelski a continué à gagner de nouvelles affaires et à étendre sa présence globale. Quel que soit l'appareil utilisé – téléviseur, ordinateur, téléphone mobile ou tablette – NAGRA permet aux fournisseurs de services d'intégrer de nouvelles technologies grâce auxquelles ils peuvent générer de nouvelles sources de revenus et fidéliser les consommateurs.

Ainsi, au niveau global, l'évolution structurelle du marché de la TV numérique est restée positive en 2011. Certaines régions, comme l'Amérique latine, restent en forte croissance; le Groupe signe de nouveaux contrats et ses produits de dernière génération connaissent une dynamique favorable.

PROGRESSION SUR LES MARCHÉS PORTEURS

Au cours de l'année 2011, NAGRA, la division TV numérique du Groupe Kudelski, a continué à développer sa présence internationale, sur les marchés matures comme sur les marchés émergents, à travers de nouveaux partenariats ou des extensions de contrats existants.

Europe

CANAL+, client historique de NAGRA, a choisi la dernière version de la solution de sécurité de NAGRA pour protéger l'accès à la télévision par Internet.

A ce contrat s'ajoute un partenariat entre CANAL+ et le Groupe Kudelski portant sur la sécurisation de la nouvelle offre TV haute définition de CANAL+/CANALSAT en Suisse. L'opérateur a choisi la solution d'accès conditionnel NAGRA Media Access de dernière génération qui lui permet de sécuriser ses nouveaux services en haute définition de télévision en direct et de proposer à terme à ses abonnés de nouveaux services innovants tels que les fonctionnalités de «time-shift» (mettre en pause un programme «live» et en reprendre le cours) et de «start-over» (rattraper un programme «live» commencé).

En Espagne, le Groupe Kudelski s'est positionné comme fournisseur de prédilection de solutions de télévision par Internet en équipant deux opérateurs majeurs, DIGITAL+ et Jazztel.

DIGITAL+, leader en télévision numérique (pay-TV) en Espagne, a lancé avec NAGRA le bouquet «Digital+ a la carta» comprenant des services «Over-The-Top» (par Internet) à la demande ainsi que de la télévision linéaire (traditionnelle). Accessible aux abonnés du service par satellite de DIGITAL+, la nouvelle offre fonctionne sur une solution intégrée développée par NAGRA.

Les nouveaux services proposés par DIGITAL+ s'inscrivent dans la stratégie de développement multi-écrans de l'opérateur, qui s'est de tout temps distingué par sa tradition d'innovation. Les utilisateurs peuvent accéder à un catalogue complet de vidéos à la demande par voie d'abonnement ou en mode «pay-per-view» (paiement à la séance). Les contenus sont disponibles en définition standard ou en haute définition, avec une fonctionnalité de «catch-up» permettant de rattraper une émission manquée.

Jazztel est le fournisseur de services Internet connaissant la plus forte croissance en Espagne. Cet opérateur lance



On ne parle plus exclusivement d'accès conditionnel. Il s'agit d'un nouvel écosystème de télévision numérique. La TV par Internet et les services OTT contribuent à l'enrichissement de l'expérience télévisuelle multi-écrans avec un choix élargi de contenus et, pour l'opérateur, une augmentation du revenu moyen par abonné.

15

des services OTT (télévision par Internet) grâce à NAGRA, sur la base de la plateforme PRISA. La solution NAGRA OTT clé en main permet aux clients de Jazztel d'accéder aux contenus premium à la demande et en haute définition de PRISA TV ainsi qu'à leurs services de TV «live». Cette nouvelle offre est la première de son genre sur le marché espagnol.

NAGRA fournit à Jazztel une solution complète intégrant toute son expertise en matière de télévision sur écrans multiples et comprenant les décodeurs, la protection de contenus, le middleware, la personnalisation des interfaces utilisateurs et la technologie de streaming adaptatif. Ce nouveau service s'ajoute à l'offre traditionnelle de téléphonie et d'Internet à haut débit de Jazztel et lui permet ainsi d'étendre ses prestations; il confirme également la position de NAGRA en tant qu'acteur majeur dans l'espace OTT.

Début 2012, NAGRA et abertis telecom, leader en services d'infrastructures et de télécommunications en Espagne, ont signé un partenariat stratégique pour lancer un service hébergé dans le «nuage Internet» («cloud-based»). Cette nouvelle offre s'adresse aux fournisseurs de pay-TV et aux diffuseurs de programmes «free-to-air» qui souhaitent rapidement déployer des services multi-écrans abordables, intégrant la TV en broadcast et les services à la demande de TV par Internet.

L'Italie également a été séduite par la vague OTT. Mediaset, le principal opérateur italien de pay-TV et partenaire de longue date de NAGRA, a choisi NAGRA pour sécuriser la diffusion de services de vidéo à la demande en OTT à ses clients. La solution fournie par le Groupe Kudelski s'appuie sur le système NAGRA Media Persistent Rights Management (PRM) qui offre aux opérateurs tels que Mediaset la

possibilité de diffuser des services multi-écrans ainsi que de la vidéo à la demande sous de multiples formats. Il s'agit d'une solution de protection de contenus Internet approuvée par les studios qui permet de raccourcir le délai de distribution des contenus sur les circuits de vidéo à la demande.

Un nombre croissant de fournisseurs de services de pay-TV déploient des services OTT sur des appareils utilisant les solutions de protection de contenu de NAGRA.

En Belgique, Telenet, le principal câblo-opérateur du pays, a choisi la dernière génération de la solution d'accès conditionnel de NAGRA pour sécuriser ses services existants sur le câble et son nouveau service de télévision numérique terrestre.

La sécurité est une cible mouvante et nous avons investi massivement afin d'être à même de mieux protéger le contenu et les revenus de nos clients. Ce travail concerne les cartes à puce, les applications interactives ainsi que les modules de gestion de l'information et de gestion des abonnés.

16

VOO-Be tv, important opérateur wallon, a choisi la dernière génération du système embarqué d'accès conditionnel NAGRA qui sera déployé sur le réseau câble bidirectionnel de VOO.

Telefónica, l'un des principaux opérateurs de télécommunications et client de NAGRA, a choisi à nouveau NAGRA pour le lancement de services de dernière génération destinés à l'ensemble de ses opérations. Le partenariat technologique avec NAGRA s'étend ainsi au-delà de l'accès conditionnel pour inclure la dernière génération de middleware. Ce nouvel accord permet à Telefónica d'offrir des services hybrides et basés sur Internet à l'ensemble de sa base d'abonnés dans le monde. Le middleware NAGRA est utilisé par Telefónica sur des plates-formes multiples supportant toute une palette de services de télévision broadcast, à la demande et interactive. Le déploiement est prévu pour le premier trimestre 2012.

T-Com Croatia (Hrvatski Telekom), le principal fournisseur de services de télécommunications de Croatie offrant du triple-play (voix/Internet/TV) a choisi la solution hybride clé en main de NAGRA pour sa plateforme satellite/IP de pay-TV. La solution globale comprend la dernière génération de la solution d'accès conditionnel NAGRA, la gestion de contenu, la Service Delivery Platform ainsi que les applications et le middleware OpenTV. Cette solution permettra aux abonnés de vivre une expérience de divertissement numérique quasiment illimitée sur différents réseaux et différents appareils.

Asie

Le marché de la télévision numérique est en plein essor en Asie. En Chine, à Taïwan, en Inde, les gouvernements ont maintenant officialisé dans les lois nationales l'obligation pour les opérateurs de numériser les réseaux câblés avec des échéances très courtes allant de mi-2012

à fin 2015. NAGRA affirme sa présence sur ces marchés; d'une part au niveau des solutions de sécurité, en ayant développé des produits spécifiques optimisant des contraintes de sécurité fortes et des coûts de déploiement faibles, et de l'autre au niveau des solutions avancées de gestion du contenu pour des systèmes multi-écrans.

Le marché asiatique se développe aussi dans les systèmes terrestres numériques en Indonésie, où NAGRA met au profit des opérateurs locaux son expérience de leader incontesté en Europe dans les solutions innovantes et les déploiements de grande envergure. Finalement, NAGRA est présent dans environ 18 millions de foyers indiens avec ses systèmes de télévision par satellite.

IMCL, client de NAGRA depuis 2003 et le principal MSO câble (Multi system Operator) en Inde avec environ 8 millions de foyers clients de la marque InCableNet, a choisi la solution globale intégrée de NAGRA pour un déploiement initial sur 500 000 décodeurs avec un potentiel futur de 500 000 autres appareils. NAGRA agira aussi en tant qu'intégrateur système.

Bengal Communications Ltd (BCL), l'un des principaux MSO câble du Bangladesh, a choisi la dernière génération du système d'accès conditionnel et du middleware de NAGRA pour ses services sur câble numérique.

A Taïwan, NAGRA va réaliser le déploiement du câble numérique dans le pays avec quatre importants fournisseurs de services, kbro, TBC, CNS et HYA, ayant choisi la technologie NAGRA Media Access DKL (solution intégrée sans cartes).

PT MAC, le seul opérateur TNT d'Indonésie, va déployer des services avancés de télévision numérique terrestre avec la dernière génération du système d'accès

conditionnel de NAGRA, qui agira en tant qu'intégrateur de la solution et mettra en place l'ensemble de la plateforme sécurisée de télévision numérique.

Amériques

Le Groupe Kudelski a établi une forte présence en Amérique du Sud au cours des dernières années. Cette partie du monde représente un important moteur de croissance pour le segment TV numérique du Groupe. Depuis ses débuts dans cette zone, NAGRA a déployé toute une palette de services avancés de télévision tels que le DVR, la haute définition, les interfaces utilisateurs, l'intégration de plateformes complètes ainsi que les solutions d'accès conditionnel par géo-contrôle. Ainsi, l'écosystème ouvert de NAGRA offre la plus grande diversité de fonctionnalités disponibles aujourd'hui sur les décodeurs en Amérique du Sud. La technologie NAGRA permet également la mise en œuvre de solutions hybrides broadcast-IP, OTT et multi-écrans grâce auxquelles les opérateurs peuvent enrichir leur offre et améliorer leur compétitivité dans un marché en pleine croissance.

NAGRA est présent en Amérique du Sud depuis les années 1990 auprès d'opérateurs dans les marchés du câble, du satellite, du terrestre, du MMDS et des télécoms. Outre une croissance significative provenant de clients existants tels que NET, Embratel et Telefónica, d'importants nouveaux clients sont venus s'ajouter tels que CNT en Equateur, qui a choisi NAGRA pour ses services DTH, ClaroTV (American Movil), qui a choisi le middleware OpenTV, et Oi au Brésil qui a commandé des modules additionnels de middleware.

Le Groupe Kudelski dispose d'atouts de taille dans cette région; sa part de marché tout d'abord, qui y est significative, et la grande diversité de ses clients opérateurs qui couvre l'ensemble des modes de distribution de la TV numérique.

UN ÉCOSYSTÈME EN EXPANSION

NAGRA, fournisseur de choix pour la TV sur Internet

Si la croissance de la télévision traditionnelle connaît un ralentissement, la TV basée sur Internet continue à se développer au fil des ans. De nombreux fournisseurs de services (câble, satellite, telcos) font appel à l'expertise et à la capacité d'innovation de NAGRA pour répondre à cette nouvelle tendance. De nombreux opérateurs utilisent les solutions NAGRA pour offrir à leurs abonnés un environnement connecté à Internet en tant qu'extension naturelle de leurs services. Le nombre de téléviseurs et de décodeurs connectés continue de croître, les opérateurs souhaitant de plus en plus offrir ces services à leurs clients, tout en s'assurant de la sécurité de l'accès à tous les types de contenus.

Le Groupe Kudelski est bien positionné dans cet écosystème élargi de la télévision où la sécurité est un élément clé.

Une solution pour les réseaux OTT

NAGRA propose une solution spécifique adaptée aux diffusions sur les réseaux OTT. La plateforme NAGRA Media Player (NMP) permet la diffusion de services de pay-TV (et d'autres services vidéo) vers les appareils ouverts (tels que PCs, téléphones mobiles, tablettes et consoles de jeux) sur de multiples réseaux.

NMP est une application logicielle qui s'appuie sur la solution NAGRA Media PRM (Persistent Rights Management). Supportant les modèles de type transactionnel et par abonnement, NAGRA Media PRM s'intègre à la technologie de streaming adaptatif afin d'offrir aux consommateurs une expérience utilisateur cohérente et personnalisée. Nagra Media PRM permet de diffuser, consommer et monétiser les contenus sur différents appareils, avec le même niveau

**Nagra se positionne
comme le premier
fournisseur de solutions
d'accès conditionnel et
de middleware dans la
région prometteuse
de l'Amérique du Sud.**



La solution NAGRA OTT clé en main permet aux clients de Jazztel d'accéder à des contenus premium à la demande et en haute définition.

de sécurité. Grâce à cette solution, les consommateurs accèdent aux contenus de manière fluide sans être limités par des problèmes de droits d'accès.

Middleware NAGRA OpenTV de dernière génération

Le Groupe Kudelski a fortement investi dans le middleware, maillon important de l'offre «end-to-end» de NAGRA.

Les efforts ciblés dans le middleware de nouvelle génération ont apporté des premiers résultats prometteurs sur le marché. Une solution OpenTV4 permettant la mise en œuvre de services de télévision par Internet a été lancée avec succès par l'opérateur espagnol Jazztel. La flexibilité de la solution a permis une commercialisation rapide, offrant aux consommateurs une expérience utilisateur innovante. S'appuyant sur cette approche, le déploiement d'OpenTV5 progresse comme prévu auprès de Telefónica, un des clients les plus importants utilisant cette solution de manière globale pour tous ses services de télévision.

Disposant d'une architecture ouverte, pouvant être porté facilement d'un modèle de décodeur à l'autre et d'une puce à l'autre, le système middleware OpenTV5 de dernière génération permet d'apporter aux opérateurs un environnement applicatif à la fois performant, flexible et fiable.

Centre de compétence en matière d'expérience utilisateur

La manière dont les contenus sont consommés est en pleine mutation. Nous sommes désormais dans un environnement de consommation multi-écrans où la concurrence entre les fournisseurs de services est de plus en plus vive, notamment en raison de l'apparition de nouveaux acteurs OTT. La manière dont les utilisateurs interagissent avec les contenus est devenue un enjeu majeur. Par conséquent, l'interface a pris le pas sur le simple "Guide des Programmes", se positionnant comme un véritable portail donnant accès à toutes sortes de contenus: les contenus de l'opérateur, les contenus additionnels du "cloud", les contenus privés des utilisateurs, qui doivent être accessibles sur différents appareils.

NAGRA dispose d'une gamme complète d'interfaces utilisateurs tels que NAGRA Guide, OpenTV nx et OpenTV Gravity pour les décodeurs. Une interface spécialement dédiée aux tablettes, dont l'iPad, a également été développée.

Publicité avancée: des possibilités étendues

NAGRA propose toute une palette de services de publicité avancée. Celle-ci comprend tout ce qui se démarque du spot traditionnel et qui est rendu possible par la TV numérique: la publicité intégrée dans du contenu ciblé, interactif, multi-plateforme, à la demande, etc.

La publicité ciblée permet à différents ménages de recevoir des messages publicitaires spécifiques à leur profil. La publicité interactive, quant à elle, permet au consommateur d'obtenir des informations, de commander des produits et de participer à des jeux. La publicité avancée comprend également le vote et le sondage, des liens sur certains annonceurs, la publicité liée à la vidéo à la demande ou au guide des programmes électronique. Les possibilités sont très vastes.

En 2011, NAGRA a acquis l'entité Subscriber Information Service (SIS) de Sigma Systems, renforçant ainsi son rôle dans le développement de solutions de publicité avancée aussi bien sur le plan des services que sur celui des décodeurs. Grâce à l'intégration de SIS dans l'offre de publicité avancée de



Interface NAGRA-OpenTV Gravity spécialement dédiée aux tablettes, dont l'iPad



Interface NAGRA-OpenTV Gravity – Programmes TV «live»

NAGRA, la qualification de l'audience fait désormais partie intégrante de la solution NAGRA et permet de garantir que le message publicitaire est adressé de manière pertinente. Cette fonctionnalité s'ajoute aux solutions existantes pour la publicité avancée comprenant la gestion de campagnes, la sélection et la gestion de spots publicitaires et les systèmes de publicité interactive.



Interface NAGRA-OpenTV Gravity – Navigation VOD

Début 2012, le Groupe a étendu son partenariat pour la publicité avancée avec Time Warner Cable Media. Ce partenariat présente deux aspects importants: la sélection par Time Warner Cable Media de la solution de gestion de campagne de dernière génération EclipsePlus/xG Billing de NAGRA et le renouvellement d'un accord portant sur les produits de publicité avancée de NAGRA-OpenTV.



Interface NAGRA Guide

EclipsePlus/xG Billing permet de combiner sur factures uniques des données provenant de multiples systèmes de gestion des commandes et du trafic. Ces factures sont basées sur les paramètres spécifiques des annonces publicitaires et sur les différents tarifs, pour toutes sortes de campagnes, qu'il s'agisse de diffusions linéaires, à la demande, interactives, ciblées, sur Internet, sur réseaux mobiles, par satellite ou sur réseau OTT. Ce système est le tout dernier produit de la famille de solutions de gestion de campagnes Eclipse® qui gèrent plus de 100 millions de spots publicitaires par mois.

EVOLUTIONS DE LA SOLUTION D'ACCÈS CONDITIONNEL

NAGRA Media ACCESS ELK-CAS – sécurité optimisée pour réseaux IP/hybrides

NAGRA dispose d'une solution d'accès conditionnel de nouvelle génération spécialement dédiée aux réseaux IP connectés en permanence, NAGRA Media ACCESS ELK-CAS (Embedded Link CAS). Cette solution de pointe s'appuie sur une combinaison entre du logiciel et des éléments hardware sécurisés intégrés de technologie NAGRA On Chip Security (NOSC). Cette technologie a été certifiée sur la plupart des modèles de puces provenant des principaux fabricants de semi-conducteurs. NAGRA Media ACCESS ELK-CAS est également

l'élément sécurité de la solution globale IPTV de NAGRA. La solution intégrée s'adresse aux opérateurs télécoms ou de réseaux câblés désireux de lancer des services IPTV. Elle comprend une plateforme de dernière génération (SDP – Service Delivery Platform) combinée à un système complet de gestion de contenu (CMS – Content Management System), l'accès conditionnel NAGRA Media ACCESS ELK ainsi que le guide des programmes NAGRA Media GUIDE. Cette solution permet aux opérateurs de lancer des services par abonnement pour la télévision «live», du «pay-per-view», de la vidéo à la demande et des applications PVR.



SmarCAM-3 est la solution qui permet aux consommateurs d'accéder à des services premium sur leur téléviseur numérique intégré.

DLK - Une nouvelle déclinaison de la famille de solutions de sécurité

Afin de répondre aux nouveaux besoins du marché, en particulier sur le câble dans les marchés émergents, NAGRA propose désormais la solution d'entrée de gamme NAGRA Media Access DLK. Il s'agit d'une solution logicielle qui peut être déployée rapidement et sans investissement lourd. Elle permet aux opérateurs de disposer d'une solution spécialement conçue pour sécuriser les contenus à faible valeur ajoutée dans un environnement «broadcast» unidirectionnel.

NAGRA Media Access – une offre complète

- NAGRA Media Access CLK (Card linK): sécurité basée sur les cartes, pour réseaux unidirectionnels;
- NAGRA Media Access ELK (Embedded LinK): sécurité intégrée pour réseaux interactifs bidirectionnels;
- NAGRA Media Access DLK (Downstream LinK): nouveau système d'accès conditionnel intégré unidirectionnel répondant aux nouveaux besoins du marché.

NOCS – Un programme de référence pour les fabricants de décodeurs et de puces

NAGRA a établi un programme de partenariat appelé NAGRA On-Chip Security (NOCS) qui établit la manière

dont la sécurité doit être intégrée à l'intérieur des puces de traitement de la vidéo. A ce jour, près de 100 millions de puces agréées NOCS ont été déployées dans des décodeurs pour plus de 120 clients de NAGRA.

Utilisée depuis 2003, la technologie NOCS est un élément fondamental des solutions de sécurité de NAGRA. Depuis son lancement en 2003, elle évolue constamment. Le programme de certification est destiné à protéger le contenu multimédia et les services des opérateurs sur les décodeurs, ainsi que sur les réseaux domestiques. La technologie NOCS intégrée dans les décodeurs garantit un niveau de sécurité répondant aux certifications de NAGRA pour l'accès conditionnel et le DRM (gestion des droits numériques), ainsi que pour tout autre logiciel présent dans l'appareil tel que le middleware, les applications ou les solutions DRM de tiers. La sécurité de la plateforme devient de plus en plus importante pour protéger les contenus numériques. Elle est également essentielle pour répondre aux dernières exigences de sécurité des studios de Hollywood.

NAGRA On-Chip Security apporte le point d'ancrage sécuritaire hardware garantissant la sécurité de la plateforme et protégeant ainsi les investissements des opérateurs.

NOCS a renforcé encore sa technologie en 2011 en apportant une infrastructure complète comprenant un processus de certification et un système de gestion des clés d'encryption. Elle garantit l'implémentation sécurisée et la personnalisation des éléments de sécurité de NAGRA sur différentes puces. Combinée avec les solutions NAGRA, cette technologie assure une sécurité optimale à l'intérieur du décodeur et protège les contenus entrant et sortant de l'appareil, ce qui est particulièrement important pour les services de vidéo à la demande.

Des services anti-piratage d'avant-garde pour la pay-TV

NAGRA dispose de services d'anti-piratage de premier plan dans le domaine de la télévision numérique, organisés autour de 3 axes:

- une stratégie anti-piratage qui inclut des contre-mesures techniques et juridiques, des initiatives proactives contre les tentatives de piratage et les risques potentiels et une proche collaboration avec les autorités juridiques et de mise en application des lois;
- des contre-mesures techniques, comprenant notamment des mises à jour à distance des cartes et des décodeurs, la détection et la neutralisation des machines utilisées par les pirates et la détection des comportements suspects des utilisateurs;
- une méthodologie permettant l'identification des cibles prioritaires, des investigations sur le terrain et des poursuites judiciaires.

MODULES D'ACCÈS CONDITIONNEL – UN SUCCÈS GRANDISSANT DANS LE MONDE

Les modules d'accès conditionnel permettent aux consommateurs d'accéder à des services avec différents systèmes d'accès conditionnel sur un seul et même appareil, par exemple un décodeur ou un téléviseur numérique intégré. Leader dans ce secteur, SmarDTV a poursuivi sa croissance soutenue en 2011.

Au cours de l'exercice écoulé, SmarDTV a démarré la commercialisation de ses modules SmarCAM-3 CI Plus de dernière génération sur le marché de détail autrichien, en collaboration avec plusieurs revendeurs. Ces modules offrent un accès sécurisé aux services de pay-TV et aux chaînes satellite d'ORF.

SmarDTV a également été choisi par l'opérateur TopUp TV au Royaume-Uni pour le déploiement de modules CI Plus. TopUp TV diffuse des programmes de sport, de divertissement et de cinéma sur la plateforme numérique Freeview. Sécurisés par la dernière génération de la solution d'accès conditionnel NAGRA, ces modules assurent le plus haut niveau de protection pour les chaînes Sky Sports 1, Sky Sports 2 et ESPN. Grâce aux modules SmarCAM-3, ces services sont maintenant directement accessibles sur les téléviseurs numériques intégrés sans nécessiter de décodeur, de télécommande ou de connectique additionnels.

SmarCAM-3 se connecte directement sur le téléviseur numérique via l'interface DVB-CI utilisée dans l'industrie, avec un signal toujours en format numérique. Aucune dégradation de qualité n'est observée, aucune conversion ou interface analogique n'est nécessaire, ce qui représente une amélioration par rapport à la connectivité traditionnelle des décodeurs qui utilisent souvent le système SCART.

Sur le plan technologique, la carte MicroSD de SmarDTV a reçu la certification CEA-2040 de la Consumer Electronic Association (USA). Le standard CEA-2040 définit l'interface entre un appareil électronique affichant ou décodant un contenu vidéo et le petit module amovible contenant la carte mémoire dans laquelle se trouve le système d'accès conditionnel. Les appareils utilisant une carte MicroSD sont notamment les smartphones, les tablettes, les ordinateurs ainsi que d'autres appareils permettant de visionner des contenus à la maison et en déplacement. De très petite taille, la carte MicroSD de SmarDTV sécurisée par NAGRA permet d'accéder à des contenus TV «premium» sur un grand nombre d'appareils fixes et mobiles.

CYBERSÉCURITÉ – UN SAVOIR-FAIRE ÉPROUVÉ POUR LUTTER CONTRE LE PIRATAGE

Depuis plus de vingt ans, le Groupe Kudelski protège des contenus à haute valeur ajoutée contre différentes formes de piratage en jouant un rôle particulièrement actif dans ce secteur. Cette expérience unique a permis au Groupe d'acquiescer un savoir-faire de premier plan dans la lutte contre toutes les formes de piratage, en développant des compétences à la fois technologiques, opérationnelles et légales. A l'heure où la sécurité Internet et la protection de la sphère privée deviennent des sujets d'importance globale, le Groupe Kudelski fournit à des tiers son expertise dans les domaines de la cybersécurité, au-delà du secteur de la télévision à péage.

NAGRA vise à être le partenaire technologique de confiance pour la sécurisation des biens, des transactions et de la réputation des sociétés et des utilisateurs, dans un monde global, numérique et connecté.

NagraID – TOUJOURS UNE LONGUEUR D'AVANCE DANS LES APPLICATIONS DE CARTES À PUCE

Le Groupe Kudelski détient une expertise pointue en matière de cartes à puce par l'intermédiaire de ses filiales NagraID et NagraID Security. Ces sociétés développent et commercialisent des cartes à composants multiples ainsi que d'autres types de cartes spécifiques destinées à des applications de sécurité et d'authentification. NagraID offre des solutions innovantes d'authentification basées sur son savoir-faire unique en matière de conception, de développement et d'industrialisation. NagraID détient des brevets internationaux pour des processus de laminage non-violents utilisés pour intégrer des composants électroniques sensibles dans les cartes et dans d'autres types de supports.

MasterCard Information Display Card: une révolution dans les Display Cards

Durant le salon Cartes 2011 à Paris, NagraID Security a présenté de nouvelles versions de sa carte à écran d'affichage: d'une part, la nouvelle génération de la MasterCard Information Display Card et d'autre part, la VISA CodeSure Matrix Display Card.

La MasterCard Information Display Card est la première carte à puce qui met en relation la puce de paiement EMV (EuroCard/MasterCard/Visa) et l'écran à cristaux liquides de la carte, permettant ainsi une mise à jour des informations stockées sur la carte à chaque connexion en ligne. Grâce à cette nouvelle carte de paiement, les détenteurs peuvent, pour la première fois, accéder à des informations relatives à leurs comptes et à leurs paiements, directement sur leur carte de paiement.

Parmi les fonctionnalités avancées de sécurité de la carte, on peut citer par exemple la possibilité qu'elle offre de générer un mot de passe dynamique à usage unique (One-Time-Passcode) après la saisie du

code PIN de la carte par son détenteur, sur le clavier intégré de la carte.

La carte MasterCard Display Card ressemble et fonctionne comme une carte à piste magnétique classique que les consommateurs connaissent depuis plus de 50 ans. La dernière génération offre un niveau d'interactivité jamais atteint entre l'émetteur et le détenteur de la carte. L'un des intérêts majeurs de la technologie développée par NagraID Security réside dans sa facilité de déploiement et dans sa capacité à utiliser l'infrastructure existante de paiement en exploitant le standard EMV.

Au cours du salon Cartes 2011, TEB, la filiale turque de BNP Paribas, a présenté sa carte de crédit basée sur la nouvelle MasterCard Information Display Card. Deux banques roumaines, Credit Europe Bank et Banco Comerciala Carpatica, ont également annoncé le lancement de leurs nouvelles cartes de paiement utilisant la technologie NagraID Security avec mot de passe unique.

Plus d'une vingtaine de projets pilotes basés sur ce type de cartes ont été lancés en 2011, présageant d'importants déploiements de cette technologie en 2012.

NagraID Security a démontré depuis plusieurs années son avance technologique dans le domaine des cartes de paiement à électronique intégrée. La société attache en effet beaucoup d'importance à l'innovation, ce qui la positionne comme leader dans l'introduction de nouvelles technologies de cartes de paiement.

Visa CodeSure Matrix Display Card – une autre grande innovation

L'introduction de l'écran à affichage matriciel marque une nouvelle étape dans l'évolution des cartes à affichage. Conçue selon le système d'authentification multicanal CodeSure, la carte Matrix Display incorpore un écran à affichage matriciel à points entièrement personnalisable qui supporte

les langues locales et les caractères non romains. La carte possède également un clavier «soft touch» tel qu'on en trouve sur les smartphones et un bouton «ON/OFF» bien visible. Ces caractéristiques permettent aux établissements bancaires de personnaliser le produit selon les langues et les préférences d'utilisation.

Visa CodeSure est une solution complète d'authentification qui renforce le niveau de sécurité des transactions à distance. Cette famille de cartes comprend également une technologie de paiement «sans contact» intégrée dans des cartes de la taille des traditionnelles cartes de débit ou de crédit.

Renforcer les relations et se positionner sur les marchés stratégiques

La stratégie de développement de NagraID Security s'appuie principalement sur le renforcement des relations avec les intégrateurs, les partenaires technologiques ainsi que les fournisseurs de réseaux et de systèmes de paiement afin de faire connaître son savoir-faire le plus largement possible, particulièrement dans les marchés à fort potentiel. NagraID Security a notamment établi des partenariats stratégiques avec des sociétés telles que Gemalto, Oberthur Technologies, Austria-Card, ECard et FutureCard, des fabricants de cartes bien établis dans les marchés financiers et bancaires. Les cartes bancaires de nouvelle génération représentent 80% de l'activité de NagraID Security.

Carte de crédit – carte d'accès: nouveau projet innovant

2011 est marquée par de nombreuses innovations chez NagraID. La société a notamment travaillé avec SkiData, autre société du Groupe Kudelski, à la mise en place d'un nouveau business model visant à l'utilisation des cartes de crédit comme cartes d'accès aux remontées mécaniques et aux installations sportives telles que les stades. Il s'agit d'une carte combinant un système de paiement EMV avec un système d'accès RFID (sans contact) de SkiData. La carte

pourrait être utilisée non seulement dans l'environnement SkiData, à savoir comme carte d'accès, mais également en tant que carte de crédit basée sur le standard 14443-A utilisé principalement dans le domaine des transports. Il s'agit de disposer d'une seule carte permettant de multiples applications.

Cartes pour les applications d'identification électronique

L'identification et l'authentification numériques constituent un autre champ d'application de la technologie NagralD. La «e-Service ID Display Card» est une nouvelle solution hautement sécurisée pour les cartes d'identité, les badges d'entreprise et les applications d'identification électronique. Basée sur le protocole PACE (Password Authenticated Connection Establishment), la carte e-Service ID Display permet la vérification de documents sensibles tels que les cartes d'identité nationales, les permis d'établissement, les permis de conduire, les cartes santé, les permis d'armes, les cartes de sécurité sociales et bien d'autres.

Il s'agit d'une carte dotée d'un écran LCD souple qui permet d'afficher un mot de passe dynamique sur simple pression d'un bouton intégré à la carte. Ce mot de passe est envoyé à un serveur avec le numéro d'authentification de la carte pour obtenir une identification électronique instantanée. La clé dynamique est unique à chaque carte, ce qui rend sa duplication impossible et protège ainsi le détenteur de la carte de toute contrefaçon, détournement et vol de son identité numérique.

La e-Service ID Display Card de NagralD est la dernière génération des documents d'identité sécurisés offrant aux gouvernements, aux citoyens, aux entreprises et à tous les utilisateurs de services électroniques en ligne une sécurité visible optimale, une grande facilité d'utilisation et la meilleure protection possible de leurs données personnelles.



Des cartes à affichage numérique conçues et produites par NagralD Security

NagralD Security a démontré son avance technologique dans le domaine des cartes de paiement à électronique intégrée. La société attache beaucoup d'importance à l'innovation, ce qui la positionne comme leader dans l'introduction de nouvelles technologies de cartes de paiement.

05 ACCÈS PUBLIC



L'Accès public, avec SkiData, est un secteur d'activité qui offre de bonnes perspectives et où le Groupe bénéficie d'un fort positionnement.

L'entreprise s'est engagée sur le long terme dans cette activité et continue à la développer avec succès au niveau mondial. SkiData affiche année après année une croissance positive, indépendamment du cycle économique.

24

Le Groupe Kudelski, et plus spécifiquement SkiData, est un acteur global dans les segments clés de ce marché, à savoir l'accès des véhicules, l'accès «ski» et l'accès aux manifestations. SkiData s'est toujours montré pionnier en devant les besoins du marché et en proposant des solutions technologiques pointues et innovantes. C'est notamment SkiData qui a été la première société à offrir des solutions d'accès «mains-libres» pour les remontées mécaniques, étendant par la suite cette expertise à de multiples autres domaines d'applications.

Dans le secteur de l'accès public comme dans celui de la télévision, la convergence numérique élargit toujours plus le champ des possibilités et fait évoluer les habitudes des consommateurs. Elle amène le Groupe Kudelski à concevoir des solutions de plus en plus complètes et intégrées, qui permettent de gérer de manière simplifiée un nombre croissant de points d'interaction avec l'utilisateur.

La stratégie de croissance de l'entité Nagra Public Access se concentre en priorité sur deux axes: l'expansion géographique, notamment en dehors de l'Europe, et le développement de nouvelles solutions globales. Une stratégie qui porte ses fruits, puisque, à titre d'exemple, d'excellentes performances ont été réalisées en 2011 sur le continent américain avec une croissance de plus de 18% (en monnaie locale), poursuivant sur la bonne lancée des années précédentes. Sur le plan technologique, l'évolution des solutions d'accès public vers une gestion globalisée se traduit par un portefeuille de produits de plus en plus modulable et une demande accrue pour des activités de service et de conseil. En 2011, SkiData a une nouvelle fois démontré son sens de l'innovation en commercialisant une nouvelle plateforme logicielle permettant de gérer des services et des installations dans le «nuage Internet».

SKIDATA – L'INNOVATION COMME MOTEUR

Malgré un environnement économique difficile, SkiData a continué à évoluer favorablement sur les marchés. D'importantes installations réalisées en Amérique du Nord notamment sur les segments ski et parking, une première solution «Montagne» déployée en Chine et l'impulsion apportée par l'Euro 2012 de football avec des systèmes installés en Pologne et en Ukraine, confirment la dynamique de SkiData dans le monde entier.

Swab - Services hébergés "dans le nuage"

Sur le plan technologique, SkiData a une fois de plus démontré sa capacité d'innovation. Les nouvelles solutions hébergées «dans le nuage», introduite sur le marché au cours de l'exercice écoulé, ont été accueillies favorablement par les opérateurs.

SkiData a développé une nouvelle plateforme logicielle qui permet l'accès en ligne à toute la palette de services. Les opérateurs n'ont besoin que d'un navigateur Internet pour accéder à leurs applications et à leurs données hébergées «dans le nuage», à partir de n'importe quel ordinateur. Ce système apporte une simplification de la gestion opérationnelle des systèmes déployés par l'opérateur. Par ailleurs, l'utilisation de cette plateforme est facturée de manière flexible, en fonction de l'utilisation effective.

Grâce à ces nouveaux outils, les clients de SkiData peuvent désormais superviser et gérer leurs installations, obtenir des rapports et vendre des services en ligne par l'intermédiaire des applications «swab» de SkiData. Ces opérations peuvent se faire à distance, à toute heure et en tout lieu.

Système de gestion en ligne des barrières

Partant de la plateforme hébergée dans le nuage, SkiData a également mis en place une solution permettant aux opérateurs de gérer les barrières d'accès. Ils peuvent ainsi, à distance et avec un simple accès Internet, ouvrir ou fermer une barrière et scanner un billet. La puissance du nuage rend ces opérations encore plus rapides qu'en mode non-connecté. A cet avantage s'ajoute l'économie d'infrastructure IT, l'opérateur n'ayant plus besoin d'installer sur site des serveurs et des ordinateurs.

Destination Montagnes: de l'Amérique à la Chine

De l'Alaska à la Terre de Feu, SkiData est déjà bien présent sur différentes destinations de montagne sur le continent américain. A des installations au Canada et en Argentine se sont ajoutés des déploiements aux Etats-Unis: Park City Mountain Resort dans l'Utah, Stowe dans le Vermont et Squaw Valley en Californie, des domaines désormais équipés de la dernière génération du système d'accès SkiData.

En 2011, SkiData a réalisé son premier déploiement d'une solution «Montagne» en Chine, dans le domaine de Maoershan Ski Resort. Des installations ont également été réalisées en Asie, notamment en Biélorussie (domaine de Logoisk) et au Japon (domaine de Shiga Kogen).

Gestion des visiteurs

L'installation de solutions d'accès dans les principaux stades de Pologne et d'Ukraine qui accueilleront les matches de l'Euro 2012 est l'un des grands projets de SkiData en 2011 et 2012.

SkiData équipe la moitié des stades de l'Euro 2012 avec ses solutions et ses terminaux de points de vente pour

l'accès aux matches et aux sites de restauration. C'est notamment le cas du plus grand stade polonais, le Stade National, qui dispose de 58 000 places et accueillera également d'autres événements. En tant qu'intégrateur du système, SkiData déploiera une solution comprenant le contrôle d'accès, la billetterie et les terminaux de points de vente.

En parallèle, des stades aux Etats-Unis ont également été équipés de telles solutions, tels que le MLS soccer club Philadelphia Union.

Parking

En 2011, c'est en Amérique du Nord que les principales installations ont eu lieu. Après l'aéroport de Dallas/Fort Worth en 2010, c'est au tour des aéroports de John Wayne près de Los Angeles, de Montréal et de Lester Pearson à Toronto de bénéficier des équipements de pointe de SkiData en matière de gestion des parkings.

A l'aéroport de Lester Pearson à Toronto, un premier déploiement a été réalisé dans l'un des parkings souterrains. Les autres sites feront l'objet de phases successives d'installations.

En dehors du segment aéroports, des systèmes de parking ont été mis en place à Santiago du Chili auprès des centres commerciaux de Costanera et de Mall Plaza ainsi qu'à l'Hôtel Ritz et auprès des parkings municipaux de la ville d'Ottawa au Canada. Les parkings de l'université de Scarborough ont également été équipés de solutions SkiData.



Nouveau système SKIDATA de gestion en ligne de barrières basée sur la plateforme Sweb



Domaine de Shiga Kogen au Japon équipé d'une solution «Montagne» de SKIDATA



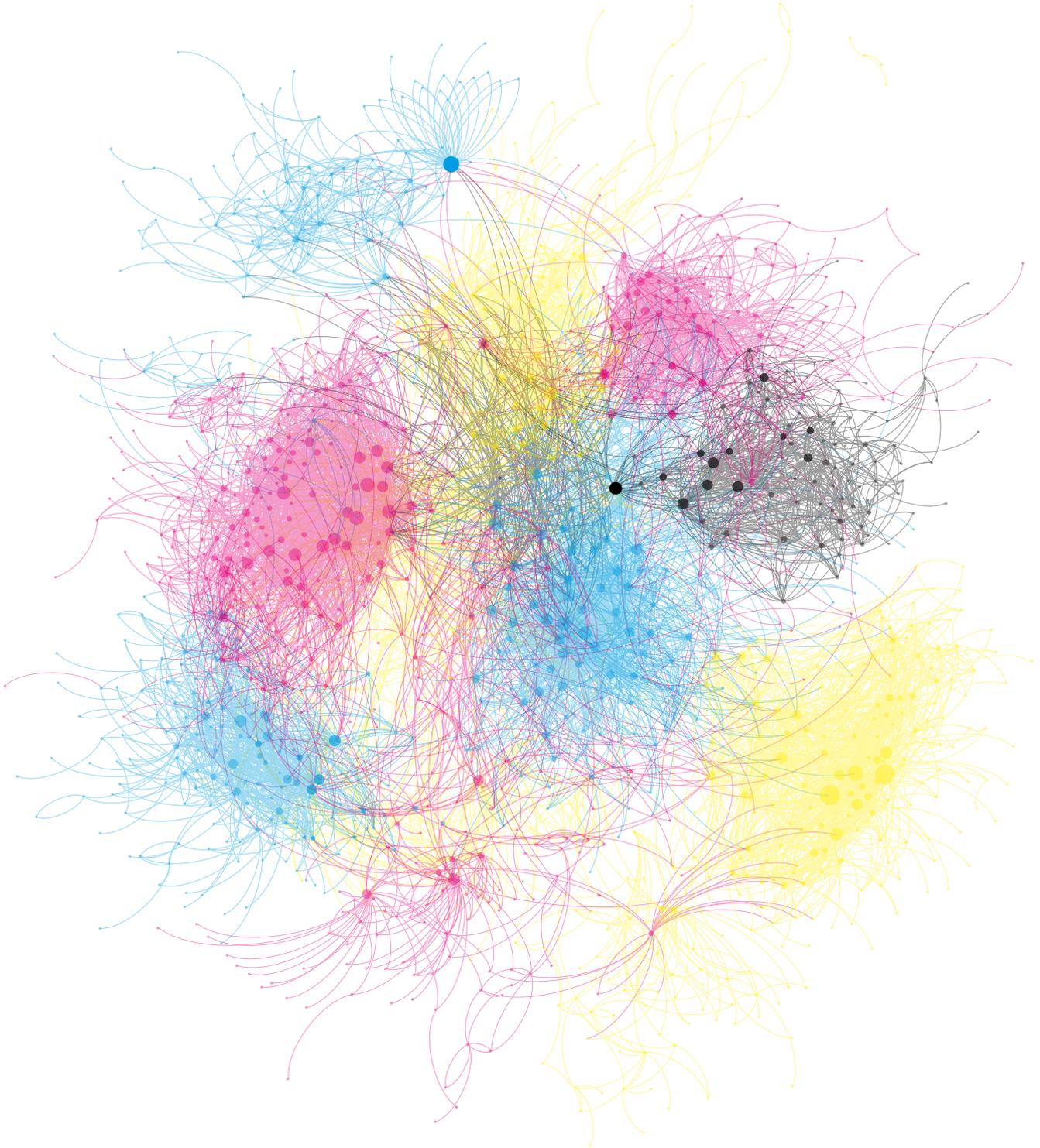
SKIDATA équipe une grande partie des stades de l'EURO 2012, notamment le Stade National de Varsovie en Pologne



Centre commercial de Costanera à Santiago du Chili équipé d'une solution «Parking» de SKIDATA

06 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport est établi en exécution de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SIX Swiss Exchange. Sauf mention spécifique, les informations données dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2011.



1. STRUCTURE DU GROUPE ET ACTIONNARIAT

1.1. Structure du Groupe

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

La structure du Groupe Kudelski figure ci-dessous dans les articles 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 trois divisions: la Télévision numérique, le Middleware & Publicité et l'Accès public, qui développent leurs solutions notamment avec l'assistance des services marketing, recherche et développement, vente et gestion de la propriété intellectuelle.

La division Télévision numérique* est divisée en quatre départements:

- Ventes et opérations
- Produits et solutions
- Contrôle d'accès
- Corporate Development

La division Middleware & Publicité* est composée des deux segments explicités dans sa dénomination.

*A partir du 1^{er} janvier 2012, la division Middleware & Publicité est intégrée dans la division Télévision numérique. Celle-ci est depuis divisée en quatre départements comme suit: Vente; Opération et Produits; Contrôle d'accès; Solutions Engineering; Corporate Strategy, Business Development.

La division de l'Accès public est quant à elle divisée en trois segments:

- Car Access
- People Access (ski)
- People Access (manifestations)

L'activité Audio a été consolidée dans les comptes de NagraVision SA et sous la direction opérationnelle de Charles Egli jusqu'à son transfert à la société Audio Technology Switzerland SA qui a pris effet au 31 décembre 2011.

Les résultats sectoriels sont présentés dans la note 6 du rapport financier 2011 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 57 du rapport financier 2011. Des informations complémentaires sont également présentées dans les chiffres clés du rapport annuel 2011.

1.1.2. Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Kudelski SA est une société holding suisse cotée à la SIX Swiss Exchange (Ticker: KUD; val. No 001226836/ISIN: CH0012268360) avec une capitalisation boursière au 31.12.2011 de CHF 414'373'572. Seules les actions au porteur de Kudelski SA sont cotées à la SIX Swiss Exchange.

1.1.3. Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Les informations relatives à la raison sociale, le siège social, le capital-actions ainsi que les participations détenues par les sociétés du Groupe, non cotées et incluses dans le périmètre de consolidation, figurent aux pages 110 et 116 du rapport financier 2011 du Groupe Kudelski.

PRÉSENCE INTERNATIONALE

		TV NUMÉRIQUE	MIDDLEWARE/ PUBLICITÉ	ACCÈS PUBLIC
EUROPE	Suisse	■	■	■
	France	■	■	■
	Autriche	□	□	■
	Allemagne	■	□	■
	Belgique	□	□	■
	Espagne	■	□	■
	Italie	■	□	■
	Pays-Bas	□	■	■
	Suède	□	□	■
	Royaume-Uni	■	■	■
AMÉRIQUES	USA	■	■	■
	Brésil	■	□	□
	Chili	□	□	■
	Canada	□	□	■
MOYEN-ORIENT	Emirats Arabes Unis	□	□	■
ASIE/PACIFIQUE	Singapour	■	□	□
	Chine	■	■	□
	Hong Kong	■	□	■
	Japon	□	■	■
	Taiwan	■	□	□
	Corée du Sud	■	□	□
	Australie	□	■	□
	Inde	■	■	■

1.2. Actionnaires importants

Les principaux actionnaires de Kudelski SA sont le pool familial Kudelski regroupant MM. André Kudelski et Stefan Kudelski, ainsi qu'en dehors du pool familial Kudelski, Mme Irène Kudelski Mauroux conjointement avec M. Henri Kudelski (et leurs descendants respectifs), et Mme Marguerite Kudelski conjointement avec Mme Isabelle Kudelski Haldy (et leurs descendants respectifs), par l'intermédiaire de deux structures de détention dont ils sont bénéficiaires. En outre, Mme Marguerite Kudelski détient 5112 actions au porteur en propre. A la connaissance du Groupe, aucun autre actionnaire ne détient plus de 3% des droits de vote et il n'existe pas de pactes d'actionnaires entre le pool familial et d'autres actionnaires.

La structure de l'actionariat, qui confère au pool familial Kudelski le contrôle du Groupe Kudelski, assure la stabilité à long terme du Groupe. Cette stabilité est déterminante pour assurer une continuité et une indépendance à long terme, éléments essentiels pour les principaux clients du Groupe.

La société Kudelski Financial Services SCA a émis un emprunt convertible (ISIN: CH0022692609), tel que détaillé dans l'article 2.7 du présent rapport, de 350 millions correspondant à 5307856 actions au porteur et à 5,58% de droits de vote.

Les annonces de participation effectuées auprès de la SIX Swiss Exchange sont accessibles sur les pages investisseurs du site Internet de la société à l'URL suivante: www.nagra.com/investors-doc.html

Elles sont également accessibles sur le site internet de la SIX Swiss Exchange à l'URL suivante:

http://www.six-swiss-exchange.com/shares/security_info_fr.html?id=CH0012268360CHF4 puis en cliquant sur le lien concernant les transactions du management.

1.3. Participations croisées

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

AU 31 DÉCEMBRE 2011	ACTIONS NOMINATIVES	ACTIONS AU PORTEUR	CAPITAL-ACTIONS DÉTENU	DROIT DE VOTE
Pool familial Kudelski	46 300 000	8 034 311	23,72%	57,16%
Mme I. Kudelski Mauroux et M. H. Kudelski (et leurs descendants respectifs)		3 000 000	5,62%	3,16%
Mme M. Kudelski* et Mme I. Kudelski Haldy (et leurs descendants respectifs)		3 000 000	5,62%	3,16%

* Mme Marguerite Kudelski détient en plus 5 112 actions au porteur en propre.

2. STRUCTURE DU CAPITAL

2.1. Montant du capital ordinaire, autorisé et conditionnel au 31.12.2011 et 2.2. Indications spécifiques concernant le capital autorisé et conditionnel

Capital ordinaire

Le capital-actions est de CHF 533 798 320. Il est divisé en 48 749 832 actions au porteur, d'une valeur nominale de CHF 10 chacune et 46 300 000 actions nominatives, d'une valeur nominale de CHF 1 chacune. Chaque action donne droit à une voix. Les actions sont entièrement libérées.

Capital autorisé

Le conseil d'administration est autorisé à augmenter le capital-actions en une ou plusieurs étapes, jusqu'au 4 mai 2012, d'un montant maximum de CHF 40 881 640 par l'émission de 3 768 164 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune et de 3 200 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 chacune à libérer entièrement. Le prix d'émission, la nature des apports, la date à compter de laquelle les nouvelles actions donneront droit aux dividendes et les autres modalités de l'émission des actions seront

déterminés par le conseil d'administration. Les droits de souscription préférentiels des actionnaires peuvent être exclus et attribués à des tiers par le conseil d'administration en vue de l'acquisition d'entreprises, de parties d'entreprises ou du financement entier ou partiel de l'acquisition d'autres sociétés, en Suisse ou à l'étranger. Toutes restrictions statutaires au transfert des actions sont applicables aux nouvelles actions nominatives.

Capital conditionnel

Le capital conditionnel s'élève à CHF 107 639 240 et est structuré comme suit:

– un montant maximum de CHF 7 639 240 par l'émission d'un maximum de 763 924 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits d'option ou des droits de souscription d'actions qui seront attribués aux collaborateurs de la société et des sociétés affiliées. Le droit de souscription préférentiel des actionnaires est exclu. Les conditions d'option ou de souscription d'actions sont fixées par le conseil d'administration. L'émission à un prix inférieur aux conditions du marché est autorisée;

– un montant maximum de CHF 100 000 000 par l'émission d'un maximum de 10 000 000 d'actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits de conversion liés 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 si le produit de l'émission contribue (b) au financement ou au refinancement d'acquisitions de sociétés ou d'entreprises ou (c) au financement d'autres investissements stratégiques du Groupe, ou (d) au financement de rachat de tout ou partie d'emprunts convertibles précédemment émis par la société ou ses filiales. Si l'emprunt convertible n'est pas offert en priorité aux actionnaires, (a) les obligations d'emprunt doivent être placées dans le public aux conditions du marché, (b) les droits de conversion doivent être exercés dans un délai de 7 ans à partir du jour de l'émission de l'emprunt respectif et (c) le prix de conversion doit être au moins équivalent aux conditions du marché au moment de l'émission de l'emprunt.

2.3. Modifications du capital

CHF'000	31.12.11	31.12.10	31.12.09
Capital-actions nominatives	46 300	46 300	46 300
Capital-actions au porteur	487 498	487 383	485 635
Réserve légale	45 675	84 611	81 887
Réserve générale issue d'apports de capital	43 304	n/a	n/a
Bénéfice net	-25 930	90 615	42 834
Bénéfice au bilan	348 591	394 900	322 532
TOTAL DES FONDS PROPRES	971 368	1 013 194	936 354

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2011, 2010 et 2009 figurent dans les états financiers du Groupe des années correspondantes. Par rapport à la réserve générale issue d'apports de capital, vous trouverez des informations à la note 3.4 du rapport statutaire de Kudelski SA dans le rapport financier 2011 du Groupe Kudelski.

2.4. Actions et bons de participation

Le capital de Kudelski SA au 31 décembre 2011 se compose de 46 300 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 10 chacune et de 48 749 832 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune. Chaque action donne droit à une voix lors de l'assemblée générale ainsi qu'à un dividende proportionnel à la valeur nominale de l'action quelle qu'en soit la nature. Il n'existe pas de bons de participation au sein de Kudelski SA.

2.5. Bons de jouissance

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

2.6. Restrictions de transfert et inscriptions des «nominees»

En vertu des statuts de Kudelski SA, les actions nominatives sont transmissibles par la remise du titre endossé et moyennant approbation par le conseil d'administration et inscription au registre des actions. Demeurent réservées les dispositions de la Loi fédérale sur les titres intermédiés. Le conseil d'administration peut refuser d'approuver le transfert d'actions nominatives dans l'un ou l'autre des cas suivants:

a) S'il existe un juste motif au sens de l'article 685b alinéa 2 du Code des obligations, soit si l'admission de l'acquéreur des titres dans le cercle des actionnaires

est incompatible avec le but social ou de nature à compromettre l'indépendance économique de l'entreprise. Il en sera ainsi notamment si la personne de l'acquéreur est de nature à nuire à la société, directement ou indirectement, et si le transfert des titres peut mettre en péril les majorités existantes.

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

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

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

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

La restriction de la transmissibilité des actions nominatives, l'augmentation autorisée ou conditionnelle du capital-actions, la limitation ou la suppression du droit de souscription préférentiel sont décidées par l'assemblée générale si le vote recueille au moins les deux tiers des voix attribuées aux actions représentées et la majorité absolue des valeurs nominales représentées.

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

2.7. Emprunt convertible, obligataire et plan d'achat d'actions

Emprunt convertible

Le 5 octobre 2005, Kudelski Financial Services Holding S.C.A., filiale à 100% de Kudelski SA, a émis un emprunt convertible non subordonné de CHF 350 millions afin de satisfaire à l'objectif du Groupe Kudelski de gérer activement son patrimoine, en particulier en optimisant ses coûts de financement et en améliorant la configuration de l'échéance de ses dettes. Le produit de l'émission a été utilisé principalement pour le rachat de l'emprunt convertible précédent qui avait été émis à fin janvier 2002 et le surplus est utilisé pour des acquisitions potentielles ou pour d'autres buts correspondant à l'intérêt général du Groupe hors de Suisse.

Suite à une fusion entre Kudelski Financial Services Holding S.C.A. et KUD SA, Luxembourg, cette dernière a absorbé Kudelski Financial Services Holding S.C.A. le 28 juin 2011. De par cette fusion, KUD S.A. remplace Kudelski Financial Services Holding S.C.A. en qualité d'émetteur et de débiteur dans le cadre

de l'emprunt convertible avec effet au 28 juin 2011.

Le coupon annuel est de 1,625% calculé sur le montant nominal de l'obligation payable le 5 octobre de chaque année dès le 5 octobre 2006. Le prix de conversion a été initialement fixé à CHF 67.76 par action ordinaire au porteur de Kudelski SA.

Conformément au chiffre D.1.2 (1) (c) des conditions de l'emprunt, le prix de conversion des actions au porteur a été ajusté le 30 mai 2007 à CHF 66.98 et le 5 avril 2011 au nouveau prix de conversion qui est désormais de CHF 65.94 par action ordinaire au porteur de Kudelski SA: les obligations, d'une valeur nominale de CHF 5000 chacune, peuvent être converties sans frais jusqu'au 21 septembre 2012 (sous réserve d'un remboursement anticipé), en 75.8265 (au lieu de 73.7898 initialement) actions au porteur Kudelski SA d'une valeur nominale de CHF 10 chacune. Le prix de conversion des actions au porteur s'élève désormais à CHF 65.94 (au lieu de CHF 67.76 initialement). Un capital conditionnel de 5 307 856 actions Kudelski SA est réservé tel que mentionné dans l'article 1.2 ci-dessus.

Le prix de remboursement des obligations est au pair à l'échéance le 5 octobre 2012. Un remboursement anticipé peut intervenir dès le 5 octobre 2010. Kudelski SA garantit cette émission de manière inconditionnelle et irrévocable. L'obligation convertible est cotée à la SIX Swiss Exchange, sous le numéro de valeur ISIN CH0022692609. Le prospectus d'émission de l'emprunt convertible est disponible sur demande auprès du siège du Groupe ou par e-mail à info@nagra.com. Des informations additionnelles sur l'emprunt convertible figurent dans les rapports financiers, note 28 de l'annexe aux comptes consolidés.

Emprunt obligataire

Le 11 juin 2011, Kudelski SA a émis un emprunt obligataire de CHF 110 millions,

pour une durée de 5 ans et demi, destinés aux activités du Groupe et permettant de diversifier ses sources de financement, ainsi que d'échelonner les échéances de ses emprunts.

Le coupon annuel est de 3% calculé sur le montant nominal de l'obligation payable le 11 décembre de chaque année dès le 11 décembre 2011.

Le prix de remboursement des obligations est au pair à l'échéance le 11 décembre 2016. L'obligation est cotée à la SIX Swiss Exchange, sous le numéro de valeur ISIN CH0122488452. Le prospectus d'émission de l'emprunt obligataire est disponible sur demande auprès du siège du Groupe ou par e-mail à info@nagra.com. Des informations additionnelles sur l'emprunt obligataire figurent dans les rapports financiers, note 29 de l'annexe aux comptes consolidés.

Plan d'achat d'actions

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

Le prix d'achat des actions est le prix de clôture de l'action Kudelski SA cotée à la SIX Swiss Exchange le jour de la souscription avec un rabais allant jusqu'à 42%. Toutefois les actions sont bloquées pendant une période de 3 ans à compter de la date d'achat.

Un tableau relatif à la participation des employés à ce plan pour l'année 2011 est disponible à la note 42 de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe Kudelski.

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 huit 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 (cf articles 3.4.1 à 3.5).

M. Stefan Kudelski est président d'honneur du conseil d'administration depuis le 2 mai 2006.

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

3.1. Membres du conseil d'administration

	ANNÉE DE NAISSANCE	NATIONALITÉ	FORMATION	PREMIÈRE ÉLECTION	TERME DU MANDAT
ANDRÉ KUDELSKI* Président du conseil et administrateur délégué	1960	Suisse	Diplôme d'ingénieur-physicien Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)	1987	15.05.2012
CLAUDE SMADJA Vice-président du conseil et «lead director»	1945	Suisse	Licence en sciences politiques Université de Lausanne	1999	15.05.2012
NORBERT BUCHER	1931	Suisse	Doctorat en sciences techniques Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne Différents programmes de 3e cycle à l'Université de New York, la Harvard Business School et l'IMD Lausanne	1992	15.05.2012
PATRICK FËTISCH	1933	Suisse	Doctorat en droit Université de Lausanne Brevet d'avocat	1992	15.05.2012
LAURENT DASSAULT	1953	Française	Licence en droit des affaires Diplôme de l'ESLSCA Ecole Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées, Paris	1995	15.05.2012
PIERRE LESCURE	1945	Française	Diplôme universitaire en Lettres et en Journalisme Centre de formation des journalistes, Paris	2004	15.05.2012
MARGUERITE KUDELSKI	1965	Suisse	Ingénieur en microtechnique Docteur en microtechnique Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne Executive MBA IMD Lausanne	2006	15.05.2012
ALEXANDRE ZELLER	1961	Suisse	Licence ès sciences économiques Université de Lausanne	2007	15.05.2012

* 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).



ANDRÉ KUDELSKI



CLAUDE SMADJA



NORBERT BUCHER



PATRICK FETSCH



LAURENT DASSAULT



PIERRE LESCURE



MARGUERITE KUDELSKI



ALEXANDRE ZELLER

MANDATS EN COURS

GRUPE KUDELSKI

AUTRES:

ANDRÉ KUDELSKI

André Kudelski commence sa carrière en 1984 comme ingénieur Recherche & Développement (R&D) au sein de Kudelski SA. En 1986, après une expérience de 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.

- Nagravision SA, administrateur délégué
- Nagra plus SA, président et administrateur délégué
- SkiData AG, membre du conseil de surveillance
- OpenTV Corp., Executive Chairman (jusqu'au 31 décembre 2010)
- NagraStar LLC., Co-Chairman

- Dassault Systèmes SA (France), administrateur, membre du comité d'audit et membre du comité de rémunération et de nomination
- Edipresse SA (Suisse), administrateur, président du comité d'audit
- HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA, administrateur
- Nestlé SA (Suisse), administrateur, membre du comité d'audit
- Comité d'economiesuisse (Suisse), membre
- Swiss-American Chamber of Commerce (Suisse), Vice-Chairman

CLAUDE SMADJA

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

- OpenTV Corp., administrateur (jusqu'au 31 décembre 2010)

- Edipresse SA (Suisse), administrateur, président du comité de rémunération et membre du comité d'audit
- International Board of Overseers de l'Illinois Institute of Technology (Etats-Unis), membre

NORBERT BUCHER

Norbert Bucher commence sa carrière professionnelle en tant qu'ingénieur auprès de Sulzer, à Winterthur puis à New York et la poursuit auprès de Syska & Hennessy Inc, Consulting Engineers à New York. Il rejoint ensuite Philip Morris Europe SA en qualité de directeur adjoint. Après onze années passées comme directeur général adjoint chez Interfood SA à Lausanne, il occupe pendant sept ans la fonction de Senior Vice Président au sein de Jacobs Suchard à Zurich.

- Nagra plus SA, administrateur

PATRICK FÆTISCH

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

- Nagravision SA (Suisse), président
- Nagra France SAS (France), président
- NagraID SA (Suisse), président
- Nagra plus SA (Suisse), administrateur
- SkiData AG (Autriche), membre du conseil de surveillance

MANDATS EN COURS

AUTRES:

LAURENT DASSAULT

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

- 21 Centrale Partners SA (France), membre du conseil de surveillance
- Amis du FRAC (Fonds Régional d'Art Contemporain en Aquitaine, France), président
- Arqana SAS (France), conseiller auprès du Directoire
- Artcurial SA (France), administrateur
- Artcurial Développement Sàrl (France), co-gérant
- Artcurial Holding SA (France), président du comité de développement
- Association des Amis du Musée National d'Art Moderne (France), administrateur
- Banque Privée Edmond de Rothschild Europe SA (Luxembourg), administrateur
- Catalyst Investments II L.P. (Israël), Chairman of the Advisory Board
- Château Dassault SAS (France) (depuis 1994), président
- Financière Louis Potel & Chabot SAS (France), administrateur
- Generali France SA (France), administrateur et président du comité des comptes
- Groupe Industriel Marcel Dassault SAS (France) (depuis 1992), directeur général délégué et administrateur
- Immobilière Dassault SA (France) (depuis 2003), président du conseil de surveillance
- Laurent Dassault Rond Point (LDRP) SCI (France), associé gérant
- Lepercq, de Neufflize & Co. Inc. (Etats-Unis), administrateur
- L. REAL ESTATE SCA SICAR (Luxembourg), Chairman of the Investors Committee
- Organisation pour la Prévention de la Cécité (OPC) (France), administrateur
- ONE DROP France (association), président
- PECHEL INDUSTRIES SAS (France), membre du comité de suivi
- Power Corporation du Canada (société incorporée sous la loi canadienne sur les sociétés par actions) (Canada), administrateur
- SAGARD PRIVATE EQUITY PARTNERS SAS (France), membre du comité consultatif
- SGAM ALTERNATIVE INVESTMENTS SA (France), prestataire
- Sita SA (Suisse), administrateur
- SOGITEC Industries SA (France), administrateur

PIERRE LESCURE

Excepté un passage de deux ans (1972-1974) comme présentateur du journal télévisé d'Antenne 2, Pierre Lescure passe les quinze premières années de sa carrière professionnelle auprès des radios RTL, RMC et Europe 1 dans lesquelles il occupe successivement différents postes, notamment rédacteur en chef adjoint et directeur des programmes. En 1981, il retourne dans le secteur de la télévision comme rédacteur en chef d'Antenne 2. Dès 1984, il travaille avec André Rousselet au projet de lancement de la chaîne à péage Canal+, dont il est nommé directeur puis directeur général. De 1993 à 2002, il est président directeur général du Groupe Canal+. De 2000 à 2002, Pierre Lescure est également co-directeur général de Vivendi-Universal. Depuis 2002, Pierre Lescure est président directeur général de la société de production Anna Rose Production SAS dont l'activité est la production audiovisuelle et cinématographique ainsi que la fourniture de conseils en communication. Enfin, depuis juillet 2008, il dirige le Théâtre Marigny à Paris.

- Lagardère SCA (France), membre du conseil de surveillance
- Havas SA (France), administrateur
- PrisaTV S.A.U. (Espagne), membre du conseil de surveillance
- DTS Distribuidora de Televisión Digital, S.A. (Digital+) (Espagne), membre du conseil de surveillance

MANDATS EN COURS

MARGUERITE KUDELSKI

De 1991 à 1999, Marguerite Kudelski fait ses premières expériences professionnelles auprès du laboratoire d'électromécanique et de machines électriques de l'EPFL et travaille en parallèle comme ingénieur R&D au sein de la division Nagra Audio du Groupe Kudelski. En 1999, elle devient responsable R&D auprès de Précel SA à Neuchâtel (alors société du Groupe Kudelski) avant d'être nommée CEO et administratrice déléguée de cette société en 2000, un poste qu'elle occupe jusqu'à fin 2002. Après avoir réalisé différents travaux de marketing et d'analyse financière pour la société NagralD en 2003, elle prend la responsabilité de projets clés pour le Groupe au sein du département finance de 2004 à 2006. Depuis 2007, Marguerite Kudelski est consultante indépendante (business development et conseil de gestion). Depuis décembre 2011, Mme Kudelski a repris la gestion de l'activité historique du groupe Kudelski, l'audio, qui a été transférée à la société Audio Technology Switzerland SA, en tant que présidente du conseil d'administration et responsable du département R&D.

GROUPE KUDELSKI:

- polyright SA, administratrice (jusqu'au 18 juillet 2011)

AUTRES:

- Audio Technology Switzerland, présidente

ALEXANDRE ZELLER

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

AUTRES:

- Swiss Banking (Swiss Bankers Association), administrateur (du 10 février 2011 au 15 février 2012)

3.2. Autres activités et groupements d'intérêt

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

3.3. Election et durée du mandat

Le conseil d'administration se compose de un à dix membres. Les membres du conseil sont nommés par l'assemblée générale pour une année. La durée du

mandat prend fin le jour de l'assemblée générale ordinaire. Tous les membres sont rééligibles. L'année de la première élection ainsi que la durée restante du mandat pour chaque membre sont spécifiées dans l'article 3.1.

3.4. Organisation interne

Le conseil d'administration exerce, avec le soutien de ses trois comités, comité d'audit, stratégique, et de rémunération et de nomi-

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

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

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

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

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

La gestion de la société peut être déléguée à l'administrateur délégué, sauf disposition contraire de la loi. Dans sa gestion, l'administrateur délégué agit en fonction des directives émises par le conseil d'administration et préserve les

intérêts de la société. Il présente en outre à chaque séance du conseil d'administration un rapport comprenant les aspects essentiels de la marche des affaires.

Dans la structure actuelle du Groupe, les fonctions de président du conseil d'administration et d'administrateur délégué sont cumulées par une même personne. Cette situation favorise un processus d'information et de décision rapide et fluide, ce qui permet à la société d'avoir des réponses opérationnelles et stratégiques aussi rapides que l'exigent les évolutions des secteurs d'activités dans lesquels le Groupe évolue. Il existe des mécanismes de contrôle qui contrebalancent un risque potentiel du cumul de ces fonctions au travers de l'institution du «lead director».

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

3.4.2. Composition, attributions et délimitation des compétences des comités du conseil

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. Le conseil d'administration leur délègue des tâches de vérification et de préparation dans leur domaine de compétence. Ils rendent régulièrement rapport de leur activité au conseil d'admini-

nistration. Les rapports des comités servent de base aux prises de décisions du conseil d'administration.

Comité d'audit

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

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

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

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

Comité stratégique

Le comité stratégique se compose de 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, par des membres du conseil 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 de trois membres non exécutifs du conseil d'administration, nommés par le conseil d'administration. Il se réunit au moins deux fois par an.

Le comité supervise la politique de rémunération mise en place par la société (confer article 5: Rémunérations,

	COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ STRATÉGIQUE	COMITÉ DE RÉMUNÉRATION ET NOMINATION
■ Président			
■ Membre			
André Kudelski	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Claude Smadja	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Norbert Bucher	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Laurent Dassault	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Patrick Foëtisch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Marguerite Kudelski	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Pierre Lescure	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Alexandre Zeller	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

participations et prêts). Le comité présente au conseil d'administration qui soumet à l'assemblée générale les propositions de nomination d'administrateurs. Il examine, à la demande de l'administrateur délégué, les candidatures aux postes de la direction générale et peut s'il le souhaite auditionner les candidats.

3.4.3. 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 l'article 3.4.2.

Le conseil d'administration siège au moins quatre fois par an, mais aussi souvent que la bonne marche des affaires le nécessite. En 2011, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit:

Conseil d'administration	10 fois
Comité stratégique	4 fois
Comité d'audit	3 fois
Comité de rémunération et de nomination	2 fois

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration a atteint plus de 90%. Les réunions du conseil d'administration ont duré en moyenne 3h30 et celles des comités deux heures en moyenne.

3.5. Compétences

Lire également l'article 3.4.1 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 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 a.l.4, 651a, 652a, 652g, 652h, 653g, 653h du Code des Obligations);
- informer le juge en cas de surendettement.

La direction générale

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

3.6. 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 remontée 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, ressources humaines et gestion de l'information.

Supervision

- L'administrateur délégué fournit au conseil 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 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 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, pour autant que la marche des affaires le justifie et en fonction de l'ordre du jour, des membres de la Direction, des cadres du Groupe ou des experts externes sont invités à présenter des sujets spécifiques aux membres du conseil d'administration.

Opérations et stratégie

- Dans les secteurs clés du Groupe, des comités ad hoc composés d'un panel transdisciplinaire d'experts internes évaluent les risques de marché, stratégiques, opérationnels, juridiques et financiers. Ces comités analysent les risques, gèrent les processus liés à l'évaluation de ces risques, proposent des mesures et contrôlent l'implémentation de ces mesures. Il existe notamment un comité de sécurité et un comité d'innovation. Les informations et commentaires issus de ces comités sont remontés à la direction du Groupe

lors des «Executive Board Meetings» qui ont lieu au moins une fois par mois. Les «Executive Board Meetings DTV», qui ont lieu au moins une fois par mois et durent en moyenne quatre heures, permettent également de reprendre les informations des comités ad hoc et d'aborder en particulier deux thèmes spécifiques et pertinents pour la division Télévision numérique. Depuis le 1^{er} janvier 2012, la nouvelle mouture réduite de la direction générale, comprenant le CEO, le CFO, le COO et le EVP strategy & business development, lui donne la souplesse nécessaire pour adapter ses réunions et leur durée en fonction des besoins du Groupe. La direction de l'activité DTV est quant à elle assurée par un «Executive Board Group Operation» composé du CEO, du COO et du CFO ainsi que des cadres supérieurs de l'activité DTV en fonction de l'agenda. Ce comité se réunit deux fois par mois pour une durée de 2h30. La synchronisation entre la direction générale et la direction étendue, à savoir avec le directeur du département juridique, le directeur des ressources humaines, le Senior Vice-President «Advanced Advertising and Innovation», le secrétaire générale et les cadres supérieurs de l'activité DTV, se fait au sein du «Executive Board Extended» qui a lieu une fois par mois pour une durée de deux heures.

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 Groupe améliore chaque année la granularité et l'efficacité de son système

de gestion de l'information en combinant notamment des informations financières et opérationnelles. Ceci permet une vue toujours plus précise et transversale des différentes activités. Mensuellement, le Controlling élabore une série de rapports mis à la disposition de la direction, rapports qui sont ensuite adaptés et transmis à chaque responsable régional et d'unité business 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 leur 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, la fiabilité des informations financières et du reporting et la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Une équipe est dédiée au contrôle interne. Les différents processus sont périodiquement revus et analysés par l'organe de révision externe (PriceWaterhouseCoopers).

Juridique

- Des représentants du département juridique sont impliqués dans les processus de prise de décision, favorisant la prise en compte de manière pertinente du risque juridique.

- Des outils de gestion et d'archivage électronique des contrats ont été introduits; ils permettent un meilleur suivi des contrats et des accords de confidentialité.
- La direction a mis en place, sous la responsabilité du département juridique, un comité de propriété intellectuelle («IP Board») constitué d'experts du département juridique et du département «Corporate Development», en charge de soumettre à la direction des propositions concernant les questions opérationnelles et stratégiques liées à la propriété intellectuelle. Ce comité est responsable également de l'implémentation et du suivi des décisions de la direction et se réunit une fois par trimestre pour une durée de 1h30. Deux principaux comités rapportent à l'IP Board, à savoir le comité en charge de la monétisation du portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe et le comité en charge de la gestion des logiciels libres (Open Source Board). Ces comités ont lieu au moins une fois par mois, pour une durée de 1h30. L'IP Board présente ses propositions et rend compte de son activité lors des Executive Board Meeting au moins deux fois par an. A partir du 1^{er} janvier 2012, l'IP Board reporte ses propositions à l'Executive Board Extended.

Ressources humaines

- Le département des ressources humaines dispose d'un outil de développement de la performance («Performance Development System» ou PDS) visant à assurer une adéquation entre les programmes de gestion des collaborateurs et les besoins de l'entreprise. Il comprend l'évaluation de la performance et le développement de carrière individuel en fonction des besoins de l'entreprise.

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, etc.).

4. DIRECTION GÉNÉRALE

4.1. Membres de la direction générale*

	ANNÉE DE NAISSANCE	NATIONALITÉ	FONCTION	FORMATION
ANDRÉ KUDELSKI	1960	Suisse	Président et administrateur délégué (CEO)	Diplôme d'ingénieur-physicien Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)
MAURO SALADINI Executive Vice President du Groupe	1966	Suisse	Directeur financier (CFO)	Diplôme d'ingénieur électricien ETHZ Ecole polytechnique fédérale de Zurich MBA INSEAD (France)
PIERRE ROY Executive Vice President du Groupe	1952	Suisse	Directeur des opérations (COO), Digital TV	Licence en gestion d'entreprise Hautes Etudes Commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne
ALEX OSADZINSKI** Executive Vice President du Groupe	1958	Britannique/ Américain	Directeur Produit	Diplôme équivalent à un USA BSC en Computer Science/ Management Information Systems and Marketing
MARK BEARIAULT*** General Counsel	1971	Américain	Directeur juridique	Juris Doctor Université de Georgetown, Washington, DC (USA) Brevet d'avocat Inscrit aux barreaux de Californie et de New York
JOHN BURKE Senior Vice President	1953	Irlandais	Directeur ressources humaines	Licence en économie MBA (Hons) Trinity College (Dublin)
NICOLAS GÛETSCHMANN Secrétaire général	1960	Suisse	Directeur administration	Licence en économie Université de Fribourg
CHARLES EGLI Executive Vice President du Groupe	1948	Suisse	Directeur CEO de Nagra Public Access AG	Diplôme d'ingénieur en électronique Ecole Technique Supérieure Lausanne (aujourd'hui Hautes Etudes Spécialisées)
YVES PITTON Senior Vice President	1968	Suisse	Directeur Corporate Development	Diplôme de physicien Université de Lausanne Doctorat ès sciences des matériaux EPFL MBA SDA Bocconi (Italie)

* Au 1er janvier 2012, la direction générale a été réduite aux quatre membres suivants: Messieurs Kudelski, Saladini, Roy et Osadzinski, comme annoncé dans le communiqué de presse du 31.10.2011.

** Alex Osadzinski a obtenu différents diplômes scientifiques au Royaume-Uni pour l'ensemble desquels la société International Education Evaluations Inc. a délivré une équivalence en 1991 à un Bachelor américain en Computer Science/Management Information Systems and Marketing.

*** M. Lucien Gani, (né en 1948, de nationalité suisse, ayant un doctorat en droit, une licence HEC à l'Université de Lausanne et un brevet d'avocat) General Counsel du Groupe Kudelski était membre de la direction jusqu'au 31 mars 2011. Il continue à assumer missions pour le Groupe ainsi que les mandats suivants au sein des sociétés du Groupe: SmarDTV SA, président; NagraID SA, administrateur; NagraVision SA, administrateur; EDSI SAS (France), président ainsi que administrateur de Nagra Media Pvt Ltd., India. Depuis le 1er avril 2011, M. Beariault a remplacé Me Gani dans ses fonctions au sein du Groupe Kudelski.



ANDRÉ KUDELSKI



MAURO SALADINI



PIERRE ROY



ALEX OSADZINSKI



MARK BEARIAULT



JOHN BURKE



NICOLAS GØETSCHMANN



CHARLES EGLI



YVES PITTON

ANDRÉ KUDELSKI

Confer article 3.1. de ce chapitre.

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.

- Nagravision SA, directeur
- OpenTV Corp., administrateur (jusqu'au 31 décembre 2010)
- SkiData AG, président du conseil de surveillance (jusqu'au 01 juillet 2012 et à partir de cette même date vice-président du conseil de surveillance)
- Nagrad Security SA, administrateur

Autre mandat:

- Newave Energy Holding SA (Suisse), administrateur (jusqu'au 27 février 2012)

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.

- OpenTV Corp., administrateur (jusqu'au 31 décembre 2010)
- Nagravision SA, administrateur, directeur général
- SmarDTV SA, administrateur
- Nagra USA, Inc., administrateur
- Nagravision Asia Pte Ltd., administrateur
- Nagra Media Korea LLC, administrateur
- Nagra Media Pvt Ltd., India, administrateur
- Nagra Thomson Licensing SA, président (jusqu'au 24 juin 2011)

ALEX OSADZINSKI

Alex Osadzinski commence sa carrière professionnelle en 1978 en Angleterre dans deux sociétés start-up qui seront par la suite vendues. En 1984, il rejoint AT&T Unix Europe en tant que directeur des ventes européennes. De 1986 à 1994, il travaille au sein de la société Sun Microsystems dans laquelle il devient vice-président de la stratégie des produits et des marchés. Après deux ans au sein de la société Grass Valley Group (Tektronix) en tant que vice-président marketing des ventes internationales, président de Grass Valley Japon et directeur général, Alex Osadzinski retourne dans des fonctions similaires, dans le monde des start-ups avec les sociétés BE de 1996 à 1998 et Vitria Technology de 1998 à 2000, deux sociétés qui feront l'objet d'entrée en bourse. Il est ensuite directeur général de la start-up Katmango. De 2001 à 2008, il s'investit dans les start-ups en tant « Venture Partner » au travers de la société Trinity Ventures, l'une des principales sociétés de capital-risque de la Silicon Valley, active dans le domaine des logiciels et des médias numériques. En décembre 2008, Alex Osadzinski rejoint le Groupe Kudelski en tant que Executive Vice President et directeur Product de la division Télévision numérique. Au 1^{er} janvier 2012, il change de fonction et devient Executive Vice President et directeur Strategy et Business development.

- Nagravision SA, directeur
- OpenTV Corp., administrateur (jusqu'au 27 juin 2011)
- OpenTV Inc., administrateur et directeur

MARK BEARIAULT

Mark Beariault commence sa carrière professionnelle en 1996 en tant qu'avocat auprès du cabinet Simpson, Thacher & Bartlett à New York, où il représente des institutions financières et des entreprises actives dans différents types de transactions financières et d'opérations sur titres. En 1999, il rejoint le cabinet Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati à San Francisco, où il conseille des entrepreneurs et des sociétés technologiques. De 2000 à 2002, il est « Associate General Counsel » d'Omnisky Corporation, une entreprise fournissant des données sans fil, puis « Senior Corporate Counsel », jusqu'en 2003, auprès de Veritas Software, un fournisseur de logiciel de stockage de données. Il rejoint ensuite le département juridique d'OpenTV Corp., d'abord en tant qu'adjoint du « General Counsel » et dès 2006 en tant que « General Counsel » ayant la responsabilité globale des affaires juridiques et des questions liées aux réglementations et à la propriété intellectuelle. Le Groupe Kudelski acquiert une part importante d'OpenTV en janvier 2007. En 2010, M. Beariault devient alors Senior Vice-President, Legal au sein du département juridique du Groupe Kudelski. En avril 2011, il est nommé « General Counsel » et directeur des affaires juridiques du Groupe et rejoint le siège du Groupe en Suisse.

- Nagra USA, Inc., administrateur
- SmarDTV SA, administrateur
- OpenTV Inc., directeur

JOHN BURKE

John Burke commence sa carrière professionnelle dans le marketing auprès de Procter & Gamble International à Genève en 1977. Dès 1982, il assume la responsabilité de Group Marketing Manager auprès de différentes filiales du Groupe, notamment à Genève, Athènes, Cincinnati et Madrid. En 1986, il entre chez RotoVision SA où il occupe le poste de directeur commercial. Il rejoint ensuite l'IUCN (Union Mondiale pour la Nature) en 1991 en tant que directeur de la communication et des relations publiques. En 1996, son parcours le mène chez Novartis Consumer Health où il occupe initialement la fonction de responsable des RH et de la communication. Il est ensuite nommé responsable de la division Medical Nutrition et membre du comité exécutif, avant d'être promu responsable mondial de la division Nutrition. En 2001, John Burke rejoint le siège de la Fédération Internationale de la Croix-Rouge à Genève en tant que directeur des services puis, en 2004, le Fonds Mondial pour la Lutte contre le Sida, la Tuberculose et la Malaria, comme directeur administratif, poste qu'il occupe jusqu'à son entrée en fonction auprès du Groupe Kudelski le 1^{er} juin 2006.

- Nagravision SA, directeur

NICOLAS GÛETSCHMANN

De 1986 à 1989, Nicolas Gœtschmann occupe la fonction de Private Client Executive auprès du Crédit Suisse à Genève avant de devenir Fund Manager chez Kestrel SA à Neuchâtel. En 1990, il rejoint le Groupe Kudelski en qualité de directeur finance et administration. Depuis 2004, il est secrétaire général du Groupe Kudelski ainsi que directeur de l'administration du Groupe.

- Nagravision SA, directeur
- Nagra Public Access AG, directeur (jusqu'au 4 juin 2010)
- Nagra USA Inc., administrateur
- Nagra France Holding SAS (France), président

CHARLES EGLI

Charles Egli travaille chez Studer Revox à Zurich comme ingénieur R&D puis comme chef de projet jusqu'en 1989, année à laquelle il rejoint Nagravision en qualité de chef de projet. En 1992, il est nommé directeur des opérations de Kudelski SA puis, en janvier 2003, CEO de Nagra Public Access AG (dont il est également administrateur délégué) jusqu'au 4 juin 2010 et Executive Vice President du Groupe Kudelski. Il occupe également la fonction de CEO de SkiData AG de septembre 2004 à juillet 2012. A partir de juillet 2012, Charles Egli devient président du conseil de surveillance de SkiData AG.

- SkiData AG, CEO Vorstandsvorsitzender (jusqu'au 1^{er} juillet 2012)
- SkiData AG, président du conseil de surveillance (à partir du 1^{er} juillet 2012)
- Nagra Public Access AG, administrateur délégué (jusqu'au 4 juin 2010)
- Nagravision SA, administrateur
- polyright SA, administrateur vice-président (jusqu'au 18 juillet 2011)
- Nagra plus SA, directeur

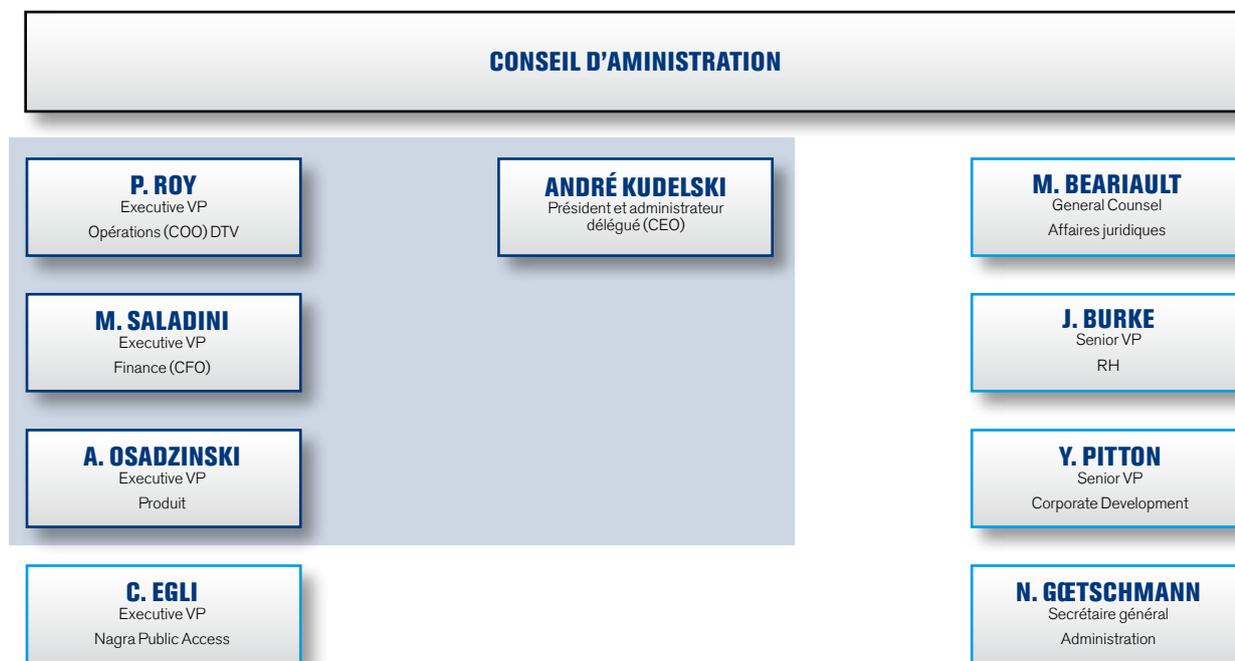
YVES PITTON

Yves Pitton effectue plusieurs mandats auprès de l'EPFL et de différentes entreprises internationales pendant ses trois ans de thèse. Après avoir obtenu son doctorat en Sciences des Matériaux, il intègre en 1997 le groupe d'aluminium suisse Alusuisse, aujourd'hui dénommé Constellium Valais Ltd., en tant que «project and product manager» avec des responsabilités aussi bien marketing que produit et business development. Il quitte ensuite Alusuisse pour effectuer un MBA qu'il obtient après une année d'étude en 2001. Dès août 2001, Yves Pitton rejoint McKinsey & Co en tant que consultant puis de «engagement manager» dirigeant des projets stratégiques pour des groupes internationaux provenant de secteurs d'activités variés, notamment dans la finance, la fabrication industrielle, le high-tech et les médias et ce en Europe et aux Etats-Unis. Yves Pitton entre dans le Groupe Kudelski en octobre 2006 en charge des projets stratégiques. En septembre 2008, il reprend les activités de business development et le 15 décembre 2008 il est nommé à la direction générale du Groupe en tant que Senior Vice-Président et directeur Corporate Development. A partir du 1^{er} avril 2012, Yves Pitton assumera la fonction de Senior Vice-Président «Advanced Advertising and Innovation» depuis San Francisco.

- Nagravision SA, directeur (jusqu'au 22 février 2012)
- Abilis Systems Sàrl, gérant

Autre mandat:

- Ligaris SA (Suisse), administrateur



Au 1^{er} janvier 2012, la direction générale a été réduite aux quatre membres suivants: Messieurs Kudelski, Saladini, Roy et Osadzinski

4.2. Autres activités et groupements d'intérêt

Voir les CV des membres de la direction sous 4.1 ci-dessus.

4.3. Contrats de management

Au 31 décembre 2011, il n'y a pas de contrats de management en cours chez Kudelski SA.

5. RÉMUNÉRATIONS, PARTICIPATIONS ET PRÊTS

5.1. Principes de rémunération

L'objectif de la politique de rémunération du comité de rémunération et de nomination est d'aligner au mieux les intérêts des organes dirigeants sur ceux de la société sur les moyen et long termes. En particulier, la partie variable de la rémunération est fonction de la marche des affaires, du degré de responsabilité assumée par les membres exécutifs et de leur performance, ce qui peut influencer de façon positive ou négative le niveau de rémunération de chaque membre de la direction.

La méthode de détermination de la rémunération de chaque membre exécutif est optimisée pour éviter une stratégie principalement axée sur le court terme.

Le comité veille à ce que la rémunération globale offre un niveau de salaire qui soit comparable à celui d'un cadre dirigeant ayant des compétences et des responsabilités similaires en tenant compte également des pratiques nationales et internationales dans les domaines d'activités de la télévision numérique et de l'Internet. Il est également tenu compte de la volonté de ne pas diluer excessivement le capital de la société.

La partie fixe de la rémunération n'est pas considérée individuellement comme un élément de comparaison pour le comité de rémunération, qui privilégie une appréciation globale de la rémunération dans l'intérêt à long terme de la société et de ses actionnaires. Le comité de rémunération et de nomination s'est fondé sur sa propre opinion à cet égard et sur son appréciation des conditions du marché

pratiquées par des entreprises de taille ou d'envergure comparable (en terme de complexité, chiffre d'affaires, nombre de collaborateurs et cotées notamment à la Bourse suisse et faisant partie du Nasdaq ou du Swiss Performance Index (SPI) sectors Technology) et avec lesquelles elle est en concurrence pour le recrutement, sans pour autant être implicitement dans le même secteur d'activité, sans recourir pour cela à des «benchmarks», ou encore aux services de consultants. Le comité de rémunération et de nomination considère qu'il n'y a pas d'entreprises comparables au Groupe, en dehors des éléments généraux susmentionnés, en raison notamment de la diversification des activités du Groupe et de la vitesse de changement de la définition des marchés au sein desquels le Groupe évolue d'une part et de l'influence des différents acteurs de ces marchés d'autre part.

La partie variable de la rémunération a pour fonction d'aligner les intérêts des membres de la direction sur ceux de l'entreprise, et ainsi de les faire parti-

ciper à la création de valeur ou, dans le cas contraire, d'être pénalisés (le cas échéant). La part variable de la rémunération dépend des résultats du Groupe (économiques et stratégiques), de la responsabilité de l'employé ainsi que de sa performance individuelle. Cette part variable n'est pas exprimée en pourcentage de la rémunération fixe.

Il n'existe, à l'heure actuelle, aucune disposition prévoyant une prestation ou un avantage particulier, y compris concernant les périodes de blocages des actions, en cas de rupture du contrat de travail d'un membre de la direction, de départ anticipé d'un des membres du conseil d'administration ou de changement de contrôle de la société.

5.2. Eléments de la rémunération

Le rapport financier présente à la note 45 le détail des indemnités versées aux membres du conseil d'administration et de la direction générale, conformément aux exigences de l'article 663bis CO.

Les éléments de la rémunération sont fixés selon des principes différents pour les membres non exécutifs du conseil d'administration et ceux de la direction générale.

5.2.1 Membres du conseil d'administration

La rémunération globale des membres non exécutifs du conseil d'administration est composée des honoraires forfaitaires annuels ainsi qu'une couverture des frais encourus et des autres dépenses liées à l'exécution de leur tâche. Le fondateur et président d'honneur reçoit également des honoraires forfaitaires annuels comme présentés à la note 45 du rapport financier. Cette rémunération est versée en numéraire.

Lorsque des missions spécifiques hors de l'activité ordinaire du conseil d'administration sont confiées à certains de ses membres, les services rendus sont rému-

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

5.2.2 Membres de la direction générale

Instruments de rémunération
La rémunération globale annuelle des membres de la direction générale inclut un salaire et une partie variable.

La rémunération est versée en espèces, en actions et sous forme de prestations en nature, comme par exemple le paiement de tout ou partie de la prime d'assurance maladie ou la mise à disposition d'une voiture de service. 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 le cours de l'action ou encore de l'effet de dilution. A l'exception d'un des membres de la direction générale qui n'est pas domicilié en Suisse et dont la partie variable de la rémunération est versée entièrement en espèces, le paiement est en principe effectué pour un maximum de 50% sous la forme d'actions au porteur de Kudelski SA. Ces actions sont bloquées pour une période de 1, 3 ou 7 ans, au choix de l'employé, la moitié au moins des actions bloquées devant cependant l'être pour une période de 3 ans ou plus. 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 à ce sujet l'article 2.7 ci-dessus).

Rémunération variable

Le montant de la part variable dépend de la performance individuelle des directeurs concernés ainsi que de la performance (stratégique, économique et opérationnelle) du Groupe. Les facteurs clés de l'évolution de la rémunération variable sont ainsi 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. Les objectifs sont fixés par le conseil d'administration et reflètent la stratégie du Groupe; ils constituent également une partie des objectifs de l'administrateur délégué. Ce dernier fixe, en accord avec le comité de rémunération, les objectifs individuels de chaque membre de la direction.

Le comité de rémunération et de nomination décide selon son appréciation discrétionnaire de la façon dont les éléments de performance individuels et ceux afférant au Groupe doivent être pondérés pour la fixation de la rémunération de chacun des membres de la direction générale. L'ensemble des résultats de l'évaluation de chacun des objectifs individuels fait l'objet d'une moyenne géométrique pondérée. Le résultat de cette formule mathématique privilégie l'excellence à tous les niveaux et incite chaque membre de la direction à optimiser sa performance. Ainsi, la partie variable est maximisée par l'atteinte, voire le dépassement, de plusieurs objectifs individuels. Par contre, la non atteinte d'un seul objectif important a un effet non linéaire pouvant considérablement l'impacter.

Données particulières concernant l'exercice 2011

La rémunération de chaque directeur est fixée de façon globale et la rémunération variable des membres de la direction n'est pas déterminée par rapport à la partie fixe de la rémunération comme spécifié dans l'article 5.1 ci-dessus. A titre indicatif, la rémunération variable des membres de la direction générale a représenté entre 20% et 55% de la rémunération globale, à l'exclusion de celle de l'administrateur délégué (cf. note 45 du rapport financier). 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 directeurs s'expliquent notamment par les pratiques en vigueur dans le marché à l'époque de la nomination, de la fonction et du statut au sein de l'entreprise comme mentionné dans l'article 5.1 ci-dessus.

La partie variable de la rémunération des directeurs est inférieure à celle attribuée lors de l'exercice 2010, principalement en raison de l'évolution des résultats du Groupe qui ont été péjorés par un certain nombre de facteurs exogènes notamment liés aux effets de conversion des monnaies étrangères et le ralentissement de la croissance dans certaines régions.

5.3 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. En exception à ce principe, la rémunération des membres du comité de rémunération et de nomination est fixée par le conseil d'administration lui-même (cf article 3.4.2. 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 et des cadres clés de l'entreprise, à l'exclusion de sa propre rémunération.

Chaque année, le comité de rémunération et de nomination examine la politique de rémunération et fixe la rémunération de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale sur une base annuelle, en principe au cours du premier trimestre; à la même période, l'administrateur délégué fixe les objectifs de performance des membres de la direction générale. Il fait rapport au conseil d'administration des décisions prises lors d'une séance, qui est également généralement tenue au cours du premier trimestre. La politique de rémunération des administrateurs non-exécutifs et des membres du comité de rémunération et de nomination est fixée par le conseil d'administration dans son ensemble lors d'une séance qui est généralement tenue au cours du premier trimestre. Les séances du comité de rémunération et de nomination ainsi que du conseil d'admini-

nistration sont en règle générale tenues en l'absence des personnes dont la rémunération est débattue.

5.4 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 pour ce qui concerne l'exercice 2011. Il est à noter néanmoins que les actions bloquées de la direction générale l'ont été pour des périodes de 3 ou 7 ans seulement (cf article 5.2.2. Instrument s de rémunération).

6. DROIT DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES

Les dispositions statutaires régissant les droits de participation des actionnaires sont conformes au droit positif prévu par le Code des Obligations.

Les statuts de Kudelski SA peuvent être consultés sur le site du Groupe Kudelski au lien suivant:

www.nagra.com/ar/statuts_Kudelski.pdf

6.1. Limitations et représentation des droits de vote

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.

6.2. Quorums statutaires

Les statuts de Kudelski SA ne prévoient pas de quorums statutaires.

6.3. Convocation de l'assemblée générale

Les règles statutaires concernant la convocation à l'assemblée générale sont conformes aux prescriptions légales. L'assemblée générale est convoquée vingt jours au moins avant la date de sa réunion. La convocation est publiée dans la Feuille officielle suisse du commerce.

6.4. Inscriptions à l'ordre du jour

Les objets portés à l'ordre du jour sont mentionnés dans la convocation.

En matière du droit d'inscription d'objets à l'ordre du jour, les statuts de Kudelski SA ne contiennent pas de dispositions différentes de celles prévues par le Code des Obligations, à savoir, selon Art. 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 0,2% du capital chez Kudelski SA.

6.5. Inscriptions au registre des actions

Les actions Kudelski SA négociables auprès de la Bourse Suisse sont des actions au porteur; il n'existe par conséquent pas de registre des actionnaires pour cette catégorie d'actions.

7. PRISE DE CONTROLE ET MESURES DE DEFENSE

7.1. Obligation de présenter une offre

Kudelski SA n'a pas de disposition statutaire d'«opting-out» ou d'«opting-up». Cela signifie que si un actionnaire atteint la limite prévue par la loi sur les bourses (art. 32 LBVM: 33 1/3% des droits de vote), il serait tenu, en vertu de cette même loi, de présenter une offre publique d'achat.

7.2. Clauses relatives aux prises de contrôle

Il n'existe pas de telles clauses.

8. ORGANE DE REVISION

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 5 avril 2011 pour une période statutaire d'une année. Le mandat de PricewaterhouseCoopers SA a débuté en 1985. Il est sous la responsabilité de Mme Corinne Pointet Chambettaz depuis le 1er janvier 2010. Le réviseur responsable est remplacé au plus tard sept ans après la première année de prise en charge de cette fonction, conformément à l'article 730a al.2 du Code des Obligations.

8.2. Honoraires de révision

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2011 la somme de CHF 964 000. 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 pour l'année 2011 la somme de CHF 208 654 composée de CHF 169 166 pour des conseils liés à la fiscalité et CHF 39 490 pour d'autres services additionnels. Par services additionnels, on entend notamment les prestations telles que l'audit de transactions occasionnelles et d'autres prestations telles que les méthodes comptables nouvelles ou modifiées.

8.4. Instruments d'information sur la révision externe

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

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

Des représentants de l'organe de révision du Groupe Kudelski, dont l'associé responsable de l'audit des comptes, sont régulièrement invités à participer aux séances du comité d'audit en tant que participants externes. A l'exception des discussions et prises de décision du comité d'audit concernant l'organe de révision, les représentants de PricewaterhouseCoopers ont cette année participé à l'ensemble des trois séances du comité d'audit. Le responsable de l'audit interne, a quant à lui, participé à ces trois 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, veuillez vous référer aux articles 3.4.2. et 3.4.3. du présent rapport.

9. POLITIQUE D'INFORMATION

Le Groupe Kudelski informe régulièrement les investisseurs des développements suivants:

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

Publiés dans le respect des règles en vigueur à la Six Swiss Exchange concernant la publicité événementielle, les communiqués sont disponibles sur le site Internet du Groupe simultanément à leur diffusion. Un lien situé sur la page d'accueil du site

Internet du Groupe permet un accès direct aux communiqués de presse. Le Groupe communique de cette manière aussi souvent que nécessaire. Les communiqués sont généralement diffusés en français et en anglais. Dans certains cas spécifiques, une version allemande est également mise à disposition. Ils sont disponibles dans ces différentes langues sur le site Internet.

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

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

Le site Internet du Groupe est une source d'information actualisée en permanence. 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 124 du présent rapport.

Dates importantes:

- 15 mai 2012: Assemblée générale à Lausanne;
- 21 août 2012: publication du rapport financier semestriel;
- 30 avril 2013: Assemblée générale à Lausanne.

CONTENTS

KUDELSKI GROUP CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2011 AND 2010	P. 52
CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2011 AND 2010	P. 52
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2011 AND 2010	P. 53
CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2011 AND 2010	P. 54
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2011 AND 2010	P. 55
NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011	P. 56
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 112

KUDELSKI SA FINANCIAL STATEMENTS

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2011 AND 2010	P. 113
INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2011	P. 114
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2011	P. 115
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 122

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2011 AND 2010)

In CHF'000	Notes	2011	2010
Revenues	6	873 863	1 035 172
Other operating income	7	22 763	34 169
Total revenues and other operating income		896 626	1 069 341
Cost of material		-240 414	-260 220
Employee benefits expense		-376 155	-402 160
Other operating expenses	8	-189 062	-233 975
Operating income before depreciation, amortization and impairment		90 995	172 986
Depreciation, amortization and impairment	9	-65 560	-62 974
Operating income		25 435	110 012
Interest expense	10	-16 578	-16 709
Other finance income/(expense), net	11	-17 649	-16 677
Share of results of associates	17	-281	4 897
(Loss) / Income before tax		-9 073	81 523
Income tax expense	12	-8 615	-14 846
Net (loss) / Income for the year		-17 688	66 677
Attributable to:			
– Equity holders of the company		-18 121	65 689
– Non controlling interests		433	988
		-17 688	66 677

In CHF	Notes	2011	2010
(Loss) / Earnings per bearer share			
– basic	14	-0.3383	1.2268
– diluted	14	-0.3383	1.2267
(Loss) / Earnings per registered share (not listed)			
– basic	14	-0.0338	0.1227
– diluted	14	-0.0338	0.1227

CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2011 AND 2010)

In CHF'000	2011	2010
Net (loss) / income	-17 688	66 677
Currency translation differences	5 645	-32 217
Cash flow hedges	-2 590	1 561
Net (loss) / gain on available-for-sale financial assets	-15	72
Total comprehensive (loss) / income for the year	-14 648	36 093
Attributable to:		
– Equity holders of the company	-14 713	36 454
– Non controlling interests	65	-361
	-14 648	36 093

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

CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(AT DECEMBER 31, 2011 AND 2010)

Assets

In CHF'000

Notes 31.12.2011 31.12.2010

Non-current assets

Tangible fixed assets	15	166 355	146 723
Intangible assets	16	214 713	223 511
Investments in associates	17	3 996	7 624
Deferred income tax assets	18	56 465	56 471
Financial assets and other non-current assets	19	88 549	72 476

Total non-current assets 530 078 506 805

Current assets

Inventories	20	63 102	85 703
Trade accounts receivable	21	228 219	245 458
Other current assets	22	68 465	66 255
Financial assets (short term)	23	-	2 103
Cash and cash equivalents	24	289 591	199 031

Total current assets 649 377 598 550

Total assets 1 179 455 1 105 355

Equity and liabilities

In CHF'000

Notes 31.12.2011 31.12.2010

Capital and reserves

Share capital	25	533 798	533 683
Reserves		-113 225	-82 384
Treasury shares	26	-326	-489

Equity attributable to equity holders of the parent 420 247 450 810

Non controlling interests 16 905 15 808

Total equity 437 152 466 618

Non-current liabilities

Long-term financial debt	27	129 953	352 899
Deferred income tax liabilities	18	5 545	5 854
Employee benefits liabilities	30	32 386	27 737
Provisions for other liabilities and charges	31	2 298	2 397
Other long-term liabilities and derivative financial instruments	32	2 280	4 438

Total non-current liabilities 172 462 393 325

Current liabilities

Short-term financial debt	33	383 376	61 596
Trade accounts payable	34	54 196	55 980
Other current liabilities	35	93 820	102 024
Current income taxes		2 067	2 599
Advances received from clients	36	16 497	12 643
Derivative financial instruments	37	2 540	456
Provisions for other liabilities and charges	31	17 345	10 114

Total current liabilities 569 841 245 412

Total liabilities 742 303 638 737

Total equity and liabilities 1 179 455 1 105 355

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

CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2011 AND 2010)

In CHF'000	Notes	2011	2010
Net (loss) / income for the year		-17 688	66 677
Adjustments for:			
Current and deferred income tax		8 615	14 846
Interest expense and other finance income/(expense), net		13 765	10 244
Allocation of the equity conversion component and transaction costs of convertible bond and borrowings		6 756	7 848
Depreciation, amortization and impairment	9	65 560	62 974
Change in fair value of financial assets at fair value through profit or loss		1 935	150
Share of result of associates	17	281	-4 897
Dividends received from associated companies	17	1 038	828
Gain on sales of subsidiaries		-1 575	-
Non-cash employee benefits expense		4 932	5 904
Other non operating cash items		-556	-3 240
Other non cash income/expenses		7 707	23 839
		90 770	185 173
Change in inventories		20 368	-7 945
Change in trade accounts receivable		14 476	26 551
Change in trade accounts payable		-1 028	-12 730
Change in deferred costs and other net current working capital headings		-23 105	-29 578
Interest paid		-7 913	-8 871
Interest received		1 833	8 855
Income tax paid		-8 729	-12 309
Cash flow from operating activities		86 672	149 146
Purchases of intangible fixed assets		-20 218	-29 754
Purchases of tangible fixed assets		-57 898	-43 388
Proceeds from sales of tangible and intangible fixed assets		3 676	1 339
Investment in financial assets and loans granted		-3 618	-7 110
Divestment of financial fixed assets and loan reimbursement		2 438	69 932
Acquisition of subsidiaries, net of cash acquired	38	-658	-2 688
Disposal of subsidiaries, cash inflow		981	-
Disposal of associated companies	17	2 639	3 080
Acquisition of associated companies		-168	-1 086
Cash flow used in investing activities		-72 826	-9 675
Reimbursement of bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities		-38 695	-121 921
Increase in bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities		131 019	28 902
Proceeds from employee share purchase program	42	71	142
Cash received from exercise of stock options		-	14
Proceeds from non controlling interest		7 705	-
Dividends paid to non controlling interests		-6 673	-
Dividends paid to shareholders	41	-16 011	-15 958
Proceeds from sale of treasury shares	26	-	605
Acquisition of treasury shares	26	-	-489
Acquisition of non controlling interest, cash outflow	38	-	-31 320
Cash flow from/(used in) financing activities		77 416	-140 025
Effect of foreign exchange rate changes on cash and cash equivalents		-702	-10 554
Net increase / (decrease) in cash and cash equivalents		90 560	-11 108
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	24	199 031	210 139
Cash and cash equivalents at the end of the year	24	289 591	199 031
Net increase / (decrease) in cash and cash equivalents		90 560	-11 108

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

CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2011 AND 2010)

In CHF'000	Notes	Share capital	Share premium	Retained earnings	Fair value and other reserves	Currency translation adjustment	Treasury shares	Non controlling interests	Total equity
January 1, 2010		531 935	58 614	-139 830	30 571	-42 344	-380	33 079	471 645
Profit for the year				65 689				988	66 677
Other comprehensive (loss) / income for the year					1 633	-30 868		-1 349	-30 584
Total comprehensive income for the year		-	-	65 689	1 633	-30 868	-	-361	36 093
Employee share purchase program	42	88	86	5					179
Employee stock option plan		7	7						14
Shares issued for employees	42	1 653	329						1 982
Acquisition of treasury shares	26						-489		-489
Sale of treasury shares	26			225			380		605
Dividend paid to shareholders	41			-15 958					-15 958
Non controlling interests arising on business combinations	4			-9 685				-16 910	-26 595
Impact of transactions with non controlling interests	43			-993					-993
Restricted shares allocated over the vesting period				135					135
December 31, 2010		533 683	59 036	-100 412	32 204	-73 212	-489	15 808	466 618
(Loss) / profit for the year				-18 121				433	-17 688
Other comprehensive (loss) / income for the year					-2 089	5 497		-368	3 040
Total comprehensive (loss) / income for the year		-	-	-18 121	-2 089	5 497	-	65	-14 648
Employee share purchase program	42	115							115
Dividend paid to shareholders	41			-16 011					-16 011
Dividend paid to non controlling interests								-6 673	-6 673
Impact of transactions with non controlling interests								7 705	7 705
Restricted shares granted to employees	26			-163			163		-
Restricted shares allocated over the vesting period	43			46					46
December 31, 2011		533 798	59 036	-134 661	30 115	-67 715	-326	16 905	437 152

Fair value and other reserves as of December 31, 2011, include kCHF 33 470 (2010: kCHF 33 470) of equity component of the convertible bond, put-option on acquisition of non controlling interests for kCHF -2 672 (2010: kCHF -2 672) and kCHF -1 170 (2010: kCHF -1 155) of unrealized gain/(loss) on available-for-sale financial assets. It also includes an unrealized gain of kCHF -513 (2010: kCHF 1 561) relating to cash flow hedges.

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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

1. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

(A) Basis of preparation

The consolidated financial statements of the Kudelski Group ("Group" or "company") are prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) as issued by the International Accounting Standards Board (IASB) and its predecessor organization, the International Accounting Standards Committee (IASC).

The policies set out below are consistently applied to all the years presented. These consolidated financial statements were prepared under the historical cost convention, except for items to be recorded at fair value.

The preparation of the consolidated financial statements in conformity with IFRS requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities and disclosure of contingent assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of revenues and expenses during the reporting period. Actual results could differ from those estimates. See note 2 for areas involving a higher degree of judgment and significant estimates. The annual closing date of the individual financial statements of all Group companies is December 31.

(B) Group accounting

(a) Subsidiaries

Subsidiaries are all entities over which the Group has the power to govern the financial and operating policies, generally implying an ownership of more than one half of the voting rights, unless they are held on a temporary basis. The existence and effect of potential voting rights that are currently exercisable or convertible are considered when assessing whether the Group controls another 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. They are de-consolidated from the date on which control ceases. Inter-company transactions, balances and unrealized gains on transactions between Group companies are eliminated. Unrealized losses are also eliminated unless the transaction provides evidence of an impairment of the asset transferred.

The Group is treating transactions with non controlling interests as transactions with equity owners of the Group. For purchases from non controlling interests, the difference between any consideration paid and the relevant share acquired of the carrying value of net assets of the subsidiary is deducted from equity. Gains or losses on disposals to non controlling interests are also recorded in equity. Accounting policies of subsidiaries have been changed where necessary to ensure consistency with the policies adopted by the Group.

(b) Joint ventures

The Group's interests in jointly controlled entities are accounted for by proportionate consolidation.

The Group combines its share of the joint ventures' individual income and expenses, assets and liabilities and cash flows on a line-by-line basis with similar items in the Group's financial statements.

The Group recognizes the portion of gains or losses on the sale of assets by the Group to the joint venture that is attributable to the other venturers. The Group does not recognize its share of profits or losses from the joint venture that result from the Group's purchase of

assets from the joint venture until it resells the assets to an independent party. However, a loss on the transaction is recognized immediately if the loss provides evidence of a reduction in the net realizable value of current assets, or an impairment loss. Accounting policies of joint ventures have been changed where necessary to ensure consistency with the policies adopted by the Group.

(c) Associates

Associates are entities over which the Group has significant influence but which is neither a subsidiary nor a joint venture to the Group. Significant influence is the power to participate in the financial and operating policy decisions of the associate but not to control those policies. It is presumed to exist when the Group holds at least 20% of the associate's voting power. Investments in associates are accounted for using the equity method of accounting and are initially recognized at cost.

Unrealized gains on transactions between the Group and its associates are eliminated to the extent of the Group's interest in the associates. Unrealized losses are also eliminated unless the transaction provides evidence of an impairment of the asset transferred.

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

(C) Business combinations

The purchase method of accounting is used to account for the acquisition of subsidiaries by the Group. The cost of an acquisition is measured as the fair value of the assets given, equity instruments issued and liabilities incurred or assumed at the date of exchange. Identified assets acquired and liabilities and contingent liabilities assumed in a business combina-

tion are measured initially at their fair values at the acquisition date, irrespective of the extent of any non controlling interests. Cost incurred for an acquisition is charged against income statement.

Identified assets acquired include fair value adjustment on tangible fixed assets and intangible fixed assets. When determining the purchase price allocation, the Group considers mainly development technologies, customer lists, trademarks and brands as intangibles. They are initially measured using valuation techniques based on the acquired company modified business plans.

The excess of the cost of acquisition over the fair value of the Group's share of the identifiable net assets of the subsidiary acquired is recorded as Goodwill and is denominated in the functional currency of the related acquisition. If the cost of acquisition is less than the fair value of the net assets of the subsidiary acquired, the difference is then recognised as other operating income.

(D) Divestments

The gain or loss resulting from divestments is recognized in the income statement. It is measured as being the difference between the sale price less transaction costs and the Group's portion of equity within the divested company at transaction date. Cumulative currency translation adjustments that were previously recorded in the comprehensive income are recognized in the income statement as part of the gain or loss on sale.

(E) Foreign currencies

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

The local currency is generally used as the functional currency throughout the

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

Income, expense and cash flows of the consolidated companies have been translated into Swiss francs using average exchange rates. The balance sheets are translated using the year-end exchange rates. Translation differences arising from movements in the exchange rates used to translate equity, long-term internal financing deemed as net investment in a foreign operation and net income are recognised in other comprehensive income. The loss of control or total disposal of a subsidiary triggers the recycling of the translation difference to the income statement.

(F) Revenue recognition

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

The amount of revenue is not considered to be reliably measurable until all contingencies relating to the sale have been

resolved. The Group bases its estimate on historical results taking into consideration the type of customer, the type of transaction and the specific of each arrangement.

(a) Sale of goods

Sale of goods is 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. Sale of goods may include delivery of complete systems comprising hardware, software, specific developments, an initial batch of smartcards, licenses and other services. When the revenue of a sale of goods is subject to a performance obligation other than a warranty, the revenue is only recognized for the estimated acquired portion.

(b) Services rendered

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

Revenue from system integration, specific developments and customization is recognized under the percentage of completion method. The stage of completion is measured by reference to the contract costs incurred and the effective hours worked up to the balance sheet date as a percentage of total estimated costs and total estimated hours worked for each contract. For certain customers, the Group commits to provide replacement smartcards at low or no cost to the customer against the payment of a recurring security fee. Such revenues are recognized when earned, while estimated related cost in order to cover the risk is charged to the cost of material and

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

disclosed under provision in the balance sheet.

Revenue from maintenance and training is recognized when earned (maintenance revenue is allocated over the contractual period).

(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. Revenue on licenses with a fixed term is recognized upon the life of the contract on a straight line basis.

For software license arrangements, the Group recognizes new software license revenue when: (1) The company has entered into a legally binding arrangement with a customer for the license of software; (2) delivery has occurred; (3) customer payment is deemed fixed or determinable and free of significant contingencies or uncertainties; and (4) collection is probable.

(d) Multiple element arrangements – service mode

The revenue for complete security solution arrangements that may comprise hardware, software, specific developments, licenses, smartcards, maintenance and other services according to the specific arrangements is recognized when contractually earned and is usually dependent on 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 under this category. When the fair value of a particular element cannot be determined, the revenue is fully allocated to the undelivered element.

When the title of the delivered assets is not transferred, these assets made available to clients are initially recognized in 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 and the useful lives of those assets. It is shown under depreciation in the income statement. When the title is transferred, the cost is deferred under deferred costs and is allocated to the cost of material on a straight line basis over the shorter of the duration of the contract and 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 expected loss is recognized immediately.

(e) Payment to customers

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

(f) Government grants

Government grants are recognized when the conditions for their receipt have been met and there is reasonable assurance that the grant will be received. They are recognized in the income statement as operating income unless they are linked to a capitalized fixed asset. In which case it is deducted from the amount of the fixed asset.

(g) Interest income

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

(G) Derivative financial instruments

Derivative financial instruments, including foreign exchange forward contracts, options and interest rate swaps, are initially recognized in the balance sheet and subsequently re-measured at their fair value. The method of recognizing the resulting gain or loss is dependent on whether the derivative is designated to hedge a specific risk and qualifies for hedge accounting.

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

(a) Derivatives that do not qualify for hedge accounting

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

(b) Fair value hedge

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

(c) Cash flow hedge

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

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

(H) Taxes

Taxes reported in the consolidated income statements include current and deferred taxes on profit, as well as non re-

imbursable 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 substantially enacted rates of tax expected to prevail when the temporary differences reverse, except for those temporary differences related to investments in subsidiaries, joint-ventures and affiliates, where the timing of their reversal can be controlled and it is probable that the difference will not reverse in the foreseeable future.

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

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

(I) Tangible fixed assets

(a) General

Property, plant and equipment are measured at cost, less subsequent depreciation and impairment, except for land, which is shown at cost less impairment. Cost includes 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 constructions and building improvements are allocated to components. The costs less residual values are depreciated over their useful life. Such useful life may be between 4 to 50 years. Depreciation starts when the underlying assets are ready for use. Depreciation is calculated on a straight-line basis over the useful life, according to the following schedule:

Technical equipment and machinery

	Useful life in years
Machinery and measurement instruments	4 – 7
Digital material and equipment	4 – 5
Computer and information networks	4
Fixed assets made available to clients	2 – 10

Other equipment

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

The assets' residual values and useful lives are reviewed, and adjusted if appropriate, at each balance sheet date. An

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

asset's carrying amount is impaired immediately to its recoverable amount if the asset's carrying amount is greater than its estimated recoverable amount. Gains and losses on disposal or retirement of tangible fixed assets are determined by comparing the proceeds received with the carrying amounts and are included in the consolidated income statements.

(b) Leased tangible fixed assets

Assets acquired under long-term finance leases are capitalized and depreciated in accordance with the Group's policy on property, plant and equipment. The financial commitments resulting therefrom are reported as other current and long-term liabilities. Rentals payable under operating leases are charged to the income statement as incurred.

(c) Fixed assets made available to clients

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

(J) Intangible assets

(a) Goodwill

Arising after January 1, 2004

Goodwill represents the excess of the acquisition cost over the fair value of the Group's share of net identifiable assets acquired at the date of acquisition. It is denominated in the local currency of the related acquisition. Goodwill is allocated to cash generating units for the purpose of impairment testing. Goodwill on acquisition of subsidiaries and joint ventures is included in intangible assets. Goodwill on acquisition of associates is included in

investments in associates. All Goodwill is considered to have an indefinite life and is at least annually tested for impairment and carried at cost less accumulated impairment losses.

Gains and losses on the disposal of an entity include the carrying amount of Goodwill relating to the entity sold.

Arising before January 1, 2004

Goodwill resulting from business combinations occurred before January 1, 2004 has been written off directly to equity following the Group's previous accounting policies and has not been reinstated. It is not transferred to the income statement when impaired or disposed of.

(b) Internal research and development

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

(c) External research and development

Expenditures for research and development, application software and technology contracts with external parties 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 saleable.

(d) Computer software

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

(e) 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	5–10
Customer lists	10
Trademarks and brands	5

(K) Financial assets

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

(b) Loans and receivables

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

(c) Available-for-sale financial assets

Available-for-sale financial assets are non-derivative that are either designated in this category or not classified in any of the other categories. They also include investments in equity instruments that do not have a quoted market price in an active market, and whose fair value cannot be reliably measured. They are included in non-current assets unless management intends to dispose of the investment within 12 months of the balance sheet date.

Purchases and sales of investments are recognized on settlement date. Investments are initially recognized at fair value plus transaction costs for all financial assets not carried at fair value through profit or loss. Investments are derecognized when the rights to receive cash flows from the investments have expired or have been transferred and the Group has transferred substantially all risks and rewards of ownership.

Available-for-sale financial assets and financial assets at fair value through profit or loss are subsequently carried at fair value. Loans and receivables are carried at amortized cost using the effective interest method. Realized

and unrealized gains and losses arising from changes in the fair value of the 'financial assets at fair value through profit or loss' category are included in the income statement in the period in which they arise. Changes in the fair value of available-for-sale financial assets are recognized in other comprehensive income while exchange differences on monetary items are recognized in the income statement. When financial assets available-for-sale are sold or impaired, the cumulative fair value adjustments recognized in other comprehensive income are included in the income statement.

The fair values of quoted investments are based on current bid prices. If the market for a financial asset is not active (and for unlisted securities), the Group establishes fair value by either using valuation techniques or at cost if the fair value cannot be reliably estimated. Valuation techniques may include the use of recent arm's length transactions, reference to other instruments that are substantially the same, discounted cash flow analysis, and option pricing models refined to reflect the issuer's specific circumstances. If there is objective evidence that an impairment loss has been incurred on an unquoted equity instrument that is not carried at fair value because its fair value cannot be reliably measured, the amount or the impairment loss is measured as the difference between the carrying value of the financial asset and the present value of estimated future cash flows discounted at the current market rate of return for a similar financial asset.

(L) Inventories

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

The cost of work in progress and manufactured finished goods comprises direct production costs and an appropriate

proportion of production overheads and factory depreciation.

Net realizable value is the estimated selling price in the ordinary course of business, less applicable variable selling expenses.

Furthermore, inventories which are no longer part of production and sales plans are directly written off from the gross value of inventories.

(M) 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 reversed in the income statement in a period exceeding 12 months is disclosed under other non current assets.

(N) Trade accounts receivable

Trade accounts receivable are measured using the amortized cost method, less adjustments for doubtful receivables. A provision for impairment is made for doubtful receivables based on a review of all material outstanding amounts at the reporting date.

(O) Cash and cash equivalents

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

(P) Marketable securities

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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

(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 and the nominal value of the share capital increase as well as incremental costs directly attributable to the issue of new shares or options of Kudelski SA are considered as share premium and are part of equity.

Where any group company purchases the company's equity share capital (treasury shares), the consideration paid, including any directly attributable incremental costs (net of income taxes) is deducted from equity attributable to the company's equity holders until the shares are cancelled or reissued. Where such shares are subsequently reissued, any consideration received, net of any directly attributable incremental transaction costs and the related income tax effects, is included in equity attributable to the company's equity holders.

(R) Convertible bonds

Convertible bonds are initially recognized at fair value, net of transaction costs incurred. They are subsequently stated at amortized cost; any difference between the proceeds (net of transaction costs) and the redemption value is recognized in the income statement over the period of the borrowings using the effective interest method.

The fair value of the liability component of convertible bonds is determined using a market interest rate for an equivalent straight bond at inception. This amount is recorded as a liability on an amortized cost basis until extinguished on conversion or maturity of the bond. The remainder of the proceeds is allocated to the conversion option. Issuance costs are allocated on a proportional basis to the liability component and are expensed over the convertible bond life.

As the convertible bonds issued do not entitle the issuer to deliver cash upon exercise of the conversion option, the equity component is measured at inception and is allocated to the reserves.

(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 has been reliably estimated. Provisions are not recognized for future operating losses.

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

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

(T) Contingent consideration

The purchase consideration for selected Group acquisitions may include contingent components, which depend on the future financial performance of the company acquired ("earn out clause"). It is based on the management's best estimate of the final consideration payable and is subject to a yearly review.

Where a portion of the contingent consideration for an acquisition is deferred to a date more than one year after the end of the current financial year, that portion is discounted to its present value and disclosed within other long term liabilities.

(U) Employee benefits

(a) Pension obligations

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

The liability in respect of 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 obligation is 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, amendments to the pension plan and changes in actuarial assumptions in excess of the greater of 10% of the value of plan assets or 10% of the defined benefit obligation are charged or credited to income over the average working life of the related employees.

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

(b) Other long-term employee benefits

Other long-term employee benefits represent amounts due to employees under deferred compensation arrange-

ments mandated by certain jurisdictions in which the Group conducts its operations. Benefits cost is recognized on an accrual basis in the personnel expenses.

(c) Employee Share Purchase Program (ESPP)

The Group put in place an employee share purchase program which allows certain employees to buy a specific number of shares at preferred conditions and with a blocking period of 3 years.

The difference between the fair value of these shares and the employees' payments for the shares is expensed in the income statement at subscription date. The fair value of the shares transferred is determined based on the market price of the shares including an adjustment to reflect the blocking period effect.

(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) OpenTV Corp employee share based payments

OpenTV Corp, a subsidiary of the Group, recognizes compensation expenses for shares and share options granted to employees and board members.

(f) Other employee benefits

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

(V) Trade accounts payable

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

(W) Dividends

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

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

The Group has adopted new and amended or revised IFRS standards as of January 1, 2011.

The adoption of following standards had limited impact on the financial statements:

IAS 24 - Related party disclosure – (effective from 1 January 2011) clarifies and simplifies the definition of a related party and removes the requirement for government-related entities to disclose details of all transactions with the government and other government-related entities.

IAS 32 (amendment) – (effective from 1 February 2010) implies that right issues are required to be classified as equity in certain conditions.

Annual IFRS improvement projects effective from 1 January 2011.

Following IFRICs were not relevant on Group's account:

IFRIC 19 – Extinguishing financial liabilities (effective from periods beginning on or after 1 July 2010).

IFRIC 14 – IAS 19, limits on a Defined benefit asset, minimum funding require-

ments and their interaction (effective 1 January 2011).

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 on or after 1 January 2012 or later periods, but which the Group has not early adopted:

IFRS 7 - Financial Instruments: Disclosures (amendment) - (effective from 1 July 2011).

IFRS 7 and IAS 32 (amendment) - Offsetting financial assets and liabilities and disclosures (effective 1 January 2013).

IFRS 9 – Financial instruments (effective from 1 January 2015) comprises two measurement categories for financial assets and liabilities: amortized cost and fair value.

IFRS 10 – Consolidated financial statements (effective from 1 January 2013) replaces the parts of IAS 27 that deal with consolidated financial statements. Under IFRS 10, there is only one basis for consolidation, that is control. A new definition of control is also included.

IFRS 11 – Joint arrangements (effective from 1 January 2013) replaces IAS 31. Under IFRS 11, joint arrangements are classified as joint operations or joint ventures, depending on the rights or obligations of the parties to the arrangement. Joint ventures are required to be accounted for using the equity method of accounting only.

IFRS 12 – Disclosure of interests in other entities (effective from 1 January 2013) is a disclosure standard and is applicable to entities that have interests in subsidiar-

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

ies, joint arrangements, associates and/or unconsolidated structured entities.

IFRS 13– Fair value measurement (effective from 1 January 2013) establishes a single source of guidance for fair value measurements and disclosure about fair value measurements. It defines fair value, establishes a framework for measuring fair value, and requires disclosures about fair value measurements.

IAS 1 (amendment) – (effective from 1 July 2012) retains the option to present profit or loss and other comprehensive income in either a single statement or in two separate but consecutive statements. It also requires to split other comprehensive income items between those that will be recycled and not in the income statement.

IAS 12 (amendment) – (effective from 1 January 2012) provides an exception to the general principles in IAS 12 that the measurement of deferred tax assets and deferred tax liabilities should reflect the tax consequences that would follow from the manner in which the entity expects to recover the carrying amount of an asset.

IAS 19 (amendment) – (effective from 1 January 2013). The most significant change relates to the accounting for changes in defined benefit obligations and plan assets. The amendment requires the recognition of changes in defined benefit obligations and in fair value of plan assets when they occur, and hence eliminate the 'corridor approach' permitted under the previous version of IAS 19 and accelerate the recognition of past service costs. The amendment requires all actuarial gains and losses to be recognised immediately through other comprehensive income in order for the net pension asset or liability recognised in the consolidated statement of financial position to reflect the full value of the plan

deficit or surplus. The adoption will have a material negative impact on comprehensive income by increasing employee benefit liabilities as the corridor approach used by the Group will no longer be allowed and will also impact disclosures.

IAS 27 (revised) – (effective from 1 January 2013)

IAS 28 (revised) – (effective from 1 January 2013)

2. CRITICAL ACCOUNTING ESTIMATES AND JUDGMENTS

The Kudelski 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 F, the Group provides complete security solutions generating recurring service revenues either by making assets available to clients, whereby depreciation is recognized over the shorter of the duration of the contract and the useful life of such assets or by transferring title of the assets, whereby cost is deferred and allocated to cost of material over the shorter of the duration of the underlying revenue streams and the useful life of such assets. Depending on the contract terms with each client, the Group may replace the assets made available or transferred to the client for security or economic reasons. Early

replacement due to technical obsolescence would affect the profitability of the Group by resulting in an impairment of the assets made available to the client or of the deferred costs. Furthermore those contracts may include payments made to customers which are subject to impairment reviews.

In case of impairment this would affect the profitability of the Group by resulting in a reduction of the deferred costs and revenues.

Litigation and product liability provisions

A number of Group subsidiaries can be subject to litigation and product liability claims arising out of the normal conduct of their businesses. As a result, claims could be made against them that might not be covered by existing provisions or by external insurance coverage. Management believes that the outcomes of such actions, if any, would not be material to the Group's financial condition but could be material to future results of operations in a given period.

Deferred tax assets

The Group is subject to income tax in numerous jurisdictions. Significant judgment is required in determining the portion of tax losses carried forward which can be offset against future taxable profit (note 18). In order to assess whether there is any future benefit, forecasts are made of the future taxable profits by legal entity. Actual outcomes could vary significantly from forecasts of future profits and could therefore modify significantly the deferred tax asset and the income taxes captions.

Retirement benefit plans

The Kudelski 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 calculat-

ing the expense and liability related to the plans. These factors include assumptions about the discount rate, expected return on plan assets and rate of future compensation increases, as determined by Group management within certain guidelines. In addition, the Group's actuarial consultants use statistical information such as withdrawal and mortality rates for their estimates. The actuarial assumptions used (note 30) 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. The Group has recorded in compliance with IFRS 1 the initial differences as of January 1, 2004 between assumed and actual income and expense as a liability in its balance sheet and uses the corridor approach in order to recognize its unrecorded gains and losses.

Impairment of Goodwill

Determining whether a Goodwill is impaired requires an estimation of the value in use of the cash-generating units to which Goodwill has been allocated. The value in use calculation requires management to estimate the future cash flows expected to arise from the cash-generating unit and a suitable discount rate in order to calculate present value. Actual cash flows and values could vary significantly from the forecasted cash flows and related values derived using discounting techniques.

3. FINANCIAL RISK MANAGEMENT

The Group's Corporate Treasury function provides services to the business, co-ordinates access to domestic and international financial markets, 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 inter-

est rate risk and price risk), credit risk and liquidity risk.

The Group seeks to minimize the effects of these risks by using derivative financial instruments to hedge these risk exposures. The use of financial derivatives is governed by the Group's treasury policies, which provide written principles on foreign exchange risk, interest rate risk, credit risk, the use of financial derivatives and non-derivative financial instruments, and the investment of excess liquidity. Internal control procedures ensure the 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 that 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 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; interest rate swaps to mitigate the risk of rising interest rates.

The Group does not enter into any financial transactions containing a risk that cannot be quantified at the time the transaction is concluded; i.e. it does not sell assets short. The Group only sells existing assets or hedges transactions and future transactions that are likely to happen in the future. Future transaction hedges are contracted according to treasury policy based on a foreign ex-

change cash flow forecast. In the case of liquid funds, it writes options on assets it has, or on positions it wants to acquire, and for which it has the required liquidity. The Group therefore expects that any loss in value for these instruments would be generally offset by increases in the value of the hedged transactions.

(a) Foreign exchange risk

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

It is the policy of the Group to cover specific foreign currency receipts within a fix determined portion of the exposure generated, leaving to Finance Executive Committee the decision to cover the remaining portion based on its views on the market. The Group also enters into forward foreign exchange contracts to manage the risk associated with anticipated sales transactions out to 12 months within a determined portion defined in the treasury policy of the exposure generated.

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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

(b) Interest rates

The Group is exposed to interest rate risk as entities in the Group borrow funds at both fixed and floating interest rates. The risk is managed by the Group by maintaining an appropriate mix between fixed and floating rate borrowings, by the use of interest rate swap contracts and collars. Hedging activities are evaluated regularly to align with interest rate views and defined risk appetite; ensuring optimal hedging strategies are applied, by either positioning the balance sheet 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 has adopted a policy of only dealing with creditworthy counterparties and obtaining sufficient collateral, where appropriate, as a mean of mitigating the risk of financial loss from defaults. The Group uses credit rating information supplied by independent rating agencies where available and, if not available, the Group uses other publicly available financial informations and its own trading records to rate its major customers. The Group's exposure and the credit ratings of its counterparties are continuously monitored and the aggregate value of transactions concluded is spread amongst approved counterparties. Credit exposure is controlled by counterparty limits that are reviewed and approved by the department in charge annually.

The Group does not have any significant credit risk exposure to any single coun-

terparty 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 within a high 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 matching the maturity profiles of financial assets and liabilities.

4. BUSINESS COMBINATIONS

Digital Television Solutions

On April 12, 2011, the Group purchased 100% of EnMedia Software Technologies Pvt Ltd, India, for a consideration of kCHF 366. EnMedia Software Technologies Pvt Ltd provides software services, end to end system design, development and delivery of embedded software to customers. No goodwill arose from this business combination.

The aggregated assets and liabilities arising from the above 2011 business combination are as follows:

In CHF'000	Fair value of assets acquired
Tangible fixed assets	50
Intangible fixed assets (goodwill excl.)	322
Trade accounts receivable	73
Other current assets	27
Cash and cash equivalents	69
Trade accounts payable	-27
Other current liabilities	-148
Fair value of net assets acquired	366
Purchase consideration:	
– cash paid	366
Fair value of net assets acquired	-366
Goodwill	-
Purchase consideration:	
– cash paid	366
Cash and cash equivalents acquired	-69
Net cash outflow from acquisitions	297

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

BUSINESS COMBINATIONS IN 2010

Digital Television Solutions

On December 10, 2010, the Group closed an asset deal to acquire certain assets from the French technology company Iwedia for a cash consideration of EUR 0.5 million (CHF 0.7 million). Iwedia develops software products for television operators, as well as set-top box and integrated digital TV vendors. No goodwill arose from this business combination.

Public Access

On May 17, 2010, Skidata AG purchased 100% of C-oncept software GmbH, Austria, for a consideration of kCHF 2 293. C-oncept software GmbH provides online public access software solutions and services. The Goodwill, amounting to kCHF 105, is allocated to the Public Access cash generating unit and is attributable to the knowledge of employees to develop user-friendly access services.

The aggregated assets and liabilities arising from the above 2010 business combinations are as follows:

In CHF'000	Fair value of assets acquired
Tangible fixed assets	317
Intangible fixed assets (goodwill excl.)	3 324
Trade accounts receivable	542
Trade accounts payable	-356
Other current liabilities	-137
Long term liabilities	-852
Fair value of net assets acquired	2 838
Purchase consideration:	
– cash paid	2 943
Fair value of net assets acquired	-2 838
Goodwill	105
Purchase consideration:	
– cash paid	2 943
Cash and cash equivalents acquired	–
Net cash outflow from acquisitions	2 943

Correction of previous purchase price

On September 18, 2009, the Group purchased 100% of Medialive SA, a French company which was further merged with Nagra France SAS. The final purchase price allocation was dependent on the French tax authorities agreement to net out Medialive SA tax losses carried forward with Nagra France SAS net income. Such confirmation was provided by French tax authorities during the first half 2010. Hence, the purchase price allocation has been changed to reflect a tax asset for tax losses carried forward for CHF 2.5 million and recognized as a badwill for such amount. The badwill has been presented in the income statement as other operating income.

Transactions with non controlling interests

On March 26, 2010, OpenTV Corp completed the redemption of all of its outstanding Class A ordinary shares, other than such Class A shares held by Kudelski Group. A total of 16 098 257 shares, representing 11.5% of the share capital of the company, have been redeemed for a total consideration of kCHF 26 595. The redemption of the above shares was treated as transaction with non controlling interest and was allocated to retained earnings for kCHF 9 685 and non controlling interests for kCHF 16 910. Furthermore, as part of the going private process, cash payments were made for kCHF 1 101 for the cancellation of employees or former employees' option rights. Employee share based payments and cash payments for kCHF 108 were received from employees stock option exercises. The above transactions were considered as «Impact of subsidiaries share based payment» and were allocated to retained earnings for kCHF 993.

Contribution and Pro forma data including business combinations for all of 2011

The acquired businesses contributed net income of kCHF -1 751 (2010: kCHF -1 038) to the Group for the period from acquisition dates to December 31, 2011.

If the acquisitions had occurred on January 1, the consolidated revenues and net income would have been approximately kCHF 873 914 (2010: kCHF 1 035 820) and kCHF -17 735 (2010: kCHF 64 549) respectively.

5. DIVESTMENTS

On December 31, 2011 the Group carved out its audio activity and sold these assets (mainly inventory and tangible fixed assets) to Audio Technology Switzerland SA for a consideration of CHF 2.3 million payable over a period specified in a payment plan. The sale agreement also comprises an earn-out clause depending on the success of the carved-out business. This company is treated as a related party as Group Board members and Executives invested in that company.

On June 16, 2011, the Group disposed of its 50% stake of the joint venture Nagra Thomson Licensing for kCHF 536.

On July 18, 2011, the Group disposed of its 50% stake of the joint venture pol-yright SA for kCHF 575. Furthermore, the buyer repaid the loan and interest granted to the joint-venture at closing date.

On November 9, 2011, the Group disposed of its 25% stake of its associated company RTP, LLC, for kCHF 2 639.

Arising in 2010

On February 19, 2010, the Group disposed of its 28% stake of its associated company Ticketcorner AG for kCHF 3 080. Furthermore, the buyer repaid the Ticketcorner loan and interest at closing date.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

6. SEGMENT INFORMATION

IFRS 8 requires operating segments to be identified based on internal reporting that is regularly reviewed by the chief operating decision maker.

Group operating segments represent strategic business units that offer different products and services for which internal reporting is provided to the chief operating decision maker. The chief operating decision maker reviews internal reports in order to allocate resources to the segment and to assess its performance.

The Group is organized operationally on a worldwide basis in 3 operating segments:

- Digital Television Solutions
- Public Access
- Middleware & Advertising

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

The Digital TV division provides open conditional access solutions allowing digital TV operators and content providers to operate a wide range of high value-added pay TV services on a secure platform.

The Public Access division provides access control systems for ski lifts, car parks, stadiums, concert halls and important events as well as multifunctional cards for universities and corporations.

The Middleware & Advertising division provides middleware software, applications, including advanced advertising and interactive services as well as professional services for digital and interactive television.

Income and expenses relating to Corporate include the costs of Group Headquarters and the items of income and expense which are not directly attributable to specific divisions. These elements are reported under the "Corporate common functions"

The segment information for 2011 and 2010 is as follows:

In CHF'000	Operating divisions	
	2011	2010
Total segment Revenues	560 999	690 194
Inter-segment revenues	-5 456	-5 717
Revenues from external customers	555 543	684 477
Depreciation and amortisation	-46 194	-45 196
Impairment	-3 749	-1 177
Operating income/(loss) - excluding corporate common functions	28 922	129 465
Corporate common functions		
Interest expense and other Finance income/(expense), net		
Share of result of associates		
(Loss) / income before tax		
	31.12.2011	31.12.2010
Total segment Assets	705 293	733 402

Interests expenses, other finance income/(expense), net and share of result of associates are not allocated to the reportable segments as they are centrally managed.

The measure of income statement presented to manage Segment performance is the segment operating income/(loss). Segment operating income/(loss) is based on the same accounting policies as consolidated operating income/loss except that inter-segment sales are eliminated only at the consolidation level. Inter-segment transactions are contracted on arm's length basis.

Reportable segment assets include total assets allocated by segment with the exclusion of Intersegment balances which are eliminated. Investments in associates, and non-current assets are not provided to the chief operating decision maker and are therefore not disclosed by segment. Unallocated assets include assets that are managed on a central basis. These are part of the reconciliation to balance sheet assets.

Public Access		Middleware & Advertising		Total	
2011	2010	2011	2010	2011	2010
211 403	224 727	132 423	139 328	904 825	1 054 249
-101	-103	-25 405	-13 257	-30 962	-19 077
211 302	224 624	107 018	126 071	873 863	1 035 172
-8 918	-9 100	-6 699	-7 501	-61 811	-61 797
-	-	-	-	-3 749	-1 177
12 461	8 802	2 207	-6 425	43 590	131 842
				-18 155	-21 830
				-34 227	-33 386
				-281	4 897
				-9 073	81 523
31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
145 327	155 422	213 218	180 380	1 063 838	1 069 204

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

Total Segment assets are reconciled to total Balance Sheet assets as follows:

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
Total Segment Assets	1 063 838	1 069 204
Cash & Cash equivalents	110 717	30 981
Other current assets	377	602
Financial assets and other non-current assets	4 523	4 568
Total Assets as per Balance Sheet	1 179 455	1 105 355

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 countries are presented below:

72

In CHF'000	Revenues from external customers		Non-current assets	
	2011	2010	31.12.2011	31.12.2010
Switzerland	41 141	44 889	214 242	240 859
United States of America	134 912	154 838	148 010	119 018
France	90 352	93 359	14 567	15 439
Brazil	70 672	72 663	22	–
Italy	67 113	91 958	820	897
Germany	59 044	75 544	5 676	5 790
United Kingdom	36 621	74 184	1 466	1 710
Rest of the world	374 008	427 738	51 010	54 003
	873 863	1 035 172	435 813	437 716

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

INFORMATION ABOUT MAJOR CUSTOMERS

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

REVENUE CATEGORIES

In CHF'000	2011	2010
Sale of goods	423 788	537 754
Services rendered	291 505	331 654
Royalties and licenses	158 570	165 764
	873 863	1 035 172

7. OTHER OPERATING INCOME

In CHF'000	2011	2010
Government grants (research, development and training)	17 539	29 758
Badwill on business combinations	–	2 473
Gain/(Loss) on fixed assets sales proceeds	-102	668
Earn-out adaptation	429	-761
Gain on sale of subsidiaries	1 574	–
Others	3 323	2 031
	22 763	34 169

2010 government grants include a one-off entitlement accrued from work performed in previous years yet only fulfilling group revenue recognition criteria in 2010.

8. OTHER OPERATING EXPENSES

In CHF'000	2011	2010
Development and engineering expenses	49 056	56 992
Travel, entertainment and lodging expenses	28 524	36 073
Legal, experts and consultancy expenses	24 936	41 844
Administration expenses	27 220	34 384
Building and infrastructure expenses	30 924	34 294
Marketing and sales expenses	11 156	14 382
Taxes other than income tax	2 696	5 425
Insurance, vehicles and others	14 550	10 581
	189 062	233 975

9. DEPRECIATION, AMORTIZATION AND IMPAIRMENT

In CHF'000	Note	2011	2010
Land and buildings	15	6 462	6 311
Equipment and machines	15	30 402	31 402
Total depreciation and impairment of tangible fixed assets		36 864	37 713
Intangible assets	16	28 696	25 261
Total amortization and impairment on intangible fixed assets		28 696	25 261
Depreciation, amortization and impairment		65 560	62 974

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

10. INTEREST EXPENSE

In CHF'000	Note	2011	2010
Interest expense:			
– Convertible bond 2005–2012	28	11 708	11 546
– Bond 2011–2016	29	1 911	–
– Other and bank charges		2 959	5 163
		16 578	16 709

11. OTHER FINANCE INCOME/(EXPENSE), NET

In CHF'000	Note	2011	2010
Interest income		2 433	2 562
Net gains/(losses) on foreign exchange related derivative financial instruments not qualifying for hedge accounting		-10 453	-2 437
Net foreign exchange transaction gains/(losses)	13	-8 979	-17 463
Gain on sale of investment		–	400
Others		-650	261
		-17 649	-16 677

Changes in fair value of kCHF -15 (2010: kCHF 72) for available-for-sale financial assets were recognized directly in other comprehensive income.

Changes in fair value of held for trading financial assets amounting to kCHF -10 453 (2010: kCHF-2 437) are disclosed under Net gains/(losses) on foreign derivative financial instruments not qualifying for hedge accounting.

12. INCOME TAX EXPENSE

In CHF'000	Note	2011	2010
Current income tax		-8 158	-13 138
Deferred income tax	18	382	438
Other taxes		-839	-2 146
		-8 615	-14 846

Other taxes include non reimbursable withholding taxes.

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

In CHF'000	2011	2010
Income before taxes	-9 073	81 523
Expected tax calculated at domestic tax rates in the respective countries	187	-22 693
Effect of income not subject to income tax or taxed at reduced rates	5 820	11 172
Effect of utilization of previously unrecognized tax asset on tax losses carried forward and temporary differences	4 551	3 675
Effect of temporary differences and tax losses not recognized and deferred tax assets written-off	-19 197	-5 678
Effect of associates' result reported net of tax	317	428
Effect of disallowed expenditures	-989	-574
Effect of prior year income taxes	138	330
Effect of non-refundable withholding tax	-839	-2 146
Other	1 397	640
Tax expense	-8 615	-14 846

Income before tax includes the full income before tax of non-fully owned subsidiaries whose taxes are paid by its shareholders since they are tax-transparent companies. As a result 100% of the income before tax of these companies is included in income before tax while the Group only recognizes its ownership percentage tax portion. The theoretical tax impact if the Group had recognized 100% of the taxes on these subsidiaries amounts to kCHF 1 373 (2010: kCHF 1 157) and is disclosed under other in the above table.

The weighted average applicable tax rate is decreasing from 27.84% in 2010 to 2.06% in 2011. The decrease is caused by a change in the profitability mix of group subsidiaries in the different countries. For 2011, losses are realized in lower than usual average tax jurisdiction/companies thus positively impacting the weighted average tax rate.

13. NET FOREIGN EXCHANGE RESULT

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

In CHF'000	2011	2010
Sales	3 377	-10 106
Cost of material	-1 761	5 265
Other finance income/(expense) net	-8 979	-17 463
Total exchange differences	-7 363	-22 304

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

14. EARNINGS PER SHARE (EPS)

Basic earnings per share

Basic earnings per share are calculated by dividing the net income attributable to shareholders by the weighted average number of shares outstanding during the year. The number of outstanding shares is calculated by deducting the average number of shares purchased and held as treasury shares from the total of all issued shares.

In CHF'000	2011	2010
Net (loss) / income attributable to bearer shareholders	-16 554	60 009
Net (loss) / income attributable to registered shareholders	-1 567	5 680
Total net income attributable to equity holders	-18 121	65 689
Weighted average number of bearer shares outstanding *	48 930 955	48 913 869
Weighted average number of registered shares outstanding	46 300 000	46 300 000
Basic earnings per share (in CHF)		
Bearer shares	-0.3383	1.2268
Registered shares	-0.0338	0.1227

* In early 2012, the company performed a share capital increase which changed the average number of shares without any corresponding change in the level of resources. For the purposes of the earnings per share calculation, the weighted average number of bearer shares has been retrospectively adjusted to reflect this increase as if the capital increase had occurred at the beginning of the earliest comparative period presented.

Diluted earnings per share

The diluted earnings per share calculation takes into account all potential dilutions to the earnings per share arising from the convertible bonds and options on Kudelski SA shares.

In CHF'000	2011	2010
Net income attributed to equity holders of the company	-18 121	65 689
Elimination of interest expense on convertible debt *	-	-
Tax impact on above adjustments	-	-
Net income used to determine earnings per share	-18 121	65 689
Of which:		
- attributable to bearer shareholders	-16 554	60 009
- attributable to registered shareholders	-1 567	5 680
	-18 121	65 689
Weighted average number of bearer shares outstanding	48 930 955	48 913 869
Effect of dilutive potential bearer share:		
- employee stock option plan (ESOP and ESP) *	-	3 233
- convertible bond*	-	-
Weighted average number of bearer shares for the purpose of diluted earnings per share	48 930 955	48 917 102
Weighted average number of registered shares for the purpose of diluted earnings per share	46 300 000	46 300 000
Diluted earnings per share (in CHF)		
Bearer shares	-0.3383	1.2267
Registered shares	-0.0338	0.1227

* Shares equivalent of 5 307 856 (2010: 5 225 440) relating to the convertible bond and 946 (2010: 0) for options were excluded from the calculation of diluted earnings per share as they were anti-dilutive.

15. TANGIBLE FIXED ASSETS

Tangible fixed assets comprise the following:

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
Land and buildings	105 081	77 819
Equipment and machines	61 274	68 904
	166 355	146 723

LAND AND BUILDINGS

In CHF'000	Land	Buildings	Building improvements	Construction in progress	Total
Gross values at cost					
As of January 1, 2010	15 641	80 621	18 015	1 779	116 056
Additions	2 114	5 942	3 369	-	11 425
Disposals and retirements	-155	-738	-478	-	-1 371
Currency translation effects	-380	-2 633	-777	-	-3 790
Reclassification & others	-	1 716	697	-1 779	634
As of January 1, 2011	17 220	84 908	20 826	-	122 954
Additions	6 095	27 703	416	-	34 214
Disposals and retirements	-599	-893	-6 835	-	-8 327
Change in scope	-	-	8	-	8
Currency translation effects	302	1 259	42	-	1 603
Reclassification & others	-	-	-970	-	-970
As of December 31, 2011	23 018	112 977	13 487	-	149 482
Accumulated depreciation and impairment					
As of January 1, 2010	-	-26 712	-12 893	-1 779	-41 384
Systematic depreciation	-	-3 929	-2 352	-	-6 281
Impairment	-	-	-30	-	-30
Disposals and retirements	-	215	433	-	648
Currency translation effects	-	1 659	273	-	1 932
Reclassification & others	-	-1 739	-60	1 779	-20
As of January 1, 2011	-	-30 506	-14 629	-	-45 135
Systematic depreciation	-	-4 015	-2 203	-	-6 218
Impairment	-	-	-244	-	-244
Disposals and retirements	-	186	6 830	-	7 016
Change in scope	-	-	-8	-	-8
Currency translation effects	-	245	-140	-	105
Reclassification & others	-	-	83	-	83
As of December 31, 2011	-	-34 090	-10 311	-	-44 401
Net book values as of December 31, 2010	17 220	54 402	6 197	-	77 819
Net book values as of December 31, 2011	23 018	78 887	3 176	-	105 081
Useful life in years	Indefinite	10–50	4–8		

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
Fire insurance value of buildings	118 105	83 091
Corporate buildings on land whose owner has granted a permanent and specific right of use	8 163	6 401

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

EQUIPMENT AND MACHINES

In CHF'000	Technical equipment and machinery	Other equipment	Total
Gross values at cost			
As of January 1, 2010	209 789	15 995	225 783
Additions	29 930	2 058	31 988
Change in scope	317	–	317
Disposals and retirements	-45 170	-3 327	-48 497
Currency translation effects	-9 946	-631	-10 577
Reclassification & others	-198	-616	-814
As of January 1, 2011	184 722	13 479	198 200
Additions	21 687	1 997	23 684
Change in scope	-477	-147	-624
Disposals and retirements	-11 509	-843	-12 352
Currency translation effects	-878	-26	-904
Reclassification & others	126	844	970
As of December 31, 2011	193 671	15 304	208 974
Accumulated depreciation and impairment			
As of January 1, 2010	-143 239	-11 371	-154 610
Systematic depreciation	-28 734	-1 550	-30 284
Impairment	-1 118	–	-1 118
Disposals and retirements	45 361	3 111	48 472
Currency translation effects	7 589	480	8 069
Reclassification & others	136	38	174
As of January 1, 2011	-120 005	-9 292	-129 297
Systematic depreciation	-28 107	-1 696	-29 803
Impairment	-483	-116	-599
Change in scope	471	142	613
Disposals and retirements	10 376	517	10 893
Currency translation effects	600	-24	576
Reclassification & others	-22	-62	-84
As of December 31, 2011	-137 170	-10 531	-147 701
Net book values as of December 31, 2010	64 717	4 187	68 904
Net book values as of December 31, 2011	56 501	4 773	61 274
Useful life in years	2 – 10	4 – 7	

Technical equipment and machinery comprises assets made available to clients and generating recurring service revenue. 2011 and 2010 impairment losses mainly consisted of assets made available to clients that were written off due to swaps out of those assets.

In CHF'000

31.12.2011 31.12.2010

Fire insurance value of technical equipment and machinery

154 841 136 517

16. INTANGIBLE ASSETS

In CHF'000	Technol- ogy	Customer lists, Trade- marks & Brands	Software	Goodwill	Other in- tangibles	Total
Gross values at cost						
As of January 1, 2010	101 164	3 892	41 620	150 350	247	297 273
Additions	7 253	–	20 801	–	–	28 054
Disposals and retirements	-215	–	-6 448	–	–	-6 663
Change in scope	2 956	–	368	105	–	3 429
Currency translation effects	-5 915	-393	-2 405	-14 909	-48	-23 670
Reclassification & others	1 411	–	4 470	–	205	6 086
As of January 1, 2011	106 654	3 499	58 406	135 546	404	304 509
Additions	13 438	–	6 780	–	–	20 218
Disposals and retirements	-5 742	–	-395	–	–	-6 137
Change in scope	322	–	-154	–	–	168
Currency translation effects	-609	-32	-311	219	–	-733
As of December 31, 2011	114 063	3 467	64 326	135 765	404	318 025
Accumulated depreciation and impairment						
As of January 1, 2010	-35 301	-1 602	-23 654	–	-191	-60 748
Systematic amortization	-11 639	-521	-13 024	–	-50	-25 234
Impairment	–	–	-27	–	–	-27
Recovery of amortization on disposal and retirements	215	–	6 523	–	–	6 738
Currency translation effects	2 550	193	1 931	–	45	4 719
Reclassification & others	-1 413	–	-4 828	–	-205	-6 446
As of January 1, 2011	-45 588	-1 930	-33 079	–	-401	-80 998
Systematic amortization	-12 599	-462	-12 729	–	–	-25 790
Impairment	-2 234	–	-672	–	–	-2 906
Change in scope	–	–	153	–	–	153
Recovery of amortization on disposal and retirements	5 611	-4	129	–	–	5 736
Currency translation effects	231	–	262	–	–	493
As of December 31, 2011	-54 579	-2 396	-45 936	–	-401	-103 312
Net book values as of December 31, 2010	61 066	1 569	25 327	135 546	3	223 511
Net book values as of December 31, 2011	59 484	1 071	18 390	135 765	3	214 713
Useful life in years	4–10	5–10	3–4	Indefinite	4	

Intangibles with indefinite useful life are subject to a yearly impairment review. Goodwill has been allocated for impairment testing to their cash generating units. Cash generating units are defined within the frame of the Group to their operating segment. kCHF 102 307 (2010: kCHF 101 766) have been allocated to Middleware & Advertising, kCHF 29 016 (2010: kCHF 29 211) to Digital Television Solutions and kCHF 4 442 (2010: kCHF 4 569) to Public Access Solutions.

The Middleware & Advertising Goodwill value in use has been determined based on a value in use calculation which uses cash flow projections approved by the Group management covering a five-year period and a discount rate of 10.0% (2010: 11.0%). The cash flows beyond that five-year period have been extrapolated using a steady 2.5% (2010: 2.5%) per annum growth. Revenue assumptions for the five-year plan were generating from product line, product and customer. Management analyzed independently reasonable possible changes in the plan for changes in discount rate, changes in growth rate in perpetuity, loss of two of the top three customers and sales projections, delays in change in location mix. Based on such analyses, management concludes that any reasonably possible change in the key assumptions on which recoverable amount is based would not cause the aggregate carrying amount to exceed the aggregate recoverable amount of the cash-generating unit.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

As 2012 Digital Television Solutions and Public Access Solutions budgeted cash flows are greater than carrying value of Goodwill allocated to these cash generating units, these values do not need to be impaired.

2011 impairments consist of development expenses and software projects that have been stopped.

17. INVESTMENTS IN ASSOCIATES

In CHF'000	2011	2010
At January 1	7 624	6 653
Acquisition of an associated company	100	998
Share of profit	-281	4 897
Sale of an associated company	-2 639	-3 080
Dividends received	-1 038	-828
Currency translation effects	230	-1 016
At December 31	3 996	7 624

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

Name of associate	Principal activity	Interest held	
		2011	2010
APT-SkiData Ltd, United Kingdom	Sales of Physical Access products	26%	26%
SkiData Parking Systems, Hong-Kong	Sales of Physical Access products	26%	26%
SKIDATA India Private Limited, India	Sales of Physical Access products	49%	49%
Resort Technology Partners LLC, USA	Sales of Physical Access products	0%	25%
Hantory Co., Ltd, South Korea	Digital Television sales and service	49%	49%
iWedia SA, Switzerland	Digital Television sales and service	40%	0%

SUMMARIZED FINANCIAL INFORMATION OF THE GROUP'S ASSOCIATES

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
Total assets	21 360	32 118
Total liabilities	11 078	17 868
Net assets	10 282	14 250
Group's share of associates' net assets	3 996	7 624
	2011	2010
Revenue	49 547	54 625
Result of the period	3 177	5 952
Group's share of associates' result for the period	-281	4 897

The Group's share of profit in 2011 includes a loss on the sale of the 49% stake in Resort Technology Partners LLC of kCHF 863. The Group's share of profit in 2010 includes the gain on the sale of the 28% stake in TicketCorner AG of kCHF 3 080 corresponding to the sale consideration. Prior to the disposal, its carrying value as adjusted for the unrealized portion of its revalued assets and liabilities was nil.

18. DEFERRED INCOME TAXES

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

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
Deferred tax assets	56 465	56 471
Deferred tax liabilities	-5 545	-5 854
	50 920	50 617

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

In CHF'000	Note	2011	2010
At January 1		50 617	51 513
Exchange differences		-79	-633
Impact of business combinations		-	-701
Income statement (expense)/income	12	382	438
At December 31		50 920	50 617

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

In CHF'000	At January 1, 2011	Income statement ef- fect	Business combinations	Currency trans- lation effects	At December 31, 2011
Deferred tax assets associated with					
- intangibles	29 765	-5 533	-	15	24 247
- employee benefits	5 922	1 161	-	-30	7 053
- tax losses	15 299	6 442	-	-11	21 730
- provisions and other elements tax deductible when paid	2 488	-1 328	-	-43	1 117
- inter-company profit elimination	3 084	-224	-	-14	2 846
- others	178	-227	-	-5	-54
Total deferred tax assets (gross)	56 736	291	-	-88	56 939
Deferred tax liabilities associated with					
- affiliates and allowances for Group companies	-4 152	-7	-	-	-4 159
- provisions & accelerated tax depreciation	-1 679	21	-	3	-1 655
- others	-288	77	-	6	-205
Total deferred tax liabilities (gross)	-6 119	91	-	9	-6 019
Net deferred tax asset/(liability)	50 617	382	-	-79	50 920

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

And for the past year:

In CHF'000	At January 1, 2010	Income statement ef- fect	Business combinations	Currency trans- lation effects	At December 31, 2010
Deferred tax assets associated with					
- intangibles	26 704	3 668	-701	94	29 765
- employee benefits	5 210	874	-	-162	5 922
- tax losses	16 553	-1 053	-	-201	15 299
- provisions and other elements tax deductible when paid	6 141	-3 451	-	-202	2 488
- inter-company profit elimination	3 405	179	-	-500	3 084
- others	414	-202	-	-34	178
Total deferred tax assets (gross)	58 427	15	-701	-1 005	56 736
Deferred tax liabilities associated with					
- affiliates and allowances for Group companies	-3 204	-974	-	26	-4 152
- provisions & accelerated tax depreciation	-2 293	348	-	266	-1 679
- others	-1 417	1 049	-	80	-288
Total deferred tax liabilities (gross)	-6 914	423	-	372	-6 119
Net deferred tax asset/(liability)	51 513	438	-701	-633	50 617

UNRECOGNIZED TAX LOSSES CARRIED FORWARD

At the balance sheet date, the Group has unused tax losses and temporary differences of CHF 795.9 million (2010: CHF 717.4 million) available for offset against future profits. A deferred tax asset has been recognized in respect of CHF 251.3 million (2010: CHF 244.2 million) of such losses and temporary differences. No deferred tax asset has been recognized in respect of the remaining CHF 544.6 million (2010: CHF 473.2 million) due to the unpredictability of future profits streams. The amount of unused tax losses carry forward which has not been capitalized as deferred tax assets, with their expiry dates, is as follows:

In CHF million	2011	2010
Expiration within:		
One year	0.0	1.6
Two years	4.6	1.5
Three years	6.7	5.5
Four years	64.5	6.8
Five years	14.6	104.0
More than five years	454.2	353.8
Total	544.6	473.2

19. FINANCIAL ASSETS AND OTHER NON CURRENT ASSETS

In CHF'000

Note 31.12.2011 31.12.2010

Available-for-sale financial assets:		
– equity instruments with no quoted market price (level 3)		4 523 4 572
– marketable securities (level 1)	23	245 385
Loan – third party		7 677 1 870
Loan – related party		1 229 350
State and government institutions		19 491 –
Deferred contract cost (long term portion)		50 750 59 858
Others		4 634 5 441
		88 549 72 476

Available-for-sale financial assets comprise equity instruments that do not have a quoted market price in an active market, and whose fair value cannot be measured reliably that are measured at cost net of impairment for kCHF 4 523 (2010: kCHF 4 572) and marketable securities for kCHF 245 (2010: kCHF 385) which have a maturity exceeding twelve months. Third party and related party loans are measured at amortized cost. The 2011 loan to a related party corresponds to the long term portion of the sale proceeds of the Audio activity that has been discounted using a 9.3% rate, while the 2010 amount corresponds to the non-eliminated portion of a loan granted to a joint-venture company that was repaid in 2011. The effective interest rate on third party loans is 2.49% (2010: 2.25%). Others mainly consist of guarantee deposits.

Selected government grants for R&D projects have been classified as long term receivables as it will not be received within the next 12 months, in line with a newly introduced regulation.

20. INVENTORIES

In CHF'000

31.12.2011 31.12.2010

Raw materials		20 302 30 658
Work in progress		7 159 7 405
Finished goods		35 641 47 640
		63 102 85 703

The cost of inventories recognised as an expense includes kCHF 2 282 (2010: kCHF 2 240) in respect of write-downs of inventories and has been reduced by kCHF 386 (2010: kCHF 559) in respect of the reversal of such write-down.

Changes in inventories of finished goods and work in progress included in cost of material are kCHF 411 (2010: kCHF 1 371).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

21. TRADE ACCOUNTS RECEIVABLE

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
Trade accounts receivable	242 888	256 677
Less: provision for impairment	-27 885	-24 384
Trade accounts receivable related parties	4 919	7 680
Trade receivables – net	219 922	239 973
Amounts due from customers for contract work, of which kCHF -416 provision (2010: kCHF -453)	8 297	5 485
Total	228 219	245 458

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

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

In CHF'000	2011	2010
January 1	-24 384	-26 754
Provision for impairment charged to income statement	-7 943	-4 071
Utilization	1 698	2 291
Reversal	3 045	3 773
Change in scope	14	-
Translation effects	-315	377
December 31	-27 885	-24 384

The creation and release of provision for impairment are included in other operating expenses in the income statement. Provisions recognized for the impairment of trade receivables amount to kCHF -7 943 (2010: kCHF -4 071). 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 ageing that are not overdue under the contractual payment terms and an analysis of overdue amounts that are not impaired:

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
Not overdue	144 549	157 800
Past due and not impaired:		
– not more than one month	30 039	26 484
– more than one month and not more than three months	22 171	26 672
– more than three months and not more than six months	11 485	9 538
– more than six months and not more than one year	5 387	11 295
– more than one year	6 291	8 184
Total trade accounts receivable, net	219 922	239 973

22. OTHER CURRENT ASSETS

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
Loans third parties – short term portion	1 253	306
Prepaid expenses	6 534	6 943
Accrued income	6 640	1 226
State and government institutions	19 421	24 837
Advances to suppliers and employees	10 905	11 169
Deferred contract cost (short term portion)	18 350	19 329
Other receivables - third parties	4 661	2 445
Other receivables - related parties	701	–
	68 465	66 255

Loans are measured at amortized cost. The effective interest rate on short term loans was 4.18% (2010: 10.2%).

23. FINANCIAL ASSETS

In CHF'000	Note	31.12.2011	31.12.2010
Financial assets used for hedging:			
– derivative financial instruments (level 2)	37	–	1 411
Financial assets available-for-sale (short term portion):			
– marketable securities (level 1)		–	692
		–	2 103

Available-for-sale marketable securities include the following:

In CHF'000	Note	31.12.2011	31.12.2010
Asset-backed securities		245	385
Money market securities		–	692
		245	1 077
of which:			
– short term		–	692
– long term	19	245	385
		245	1 077

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

24. CASH AND CASH EQUIVALENTS

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
Cash at bank and in hand	275 943	167 254
Short term deposits	13 648	31 777
	289 591	199 031

The effective interest rate on short term deposits was 0.8% (2010: 0.7%). These deposits have an average maturity of 30 days. The Group only enters into transactions with high rated banks.

25. SHARE CAPITAL

ISSUED AND FULLY PAID SHARE CAPITAL

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
48'749'832 / 48'738'312 bearer shares, at CHF 10 each	487 498	487 383
46'300'000 registered shares, at CHF 1 each	46 300	46 300
	533 798	533 683

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

AUTHORIZED SHARE CAPITAL

In CHF'000	2011	2010
3'768'164 bearer shares, at CHF 10 each	37 682	37 682
3'200'000 registered shares, at CHF 1 each	3 200	3 200
Authorized share capital as of December 31	40 882	40 882

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until May 4, 2012, for the purpose of financing the full or partial acquisition of other companies.

CONDITIONAL SHARE CAPITAL

In CHF'000	2011	2010
Conditional share capital as of January 1	107 755	109 503
Employee share purchase plan	-116	-88
Exercise of options	-	-7
Shares allotted to employees	-	-1 653
Conditional share capital as of December 31	107 639	107 755
Of which may be utilized as of December 31 for:		
- Convertible bonds:		
10'000'000 bearer shares, at CHF 10 each	100 000	100 000
- Options or share subscriptions to employees:		
763'924 / 775'444 bearer shares, at CHF 10 each	7 639	7 755
	107 639	107 755

The shareholders of Kudelski SA met in an Extraordinary General Meeting on September 30, 2005 and approved an increase of the conditional share capital of up to a total amount of CHF 100 000 000, through the issue of 10 000 000 bearer shares of a nominal value of CHF 10, to be issued as and when rights are exercised to convert the bonds of Kudelski SA and its subsidiaries. Furthermore the ordinary 2008 General Assembly approved an increase of the conditional share capital for options exercises or share subscriptions to employees up to a maximal amount of CHF 17 477 820 consisting of 1 747 782 bearer shares of a nominal value of CHF 10.

87

26. TREASURY SHARES

	Number of bearer shares	Book value in CHF'000
As of January 1, 2010	20 155	380
Sale of treasury shares	-20 155	-380
Acquisition of treasury shares	16 752	489
As of December 31, 2010	16 752	489
Treasury shares granted to employees	-5 584	-163
As of December 31, 2011	11 168	326

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

27. LONG TERM FINANCIAL DEBT

In CHF'000	Note	31.12.2011	31.12.2010
Bank loans		21 294	13 694
CHF 350 million 1.625% unsubordinated convertible bond 2005/2012	28	–	339 205
CHF 110 million 3% bond 2011/2016	29	108 659	–
		129 953	352 899

The effective interest rate on long term bank loans was 3.0% (2010: 3.7%). The CHF 350 million unsubordinated loan has been reclassified as short term in 2011 as it matures in less than 12 months.

28. CONVERTIBLE BOND 2005/2012

On October 5, 2005, Kudelski Financial Services Holding SCA issued a CHF 350 000 000 unsubordinated convertible bond due 2012, convertible into bearer shares of Kudelski SA. This bond has a denomination of CHF 5 000 nominal amount with an initial conversion price of CHF 67.76 per bearer shares of Kudelski SA with a nominal value of CHF 10. Bondholders may request conversion at any time from January 1, 2006 until September 12, 2012. The bond is callable at par value after October 5, 2010, subject to a 110% provisional call hurdle. If not converted prior to the date of maturity, the bonds will be redeemed at par value. Interest expense on the liability component of the bond is calculated on the effective yield basis using an effective rate of 3.2%.

Following the payment of the 2010 dividend in 2011 and in accordance with terms and conditions of the convertible bond, conversion price has been set at CHF 65.94 per bearer share (2010: 66.98).

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

In CHF'000	2011	2010
Face value of convertible bond issued on October 5, 2005	350 000	350 000
Transactions costs	-5 719	-5 719
Equity conversion component	-34 087	-34 087
Liability component on initial recognition on October 5, 2005	310 194	310 194
Cumulative Interest expense as of January 1	30 355	24 496
Interest expense for the year	11 708	11 546
Interest paid	-5 688	-5 688
Interest accrued (short term portion)	-1 343	-1 343
Liability component as of December 31	345 226	339 205

It has been reclassified as short term in 2011 as it matures in less than 12 months. Transaction costs amounted to kCHF 6337 of which kCHF 618 were allocated to the equity component of the convertible bond.

The above interest expense includes the following:

In CHF'000	2011	2010
Base interest (1.625%)	5 688	5 688
Allocation of the equity conversion component	5 203	5 041
Effective interest expense (effective yield rate of 3.2%)	10 891	10 729
Allocation of transaction costs	817	817
Interest expense	11 708	11 546

29. BOND 2011/2016

On June 16, 2011 Kudelski SA issued a CHF 110 million bond with a subscription price of 100.284%, bearing an interest rate of 3% and maturing on December 16, 2016 with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof. The bonds are measured at amortized cost using the effective interest rate method. The proceeds amounts to kCHF 110 312 less issuance costs of kCHF 1 786 totaling a net proceed of kCHF 108 526 and resulting in an effective interest rate of 3.32%.

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

In CHF'000	2011
Net proceed of bond issuance	108 526
Interest expense for the year:	
– interest	1 778
– amortization of transaction costs less premium	133
Interest paid	-1 650
Interest accrued (short term portion)	-128
Liability component as of December 31	108 659

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

30. EMPLOYEE BENEFITS LIABILITIES

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

Abroad the Kudelski Group sponsors ten other long term employee benefit plans treated as defined benefit plans according to IAS 19. Liabilities and plan assets are determined every year by an independent local actuary.

Plan assets have been estimated at market fair value. Liabilities have been calculated according to the "Projected Unit Credit" method.

90

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

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	01.01.2009
Fair value of plan assets	98 732	105 664	95 089	75 443
Defined benefit obligation	-149 230	-164 785	-129 496	-111 687
Funded status	-50 498	-59 121	-34 407	-36 244
Unrecognized gains/(losses)	-18 090	-31 336	-9 338	-14 537
Unrecognized prior service cost	-22	-48	-	-
Prepaid/(accrued) pension cost	-32 386	-27 737	-25 069	-21 707

The liability that is recognized in the balance sheet at December 31, 2011 amounts kCHF 32 386 (kCHF 27 737 at December 31, 2010).

According to IAS 19, the following amount is recorded as net pension cost in the income statement of the financial year 2011 (respectively 2010):

In CHF'000	2011	2010
Service cost	-19 885	-16 452
Interest cost	-4 258	-4 318
Expected return on plan assets	4 755	4 279
Employees contributions	6 078	5 871
Amortization of gains/(losses)	-906	-94
Amortisation of prior service cost	-4	-2
Curtailment gain / (loss)	2 142	-
Net pension (cost)/income	-12 078	-10 716
Exchange rate difference	191	1 126
Employer contribution	7 238	7 082

The net pension cost for the financial year 2011 amounts kCHF 12 078 (kCHF 10 716 for the financial year 2010). The main assumptions used for the calculation of the pension cost and the defined benefit obligation for the years 2011 and 2010 are as follows:

	31.12.2011	31.12.2010
Switzerland		
Discount rate	2.50%	2.50%
Rate of future increase in compensations	2.00%	2.00%
Rate of future increase in current pensions	0% 5 years, then 1%	1.00%
Expected long-term rate of return on plan assets	4.50%	4.50%
Turnover	4.5% on average	4.9% on average
Retirement age	according to the rules	according to the rules
Abroad		
Discount rate	4.69%	4.25%
Rate of future increase in compensations	3.16%	3.33%
Turnover	8.2% on average	9.0% on average
Retirement age	according to the law	according to the law

91

The changes in defined benefit obligation, fair value of plan assets and unrecognized gains/(losses) and unrecognized prior service cost during the year 2011 and 2010 are as follows:

A. Change in defined benefit obligation

In CHF'000	2011	2010
Defined benefit obligation as of 1.1.	-164 785	-129 496
Service cost	-19 885	-16 452
Interest cost	-4 258	-4 318
Change in assumptions	13 513	-18 232
Change in pension plan	-	-50
Actuarial gains/(losses)	6 334	-147
Acquisition	-	-160
Curtailement	13 862	-
Benefits payments	5 798	2 945
Exchange rate difference	191	1 125
Defined benefit obligation as of December 31,	-149 230	-164 785

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

B. Change in fair value of plan assets

In CHF'000	2011	2010
Fair value of plan assets as of 1.1.	105 664	95 089
Expected return on plan assets	4 755	4 279
Employees' contributions	6 078	5 871
Employer's contribution	7 238	7 082
Plan assets gains/(losses)	-9 314	-3 712
Benefits (paid)/received	-5 797	-2 945
Curtailment	-9 892	-
Fair value of plan assets as of December 31,	98 732	105 664

C. Change in unrecognized gains/(losses)

92 In CHF'000	2011	2010
Unrecognized gains/(losses) as of 1.1.	-31 336	-9 339
Amortization	906	94
Change in assumptions	13 513	-18 232
Actuarial gains / (losses)	6 334	-147
Plan assets gains / (losses)	-9 313	-3 712
Curtailment	1 806	-
Unrecognized gains/(losses) as of December 31,	-18 090	-31 336

D. Change in Unrecognized prior service cost

In CHF'000	2011	2010
Unrecognized prior service cost as of 1.1.	-48	-
Unrecognized prior service cost during the year	-	-50
Amortization	4	2
Exchange rate difference	1	-
Curtailment	21	-
Unrecognized gains/(losses) as of December 31,	-22	-48

The actual return on plan assets amounts to kCHF -4 559 in 2011 (kCHF 567 for the year 2010). The estimated employer's contribution to the pension plans for the financial year 2012 amount kCHF 6 470.

The categories of plan assets and their corresponding expected return at December 31, 2011 (respectively December 31, 2010) are as follows:

In CHF'000	Proportion in %	Expected return	Proportion in %	Expected return
	31.12.2011	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2010
Cash	12.1%	1.0%	4.9%	2.0%
Swiss bonds	27.8%	3.3%	28.6%	3.3%
Foreign bonds	7.2%	3.3%	7.8%	3.3%
Swiss shares	16.5%	7.0%	20.8%	7.0%
Foreign shares	22.4%	6.5%	24.2%	6.5%
Real estates	12.0%	4.5%	11.2%	4.5%
Structured products	2.0%	4.5%	2.5%	4.5%
Total	100.0%	4.5%	100.0%	4.9%

31. PROVISIONS FOR OTHER LIABILITIES AND CHARGES

In CHF'000	Restructuring provisions	Legal fee and litigations	Provision for warranty	Total 2011	Total 2010
As of January 1	1 060	9 515	1 936	12 511	10 189
Additional provisions	6 622	925	343	7 890	8 622
Unused amounts reversed	–	–	-376	-376	-5 384
Used during the year	-128	-4	-323	-455	-415
Exchange differences	25	95	-47	73	-501
As of December 31	7 579	10 531	1 533	19 643	12 511
Thereof:					
– Short term	6 841	8 971	1 533	17 345	10 114
– Long term	738	1 560	–	2 298	2 397
	7 579	10 531	1 533	19 643	12 511

Restructuring provisions

Following the Group restructuring plan announced late 2011, provisions for restructuring have been recognised in the 2011 accounts. In 2010, restructuring provisions mainly include lease termination considered as onerous contract.

Legal fee and litigations

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 fee and lawsuit are valued according to the best management estimate principle.

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.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

32. OTHER LONG TERM LIABILITIES AND DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

In CHF'000	Note	31.12.2011	31.12.2010
Contingent consideration - long term portion		–	2 590
Loans granted by third parties		–	384
Other long-term liabilities		1 188	1 464
Derivative financial instruments	37	1 092	–
		2 280	4 438

The contingent consideration has been reclassified as short term in 2011. Loan granted by third parties bears a 3% interest rate in 2010.

33. SHORT TERM FINANCIAL DEBT

In CHF'000	Note	31.12.2011	31.12.2010
Short term bank borrowings		38 150	61 596
CHF 350 million 1.625% unsubordinated convertible bond 2005/2012	28	345 226	–
		383 376	61 596

The average effective interest paid in 2011 for short term bank borrowings was 1.83% (2010: 3.92%).

34. TRADE ACCOUNTS PAYABLE

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
Trade accounts payable – third parties	54 184	55 980
Trade accounts payable – related parties	12	–
	54 196	55 980

35. OTHER CURRENT LIABILITIES

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
Accrued expenses	69 083	73 477
Deferred income	8 776	9 033
Payable to pension fund	682	820
Contingent consideration - short term portion	2 075	435
Other payables	13 204	18 259
	93 820	102 024

36. ADVANCES RECEIVED FROM CLIENTS

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
Amounts due to customers for contract work	2 242	4 610
Advances from clients	14 255	8 033
	16 497	12 643

37. DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

	Contract of underlying principal amount		Assets		Liabilities	
	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
In CHF'000						
Currency related instruments (level 2)						
– Over the counter currency options	27 625	28 050	–	1 411	2 524	456
– Cross currency swaps	1 696	14 025	–	–	16	–
Interests related instruments (level 2)						
– Interest rate swap	13 160	–	–	–	1 092	–
Total of derivatives financial instruments	42 481	42 075	–	1 411	3 632	456
Of which:						
– Short-term	29 321	42 075	–	1 411	2 540	456
– Long-term	13 160	–	–	–	1 092	–

Short-term derivatives on currencies are entered into to cover exposure in foreign currencies. Liabilities in connection with currency related instruments are classified as held-for-trading. Assets and interest related instruments qualify as cash flow hedge. The contractual maturity date of all the currency related instruments is less than one year while the interest related instruments have concomitant maturities with underlying loan agreements. The undiscounted planned cash inflow and outflow in connection with currency related instruments are kCHF 26 781 and kCHF 29 321 respectively (2010: kCHF 43 541 and kCHF 42 075).

38. CASH FLOWS FOR ACQUISITION OF SUBSIDIARIES

	Notes	2011 Acquisi- tions	2010 Acquisi- tions
In CHF'000			
Tangible fixed assets		50	317
Intangible fixed assets (excluding goodwill)		322	3 324
Net working capital		-75	49
Deferred tax liabilities		–	-701
Long term liabilities		–	-151
Cash and cash equivalents		69	–
Fair value of net assets acquired for the Group	4	366	2 838
Goodwill		–	105
Impact of transaction with non controlling interests	4	–	27 696
Total acquisition costs		366	30 639
Of which:			
– cash consideration paid		366	30 639
– acquisition costs		–	–
		366	30 639
To adjust for:			
– prior years contingent considerations paid		361	2 129
– prior year acquisition costs paid		–	3 624
– correction of prior year purchase price		–	-2 384
– cash and cash equivalents acquired	4	-69	–
Net cash outflow from acquisitions		658	34 008
of which have been classified for cash flow statement purposes as follow:			
– investing activity (acquisition of subsidiaries, cash outflow):		658	2 688
– financing activity (acquisition of non controlling interests, cash outflow):		–	31 320

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

39. PRINCIPAL SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
Kudelski family pool	57%	57%	24%	24%

The Kudelski family pool includes Stefan and André Kudelski (controlled by André Kudelski).

40. RESEARCH AND DEVELOPMENT

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

In CHF'000	2011	2010
Research and development	214 270	238 011

41. DIVIDEND

The ordinary dividend paid in 2011 was kCHF 16 011 (2010: kCHF 15 958) which corresponds to a dividend of CHF 0.30 (2010: CHF 0.30) per bearer share and CHF 0.03 (2010: CHF 0.03) per registered share.

For the current year, the Board of Directors proposes a dividend of CHF 0.10 per bearer share and CHF 0.01 per registered share. The dividend to be paid is kCHF 5'338 and may fluctuate upon exercise of options, conversion rights, issuance of additional share capital for the employees and for the Employee Share Program by utilization of the conditional share capital. The proposal of the Board of Directors is to pay this dividend out of the newly created Capital contribution reserve and is subject to the approval of shareholders at the Annual General Meeting. It has not been included as a liability in these financial statements.

42. EMPLOYEE SHARE PARTICIPATION PLANS

EMPLOYEE SHARE PURCHASE PROGRAM (ESPP)

As of financial year 2004, the Group set up a plan to allow employees of certain Group companies to buy shares, giving them preferential conditions to buy Kudelski SA bearer shares. All such shares purchased and the additional shares and options obtained through this plan are subject to a three-year blocking period. In 2011, the Board of Directors decided to modify the rules and regulations of the share purchase plan by replacing the distribution of options by shares.

	Shares 2011	Shares 2010	Options 2010
Shares underwritten by employees	9 600	7 800	–
Bonus shares and options from ESPP	1 920	976	584
Total employee share program	11 520	8 776	584

In CHF'000	Shares 2011	Shares 2010	Options 2010
Amount paid by employee	71	142	–
Booked corporate charges (excluding social charges)	44	32	5
	115	174	5

The following table summarizes the options part of this plan:

Changes in options held	Strike price in CHF 2011	Options 2011	Options 2010
In circulation on January 1	20	565	1 292
In circulation on January 1	15	6 691	6 107
Total in circulation on January 1		7 256	7 399
New rights issued	15	–	584
Rights exercised	20	–	-723
Rights forfeited	20	-565	-4
In circulation on December 31		6 691	7 256
– of which exercisable as of January 1	20	565	–
– of which exercisable as of December 31	20	–	565
– of which exercisable as of January 1	15	–	–
– of which exercisable as of December 31	15	4 768	–

Shares issued for employees

In 2010, 165 335 bearer shares of Kudelski SA were given to employees for no consideration as part of their remuneration, of which 148 170 include a seven-year blocking period and 17 165 include a three year blocking period. The fair value recognized for this equity based compensation is, in 2010, kCHF 1 982. In 2011, no such distribution occurred.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

43. OPENTV CORP - SHARE BASED PAYMENTS

On March 26, 2010 OpenTV Corp completed the redemption of all of its outstanding Class A ordinary shares, other than such Class A shares held by Kudelski Group. Since that date OpenTV Corp is a wholly owned subsidiary of the Kudelski Group.

RETENTION PLAN FOLLOWING KUDELSKI GROUP ACQUISITION

Upon completion of OpenTV Corp's acquisition by the Kudelski Group, OpenTV Corp purchased 16 752 Kudelski SA bearer shares in 2010 in order to establish a retention plan for selected OpenTV employees. Such shares are subject to vesting condition lapsing with respect of one third on each anniversary date of June 30, 2011, June 30, 2012 and June 30, 2013 before such shares are transferred to the employees. The fair value of these shares amounted to kCHF 489 and was based on market price on the purchase date.

In 2011, following the departure of employees, 8 668 shares did and will not vest and were transferred to Kudelski SA while 5 584 shares vested and were transferred to the employees. The expense of kCHF 46 (2010: kCHF 135) is charged to the income statement according to the vesting conditions.

98

Before the full acquisition of the Group, OpenTV Corp, a subsidiary of the Group, recognizes compensation expenses for shares and share options granted to employees and board members as detailed below.

OTHER OPENTV CORP SHARE BASED PAYMENT

Prior to the full acquisition of OpenTV Corp in 2010, OpenTV Corp recognized compensation expenses for shares and share options granted to employee and board members as detailed below. Such plans are no longer valid since the full acquisition in 2010.

Stock option plan

In 2011 and 2010, no option was granted to employees and board members of OpenTV Corp. In 2010, Employees and board members of OpenTV Corp exercised 85 815 options with an average strike price of USD 1.16. In April 2010, OpenTV Corp accelerated its employee stock option vesting as a result of Kudelski's acquisition, and redeemed all its outstanding and vested stock options. The table below summarizes movements in options in 2011 and 2010:

	Options outstand- ing	Exercise price		Weighted average exercise price
		in USD	in USD	in USD
Balance, January 1, 2010	4 697 728	-	-	4.65
Options exercised	-85 815	1.03-1.51		1.16
Options redeemed	-4 611 913	1.03-82.06		4.66
Balance, December 31, 2010 and 2011	-	-	-	0.00

As of December 31, 2010 and 2011, OpenTV Corp did not have any stock options outstanding.

EMPLOYEE AND BOARD MEMBERS SHARE ALLOCATIONS

In March 2008, OpenTV Corp issued 100 000 restricted Class A ordinary shares to OpenTV's executive chairman. Such shares are restricted as to sale or transfer for a period of four years from the date of grant.

In November 2008, OpenTV Corp issued 100 000 restricted Class A ordinary shares to OpenTV's chief executive officer. The restriction as to sale or transfer of such shares lapse with respect to one-third of the restricted shares on each of March 5, 2009, 2010 and 2011. As of December 31, 2009, restrictions as to 33 333 of such shares lapsed and OpenTV Corp withheld 12 864 of such shares to satisfy applicable withholding tax liabilities.

In March 2009, OpenTV Corp issued 100 000 restricted Class A ordinary shares to OpenTV's chief executive officer. The restrictions as to sale or transfer for such shares lapse with respect to one-third of the restricted shares on each January 1, 2010, 2011 and 2012.

In January 2010, OpenTV Corp issued 100 000 restricted Class A ordinary shares to OpenTV's chief executive officer. The restrictions as to sale or transfer for such shares lapse with respect to one-third of the restricted shares on each January 1, 2011, 2012 and 2013.

Subsequently, OpenTV Corp removed the restrictions and redeemed all these shares in April 2010 as result of Kudelski's acquisition.

Pursuant to the company's share based compensation plan, upon a change in control in the company, outstanding stock options and stock award held by an employee become fully vested. The closing of the tender offer by the Kudelski Group qualified as a change of control as defined in the share based compensation plan. As a result, on November 25, 2009, OpenTV Corp accelerated all of the unvested shares causing the remaining share-based compensation expense to be recognized in the second half of 2009. Therefore the activity relating to OpenTV's unvested restricted shares during the years ended December 31, 2010 is as follows:

	Number of Shares	Weighted average Grant date fair value
Unvested share balance, January 1, 2010	-	-
Unvested restricted shares granted	100 000	1.55
Restriction removed as a result of Kudelski Group acquisition	-100 000	1.55
Unvested shares balance, December 31, 2011 and 2010	-	0.00

At December 31, 2011 and 2010, OpenTV Corp did not have any stock options outstanding.

OTHER SHARE BASED TRANSACTIONS

In 2010, OpenTV Corp converted its non controlling interests in its subsidiary, OpenTV Inc., into OpenTV Corp shares for kCHF 47. After the conversion, there are no remaining minority shares from OpenTV Inc. outstanding.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

OPENTV SHARE BASED TRANSACTIONS IMPACTS

The impact of OpenTV Corp share based transactions on the Group financial statements is as follows:

In CHF'000	Retained earnings	Translation difference	Income statement	Retained earnings	Translation difference	Income statement
	2011	2011	2011	2010	2010	2010
Stock option and share based compensation expense recognized	-	-	-	-	-	-
Redeem of restricted shares and options	-	-	-	1 101	-	-1 101
Exercise of options	-	-	-	-108	-	108
Conversion by minority into OpenTV Corp shares	-	-	-	44	-	-
Impact of shares cancelled for withholding tax purposes	-	-	-	-	-	-
Total in OpenTV Corp books	-	-	-	1 037	-	-993
Acceleration of vesting period considered as acquisition cost	-	-	-	-	-	993
Total in Kudelski Group books	-	-	-	1 037	-	-

100

44. RELATED PARTIES

Trading transactions

Transactions between the Group and its subsidiaries, which are related parties of the Group have been eliminated on consolidation and are not disclosed in this note. During the year, Group entities entered into the following significant trading transactions with related parties, associates or joint ventures that are not member of the Group:

In CHF'000	Sale of goods and services		Purchase of goods and services		Amounts owed to related parties		Amounts owed by related parties	
	2011	2010	2011	2010	31.12.11	31.12.10	31.12.11	31.12.10
Hantory Co., Ltd	4 019	2 633	-	-	44	-	854	696
APT-Skidata Ltd	4 118	4 391	-	-	12	-	855	875
Skidata Parking System	8 269	10 128	-	-	-	-	2 860	2 032
SKIDATA India Private Limited	580	2 393	-	-	-	-	216	838
Resort Technology Partners LLC	3 940	2 425	-	-	-	-	-	3 023
Tickercorner Group	-	28	-	-	-	-	-	-
Audio Technology Switzerland SA	1 930	-	-	-	-	-	1 930	-
Total associated companies	22 856	21 998	-	-	56	-	6 715	7 464
Polyright SA	-	71	131	75	-	17	-	407
Nagra Thomson Licensing	-	64	231	-	-	-	-	-
Total joint ventures	-	135	362	75	-	17	-	407

APT SkiData and SkiData Parking Ltd are sales representatives companies for SkiData Group. Polyright SA and Nagra Thomson Licensing were disposed of in 2011, while Ticketcorner was sold in 2010.

Audio Technology Switzerland acquired the audio business carved out from Kudelski. Audio Technology Switzerland is considered as a related party as Kudelski Board members and Executives invested in the company. The amount owed by such related party corresponds to the amortized cost value of inventory and fixed assets transferred. An independent third-party assessment identified a price range: the transaction price lies within such range.

45. COMPENSATION, SHAREHOLDINGS AND LOANS

Total compensation granted directly or indirectly by Kudelski SA or by one of its affiliated companies during 2011 and 2010 to the members of the Board of Directors, members of the Group management and former board members are as follow:

	Base compensation in Cash CHF	Variable compensation in Cash CHF	Variable compensation in Kudelski Shares (number)	Other CHF	Total 2011 CHF
Board of Directors					
Kudelski André, chairman	551 000	–	–	–	551 000
Smadja Claude, vice chairman	130 000	–	–	–	130 000
Bucher Norbert, member	60 000	–	–	–	60 000
Dassault Laurent, member	40 000	–	–	–	40 000
Foetisch Patrick, member	60 000	–	–	103 511	163 511
Lescure Pierre, member	120 000	–	–	–	120 000
Kudelski Marguerite, member	50 000	–	–	–	50 000
Zeller Alexandre, member	50 000	–	–	–	50 000
Total board members	1 061 000	–	–	103 511	1 164 511
Management					
Kudelski André, CEO	563 500	2 329 527	115 000	31 238	3 342 750
Other management members	3 338 449	1 617 730	75 838	128 956	5 454 350
Total Management	3 901 949	3 947 257	190 838	160 194	8 797 100
Former board members					
Kudelski Stefan, founder and "Président d'honneur"	205 020	–	–	–	205 020

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

	Base compensation in Cash CHF	Variable compensation in Cash CHF	Variable compensation in Kudelski Shares (number)	Other CHF	Total 2010 CHF
Board of Directors					
Kudelski André, chairman	547 200	–	–	–	547 200
Smadja Claude, vice chairman	190 775	–	–	–	190 775
Bucher Norbert, member	60 000	–	–	–	60 000
Dassault Laurent, member	40 000	–	–	–	40 000
Foetisch Patrick, member	60 000	–	–	176 782	236 782
Lescure Pierre, member	120 000	–	–	–	120 000
Kudelski Marguerite, member	50 000	–	–	–	50 000
Zeller Alexandre, member	50 000	–	–	–	50 000
Total board members	1 117 975	–	–	176 782	1 294 757
Management					
Kudelski André, CEO	555 000	3 130 000	110 000	28 800	5 025 080
Other management members	3 630 298	2 352 855	51 761	155 297	6 764 343
Total Management	4 185 298	5 482 855	161 761	184 097	11 789 423
Former board members					
Kudelski Stefan, founder and "Président d'honneur"	205 020	–	–	–	205 020

Share allotments are measured according to IFRS taking into consideration a discount factor for blocking periods. 120 890 (2010: 148 170) bearer shares granted to certain management members are subject to a 7 year blocking period and 69 948 (2010: 13 591) bearer shares are subject to a 3 year blocking period. 2011 shares allotments were only granted in early 2012.

Compensation does not include reimbursement for business expenses incurred in the performance of their service as well as representation allowances as these are not considered compensation.

At December 31, 2011 and 2010, no guarantees, loans, advances or borrowings in favor of members of the Board of Directors and members of the management or parties closely related to such persons were granted.

company (without including shares from 2011 variable compensation - issued in 2012):

	31 december 2011			
	Registered shares	Bearer shares	Options	Convertible bond
Board of Directors				
Kudelski André, chairman (family pool)	46 300 000	8 034 311	-	-
Smadja Claude, vice chairman	-	1 300	-	-
Bucher Norbert, member	-	1 700	-	-
Dassault Laurent, member	-	2 000	-	-
Foetisch Patrick, member	-	1 000	-	-
Lescure Pierre, member	-	2 000	-	-
Kudelski Marguerite, member	-	3 005 112	-	-
Zeller Alexandre, member	-	7 200	-	-
Total board members	46 300 000	11 054 623	-	-
Management				
Kudelski André, CEO	see above	see above	see above	see above
Saladini Mauro, CFO	-	140 245	880	125 000
Roy Pierre, COO	-	45 711	-	-
Egli Charles, CEO Public Access	-	82 902	120	-
Gani Lucien, General Counsel (until March 2011)	-	36 906	160	-
Osadzinski Alex, EVP Product	-	5 656	-	-
Pitton Yves, SVP Business Development	-	33 822	200	-
Goetschmann Nicolas, Corporate Secretary	-	24 979	240	-
Burke John, SVP head of Human Resources	-	32 490	1 300	-
Mark Beariault, General Counsel (since April 2011)	-	1 000	-	-
Total Management	-	403 711	2 900	125 000

Convertible bond is disclosed in CHF nominal value.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

And for 2010:

	31 december 2010			
	Registered shares	Bearer shares	Options	Convertible bond
Board of Directors				
Kudelski André, chairman (family pool)	46 300 000	8 034 311	–	–
Smadja Claude, vice chairman	–	1 300	–	–
Bucher Norbert, member	–	1 700	–	–
Dassault Laurent, member	–	2 000	–	–
Foetisch Patrick, member	–	1 000	–	–
Lescure Pierre, member	–	2 000	–	–
Kudelski Marguerite, member	–	3 005 112	–	–
Zeller Alexandre, member	–	7 200	–	–
Total board members	46 300 000	11 054 623	–	–
Management				
Kudelski André, CEO	see above	see above	see above	see above
Saladini Mauro, CFO	–	159 921	880	125 000
Roy Pierre, COO	–	47 711	–	–
104 Egli Charles, CEO Public Access	–	82 902	120	–
Gani Lucien, General Counsel	–	36 906	160	–
Osadzinski Alex, EVP Product	–	5 656	–	–
Pitton Yves, SVP Business Development	–	33 822	200	–
Goetschmann Nicolas, Corporate Secretary	–	24 979	240	–
Burke John, SVP head of Human Resources	–	32 490	1 300	–
Total Management	–	424 387	2 900	125 000

At December 31, 2011 and 2010, Marguerite Kudelski together with another family member as well as their respective descendants are the beneficial owners, through a common investment structure, of 3 000 000 Kudelski SA bearer shares, which represent 3.2% of the company's voting rights.

46. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

OPERATING LEASE COMMITMENTS

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

In CHF'000	2011	2010
Within one year	4 829	7 855
In the second to fifth year inclusive	16 276	23 027
	21 105	30 882

47. CATEGORIES OF FINANCIAL INSTRUMENTS

The financial assets and liabilities are classified as follow as of December 31, 2011:

Assets as per balance sheet date December 31, 2011 (in CHF'000)	Note	Derivatives used for hedging	Available-for-sale	Loans and receivables	Total 31.12.2011
Financial assets and non current assets:					
– equity instruments with no quoted market price	19		4 523		4 523
– marketable securities	19		245		245
– long term loans	19			8 906	8 906
– guarantee deposits	19			4 634	4 634
Trade accounts receivable	21			219 922	219 922
Other current assets:					
– Loans	22			1 253	1 253
Cash and cash equivalents	24			289 591	289 591
		–	4 768	524 306	529 074

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2011 (in CHF'000)	Note	Derivatives used for hedging	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Other financial liabilities	Total 31.12.2011
Long term financial debt	27			129 953	129 953
Short term financial debt	33			383 376	383 376
Trade accounts payable	34			54 196	54 196
Other payables	35			13 204	13 204
Derivative financial instruments (short and long term)	37	1 092	2 540		3 632
		1 092	2 540	580 729	584 361

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

And for 2010:

Assets as per balance sheet date December 31, 2010 (in CHF'000)	Note	Derivatives used for hedging	Available- for-sale	Loans and receivables	Total 31.12.2010
Financial assets and non current assets:					
– equity instruments with no quoted market price	19		4 572		4 572
– marketable securities	19		385		385
– long term loans	19			2 220	2 220
– guarantee deposits	19			5 441	5 441
Trade accounts receivable	21			239 973	239 973
Other current assets:					
– Loans	22			306	306
Financial assets:					
– marketable securities	23		692		692
– derivatives	23	1 411			1 411
Cash and cash equivalents	24			199 031	199 031
			1 411	5 649	446 971
					454 031

106

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2010 (in CHF'000)	Note	Financial liabili- ties at fair value through profit or loss	Other financial liabilities	Total 31.12.2010
Long term financial debt	27		352 899	352 899
Other long term liabilities	32		384	384
Short term financial debt	33		61 596	61 596
Trade accounts payable	34		55 980	55 980
Other payables	35		18 259	18 259
Derivative financial instruments	37	456		456
			456	489 118
				489 574

48. FAIR VALUE OF FINANCIAL INSTRUMENTS

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 statement approximate their fair values:

In CHF'000	Carrying amount 2011	Fair value 2011	Carrying amount 2010	Fair value 2010
Financial liabilities				
– CHF 350 million unsubordinated convertible bond	345 226	349 514	339 205	345 597
– CHF 110 million bond	108 659	107 287	–	–

IFRS requires disclosure of fair value measurements by level of the following fair value measurement hierarchy:

- Quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities (level 1).
- Inputs other than quoted prices included within level 1 that are observable for the asset or liability, either directly (that is, as prices) or indirectly (that is, derived from prices) (level 2).
- Inputs for the asset or liability that are not based on observable market data (that is, unobservable inputs) (level 3).

49. MATURITY ANALYSIS FOR FINANCIAL LIABILITIES

The following table analyses the Group's remaining contractual maturity for its non-derivative financial liabilities. The table has been drawn up 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 column represents 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 12 months equal their carrying balances as the impact of discounting is not significant, except for the convertible bond in 2011.

	Due within 1 year	Due within 1 year	Due > 1 year < 5 years	Due > 1 year < 5 years	Due > 5 years	Due > 5 years	Adjust- ment	Adjust- ment	Total book value	Total book value
In CHF'000	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Convertible bond	355 688	5 688	-	355 688	-	-	-10 462	-22 171	345 226	339 205
Bond	3 300	-	123 200	-	-	-	-17 841	-	108 659	-
Long term bank loans	498	379	22 924	14 235	-	-	-2 128	-920	21 294	13 694
Long term loans – third parties	-	11	-	360	-	34	-	-21	-	384
Short term financial debt	38 352	62 219	-	-	-	-	-202	-623	38 150	61 596
Trade accounts payable	54 196	55 980	-	-	-	-	-	-	54 196	55 980
Other payables	13 204	18 259	-	-	-	-	-	-	13 204	18 259
Total	465 238	142 536	146 124	370 283	-	34	-30 633	-23 735	580 729	489 118

In spite of convertible bond maturing within less than 12 months, the Group has a strong cash position and credit facilities sufficient to provide for these payments.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

50. SENSITIVITY ANALYSIS

Foreign currency

The Group undertakes certain transactions denominated in foreign currencies. Hence, exposure to exchange rate fluctuations arises. Exchange rate exposures are managed within approved policy parameters utilizing derivative instruments.

The Group is mainly exposed to the USD and the EUR. The following table details the Group's sensitivity to a 15% (2010: 15%) increase and decrease to the USD and a 15% (2010: 15%) increase or decrease to the EUR compared to the presentation currency. The sensitivity rate used approximates the fluctuation considered by management when performing risk analysis. The sensitivity analysis includes only outstanding foreign currency denominated monetary items and adjusts their translation at the period end for a here 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 where the foreign currency strengthens against the relevant currency.

In CHF'000	USD		EUR	
	2011	2010	2011	2010
108 Post-tax net income				
– Increase	-1 816	15 187	14 868	3 992
– Decrease	2 571	-17 882	-13 985	-3 992
Equity (post-tax effect)				
– Increase	14 286	20 928	3 175	31 112
– Decrease	-14 286	-19 740	-3 175	-31 112

Interest rates

The sensitivity analysis below have been determined 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 financial year and held constant throughout the reporting period in the case of financial instruments that have floating rates. The following rates have been selected in order to report the sensitivity analysis corresponding to the treasury which represent management's assessment of the reasonably possible change in interest rates:

- USD: increase of 150 basis points and decrease of 50 basis points (2010: 150 basis points increase or 50 decrease)
- EUR: increase of 150 basis points and decrease of 50 basis points (2010: 150 basis points increase or 50 decrease)
- CHF: increase of 100 basis points and decrease of 10 basis points (2010: 150 basis points increase or 50 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, 2011 would increase by kCHF 2 332 and decrease by kCHF 415 (2010: increase by kCHF 1 334 /decrease by kCHF 445). This is mainly due to the interest rate exposure on cash balances.
- other comprehensive income would increase by kCHF 399 and decrease by kCHF 129 (2010: increase by kCHF 10 / decrease by 3). In 2011, the amount is mainly due to the signature of an interest rate swap qualifying for cash-flow hedge accounting while in 2010 available-for-sale marketable securities were linked to debt instruments.

Equity prices

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

51. COLLATERAL RECEIVED AND GIVEN

In CHF'000

31.12.2011 31.12.2010

Guarantee in favor of third parties

31 502 90 720

52. RISK CONCENTRATION

At December 31, 2011 and 2010, no financial asset exposure was more than 10% of the financial assets, with the exception of cash balances deposited within a high rated bank.

53. 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 2011 was representative of the Group risk profile at that date and is determined by Group management to be representative for future periods.

109

54. CAPITAL RISK MANAGEMENT

The Group's capital management aims 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. The 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 2011 was 38.7% (2010: 69.2%).

55. PRINCIPAL CURRENCY TRANSLATION RATES

	Year end rates used for the consolidated balance sheets		Average rates used for the consolidated income and cash flow statements	
	2011	2010	2011	2010
1 USD	0.9400	0.9350	0.8860	1.0400
1 EUR	1.2150	1.2500	1.2330	1.3800
1 GBP	1.4500	1.4500	1.4150	1.6100
1 SGD	0.7240	0.7300	0.7050	0.7650
1 AUD	0.9550	0.9540	0.9140	0.9600
100 MYR	29.7000	30.4000	28.9700	32.3700
100 SEK	13.6200	13.9100	13.6500	14.4500
100 CNY	14.9400	14.2000	13.7200	15.4000
100 JPY	1.1213	1.1500	1.1125	1.1900

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2011

56. APPROVAL OF FINANCIAL STATEMENTS

The consolidated financial statements were approved by the board of directors and authorised for issue on February 22, 2012.

57. PRINCIPAL OPERATING COMPANIES

Company	Place of incorporation	Activity	Percentage held		
			2011	2010	
Digital Television solutions					
Nagravision SA	CH – Cheseaux	Solutions for Digital TV and audio products		100	100
NagraID SA	CH – Chaux-de-Fonds	Smartcard production		100	100
Nagra France SAS	FR – Paris	Solutions for Digital TV and audio products		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	Chipsets for iDTV and conditional access modules		100	100
NagraStar LLC	US – Englewood	Smartcards and digital TV support		50	50
Nagra Plus	CH – Cheseaux	Analog Pay-TV solutions		50	50
Nagra Thomson Licensing SA	FR – Paris	Intellectual property management		–	50
Public Access solutions					
SkiData Group	AT – Gartenau	People and car access systems		100	100
Polyright SA	CH – Sion	Multifunction chipcard system		–	50
Middleware & Advertising					
OpenTV Group *	US - Delaware	Middleware for set-top-boxes and advertising solutions		100	100
Nagra Media UK (former Quative)	UK – London	IPTV solutions		100	100
Corporate					
Kudelski SA	CH – Cheseaux	Holding, parent company of the Group		100	100
Kudelski Financial Services SCA	LU – Luxemburg	Finance, convertible bearing company		100	100

-  Full consolidation method applied
-  Joint-venture accounting applied
-  Equity method of accounting applied

* Including amongst other OpenTV Interactive Software (Beijing) Co. Ltd, China, OpenTV Australia Pty Ltd, Australia, Nagra Media Japan K.K., Japan.

58. RISK ASSESSMENT DISCLOSURES REQUIRED BY SWISS LAW

Risk assessment and management is an integral part of the Kudelski Group-wide enterprise risk management. The risk management approach is structured around a global risk assessment and management and the financial risk management. Both are governed by policies initiated by the Board of Directors. The internal control system is based on the COSO framework with a dedicated internal control team in place.

Global risk management

The global risk management process led to the identification and management of security, operational, strategic, asset and market risks. Daily management of the global risks is performed and monitored by the executive management. Risks related to market dynamic 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 the accounting complexity and the control environment. Risks related to the control environment include information systems complexity, timely review of results and the robustness of the documentation of processes. Executive management continues to address these risks with process documentation initiatives as well as establishment of process and entity level controls. Financial risk management is described in more details in Note 3.

The most critical accounting policies to address accounting complexity include revenue recognition, accounting for acquisitions and strategic alliances, intangible assets and impairments, tax provisions, equity based compensation and contingencies.

REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR ON THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

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

As statutory auditor, we have audited the consolidated financial statements of Kudelski SA, which comprise the income statement, statement of comprehensive income, balance sheet, cash flow statement, statement of changes in equity and notes (pages 52 to 111), for the year ended 31 December 2011.

Board of Directors' Responsibility

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

Auditor's Responsibility

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

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the consolidated financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the consolidated financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the consolidated financial statements for the year ended 31 December 2011 give a true and fair view of the financial position, the results of operations and the cash flows in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law.

Report on other legal requirements

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

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We recommend that the consolidated financial statements submitted to you be approved.



PricewaterhouseCoopers SA


Corinne Pointet
Chambettaz
Audit expert
Auditor in charge


Stéphane Jaquet
Audit expert

Lausanne, February 22, 2012

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2011 AND 2010

ASSETS

In CHF'000

Notes 31.12.2011 31.12.2010

Fixed assets

Financial fixed assets			
Investments	3.1	426 816	404 637
Loans to Group companies		706 292	670 773

Total fixed assets		1 133 108	1 075 410
---------------------------	--	------------------	------------------

Current assets

Accounts receivable from Group companies		34 038	54 724
Other accounts receivable and accruals	3.2	1 464	1 058
Treasury shares	3.4	74	–
Cash and cash equivalents	3.3	10 992	31 664

Total current assets		46 568	87 446
-----------------------------	--	---------------	---------------

Total assets		1 179 676	1 162 856
---------------------	--	------------------	------------------

SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES

In CHF'000

Notes 31.12.2011 31.12.2010

Shareholders' equity

Share capital		533 798	533 683
Legal reserve:			
– General reserve		45 349	84 122
– Capital contribution reserve		43 304	–
– Reserve for treasury shares		326	489
Retained earnings		374 521	304 285
Net income		-25 930	90 615

Total shareholders' equity	3.4	971 368	1 013 194
-----------------------------------	-----	----------------	------------------

Long-term liabilities

Loans from Group companies		82 883	97 420
Bonds		110 000	–

Total long-term liabilities		192 883	97 420
------------------------------------	--	----------------	---------------

Current liabilities

Short-term loans from Group companies		14 395	25 662
Other liabilities and accruals		1 030	543
Bank, short term borrowings		–	24 310
Bank overdraft		–	1 727

Total current liabilities		15 425	52 242
----------------------------------	--	---------------	---------------

Total liabilities		208 308	149 662
--------------------------	--	----------------	----------------

Total shareholders' equity and liabilities		1 179 676	1 162 856
---	--	------------------	------------------

INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2011

INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2011 AND 2010

In CHF'000	Notes	2011	2010
Royalty income and other		58	1 087
Financial income	4.1	85 684	122 857
Gain/(Loss) on sale of investments	4.2	-425	399
Administrative and other expenses	4.3	-6 326	-6 910
Financial expenses and exchange result	4.4	-9 524	-7 630
Impairment of financial fixed assets and release of provision for impairment	4.5	-95 397	-19 123
(loss)/Income before tax		-25 930	90 680
Income tax		-	-65
Net (loss)/income		-25 930	90 615

114

PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2011

In CHF'000	General reserve	Capital contribution reserve	Retained earnings
Balance brought forward from previous year	88 653	-	374 358
Initial recognition of Capital contribution reserve	-43 304	43 304	-
Decrease of treasury shares reserve	-	-	163
Net result	-	-	-25 930
Total available earnings	45 349	43 304	348 591
Proposal of the Board of Directors:			
Ordinary dividend:			
- CHF 0.10 on 48'749'832* bearer shares	-	-4 875	-
- CHF 0.01 on 46'300'000 registered shares	-	-463	-
General reserve allocation	64 651	-	-64 651
Balance to be carried forward	110 000	37 966	283 940

* This figure represents the number of bearer shares which are dividend bearing as of December 31, 2011 and may fluctuate upon exercise of options, conversion rights, issuance of additional share capital for the employees and for the Employee Share Program by utilization of the conditional share capital.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2011

1. GENERAL COMMENTS

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

2. ACCOUNTING POLICIES

BASIS OF PREPARATION

The statutory financial statements of Kudelski SA are prepared in accordance with the requirements of the Swiss Code of Obligations. These financial statements were prepared under the historical cost convention and on an accrual basis.

FINANCIAL FIXED ASSETS

Investments and loans to Group companies are accounted for at acquisition cost less adjustment for impairment of value.

CASH AND CASH EQUIVALENTS

Cash and cash equivalents include cash at bank and short-term deposits. Cash at bank consists of all funds in current accounts available within 48 hours. Short-term deposits generally include bank deposits and fixed term investments whose maturities are of three months or less from the transaction date.

EXCHANGE RATE DIFFERENCES

Transactions in foreign currencies are accounted for in Swiss francs (CHF) at the exchange rate prevailing at the date of the transaction. Assets and liabilities in foreign currencies are accounted for at year-end rates.

Any resulting exchange differences are included in the respective income statement caption depending upon the nature of the underlying transactions; the aggregate unrealized exchange difference is calculated by reference to original transaction date exchange rates and includes hedging transactions. Where this gives rise to a net loss, it is charged to the income statement, whilst a net gain is deferred.

TREASURY SHARES

Treasury shares are measured at the lesser of their acquisition cost and their stock market value. In compliance with Article 659 a para 2 of the Swiss Code of Obligations, the company allocated a total corresponding to the acquisition value of treasury shares to a separate reserve for shares held by the company and its affiliates.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2011

3. NOTES TO THE BALANCE SHEETS

3.1 INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held	
				2011	2010
Nagravision SA	CH – Cheseaux	Solutions for Digital TV and audio products	kCHF 12 000	100	100
Lysis SA	CH – Cheseaux	No activity	kCHF 100	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 and audio products	kEUR 32 833	100	100
Nagra Kudelski (GB) Ltd	UK – St. Albans	Sales and support	kGBP 1	100	100
Nagravision GmbH	DE – Hildesheim	Services	kEUR 25	100	100
Nagra USA, Inc.	US – Nashville	Sales and support	kUSD 1 010	100	100
SkiData AG	AU – Salzburg	Physical access	kEUR 3 634	100	100
Polyright SA	CH – Sion	Physical access	kCHF 2 000	–	50
Nagra Plus	CH – Cheseaux	Analog Pay-TV solutions	kCHF 100	50	50
NagraID SA	CH – La Chaux-de-Fonds	Smart card production	kCHF 4 000	100	100
SmarDTV SA	CH – Cheseaux	Chipsets for iDTV and conditional access modules	kCHF 1 000	100	100
Kudelski Financial Services Holding SCA	LU – Luxembourg	Finance	kCHF 37 050	M	100
Kudelski Luxembourg Sàrl	LU – Luxembourg	Finance	kEUR 13	L	100
Kud SA	LU – Luxembourg	Finance	kCHF 63 531	100	–
Leman Consulting SA	CH – Nyon	Intellectual property consulting	kCHF 100	100	100
Nagravision Asia Pte Ltd	SG – Singapore	Services	kSGD 100	100	100
Kudelski Malaysia SDN. BHD.	MA – Kuala Lumpur	Services	kMYR –	L	100
Abilis Systems Sàrl	CH – Plan-les-Ouates	Research & development for mobile phones	kCHF 20	100	100
Nagravision Shanghai Technical Services	CN – Shanghai	Software integration for Digital TV	KCNY 100	100	100
Nagra Media UK (former Quative)	UK – London	IPTV Solutions	KGBP 1 000	100	100
TESC Test Solution Center GmbH	DE – Munich	Services	kEUR 25	100	100
Nagravision Italy Srl	IT – Bolzano	Services	kEUR 10	100	100
Nagra Travel Sàrl	CH – Cheseaux	Travel agency	kCHF 50	100	100
NagraID Security SA	CH – La Chaux-de-Fonds	Display cards	kCHF 100	50	50
EnMedia Software Technologies Pvt Ltd	IN – Bangalore	Research & development	kINR 100	100	–
Acetel Co Ltd	SK – Séoul	Digital broadcasting solution provider	kKRW 1 460	17	17
Nagra Media Private Limited	IN – Mumbai	Sales and support	kINR 100	100	100
Nagra Media Korea LLC	KR – Anyang	Sales and support	kKRW 50 000	100	100
Nagra Media Brasil LTDA	BR – São Paulo	Sales and support	kBRL 553	100	–
Nagravision (Beijing) Trading Co., Ltd	CN – Beijing	Trading for DTV	kCNY 5 000	100	–
OpenTV Holdings BV (Netherlands)	NL – Amsterdam	Middleware and advertising	kUSD 5 270	100	–
OpenTV UK Ltd	UK – London	Middleware and advertising	kGBP 100	100	–
OpenTV GmbH (Switzerland)	CH – Stans	Middleware and advertising	CHF 100	100	–
OpenTV Netherlands B.V.	NL – Amsterdam	Middleware and advertising	kEUR 18	100	–
Nagra Media Japan K.K.	JP – Tokyo	Middleware and advertising	kJPY 10 000	100	–

M = merged company

L = liquidated company

3.2 OTHER ACCOUNTS RECEIVABLES AND ACCRUALS

In CHF'000

31.12.2011 31.12.2010

Other accounts receivable		4	417
Prepaid expenses and accrued income		1 341	602
Withholding tax		119	39
		1 464	1 058

3.3 CASH AND CASH EQUIVALENTS

In CHF'000

31.12.2011 31.12.2010

Cash at bank and in hand		10 992	31 664
		10 992	31 664

3.4 CHANGE IN SHAREHOLDERS' EQUITY

In CHF'000	Share capital	General reserve	Capital contri- bution reserve	Reserve for treasury shares	Available earnings	Total Sharehold- ers' equity
As of December 31, 2009	531 935	81 507	-	380	322 532	936 354
General reserve allocation		2 193			-2 193	-
Dividend					-15 958	-15 958
Share capital increase	1 748	422				2 170
Allocation to reserve for treasury shares			-	489	-489	-
Release of reserve for treasury shares			-	-380	380	-
Merger premium					13	13
Net income					90 615	90 615
As of December 31, 2010	533 683	84 122	-	489	394 900	1 013 194
General reserve allocation		4 531			-4 531	-
Dividend					-16 011	-16 011
Share capital increase	115					115
Release of reserve for treasury shares				-163	163	-
Transfer of general legal reserve to capital contribu- tion reserve		-43 304	43 304			-
Net loss					-25 930	-25 930
As of December 31, 2011	533 798	45 349	43 304	326	348 591	971 368

As of January 1, 2011 a new Swiss tax regulation based on the Swiss Corporate Tax reform II became effective, allowing for payments free of Swiss withholding tax to shareholders out of new capital contribution reserve, created out of additional paid in capital since January 1, 1997. The Federal Tax Administration has approved that CHF 43 303 914 capital contribution qualify under this law. As a consequence Kudelski SA reclassified such amounts from the general reserve to the capital contribution reserve.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2011

TREASURY SHARES

	Number of bearer shares	Reserve for treas- ury shares
		CHF '000
As of December 31, 2009	20 155	-380
Sale of treasury shares (Kudelski SA)	-20 155	380
Acquisition of treasury shares (affiliated companies)	16 752	-489
As of December 31, 2010	16 752	-489
Treasury shares granted to employees	-5 584	163
As of December 31, 2011	11 168	-326

Reserve for treasury corresponds to the purchase consideration for the treasury shares purchased by Kudelski SA and its affiliates. As of December 31, 2011 8 668 (2010: 0) treasury shares were owned by Kudelski SA and 2 500 (2010: 16 752) by affiliated companies for a purchase cost of kCHF 253 (2010: 0) and kCHF 73 (2010: kCHF 489) respectively. The value for treasury shares presented under current assets in the Kudelski SA balance sheet has been impaired for kCHF 179 (2010: 0).

COMPOSITION OF SHARE CAPITAL

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
48'749'832 / 48'738'312 bearer shares, at CHF 10 each	487 498	487 383
46'300'000 registered shares, at CHF 1 each	46 300	46 300
	533 798	533 683

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	2011	2010
Conditional share capital as of January 1	107 755	109 503
Employee share purchase plan	-116	-88
Exercise of options	-	-7
Shares allotted to employees	-	-1 653
Conditional share capital at December 31	107 639	107 755
Of which may be utilized as of December 31 for:		
- Convertible bonds: 10'000'000 bearer shares, at CHF 10 each	100 000	100 000
- Options or share subscriptions to employees: 763'924 / 775'444 bearer shares, at CHF 10 each	7 639	7 755
	107 639	107 755

The shareholders of Kudelski SA met in an Extraordinary General Meeting on September 30, 2005 and approved an increase of the conditional share capital of up to a total amount of CHF 100 million, through the issue of 10 000 000 bearer shares of a nominal value of CHF 10, to be issued as and when rights are exercised to convert the bonds of Kudelski SA and its subsidiaries. Furthermore the ordinary 2008 General Meeting approved an increase of the conditional share capital for options exercises or share subscriptions to employees up to a maximal amount of CHF 17 477 820 consisting of 1 747 782 bearer shares of a nominal value of CHF 10.

AUTHORIZED SHARE CAPITAL (ARTICLE 7 OF ARTICLES OF INCORPORATION)

In CHF'000	31.12.2011	31.12.2010
3'768'164 bearer shares, at CHF 10 each	37 682	37 682
3'200'000 registered shares, at CHF 1 each	3 200	3 200
Authorized share capital as of December 31	40 882	40 882

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until May 4, 2012, for the purpose of acquiring companies or parts of companies.

MAJOR SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
Kudelski family pool	57%	57%	24%	24%

3.5 BOND

On June 16, 2011 Kudelski SA issued a CHF 110 million bond with a subscription price of 100.284%, bearing an interest rate of 3% and maturing on December 16, 2016 with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof.

4. NOTES TO THE INCOME STATEMENTS

4.1 FINANCIAL INCOME

In CHF'000	2011	2010
Dividends received from Group subsidiaries	53 876	92 224
Interest income third parties	733	664
Interest on loans to Group subsidiaries	31 075	29 743
Other financial income	–	226
	85 684	122 857

Other financial income relates to the gain on sales of treasury shares.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2011

4.2 GAIN/(LOSS) ON SALE OF INVESTMENTS

Kudelski SA sold its 10% stake in Thema SAS in 2010, which resulted in a gain of kCHF 399. The 2011 loss relates to the sale of Polyright SA.

4.3 ADMINISTRATIVE AND OTHER EXPENSES

In CHF'000	2011	2010
Administrative expenses	-4 630	-5 120
Taxes other than income tax	-1 696	-1 790
	-6 326	-6 910

120

4.4 FINANCIAL EXPENSES AND EXCHANGE RESULTS

In CHF'000	2011	2010
Net currency exchange result	-1 302	-2 209
Interest on loans from Group subsidiaries	-4 907	-1 384
Interest expenses and bank charges	-3 315	-4 037
	-9 524	-7 630

4.5 IMPAIRMENT OF FINANCIAL FIXED ASSETS AND RELEASE OF PROVISION FOR IMPAIRMENT

In CHF'000	2011	2010
Allocation to provisions on Group investments and loans	-95 218	-48 991
Reversal of provisions on Group investments and loans	-	29 868
Value adjustment on treasury shares	-179	-
	-95 397	-19 123

5. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

In CHF'000

31.12.2011 **31.12.2010****Guarantee commitments**

Guarantees for the repayment of the capital and interest of the convertible bond
 Commitment in favor of third parties

	31.12.2011	31.12.2010
Guarantees for the repayment of the capital and interest of the convertible bond	350 000	350 000
Commitment in favor of third parties	1 666	385
	351 666	350 385

Other commitments

Penalty risk for non-completion of contracts
 Subordinated loans in favor of Group companies
 Support letters and guarantees signed in favor of Group companies
 Jointly responsible for VAT liabilities of Swiss subsidiaries (VAT Group)

	31.12.2011	31.12.2010
Penalty risk for non-completion of contracts	p.m.	p.m.
Subordinated loans in favor of Group companies	p.m.	p.m.
Support letters and guarantees signed in favor of Group companies	p.m.	p.m.
Jointly responsible for VAT liabilities of Swiss subsidiaries (VAT Group)	p.m.	p.m.

6. BOARD AND EXECUTIVE COMPENSATION DISCLOSURES

121

The disclosures required by article 663b bis of Swiss Code of Obligations on Board and Executive compensation are shown in the Kudelski Group consolidated financial statements.

7. RISK ASSESSMENT DISCLOSURES

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

REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR ON THE FINANCIAL STATEMENTS

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

As statutory auditor, we have audited the financial statements of Kudelski SA, which comprise the balance sheet, income statement and notes (pages 113 to 121), for the year ended 31 December 2011.

Board of Directors' Responsibility

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

Auditor's Responsibility

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

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected

depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the financial statements for the year ended 31 December 2011 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.

Report on other legal requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence. In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings complies with Swiss law and the company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.



PricewaterhouseCoopers SA

Corinne Pointet
Chambettaz
Audit expert
Auditor in charge

Stéphane Jaquet
Audit expert

Lausanne, February 22, 2012

INTERNET LINKS

GROUP WEB SITE

www.nagra.com

INVESTOR RELATIONS SECTION

www.nagra.com/investors.html

IMPORTANT DATES

www.nagra.com/investors-calendar.html

FINANCIAL DOCUMENTATION

www.nagra.com/investors-doc.html

PRESS RELEASES

www.nagra.com/media-pr.html

IMPRESSUM

PROJECT MANAGEMENT AND GRAPHIC DESIGN

Corporate Communications,
Kudelski Group

SUPPORT

Desrochers communication

PRINTING

Swissprinters, Renens, Switzerland

© 2012 Kudelski SA, all rights reserved

All trademarks and copyrights are the property of their respective owner.

124 E-MAIL ADDRESSES

GENERAL INFORMATION

info@nagra.com

INVESTOR RELATIONS

ir@nagra.com

MEDIA RELATIONS

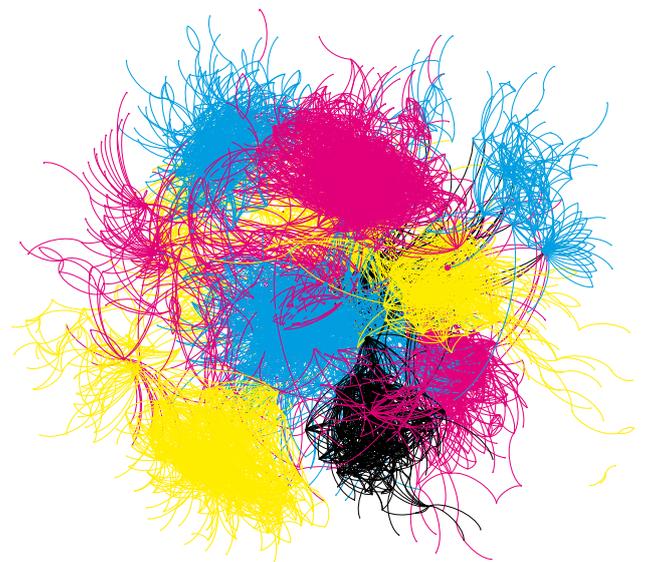
communication@nagra.com

DISCLAIMER

This report contains forward-looking statements, including, but not limited to, statements that are predictions of or indicate future events, trends, plans or objectives. These statements are subject to known and unknown risks and uncertainties and could be affected by other factors that could cause actual results, plans and objectives to differ materially from those expressed or implied in the forward-looking statements. Potential risks and uncertainties include such factors as general economic conditions, performance of the financial markets, competitive factors and changes in laws and regulations.



This report is published in French and translated into English, except for the Financial Statements which are only published in English. Except for the Financial Statements, the French version prevails.



Cette image symbolise un monde à la connectivité en croissance exponentielle

KUDELSKI SA

22-24, Route de Genève · Case postale 134 · 1033 Cheseaux · Suisse

T +41 21 732 01 01 · F +41 21 732 01 00 · info@nagra.com · www.nagra.com

