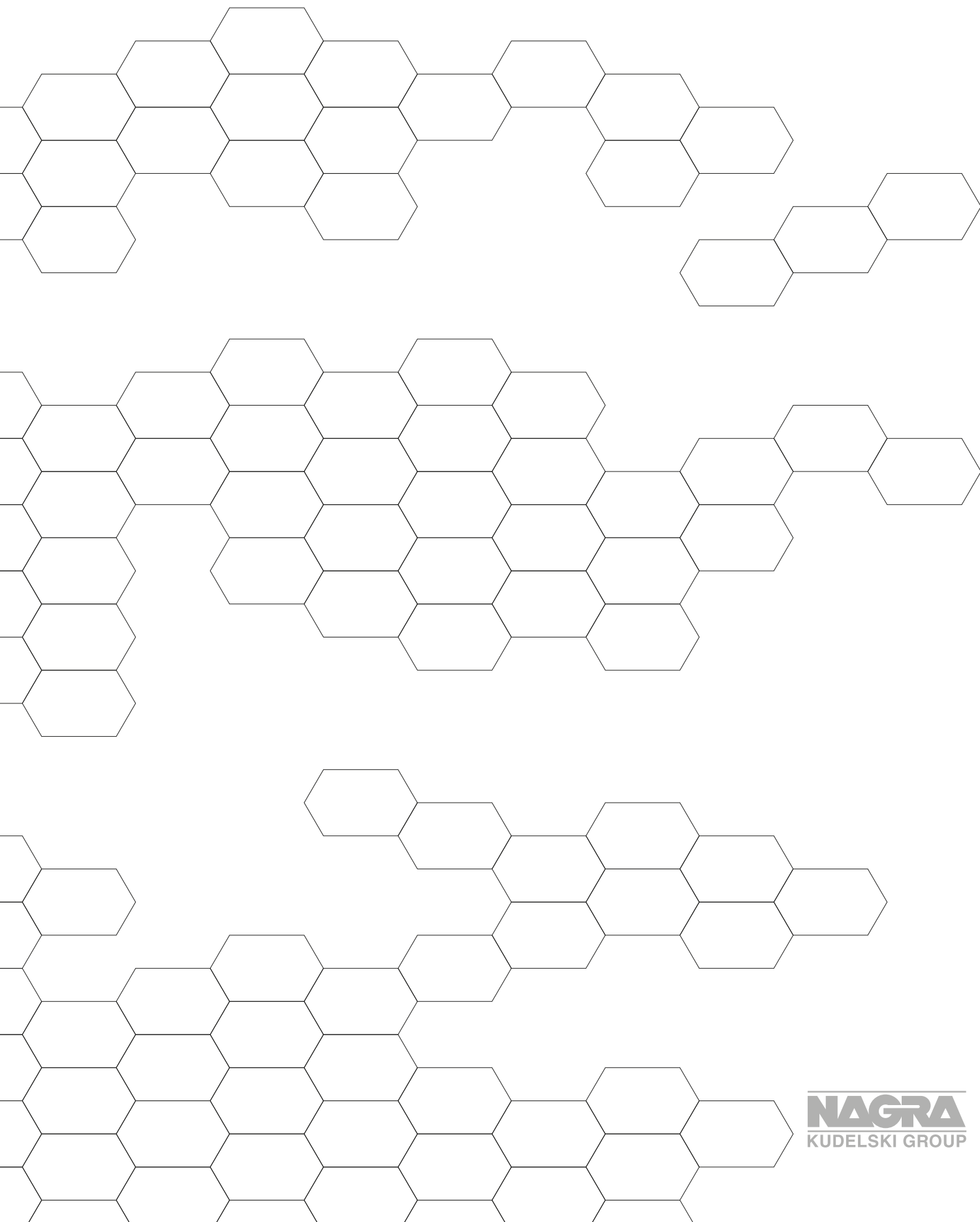


# GRUPE KUDELSKI

## RAPPORT ANNUEL 2013



# POINTS FORTS

- Acquisition de 15 nouveaux clients en 2013 pour iDTV
- Mise en production d'OpenTV5
- Lancement de la solution de sécurité Internet PRM chez Dish Network (USA)
- Introduction de NAGRA JoinIn, plate-forme de maison connectée de nouvelle génération
- Kudelski Security observe une accélération de la demande
- Croissance de la division Accès Public de 12,6% à taux de change constant
- Accroissement des investissements R&D en cybersécurité et propriété intellectuelle
- Accord de licence avec Cisco début 2014

# CHIFFRES CLÉS

## CHIFFRES CLÉS 2013

Le chiffre d'affaires et les autres produits d'exploitation ont atteint CHF 857,8 millions en 2013. Malgré la cession d'Abilis le 13 décembre 2012, le Groupe a enregistré en 2013 un chiffre d'affaires proche de celui de l'année précédente.

Le résultat opérationnel du Groupe a progressé, passant de CHF 35,7 millions en 2012 à CHF 60,2 millions en 2013, en s'appuyant sur un portefeuille de produits optimisé pour les marchés iDTV (Télévision Numérique Intégrée). Le Groupe a augmenté le résultat net de CHF 28,2 millions en 2013 par rapport à l'exercice précédent, soit un bénéfice net de CHF 43,4 millions en 2013.

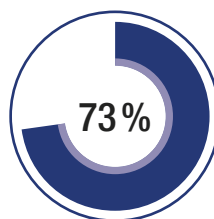
En 2013, le Groupe a généré un cash-flow opérationnel de CHF 120,9 millions, comparé aux CHF 110,5 millions de 2012 et a investi CHF 27,6 millions en biens d'investissements, soit un niveau comparable à l'exercice précédent et ceci grâce à une gestion rigoureuse.

En millions de CHF	2013	2012 retraité	2011	2010	2009
<b>Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation</b>	857,8	860,3	896,6	1 069,3	1 060,8
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>60,2</b>	<b>35,6</b>	<b>25,4</b>	<b>110,0</b>	<b>73,3</b>
<b>Résultat net</b>	<b>43,4</b>	<b>15,1</b>	<b>-17,7</b>	<b>66,7</b>	<b>51,1</b>

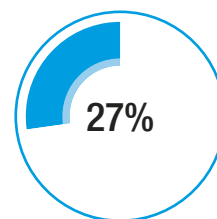
## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

### PAR SECTEUR

En milliers de CHF	2013
TV numérique intégrée	611 779
Accès public	230 543
<b>Total</b>	<b>842 322</b>



TV NUMÉRIQUE  
INTÉGRÉE



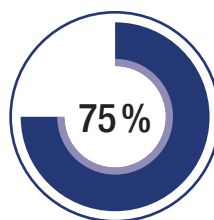
ACCÈS PUBLIC

## RÉPARTITION DES COLLABORATEURS

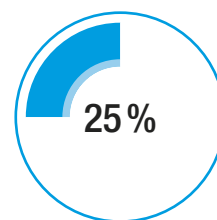
### PAR SECTEUR

TV numérique intégrée	75%
Accès public	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Effectifs du Groupe au 31.12.2013: **3078**



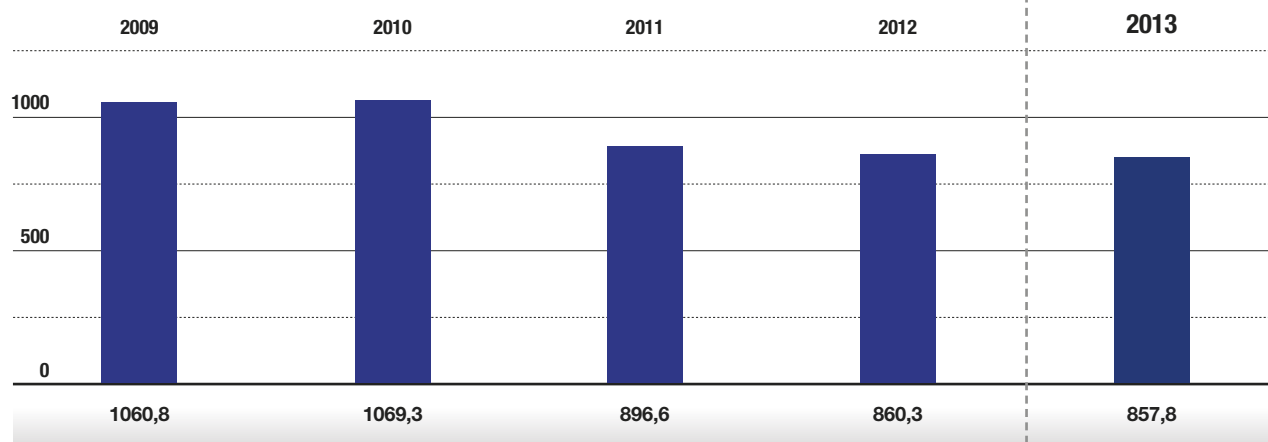
TV NUMÉRIQUE  
INTÉGRÉE



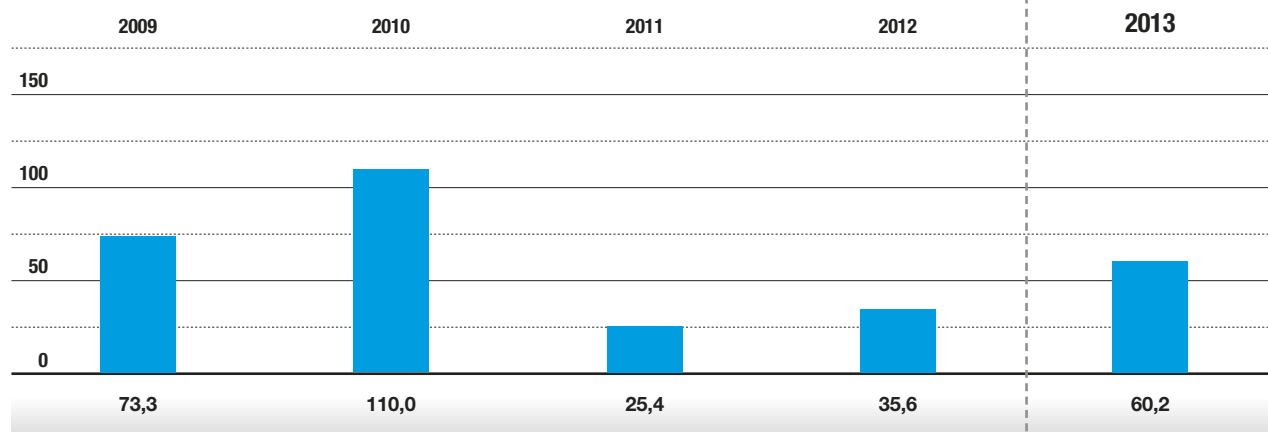
ACCÈS PUBLIC

## CHIFFRE D'AFFAIRES ET AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

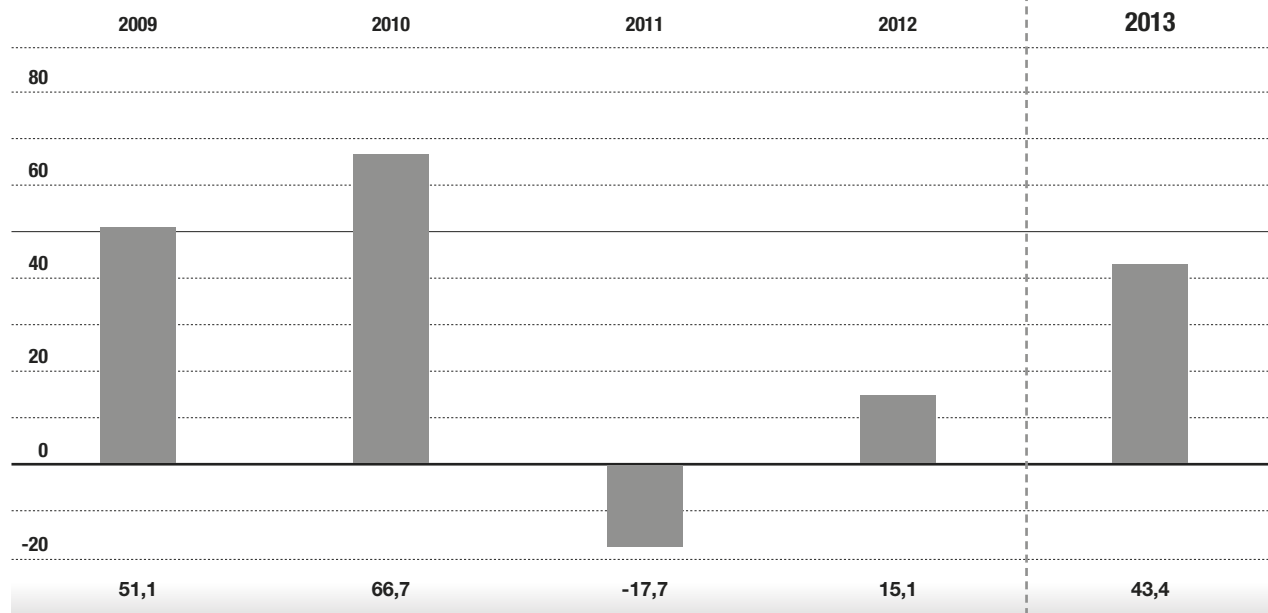
En millions de CHF



## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL



## RÉSULTAT NET



# SOMMAIRE

<b>MESSAGE AUX ACTIONNAIRES</b>	<b>2</b>
<b>REVUE FINANCIÈRE</b>	<b>4</b>
<b>PROFIL DU GROUPE</b>	<b>10</b>
SECTEURS D'ACTIVITÉ	11
HISTORIQUE	12
PRÉSENCE MONDIALE	14
<b>TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE</b>	<b>16</b>
SÉCURITÉ DU CONTENU	18
MIDDLEWARE	20
PUBLICITÉ AVANCÉE	21
EXPÉRIENCE UTILISATEUR	22
SOLUTIONS MULTI-ÉCRANS	24
LA MAISON CONNECTÉE	26
NAGRA SUR LES MARCHÉS	30
SMARDTV, SOLUTIONS ET MARCHÉS	34
KUDELSKI SECURITY, SOLUTIONS ET MARCHÉS	36
NAGRAID, SOLUTIONS ET MARCHÉS	40
PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE	41
<b>ACCÈS PUBLIC</b>	<b>44</b>
SYSTÈMES POUR LES PARKINGS	45
SECTEUR MONTAGNE	47
ACCÈS AUX STADES	49
<b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>50</b>
<b>RAPPORT FINANCIER</b>	<b>73</b>
KUDELSKI GROUP CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS	76
KUDELSKI SA FINANCIAL STATEMENTS	128

# MESSAGE AUX ACTIONNAIRES

Avec un chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation atteignant CHF 857,8 millions, le Groupe a enregistré en 2013 un chiffre d'affaires proche de celui de l'année précédente. Le résultat opérationnel a progressé de 69% pour atteindre CHF 60,2 millions et le bénéfice net a augmenté pour se situer à CHF 43,4 millions.

La stabilité des revenus en 2013 est due à une combinaison de différents facteurs. Notre segment iDTV (Télévision numérique intégrée) a bénéficié d'une dynamique positive à la fois en Amérique du Nord, avec une croissance de 13% à taux de change constant, et en Asie, qui progresse de 5% à taux de change et périmètre de consolidation constants. Toutefois, la faiblesse persistante de l'économie en Europe de même qu'un ralentissement des activités iDTV sur certains marchés émergents, dont le Brésil, l'Inde et l'Afrique, ont eu un impact négatif sur nos ventes dans la seconde moitié de l'exercice 2013. SKIDATA réalise une bonne performance dans toutes les régions, avec des ventes en hausse de 13% à taux de change constant.

Le Groupe a généré un cash-flow important avec un cash-flow libre de CHF 91,2 millions. Au cours des trois dernières années, le cash-flow opérationnel libre cumulé généré par le Groupe atteint CHF 241,5 millions.

L'amélioration du résultat opérationnel et du bénéfice net du Groupe résulte avant tout de la commercialisation de nouveaux produits et de nouvelles technologies, des mesures de réduction des coûts de 2011-2012, du contrôle des dépenses et, enfin, d'une gestion proactive des liquidités et de la dette.

Tout en parvenant à améliorer la rentabilité du Groupe dans un environnement économique difficile, nous avons continué d'investir activement dans les nouvelles initiatives de cybersécurité et de propriété intellectuelle. Toutes deux devraient avoir un impact positif sur nos perspectives de croissance à moyen et à long terme.

## Acquisition de nouveaux clients

En 2013, le Groupe Kudelski a gagné quinze nouveaux clients iDTV à travers le monde et a renforcé sa position sur le marché en obtenant 39 nouveaux projets avec 32 opérateurs. Le Groupe a démontré sa capacité à étendre sa présence dans son domaine d'activités, en particulier dans les environnements OTT et multi-écrans. Un nombre croissant d'opérateurs de télévision numérique ont choisi la technologie Nagra pour étoffer leurs services, en les faisant évoluer de la télévision classique à des offres sur Internet qui intègrent l'utilisation de smartphones, d'ordinateurs et de tablettes.

## Innovation et nouvelles technologies

Le Groupe a poursuivi l'optimisation de sa structure de coûts dans son core business tout en augmentant sensiblement ses investissements dans de nouvelles initiatives, comprenant la cybersécurité et la propriété intellectuelle:

- **Kudelski Security (cybersécurité):** en 2013, le Groupe a gagné de nouveaux contrats en matière de cybersécurité avec de grandes entreprises dans les secteurs gouvernementaux et financiers, tout en investissant activement pour atteindre une croissance à deux chiffres en 2014 et 2015; la capacité de l'entité à monter en puissance constitue son principal défi sur le moyen terme.
- **Kudelski IP (propriété intellectuelle):** le Groupe a continué d'étoffer l'équipe dédiée à la gestion de la propriété intellectuelle. Cette équipe a pour mission de développer le portefeuille du Groupe en augmentant le nombre de dépôts de brevets, dans le but de soutenir les activités iDTV et SKIDATA ainsi que de signer des accords de licences avec des tiers.

Le Groupe a poursuivi ses investissements dans les technologies de son core business afin de remplir sa mission à long terme de partenaire privilégié des opérateurs de télévision numérique et de télécoms. Le Groupe a ainsi renforcé sa présence dans ses domaines de compétence suivants:

- **Sécuriser l'écosystème de télévision numérique** grâce à une gamme complète de solutions permettant de garantir la diffusion, la distribution et la gestion de contenus d'actifs numériques sur les réseaux broadcast et sur Internet. En complément, les solutions de cybersécurité du Groupe permettent aux opérateurs de contrôler la sécurité des actifs au-delà même de leurs propres réseaux de distribution.
- **Offrir une famille de solutions middleware** basée sur la technologie OpenTV5, qui permet des modes de consommation avancés de contenu à domicile, du simple logiciel décodeur «Zapper» jusqu'à la plateforme Gateway complète «Home Edge».
- **Offrir la solution cloud MediaLive Multiscreen et les solutions-client** permettant de consommer des médias à domicile ainsi que sur les smartphones, les tablettes et les ordinateurs. Ces solutions prennent en charge les principaux systèmes d'exploitation actuellement disponibles.
- **Offrir la solution Nagra «JoinIn»** qui intègre le «cloud multiscreen» MediaLive avec l'écosystème OpenTV5 afin de rendre encore plus intuitif l'accès au contenu sur tous les écrans, où qu'ils se trouvent.



- **Offrir les solutions pré-intégrées Quick Start** qui intègrent la sécurité des contenus, le middleware, l'expérience utilisateur et un matériel optimisé dans un kit prêt à être déployé.
- **Offrir une expérience utilisateur immersive de prochaine génération** intégrant des concepts novateurs qui redéfinissent la découverte des contenus sur les écrans géants à ultra haute définition (4K).

#### Accès Public

Grâce à l'innovation, avec notamment la virtualisation des systèmes de gestion des parkings et le renouvellement systématique du portefeuille de produits pour les systèmes d'accès destinés aux personnes et aux voitures, SKIDATA se positionne favorablement pour le futur. En 2013, SKIDATA a remporté des succès sur de nouveaux marchés grâce à la mise en place de nouveaux canaux de distribution, particulièrement dans les marchés émergents. Sur les marchés développés, SKIDATA a consolidé ses canaux de distribution existants afin de favoriser la croissance des revenus dans les services. Pour 2014, SKIDATA prévoit d'étendre encore sa présence géographique et de poursuivre sa croissance sur tous les continents.

#### Dividende

Compte tenu de l'amélioration de la rentabilité du Groupe, le Conseil d'administration propose à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires 2014 une augmentation de CHF 0.10 du dividende sur les actions au porteur. Cela portera le dividende à CHF 0.30 par action au porteur. Sur ce montant, il est proposé que CHF 0.20 soient prélevés sur les réserves issues d'apport de capital et CHF 0.10 des réserves ouvertes. Pour chaque action nominative, la distribution s'élèvera à CHF 0.03, avec CHF 0.02 issus du rendement du capital et CHF 0.01 provenant des réserves.

#### Perspectives

Avec la persistance des taux de chômage élevés et une reprise économique timide en Europe ajoutées à la haute volatilité des marchés émergents, le Groupe Kudelski s'attend à un chiffre d'affaires et un résultat net relativement stables en 2014.

Toutefois, le Groupe prévoit une hausse des ventes de ses solutions multi-écrans et de télévision numérique par Internet ainsi qu'une forte dynamique dans le domaine de la cybersécurité. Cette initiative devrait connaître une forte croissance, à deux chiffres. L'accord de licences réciproques portant sur des brevets signé récemment avec Cisco représente une étape importante pour l'entité Kudelski Intellectual Property. Cet accord démontre en effet la valeur et le potentiel des plus de 4000 brevets déposés et en cours de dépôt que possède l'entreprise.

En 2014, le Groupe continuera d'investir dans les nouvelles technologies pour ses secteurs clés iDTV et Accès Public afin d'assurer son leadership à long terme dans ces marchés. Dans le même temps, le Groupe poursuivra ses efforts pour optimiser sa structure de coûts, de manière à améliorer la productivité et l'efficacité opérationnelle de ces entités.

Le Groupe prévoit de fortement augmenter ses investissements dans Kudelski Security et Kudelski Intellectual Property pour assurer le développement de ces initiatives importantes et soutenir leur leadership sur les marchés. Les investissements seront à la hauteur du potentiel de création de valeur de ces activités sur le moyen et le long terme. Pour le court terme toutefois, nous prévoyons un impact négatif sur la rentabilité du Groupe en raison de l'intensité des efforts et du rythme qui seront imposés par les marchés. Ces investissements nous paraissent importants et nous nous y sommes engagés, malgré leur impact sur la rentabilité à court terme.

La transformation du Groupe Kudelski continue de demander d'importants efforts à tous les niveaux de l'organisation. Nos équipes agissent de manière proactive et efficiente afin de réussir cette mutation. Au nom du conseil d'administration, je remercie à la fois nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires et tous nos partenaires pour leur soutien et leur confiance tout au long de l'année écoulée.

ANDRÉ KUDELSKI  
PRÉSIDENT ET ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

# REVUE FINANCIÈRE

Malgré la cession d'Abilis le 13 décembre 2012, le Groupe a enregistré en 2013 un chiffre d'affaires proche de celui de l'année précédente. Le résultat opérationnel a progressé, passant de CHF 35,7 millions en 2012 à CHF 60,2 millions en 2013, reflet des effets positifs du plan de restructuration 2011-2012. Le résultat opérationnel net des charges de restructuration a diminué de CHF 7,5 millions par rapport à l'année précédente. Le bénéfice net 2013 s'est établi à CHF 43,4 millions, contre CHF 15,1 millions en 2012.

Les effets de change ont été mineurs en 2013, car l'impact positif de la hausse du taux EUR/CHF a été compensé par l'impact négatif de la baisse du taux USD/CHF.

Durant l'année écoulée, le Groupe a adopté rétroactivement la norme IAS 19 (révisée en 2011). IAS 19R élimine la méthode du corridor appliquée précédemment par le Groupe. En conséquence, les états financiers 2012 du Groupe ont été retraités. Une description détaillée de la norme IAS 19R et de l'impact de son adoption est présentée à la note 40 de nos états financiers.

## CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE ET RENTABILITÉ

En 2013, le chiffre d'affaires et les autres produits d'exploitation ont diminué de CHF 2,5 millions, pour s'établir à CHF 857,8 millions. La marge sur coût des marchandises (élément pro-forma non-IFRS) a augmenté de CHF 14,6 millions, pour se fixer à CHF 630,3 millions. Rapportée au chiffre d'affaires, la marge sur coût des marchandises a augmenté, passant de 71,6 % à 73,5 %, malgré une diminution de CHF 0,7 million émanant des autres produits d'exploitation et d'une plus grande part du chiffre d'affaires provenant du segment Accès Public, une activité dotée d'une marge brute inférieure.

Les charges de personnel ont augmenté de CHF 0,7 million, passant à CHF 369,4 millions. Les effectifs du Groupe à la fin de l'année 2013 s'élevaient à 3078 équivalents temps plein, contre 2931 à fin 2012.

Les activités Kudelski Security (cybersécurité) et Kudelski IP (propriété intellectuelle) du Groupe ont été les principaux moteurs de cette augmentation des effectifs et les charges opérationnelles associées ont augmenté de plus de CHF 10 millions en 2013. En outre, SKIDATA a internalisé certaines activités de développement de logiciels précédemment externalisées, qui étaient comptabilisées

comme investissements. La société a également renforcé ses opérations afin de soutenir l'augmentation du volume d'affaires. Le Groupe a également mis en place un nouveau centre d'intégration de décodeurs en Espagne, engageant 24 équivalents temps plein et a continué à développer ses activités en Inde, augmentant ainsi les effectifs dans ce pays de 22 collaborateurs en 2013.

Par rapport à l'année précédente, les autres charges opérationnelles ont augmenté de CHF 1,5 million en 2013. Les honoraires juridiques liés à l'activité Kudelski IP, ainsi que des provisions supplémentaires, ont entraîné une hausse de ces frais par rapport à l'exercice précédent. Par ailleurs, le Groupe a réduit ses dépenses administratives, de marketing et de vente, ainsi que ses frais d'entretien de bâtiments et d'infrastructure.

Le Groupe a enregistré un résultat d'exploitation avant amortissements de CHF 111,7 millions en 2013, soit une amélioration de CHF 12,2 millions par rapport à 2012. Les amortissements et pertes de valeurs sont de CHF 12,3 millions inférieurs à ceux de l'année précédente, reflétant la dépréciation totale des immobilisations corporelles et incorporelles mises à la disposition des clients et générant des revenus de service récurrents, ainsi que les niveaux réduits des investissements au cours des 24 derniers mois. Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevés à CHF 38,2 millions en 2012 et à CHF 30,2 millions en 2013.

Dans l'ensemble, le Groupe a généré un résultat opérationnel de CHF 60,2 millions en 2013, ce qui représente une amélioration de CHF 24,5 millions par rapport à 2012. Hors coûts de restructuration 2012, la rentabilité opérationnelle du Groupe a diminué de CHF 7,5 millions en 2013.

Les charges d'intérêts atteignent CHF 8,4 millions en 2013, soit moins de la moitié de l'année précédente. En effet, le Groupe a fortement réduit son endettement à la suite du remboursement de l'emprunt obligataire convertible de CHF 350 millions en octobre 2012. Le Groupe a enregistré un solde positif dans la rubrique Autres résultats financiers, malgré l'impact légèrement négatif lié aux effets de change. En 2013, l'impôt sur les sociétés s'est élevé à CHF 10,2 millions, ce qui reflète l'effet sur les actifs d'impôts différés d'une charge comptable unique, résultant de la diminution attendue du taux d'impôt sur le revenu cantonal et communal pour notre principale entité opérationnelle de 21,8 % en 2013 à 19,5 % en 2016. Le Groupe a augmenté le résultat net de CHF 28,3 millions en 2013 par rapport à l'exercice précédent, soit un bénéfice net de CHF 43,4 millions.



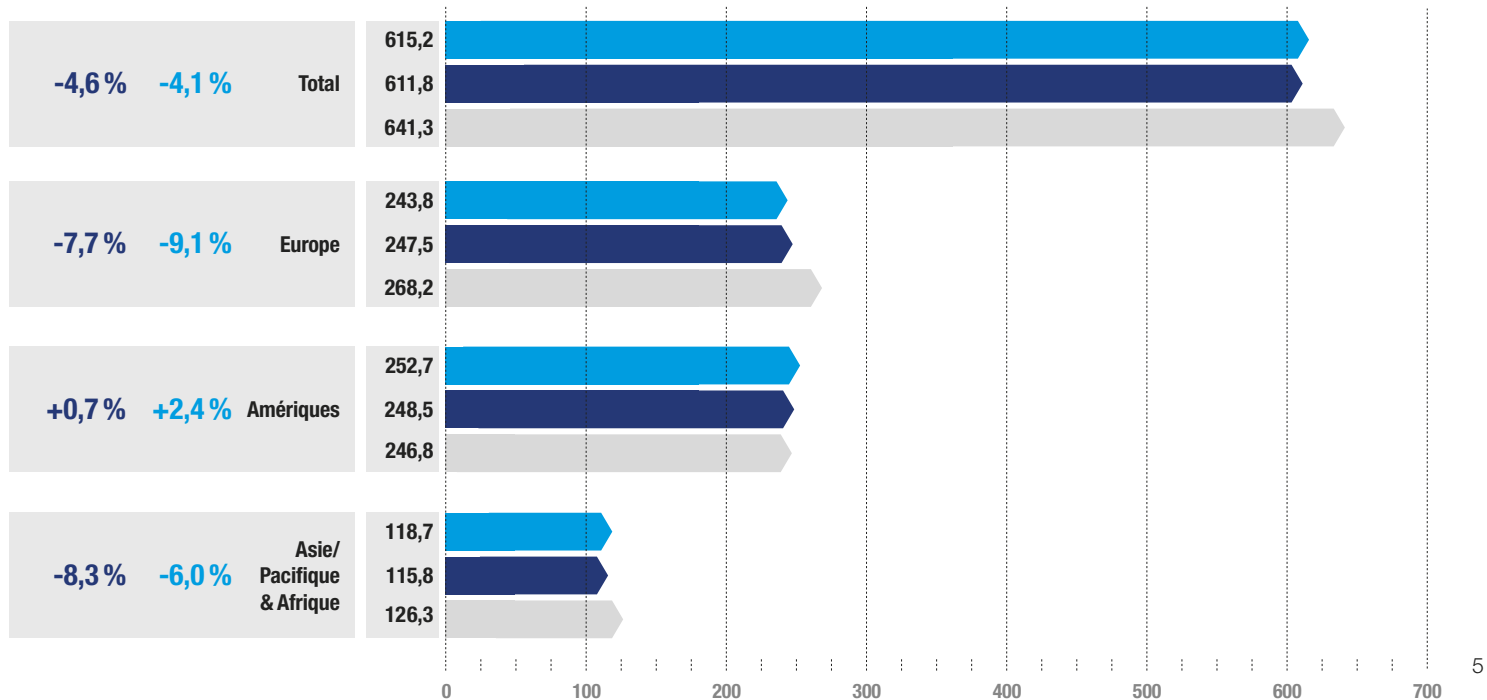
# RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

## IMPACT DES TAUX DE CHANGE

### iDTV

En millions de CHF

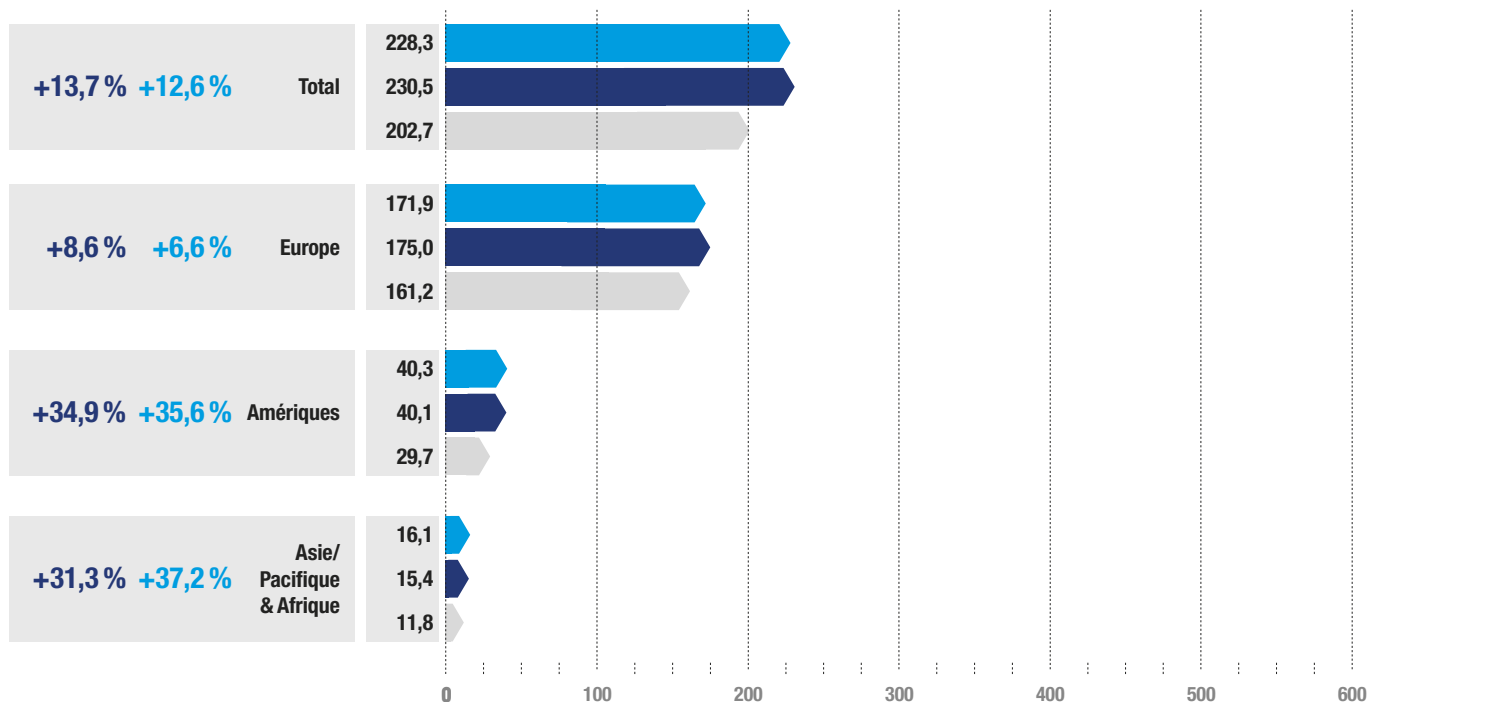
Taux de change constants 2013 Réel 2013 Base 2012



### ACCÈS PUBLIC

En millions de CHF

Taux de change constants 2013 Réel 2013 Base 2012



## TV NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

À taux de change constant, le chiffre d'affaires d'iDTV a diminué de 4,1% en 2013, par rapport à l'année précédente. Pour l'exercice 2013, le segment a enregistré un chiffre d'affaires de CHF 611,8 millions, en baisse de CHF 29,5 millions par rapport à 2012. Le chiffre d'affaires 2012 comprenait CHF 11,7 millions générés par Abilis, entité cédée en décembre 2012.

Le ralentissement du marché et les taux de chômage élevés ont continué d'affecter les revenus du Groupe dans le secteur de la TV numérique en Europe, qui s'élèvent à CHF 247,5 millions en 2013, soit une baisse de CHF 20,7 millions par rapport à l'année précédente. À taux de change constant, cela représente une diminution de 9,1%. Le marché italien a poursuivi sa diminution en 2013, reflétant un premier semestre faible et un second semestre plus dynamique. Le chiffre d'affaires du segment en Allemagne a sensiblement diminué par rapport à l'exercice précédent. 2012 avait bénéficié de l'effet ponctuel d'Astra, qui a arrêté son signal satellite analogique, de l'augmentation subséquente des récepteurs de TV numérique et des déploiements plus importants réalisés par Sky Deutschland.

La région Amériques a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 2,4% à taux de change constant, pour atteindre CHF 248,5 millions en 2013. Pour la première fois depuis 2003, la région Amériques est celle qui a réalisé le plus important chiffre d'affaires dans le segment iDTV particulièrement en raison de l'évolution des affaires du Groupe en Amérique du Sud. La croissance de Telefonica sur des marchés tels que le Chili, le Venezuela et la Colombie, ainsi que le déploiement de nouveaux produits middleware du Groupe en Amérique du Sud, comptent parmi les principaux moteurs de la croissance du Groupe dans cette région. Après plusieurs années de croissance soutenue, le chiffre d'affaires du Brésil est en repli de CHF 28 millions en 2013 par rapport à l'année précédente, reflétant une consolidation des activités du Groupe dans la seconde moitié de 2013. Aux États-Unis, Dish Network continue d'élargir sa gamme de produits et services provenant du Groupe, contribuant ainsi de manière accrue au chiffre d'affaires.

La région Asie/Pacifique et Afrique a enregistré une baisse de chiffre d'affaires de 6,0% à taux de change constant, principalement en raison de l'impact de la cession d'Abilis. En tenant compte de l'impact de cette cession, la région a augmenté son chiffre d'affaires en 2013. Les points marquants ont été l'accroissement du nombre de nouveaux clients du câble en Inde et l'extension de la présence du Groupe en Indonésie. La demande en services de TV numérique dans cette région reste cependant très volatile. Par exemple, le premier semestre enregistre une forte demande provenant des clients africains, et une demande plus limitée au second semestre. De même, le chiffre d'affaires des clients indiens a été consolidé en 2013

à la suite de grands volumes de cartes à puce et de décodeurs livrés au premier semestre 2012.

En-dehors de l'activité core business iDTV, SmarDTV a connu une bonne année 2013, avec une croissance du chiffre d'affaires à deux chiffres et une amélioration de la rentabilité. Les activités multi-écrans du Groupe représentent un autre point fort qui a pris de l'ampleur en 2013, par opposition à la télévision mobile en diffusion qui n'a pas généré de volume significatif. L'activité de gestion du trafic et de la facturation de la publicité du Groupe a également fait face à d'importantes turbulences, débouchant sur de faibles résultats pour l'année. Enfin, comme dans les périodes précédentes, l'activité des cartes à affichage, qui a encore généré une perte de CHF 7,5 millions en 2013, a eu une incidence négative sur la rentabilité du segment.

Dans l'ensemble, le résultat d'exploitation du secteur s'est fortement amélioré en 2013, passant de CHF 43,3 millions à CHF 62,8 millions. La réduction des charges opérationnelles résultant du programme de restructuration 2011/2012 a allégé la structure de coûts de l'activité TV numérique du Groupe, conduisant à une progression du bénéfice opérationnel et libérant des capacités d'investissement pour les nouvelles activités Kudelski Security et Kudelski IP.

La cybersécurité a acquis plusieurs nouveaux clients dans les segments services financiers, gouvernement et médias en 2013. Le Groupe a réalisé des investissements considérables dans son activité Kudelski IP, y compris dans les effectifs et les actions juridiques. Bien que le Groupe n'ait pas dégagé un chiffre d'affaires important de cette activité en 2013, un important accord de licence avec Cisco a été annoncé en février 2014.

## ACCÈS PUBLIC

SKIDATA a enregistré une hausse de 12,6% de son chiffre d'affaires à taux de change constant, atteignant ainsi CHF 230,5 millions en 2013. Il s'agit de la plus forte croissance annuelle atteinte à ce jour pour ce segment.

En Europe, le chiffre d'affaires de SKIDATA s'est fortement redressé au second semestre 2013, entraînant une croissance de 6,6% à taux de change constant d'une année à l'autre. Dans le secteur Accès Public, les marchés d'Europe du Sud ont également souffert. Cela s'est traduit par une baisse du chiffre d'affaires de marchés tels que la France et l'Italie. Parmi les points forts positifs figurent l'Allemagne, qui a bénéficié d'une bonne année, et la Turquie, qui a été également un moteur de croissance en 2013, SKIDATA ayant remporté

des contrats pour équiper huit importants stades de football dans ce pays.

Dans la région Amériques, SKIDATA a augmenté son chiffre d'affaires de 35,6 % à taux de change constant en 2013, grâce à une croissance tant sur les marchés d'Amérique du Nord que sur ceux d'Amérique du Sud avec, en particulier, les premiers déploiements SKIDATA en Équateur, au Pérou, en Colombie et en Uruguay, ainsi que de nouveaux contrats pour des projets de parkings d'aéroports aux États-Unis, au Chili et en Uruguay.

Le chiffre d'affaires en Asie/Pacifique et Afrique a augmenté de 37,2 %, atteignant CHF 15,4 millions en 2013. Cela reflète l'amélioration du marché du ski au Japon et les premières installations de SKIDATA sur plusieurs marchés africains, dont le Nigéria, le Kenya et l'Angola.

A CHF 13,7 millions, le résultat opérationnel de ce segment a été de CHF 4,1 millions supérieur en 2013 à celui de l'année précédente, avec une augmentation au second semestre de CHF 6,2 millions par rapport à la même période en 2012.

## BILAN ET CASH FLOW

Le montant total des actifs immobilisés recule de CHF 45,6 millions, passant à CHF 439,3 millions à fin 2013, avec des immobilisations corporelles en baisse de CHF 7,3 millions et des immobilisations incorporelles de CHF 18,9 millions. Un contrôle serré du Groupe en matière d'investissements a permis de réduire ces deux positions du bilan. La dépréciation totale des actifs mis à la disposition des clients et générant des revenus de service récurrents, y compris dans les cartes à puce et l'équipement, a également contribué à cette baisse. La réduction de CHF 13,9 millions d'actifs financiers et d'autres actifs non circulants est principalement imputable à une réduction de CHF 9,1 millions des coûts à long terme différés sur contrats, y compris l'amortissement continu de coûts différés liés à un actif immobilisé en lien avec le contrat EchoStar.

Le montant total des actifs circulants a diminué de CHF 20,3 millions, passant à CHF 411,8 millions à fin 2013. La réduction du volume de stock de puces destinées à la TV numérique a entraîné une diminution de CHF 4,2 millions de la rubrique stocks, à CHF 64,4 millions. Le poste débiteurs-clients a augmenté de CHF 0,8 million en 2013, alors même que le Groupe a réduit les montants échus de CHF 5,7 millions. Les autres actifs circulants ont diminué de CHF 7,0 millions en 2013, reflétant une diminution de CHF 7,9 millions d'avances aux

fournisseurs et aux employés. À la fin de 2013, la trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élevaient à CHF 100,3 millions.

Les capitaux propres ont augmenté de CHF 28,1 millions, à CHF 446,5 millions. L'adoption d'IAS 19R a eu un impact négatif sur les capitaux propres de CHF 17,2 millions à la fin 2013.

Le total des fonds étrangers à long terme a diminué de CHF 73,8 millions suite à une réduction supplémentaire des dettes financières à long terme de CHF 71,3 millions, à CHF 123,4 millions à la fin de 2013. Le Groupe a réduit ses dettes à court terme de CHF 20,2 millions, essentiellement par une diminution de CHF 14,8 millions de ses dettes à court terme, à CHF 59,3 millions. Cette réduction a été rendue possible par une nouvelle année de cash-flow élevé.

En 2013, le Groupe a généré un cash-flow opérationnel de CHF 120,9 millions, à rapprocher des CHF 110,5 millions de 2012. Il a investi CHF 27,6 millions, soit un niveau comparable à celui de l'exercice précédent, et cela grâce à une gestion rigoureuse. La trésorerie affectée aux activités de financement s'élève à CHF 102,1 millions. Ce chiffre inclut un remboursement de CHF 86,7 millions de crédits bancaires, de prêts et d'autres passifs à long terme, ainsi que du paiement du dividende par Kudelski SA de CHF 10,8 millions en 2013. L'effet des variations de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie est inférieur à CHF 1 million en 2013.

## PERSPECTIVES

Pour 2014, le Groupe prévoit une progression du chiffre d'affaires et une stabilité de la rentabilité. Bien que la contribution au chiffre d'affaires de l'activité Kudelski IP reste difficile à prévoir, un important accord de licence réciproque portant sur des brevets a été signé avec Cisco en janvier 2014. Cet accord fournira une contribution positive au résultat du Groupe en 2014 et soutiendra les besoins croissants d'investissements dans ce secteur en 2014. Le Groupe s'attend à ce que la division cybersécurité maintienne sa dynamique positive sur le début de l'année 2014, poursuivant ainsi sa contribution à la croissance du chiffre d'affaires. Par ailleurs, les autres produits d'exploitation devraient être plus faibles en 2014. Dans le core business de la télévision numérique, de faibles fondamentaux en Europe continueront d'affecter les volumes. Enfin, dans le segment Accès Public, le Groupe s'attend à une solide croissance à un chiffre du chiffre d'affaires ainsi qu'à la poursuite de l'amélioration de la rentabilité opérationnelle.

# États-Unis d'Amérique, de l'innovation à la réalité

San Francisco  
Californie





# PROFIL DU GROUPE

## UN LEADER GLOBAL

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

### L'innovation comme culture d'entreprise

Depuis la création du Groupe il y a plus de 60 ans, l'innovation est au cœur de la culture de l'entreprise. Elle a permis au Groupe de se réinventer continuellement et de réaliser une performance stable et solide au cours des décennies dans des marchés en constante mutation. Les innovations du Groupe contribuent à faire évoluer l'écosystème de la télévision numérique, permettant aux opérateurs d'étoffer leur offre en étant toujours à l'avant-garde des tendances.

L'innovation caractérise également le secteur de l'Accès Public et notamment la société SKIDATA, qui a inventé le système d'accès mains-libres ainsi que d'autres technologies destinées à améliorer le confort des utilisateurs et la performance des opérateurs.

10

Date de fondation

• 1951

Principaux secteurs

- Solutions de télévision numérique intégrée et de cybersécurité
- Solutions d'accès public

Siège

• Cheseaux-sur-Lausanne, Suisse

Nombre of collaborateurs (31.12. 2013)

• 3078

Chiffre d'affaires 2013  
et autres produits d'exploitation

• CHF 857,8 millions

# SECTEURS D'ACTIVITÉ

## SOLUTIONS DE TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

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



Solutions intégrées et multi-écrans pour les opérateurs de télévision numérique et les fournisseurs de contenus.



Plateforme middleware avancée pour le déploiement d'une expérience utilisateur cohérente et fluide sur différents appareils; plateforme permettant la mise en œuvre d'applications interactives et de solutions de publicité avancée.



Modules d'accès conditionnel pour l'accès à la télévision numérique.



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



Développement et production de modules et de smartcards pour systèmes d'identification avec et sans contact. Leader des cartes à affichage.

## SOLUTIONS D'ACCÈS PUBLIC

La division Accès Public conçoit des solutions intégrées qui apportent confort et fluidité dans l'accès des personnes et des véhicules à des sites et des installations telles que parkings, remontées mécaniques, stades ou parcs d'attractions.



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

Le Groupe Kudelski investit substantiellement dans la recherche et le développement afin d'être toujours proactif et innovant.

UN PIONNIER : ET UN LEADER MONDIAL : EN SÉCURITÉ NUMÉRIQUE

# HISTORIQUE

- 1951** • Création de la société par Stefan Kudelski et lancement du premier enregistreur portable au monde, le Nagra I.
- 1958** • Lancement du Nagra III, enregistreur légendaire pour la radio, la TV et le cinéma.
- 1965** • Les agences américaines commencent à utiliser l'enregistreur miniature NAGRA SN. Expansion mondial de cet appareil à partir de 1974.
- 1983** • Lancement avec Ampex (USA) du AMPEX-NAGRA VPR-5, l'enregistreur vidéo portable de format C le plus petit et le plus léger au monde.
- 1989** • Canal+ adopte le système de contrôle d'accès de Kudelski pour la télévision à péage.
- 1991** • André Kudelski succède à Stefan Kudelski en tant que président et CEO du Groupe.  
• Premier million de décodeurs vendus. Les systèmes d'accès conditionnel pour la télévision deviennent le core business du Groupe.
- 1992** • Création de Nagra+, une joint-venture avec Canal+.  
• Lancement du Nagra D, premier enregistreur numérique professionnel portable 24 bits à 4 pistes.
- 1995** • Premier contrat (avec EchoStar) d'un système numérique Nagravisión, marquant l'arrivée de Nagravisión sur le marché nord-américain.
- 1996** • André Kudelski reçoit un Emmy Award de la National Academy of Television Arts and Sciences pour ses contributions dans le domaine des systèmes d'accès et de cryptage pour la télévision à péage.
- 1997** • La télévision numérique à péage devient le core business du Groupe.  
• Nagra Audio entre sur le marché des appareils Hi-Fi haut de gamme.
- 1998** • Création de NagraStar, une joint-venture avec Echostar; création de NagraCard.
- 2001** • Expansion dans le domaine de l'accès public; acquisition de SKIDATA, inventeur du premier système d'accès mains-libres pour le ski.
- 2006** • Acquisition de l'activité TV numérique de SCM Microsystems, résultant dans la création de SmarDTV.  
• Premiers déploiements de masse des solutions NAGRA mobile.
- 2007** • Le Groupe devient un leader en middleware et interactivité dans la télévision numérique avec l'acquisition d'une participation majoritaire dans OpenTV.  
• Lancement de nouvelles solutions de IPTV.  
• Introduction de nouvelles familles de solutions de sécurité.  
• Excellente performance de Nagra Public Access.
- 2009** • Déploiements massifs sur les marchés de la télévision numérique terrestre.  
• OpenTV est désormais détenue à 100% par le Groupe Kudelski.
- 2010** • Stratégie d'expansion axée sur les marchés émergents.  
• Rénovation de l'activité Middleware & Advertising.  
• Succès sur le marché du câble américain et de l'OTT (Over-The-Top).
- 2012** • Lancement de Kudelski Security, l'activité cybersécurité du Groupe.  
• Les solutions iDTV de nouvelle génération sont adoptées par des opérateurs majeurs.  
• Extension de la présence de l'entité Accès Public sur les marchés.
- 2013** • Mise en production d'OpenTV5.  
• Lancement de la solution de sécurité Internet PRM chez Dish Network (USA).  
• La croissance de SKIDATA atteint 12,6% à taux de change constant.
- 2014** • Premier accord majeur en propriété intellectuelle signé avec Cisco.  
• A suivre...



Tout  
au long de  
son histoire  
le Groupe s'est  
distingué  
par ses  
innovations



1965



1970



1972



1977



1978



1984



1991



1996

# PRÉSENCE MONDIALE



47

Sites dans  
le monde

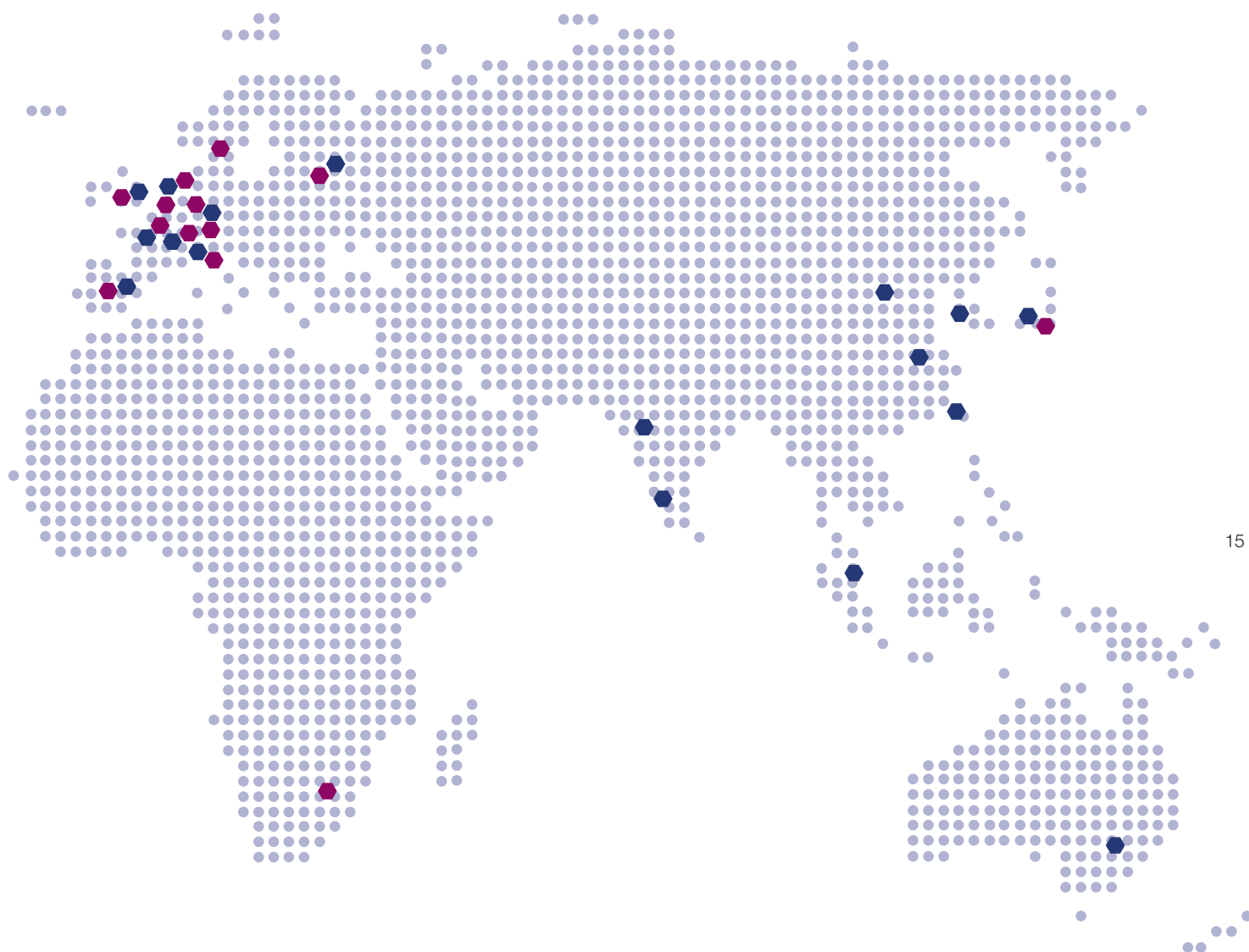
23

Présent dans  
23 pays

70

Base de clients  
dans plus de  
70 pays dans  
le monde

- TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE**
- ACCÈS PUBLIC**



Kudelski a son siège en Suisse et bénéficie d'une présence internationale étendue. Le Groupe a des sites dans 23 pays dans le monde et une base de clients dans plus de 70 pays.

# TV NUMÉRIQUE INTÉGRÉE








## SOLUTIONS GLOBALES DE TV NUMÉRIQUE

NAGRA est la division TV numérique intégrée du Groupe Kudelski. Elle fournit des solutions de sécurisation des médias numériques et des solutions multi-écrans destinées à la valorisation des contenus numériques. Avec plus de 25 ans d'expérience, NAGRA est le premier fournisseur indépendant dans le domaine de la protection de contenus. Ses technologies sécurisent plus de 120 fournisseurs de services dans le monde. Aujourd'hui, s'appuyant sur ce

savoir-faire et cette expérience exceptionnels, le Groupe développe de nouveaux concepts destinés à la mise en œuvre d'applications sur de multiples appareils et réseaux, sans compromis sur la sécurité. L'offre de NAGRA couvre l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique. Elle comprend notamment l'accès conditionnel, la gestion des droits numériques, la gestion et la protection du contenu, l'interactivité, les interfaces utilisateurs et les modules de sécurité.

Les technologies innovantes de NAGRA ont reçu les distinctions les plus estimées dans l'industrie et établi de nouvelles références dans le secteur très concurrentiel de la télévision numérique.

## RECONNAISSANCE DE L'INDUSTRIE

	ANNÉE	SOLUTION	CATÉGORIE	
2013	TV Connect Industry Award	Services NAGRA «Cloud»	Prix pour le Meilleur service «Cloud»	
2012	Connected TV Awards	Service Jazztel basé sur NAGRA Multiscreen	Service de TV connectée exceptionnel	
2012	Connected World TV Awards 2012	NAGRA OpenTV	Middleware et technologie CPE	
2010	CSI 2010 Awards	NAGRA PRM	Meilleure technologie de protection de contenu	
2010	TV Innovation awards	OpenTV nX expérience utilisateur multi-plateforme	Interface Utilisateur avancée	
2009	Telco TV 2009 Innovation awards	Système d'accès conditionnel NAGRA MediaAccess ELK	Accès conditionnel	
2009	InfoVision Awards International Engineering Consortium	NAGRA Service Delivery Platform	Contenu, divertissement, applications et services	
1996	Emmy Award from the National Academy of Television Arts and Sciences	Développement et mise en œuvre d'une technologie d'encryption des signaux hautement sécurisée pour la réception TV à la maison	Développement technique/«engineering» exceptionnel	

# ON AIR



CONTENUS ET DIVERTISSEMENT DE QUALITÉ : SUR TOUS LES ÉCRANS

# SÉCURITÉ DU CONTENU

## SOLUTIONS DE PROTECTION DE CONTENU

Le Groupe Kudelski a continuellement élargi son domaine de compétences et son offre au cours des années. La sécurité reste un élément de convergence de son expertise et un différentiateur clé pour le Groupe. Celui-ci développe et met en œuvre des technologies de protection de contenu adaptées aux objectifs des opérateurs et aux services et applications qu'ils souhaitent déployer. Ces technologies comprennent des solutions d'accès conditionnel (CAS) pour les réseaux broadcast, des solutions de sécurité intégrée pour les réseaux à large bande, une solution DRM ainsi qu'un media player pour les appareils ouverts.

### **NAGRA MediaAccess**

NAGRA MediaAccess est une famille de solutions de protection de contenu et de sécurité destinées à garantir un niveau de protection optimal pour chaque type de contenu et chaque type de réseau. S'appuyant sur des mécanismes de sécurisation de premier plan, NAGRA MediaAccess permet aux opérateurs de diffuser des contenus premium à des abonnés de manière sécurisée, d'accroître leurs revenus et de commercialiser rapidement de nouveaux services.

## **MEDIAACCESS**

**Disposant de la plus grande diversité de solutions de sécurisation de l'industrie, NAGRA est le principal fournisseur indépendant de solutions de protection de contenu, sécurisant plus de 120 opérateurs de télévision numérique dans le monde.**

- Solutions intégrées clés en main
- Optimisées pour chaque type de réseau
- Flexibilité et sécurité diversifiée
- Plans de protection aussi bien pour les services basiques que pour les contenus premium
- Pérennité éprouvée
- Facilité d'intégration
- Déploiement rapide

L'accès conditionnel et bien plus encore...

Le Groupe Kudelski dispose d'une vaste expérience dans le déploiement de solutions avancées de premier plan pour la télévision numérique, comprenant la protection des contenus et une expérience utilisateur efficace et de qualité.

FAMILLE DE SOLUTIONS NAGRA MEDIAACCESS

**MediaAccess**  
Protection de contenu

**MediaAccess PRM**  
Sécurité Internet

**MediaAccess ELK**  
Pour réseaux IP

**MediaAccess CLK**  
Par carte à puce, pour réseaux broadcast

**MediaAccess DLK**  
Pour réseaux unidirectionnels (entrée de gamme)

**MediaAccess Mobile**  
Pour réseaux mobiles

**CAS Cloud Service**  
Solution CAS hébergée dans le «cloud»

August 20, 2013

August

Photos

Music

# MIDDLEWARE

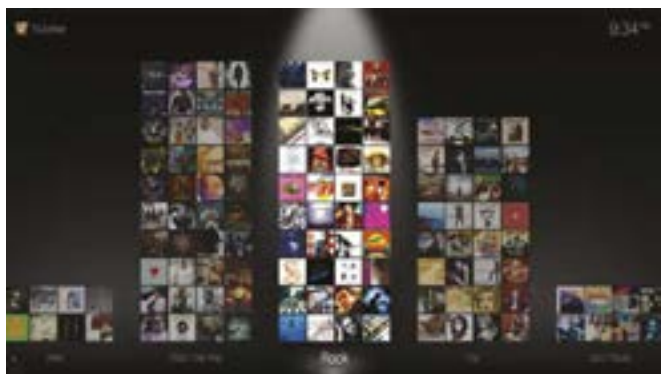
## UN MIDDLEWARE RECONNU ET RÉCOMPENSÉ

Le middleware permet la création et la gestion d'applications interactives qui enrichissent l'expérience télévisuelle au-delà du visionnement des programmes. Le middleware permet aux opérateurs de déployer une interface utilisateur ainsi que des services et des applications de manière cohérente sur différents appareils récepteurs. Il rend également possible la mise en œuvre de publicité avancée et personnalisée.

Grâce à des technologies de pointe et à un solide portefeuille de propriété intellectuelle, le Groupe Kudelski est un pionnier en middleware à travers son entité OpenTV. S'appuyant sur plus de quinze ans d'expérience, OpenTV est aujourd'hui un fournisseur de référence de solutions middleware dans le monde.

20 Des investissements importants dans le middleware de nouvelle génération ont permis de développer et de lancer OpenTV5. Cette solution est conçue pour distribuer les services de télévision et les services vidéo dans l'univers du cloud domestique et, au-delà, à une multiplicité d'appareils ainsi que de gadgets.

OpenTV5 est entièrement intégré avec la solution globale NAGRA Multiscreen. D'importants opérateurs tels que Telefonica et Starhub utilisent cette plateforme.



Nouvelle génération d'interface utilisateur  
NAGRA OpenTV Gravity Ultra



**Visionnez la vidéo OpenTV5!**

<http://www.nagra.com/dtv/ibc/share/opentv-51/>

## OPENTV5

**Grâce à OpenTV5, les fournisseurs de services peuvent exploiter les opportunités qui s'offrent à eux dans un environnement de télévision numérique en pleine évolution. La plateforme comprend un système d'exploitation aux fonctionnalités multiples, qui met l'accent sur l'impact visuel de l'interface utilisateur.**

- **Architecture ouverte offrant un environnement performant, flexible et fiable**
- **Plateforme récompensée dans l'industrie, supportant entièrement les standards HTML5 et Javascript**
- **Architecture modulaire pour tous les types d'utilisation, du simple «zapping» aux «gateways» domestiques**
- **Combine la rapidité d'Internet et la fiabilité du broadcast**
- **Comprend une vaste palette de fonctionnalités intégrées (services broadcast, PVR, à la demande, OTT, etc.)**
- **Compte déjà une dizaine de versions d'interfaces utilisateurs provenant de NAGRA ou de tiers**
- **Supporte de multiples plateformes (actuelles et futures)\***
- **Offre un environnement applicatif optimisé pour du graphisme 2D et 3D**

\*peut nécessiter une adaptation

Le middleware est une plateforme puissante permettant le déploiement d'une expérience utilisateur unifiée sur de multiples appareils.



# PUBLICITÉ AVANCÉE

## SOLUTIONS OPENTV DE PUBLICITÉ AVANCÉE

Fiables, modulables et répondant aux besoins présents et futurs des opérateurs, les systèmes de gestion de la publicité d'OpenTV représentent une référence dans leur domaine. Les solutions OpenTV gèrent des diffusions publicitaires représentant plus de 3 milliards de dollars de revenus annuels provenant de la publicité, dans plus de 70% des foyers équipés pour recevoir des insertions publicitaires aux États-Unis. OpenTV est le fournisseur de choix pour toutes les sociétés médias dans le monde souhaitant mettre en œuvre de la publicité avancée. OpenTV dispose d'une expérience unique dans l'industrie dans le déploiement de systèmes de gestion du trafic et de la facturation de très grande envergure et dans la maintenance de tels systèmes.

### Marchés

A la fin de l'année 2013, OpenTV a implémenté EclipsePlus® chez GCI, un nouveau client, et le premier fournisseur de télécommunications d'Alaska. OpenTV a également commencé à déployer la nouvelle génération de la ligne Eclipse pour un client existant, l'un des principaux câblo-opérateurs des États-Unis.

## ECLIPSE ET VISABILITY

- La gamme de produits de gestion de campagnes de publicité, de trafic et de facturation d'OpenTV permet aux opérateurs de maximiser leurs revenus et leur efficacité, d'améliorer les flux de travail, de réduire les temps de formation des nouveaux utilisateurs et de simplifier la mise en œuvre de la publicité dans un environnement multiplateforme
- La gamme comprend les produits Eclipse/xG Billing et Eclipse/xG LinearTV de dernière génération
- Le système de gestion des données des abonnés VISability™ permet de déployer des campagnes de publicité et de promotion vers des audiences ciblées et ainsi de maximiser les investissements des annonceurs

21



Le système de gestion des données des abonnés VISability™ permet de déployer des campagnes de publicité et de promotion vers des audiences ciblées et ainsi de maximiser les investissements des annonceurs.

# EXPÉRIENCE UTILISATEUR

## ENRICHIR L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR

Smartphones, tablettes et ordinateurs ont habitué le consommateur à un niveau de confort d'utilisation particulièrement convivial. Le multi-écrans accroît encore les attentes en cette matière, car l'univers de navigation doit être cohérent et fluide entre tous les écrans. Les solutions de guides des programmes de NAGRA fournissent des interfaces universelles qui gèrent aussi bien la télévision traditionnelle broadcast que les contenus stockés localement, ceux qui proviennent d'Internet ou les contenus à la demande.

## EXPÉRIENCE ULTIME NAGRA 4K

L'ultra -haute définition représente la plus haute résolution actuellement disponible sur le marché grand public. Il est ainsi particulièrement important pour les fournisseurs de services de déployer des interfaces utilisateurs de premier plan adaptées aux technologies de télévision de prochaine génération. Cela leur permet de préserver leur leadership sur le marché et de gagner de nouveaux abonnés en se montrant toujours innovant. NAGRA a lancé sa nouvelle génération d'interface utilisateur destinée spécifiquement à la télévision en ultra-haute définition, NAGRA Gravity Ultra.

## GRAVITY ULTRA

**Basée sur l'interface NAGRA Gravity Edge, Gravity Ultra est une interface de nouvelle génération destinée à la télévision 4K:**

- **Adaptabilité multi-plateformes**
- **Intègre des fonctionnalités sociales**
- **Nouveau paradigme de navigation avec effet «home cinema»**
- **Interface zoomable, basée sur un graphisme à effet tridimensionnel, qui révolutionne la découverte des contenus**
- **Utilise les tablettes et les smartphones comme télécommandes**
- **Navigation intuitive tactile et par contrôle vocal**

3840x2160 Pixels  
Ultra HD



### NAGRA Gravity Edge

Avec son «User Experience Studio» - une équipe dédiée à l'expérience utilisateur - NAGRA a présenté au salon IBC 2013 à Amsterdam sa nouvelle interface Gravity Ultra dédiée à la télévision en ultra-haute définition. NAGRA Gravity Ultra combine l'expertise de NAGRA dans les domaines des interfaces utilisateurs et des technologies de télévision numérique et de protection de contenu. Gravity Ultra tire parti de tout ce que la très haute définition et les grands écrans peuvent offrir. Cette interface gère tous les types de contenus, des programmes linéaires à la VOD, la musique, les applications sociales, etc. La navigation est effectuée depuis une tablette ou un smartphone; elle intègre des fonctionnalités telles que la recherche vocale.

L'interface zoomable Gravity Ultra, où l'espace-temps est converti dans une nouvelle dimension, révolutionne la découverte des contenus en proposant une navigation novatrice et particulièrement attrayante.

1920×1080 Pixels  
Full HD

1280×720 Pixels  
HD

640×480 Pixels  
SD

L'expérience ultime  
NAGRA  
8 Megapixels

**4K** 3840 × 2160 pixels  
TV ultra-haute définition  
2x la résolution du format  
HDTV (1920 x 1080), avec  
4x plus de pixels en tout

23

## ULTRA HD – UNE EXPÉRIENCE IMMERSIVE

100% STANDARD

Gravity nX2  
OpenTV2Design du client  
OpenTV5

100% PERSONNALISÉ

**Vous choisissez  
votre propre modèle!**



## MediaLive Multiscreen



## NAGRA Cloud Multiscreen

Solution multi-écrans hébergée dans le «cloud»



## NAGRA Media Player

Pour les appareils ouverts



## MediaLive Service Platform

Unifie les fonctionnalités (côté serveur) pour les différents appareils, réseaux ou types de contenus

# SOLUTIONS MULTI-ÉCRANS

## FAMILLE NAGRA MEDIALIVE MULTISCREEN

### MEDIALIVE

**Medialive Multiscreen permet la diffusion sécurisée de contenus premium sur différents appareils et gadgets.**

- Répond aux attentes des consommateurs d'accéder aux contenus premium sur tous types d'écrans
- Intégration des appareils tels que smartphones et tablettes avec l'écran principal
- Identité visuelle consistante sur tous les appareils
- Permet une distribution élargie de contenus à haute valeur ajoutée
- Contient un catalogue de fonctionnalités avancées (partage de contenus dans la maison, réseautage social, etc.)
- Intégré à l'écosystème global de NAGRA
- Architecture flexible et performante permettant de répondre aux besoins actuels et futurs
- Excellent rapport coût/efficacité pour les opérateurs

### DIVERTISSEMENT SUR TOUS LES ÉCRANS

Aujourd'hui les consommateurs souhaitent pouvoir accéder aux contenus à tout moment et sur tout type d'appareil. La suite de solutions multi-plateforme et multi-écrans de NAGRA permet aux fournisseurs de services de déployer une multitude de services de manière sécurisée, sur différents appareils et gadgets. Ces services comprennent des contenus par abonnement ou à la demande tels que les programmes télévisés, la vidéo à la demande, les fonctionnalités «DVR» (Digital Video Recorder), les abonnements à la saison, etc.

Kudelski dispose d'une riche palette de solutions capables de répondre aux attentes existantes et émergentes dans le monde dynamique et multi-écrans des médias numériques.

25

#### NAGRA Medialive Multiscreen

Medialive Multiscreen est une solution multi-écrans intégrée qui contient tous les composants nécessaires au déploiement rapide d'une plateforme multi-écrans. Elle permet la diffusion de contenus premium sur différents appareils et gadgets, allant des décodeurs hybrides et OTT (Over-The-Top) aux téléviseurs connectés, en passant par les modules d'accès conditionnel, les consoles de jeu, les ordinateurs, les tablettes et les smartphones.

# LA MAISON CONNECTÉE

## AU-DELÀ DE L'ÉCRAN DE TÉLÉVISION PRINCIPAL

La télévision via Internet, consommée sur les tablettes et les smartphones, est un phénomène qui amène de nouveaux défis aussi bien que de nouvelles opportunités. Au sein de leur foyer, les consommateurs accèdent à des contenus linéaires ou à la demande non seulement sur l'écran TV principal mais aussi sur leurs appareils connectés. Les fournisseurs de services cherchent ainsi à optimiser la distribution des contenus vidéo à l'intérieur de la maison connectée tout en s'assurant de leur sécurité.

### JoinIn

En 2013, NAGRA a lancé JoinIn, sa plateforme de maison connectée de nouvelle génération. JoinIn est une solution innovante, sécurisée et flexible permettant la distribution et le partage de contenus premium sur tous les écrans au sein d'une maison connectée. Basé sur des standards ouverts, JoinIn utilise les meilleures technologies. Grâce à cette plateforme, les opérateurs peuvent monétiser les contenus et les applications, sécuriser la distribution de contenus premium vers tous les types d'écrans et offrir aux consommateurs une expérience fluide et consistante.



**Visionnez la vidéo JoinIn!**

<http://www.nagra.com/dtv/ibc/joinin/>

## JOININ

**NAGRA possède sa propre solution de maison connectée basée sur l'architecture JoinIn. Elle comprend le NAGRA HomEdge Gateway, le middleware OpenTV5, le système d'accès conditionnel et le DRM NAGRA MediaAccess ainsi que le système NAGRA MediaLive Multiscreen.**

- **Expérience utilisateur riche et attractive**
- **Autorise une grande variété de scénarios de consommation de contenus**
- **Expérience entièrement intégrée et fluide pour les consommateurs**
- **Architecture optimisée, flexible et innovante**
- **Réduction des coûts et du temps de commercialisation**
- **Protection de contenu de premier plan**

JoinIn est une architecture réunissant nos produits de pointe – OpenTV5, MediaLive, MediaAccess et SmarDTV – tous pré-intégrés afin que nos clients puissent déployer leurs services avec fluidité, sécurité et haute qualité graphique.



VIVEK KHEMKA  
SENIOR VP PRODUCT MANAGEMENT,  
DISH NETWORK

«Les clients apprécient de pouvoir regarder des contenus provenant à la fois du satellite ou d’Internet sur tous types d’écrans – téléviseurs, tablettes et appareils mobiles. Ils veulent accéder à leurs contenus préférés partout et en tout temps. L’architecture JoinIn de NAGRA nous permet de répondre à ce besoin, tout en nous permettant de maintenir un haut niveau de sécurité sur toutes les plateformes. Cette solution est idéale pour tout fournisseur de services désireux d’implémenter une solution de maison connectée.»



**La maison connectée de Dish**

En 2013, Dish Network (EchoStar) aux États-Unis a lancé une solution de maison connectée autorisant une grande variété de scénarios de distribution de contenus entre un gateway domestique et des appareils mobiles, le tout sécurisé par la solution de sécurité Internet PRM de NAGRA.







# La Chine se réforme pour devenir une championne de la valeur ajoutée

Pékin  
Chine



# NAGRA SUR LES MARCHÉS

## PROGRESSION SUR LES MARCHÉS

### Amériques



En 2013, le Groupe Kudelski a continué à étendre sa présence globale sur les marchés avec une dynamique particulièrement marquée dans les marchés émergents de l'Amérique Latine et de l'Asie.

30 Après avoir fortement développé ses affaires en Amérique du Nord, le Groupe Kudelski a établi une forte présence en Amérique du Sud. Depuis ses débuts dans cette région, NAGRA a déployé toute une palette de services de télévision avancés dans les marchés du câble, du satellite, du terrestre ou des télécoms. D'importants opérateurs dans la région tels que Unotel, NET, Globo, ClaroTV, Oi TV, Telefonica, CNT et Entel ont adopté ses technologies.

Malgré le ralentissement observé durant le second semestre, l'année 2013 a encore une fois été une excellente année pour le Groupe en Amérique Latine – une région qui enregistre une forte croissance du nombre d'abonnés à la télévision depuis quelques années. Le marché brésilien à lui seul compte plus de 18 millions de foyers abonnés. Au Brésil, le premier marché de cette région, la révolution socio-économique du milieu des années 2000 a donné lieu à une forte expansion de la classe moyenne, qui représente désormais plus de la moitié de la population. NAGRA est bien positionné sur ce marché. Le marché de la télévision numérique a connu une importante mutation avec l'arrivée des opérateurs de télécoms mobiles et la mise en place d'une offre DTH à grande échelle avec plusieurs acteurs dont ClaroTV, qui connaît un succès phénoménal. Cet opérateur, que NAGRA a accompagné dans le lancement de ses services dès 2008, est aujourd'hui l'un des principaux opérateurs de télévision par satellite du Brésil. Il utilise les technologies de contrôle d'accès NAGRA et la plateforme middleware OpenTV.

Le câblo-opérateur NET, premier opérateur du Brésil, utilise également un système d'accès conditionnel NAGRA

et la plateforme middleware OpenTV pour sécuriser ses services.

Toujours au Brésil, Unotel a lancé en 2013 une nouvelle offre s'appuyant sur la technologie NAGRA. Le nouveau service de télévision payante, dont le lancement commercial est prévu pour le second trimestre 2014, permettra aux partenaires et actionnaires d'Unotel d'offrir des services complets «triple play» à leurs 4 millions d'abonnés haut débit. L'offre d'Unotel s'appuie sur la protection de contenu MediaAccess et le middleware OpenTV5. Les événements sportifs prévus au Brésil en 2014 (Coupe du Monde de Football) et 2016 (Jeux Olympiques) devraient favoriser la croissance du service.

NAGRA a fourni à Telefonica une plateforme de TV par câble et par satellite couvrant les réseaux de Telefonica dans plusieurs pays à travers toute l'Amérique Latine. En 2013, NAGRA a contribué à l'extension de la plateforme en introduisant des plateformes de décodeurs haut de gamme, intégrant le middleware OpenTV5. Ce middleware permet à Telefonica de créer une expérience utilisateur personnalisée et de la transposer facilement sur les décodeurs des abonnés grâce à des outils fonctionnant sur la norme HTML5. La nouvelle plateforme basée sur OpenTV5 permettra également à Telefonica de distribuer du contenu OTT sur les décodeurs par son réseau broadband.

NAGRA a également déployé deux plateformes de décodeurs destinées à différents projets de Telefonica. L'une d'entre elles est une solution verticale livrée par l'entité SmarDTV de NAGRA, intégrant une interface utilisateur et un middleware Livewire. Cette solution permet à Telefonica

d'augmenter le nombre de ses abonnés satellite sans impliquer des coûts majeurs. La seconde est un décodeur haute définition fourni par le partenaire de NAGRA, Technicolor. NAGRA fournit l'interface utilisateur, le middleware Livewire et les services d'intégration.

En 2013, ces deux produits ont contribué à la croissance de la base d'abonnés de Telefonica en Amérique Latine et plus particulièrement au Chili, en Colombie et au Venezuela.

Les opérateurs de téléphonie d'Amérique Latine (American Movil en Amérique centrale, Entel au Chili, CNT en Equateur et Oi au Brésil) ont étendu leur offre «triple play» en y ajoutant les abonnés de la télévision payante utilisant les technologies NAGRA.

Au Mexique, Dish Mexico a été stable en 2013.

Aux États-Unis, le partenariat avec EchoStar et Dish continue à se renforcer. En plus de la fourniture de solutions de contrôle d'accès pour la diffusion des programmes de Dish par DTH, le Groupe Kudelski fournit sa solution de protection de contenu NAGRA PRM pour sécuriser les services de «streaming» et de «side-loading» de Dish. Le service de «streaming» permet de diffuser du contenu en streaming depuis un «home gateway» vers des appareils mobiles en utilisant la technologie Sling d'Echostar. Le «side-loading» permet le transfert de contenus vers des appareils mobiles. Flexible et hautement sécurisée, la solution NAGRA PRM utilisée pour protéger ces deux services pourra être utilisée pour d'autres services «online» futurs de Dish et d'EchoStar.

Toujours aux États-Unis, NAGRA a continué d'accompagner CableOne dans le transfert de sa plateforme de l'analogique au numérique. CableOne opère une plateforme

câble dans 41 villes aux États-Unis. La numérisation du réseau va s'échelonner sur plusieurs années. NAGRA joue le rôle d'intégrateur vidéo en fournissant une plateforme numérique globale qui comprend des décodeurs HD, un middleware, une interface utilisateur et un système d'accès conditionnel. En numérisant son réseau, CableOne libère de la bande passante câble, ce qui lui permet d'offrir des services à valeur ajoutée à ses clients et notamment de l'Internet à plus haut débit.

Au Canada, BellTV a démarré en 2013 l'introduction d'une nouvelle génération de cartes à puce; près de 10% de sa base d'abonnés a été convertie.

### Asie/ Pacifique et Afrique



## ASIE / PACIFIQUE

En Chine, NAGRA a eu le privilège d'être choisi par Shandong Cable pour le déploiement de systèmes d'accès conditionnel par carte à puce et de systèmes intégrés (sans cartes) dans toute la province. Ce contrat, qui représente pour NAGRA le premier déploiement à grande échelle d'un système d'accès conditionnel à sécurité intégrée en Chine, marque une étape importante pour le Groupe et renforce sa présence dans cette partie du monde. Par ailleurs, une solution NAGRA VOD a été commercialisée par Guangdong Cable. Avec plus de 20 millions d'abonnés chacun, ces deux opérateurs appartiennent au cercle restreint des plus grands câblo-opérateurs du monde.

Le déploiement massif de la télévision numérique en Asie s'est poursuivi en Chine, en Inde, à Taiwan et en Indonésie, où les principaux objectifs de numérisation fixés par les autorités ont été atteints. Des marchés caractérisés par leur dynamique d'innovation tels que Singapour et la Corée du Sud n'ont cessé d'introduire des services avancés de télévision.

En Mongolie, NAGRA a été choisi par Sansar (le principal opérateur de télévision par câble du pays) et DDishTV (service satellite couvrant les zones rurales) et a remplacé le système existant par une solution intégrée clés en main pour la distribution de contenus en mode broadcast sur les réseaux câble et satellite ainsi que pour les transmissions OTT et VOD. Livrée en seulement trois mois, la solution NAGRA comprend l'accès conditionnel, le middleware, les systèmes de back-office et les décodeurs SmarDTV.

En Inde, les clients câble de NAGRA ont connu une forte expansion; par ailleurs, NAGRA a introduit des services de télévision avancés et interactifs pour ses clients satellite. 25 millions de foyers sont équipés de ses solutions, qui sont utilisées par plus de 125 millions de personnes dans ce marché.

A Taïwan, les quatre clients de NAGRA – KBRO, TBC, CNS et HYA – et le nouveau client gagné en 2013, Nankou, sont en ligne avec les objectifs de numérisation des réseaux fixés par les autorités et comptent collectivement plus de 1,5 million d'abonnés numériques. Ceci leur a permis d'introduire de nouveaux services tels que le multi-écrans.

StarHub à Singapour a choisi le système d'accès conditionnel et le DRM NAGRA ainsi que le middleware OpenTV5 pour ses nouvelles plateformes DVB-C (câble) et IPTV (télévision par Internet). NAGRA a également la fonction d'intégrateur système pour les deux plateformes.

La télévision numérique a connu une forte croissance en Indonésie avec les solutions NAGRA, avec notamment la plateforme câble de PT First Media et le lancement commercial du service DTH de IMTV.

SkyLife, le client DTH du Groupe Kudelski en Corée du Sud, a atteint le seuil des quatre millions de smartcards NAGRA. Cet opérateur a connu une très forte croissance depuis l'installation du système au milieu de l'année 2010. Il a enregistré une hausse de 60% pour la seule année 2013.

En Europe centrale, du nord et de l'est – des marchés généralement plus matures – NAGRA est parvenu à acquérir de nouveaux opérateurs et à renforcer sa collaboration avec ses clients existants.



Le Groupe a sensiblement renforcé sa présence sur le continent africain, avec notamment la signature d'un contrat avec AzamTV en Tanzanie. Cet opérateur a lancé un nouveau bouquet DTH en décembre 2013 et vise à s'étendre à court terme sur d'autres marchés d'Afrique de l'est tels que le Kenya et l'Ouganda. L'obtention des droits du football pour le championnat régional devrait lui permettre de croître rapidement dans l'ensemble de la région.

NAGRA a également signé un contrat avec un autre opérateur DTH, Consat, au Nigéria. La migration au numérique qui a lieu dans cette région devrait permettre Consat d'atteindre rapidement le million d'abonnés.

En Afrique du Sud, Sentech a lancé le bouquet Freevision, son bouquet DTH.

En télévision numérique terrestre, BTL en Tanzanie a démarré ses opérations avec succès en 2013 dans la région de Dar Es Salam et vise à couvrir rapidement la plupart des grandes villes du pays.

## Europe



En Espagne, Vodafone a choisi une solution complète NAGRA OTT pour le lancement d'un service hybride Internet-terrestre, bénéficiant d'un kit Quick Start incluant OpenTV5, MediaAccess et MediaLive Multiscreen pré-intégré, le tout sur un «device» SmarDTV. Ce service permettra aux abonnés d'accéder notamment au service premium de PrisaTV, Canal+.

En Europe centrale, du nord et de l'est – des marchés généralement plus matures – NAGRA est parvenu à acquérir de nouveaux opérateurs et à renforcer sa collaboration avec les clients existants.

Les efforts destinés à renforcer la présence de NAGRA sur les marchés OTT et Multiscreen ont porté leurs fruits. A fin 2013, Liberty Global, Deutsche Telekom Group, HD+, Cyfrowy Polsat, RCS & RDS et d'autres opérateurs avaient installé des solutions NAGRA de ce type. Deutsche Telekom et RCS & RDS ayant rejoint la longue liste d'opérateurs utilisant les modules d'accès conditionnel de SmarDTV, désormais neuf clients de NAGRA sur dix en Europe centrale et du nord font confiance à ces technologies pour servir leurs abonnés.

En Russie, ER-Telecom, second opérateur de télécommunications et troisième opérateur de pay-TV du pays, a choisi NAGRA comme fournisseur d'une solution globale de sécurisation pour diffuser par câble et par OTT vers les décodeurs, les tablettes et les téléphones mobiles. NAGRA fournit ses solutions d'accès conditionnel (CAS) et DRM ainsi que le NAGRA Media Player.



# SMARDTV SOLUTIONS ET MARCHÉS

## MODULES D'ACCÈS CONDITIONNEL

La transformation du monde de la télévision numérique conduit les opérateurs à innover et à développer de nouveaux business models pour répondre aux demandes des consommateurs. SmarDTV offre aux opérateurs des modules basés sur le standard CI Plus qui répondent à la fois aux plus hauts standards de sécurité, réduisent la consommation d'énergie et diminuent le nombre d'appareils électroniques nécessaires à la réception de programmes cryptés. Par l'introduction de modules d'accès conditionnel CAM de SmarDTV dans leur écosystème de télévision, les opérateurs sont en mesure d'offrir des contenus premium directement sur les téléviseurs intégrés. Les modules d'accès conditionnel permettent aux consommateurs d'accéder à des services cryptés multiples sur un téléviseur numérique intégré en utilisant la télécommande du téléviseur.

### Technologies innovantes

34 SmarDTV a présenté au salon IBC 2013 le standard DVB CI Plus 1.4 destiné à la diffusion de contenus via IP et permettant aux opérateurs de télécommunications et sur réseaux OTT de bénéficier également de la norme CI Plus, tout comme les opérateurs broadcast traditionnels. Ainsi, les équipements CI Plus peuvent être connectés aux réseaux IPTV des opérateurs sans devoir recourir à des décodeurs propriétaires.

### Solutions NAGRA Quick Start

En 2013, NAGRA a introduit une gamme complète d'appareils SmarDTV pré-intégrés comprenant le système de protection de contenu NAGRA MediaAccess et le middleware OpenTV. La solution clés en main NAGRA-SmarDTV Quick Start est une plateforme broadcast offrant de nombreuses fonctionnalités et pouvant être commercialisée en moins de trois mois. Elle peut être personnalisée en fonction des besoins des opérateurs.

La solution a fait son entrée sur le marché en Asie auprès de deux fournisseurs de service en Mongolie, le câblo-opérateur Sansar HD (le plus important du pays) et l'opérateur satellite et fournisseur Internet DDishTV, dont la mission est de servir les zones rurales de Mongolie. Tous deux sont détenus par GEM International.

NAGRA et SmarDTV ont présenté la version OTT de la solution Quick Start au salon IBC 2013. Cette solution est intégrée avec la plateforme middleware OpenTV5 permettant une personnalisation rapide de l'interface utilisateur grâce à HTML5.

SmarDTV a continué à déployer des décodeurs intégrant la puce iDecode en Afrique et en Amérique latine. Un nouveau décodeur incorporant iDecode a également été commercialisé au Vietnam auprès de l'opérateur VSTV.

En 2013, SmarDTV a lancé une nouvelle solution destinée au secteur de l'hospitalité. SmarDTV a été choisi par Pico Digital (San Diego, USA) pour fournir conjointement à Dish Network une solution fiable, modulable et intégrée pour la diffusion de contenus premium à des chaînes d'hôtels aux États-Unis. Basée sur le système d'accès conditionnel NAGRA et les modules d'accès conditionnel de SmarDTV, la solution garantit un haut niveau de sécurité pour protéger les diffusions de contenus par satellite vers les téléviseurs des chambres d'hôtels. Elle peut être étendue à d'autres types de collectivités et constitue une solution optimale pour la distribution des futurs contenus en ultra haute définition.

Par ailleurs, SmarDTV a déployé ses modules SmarCAM-3.5 sur le réseau Telenet dans les Flandres et à Bruxelles. Ces modules intègrent la toute dernière génération du système d'accès conditionnel NAGRA, assurant un niveau de sécurité optimal pour la diffusion des chaînes Telenet.

Les modules SmarDTV ont également été adoptés par l'opérateur câble et satellite roumain RCS & RDS pour son réseau en Roumanie et en Hongrie. RCS & RDS est l'un des principaux opérateurs de télécommunications en Europe du sud-est, fournissant ses services en Roumanie, Hongrie, République Tchèque, Serbie, Espagne et Italie.

Croatian Telecom Inc., le principal fournisseur de services de télécommunications en Croatie (détenu à 51% par Deutsche Telekom AG), a déployé la dernière génération des modules d'accès conditionnel de SmarDTV sur son réseau en Croatie.

SmarDTV a continué à accompagner Liberty Global, Inc. dans le déploiement de modules d'accès conditionnel. En 2013, les modules SmarDTV ont été commercialisés par UPC en Pologne. Cela s'inscrit dans une suite de déploiements réalisés avec UPC aux Pays-Bas, en Suisse (Cablecom), en Allemagne (Unity Media), en Roumanie, en Hongrie et en Autriche.

## Solutions Quick Start

Nouvelle plateforme clés en main de NAGRA et SmarDTV permettant aux fournisseurs de pay-TV de déployer rapidement de nouveaux services avec une expérience utilisateur de premier plan. Elle se compose du système de protection de contenu NAGRA MediaAccess, du middleware OpenTV et de l'interface utilisateur Gravity nX2. Ces composants sont pré-intégrés dans un décodeur fourni par SmarDTV.



## SmarCAM

SmarCAM de SmarDTV est un module utilisant les standards DVB Common Interface et CI Plus. Le module s'insère directement dans le téléviseur pour décrypter des contenus TV premium. Il s'agit d'une solution non-intrusive, très simple à installer et fonctionnant avec la télécommande du téléviseur.



Les modules d'accès conditionnel permettent aux consommateurs d'accéder à des services cryptés multiples sur un téléviseur numérique intégré en utilisant la télécommande du téléviseur.

# KUDELSKI SECURITY SOLUTIONS ET MARCHÉS

## SOLUTIONS ET SERVICES DE CYBERSÉCURITÉ

### Première année d'activité réussie

La première année d'activité de Kudelski Security a été marquée par plusieurs succès importants, fondant la crédibilité de cette nouvelle entité en tant que fournisseur de confiance en matière de services liés à la sécurité des entreprises ainsi que des administrations publiques et gouvernementales, en Suisse et progressivement en Europe.

### Services financiers

Au cours de l'année 2013, l'équipe spécialisée dans les services financiers – comptant plusieurs dizaines d'experts – a réalisé des prestations stratégiques pour deux groupes d'assurances majeurs et une importante banque (tous étant dans le «top 5» de leur secteur) ainsi qu'un important bureau de gestion de patrimoine (Family Office) en Suisse.

Avec l'évolution des réglementations et des technologies, les sociétés de services financiers sont confrontées à de nouvelles problématiques de sécurité dans le domaine du «big data», de la mobilité, de l'essor du «cloud» et de la protection des données.

Kudelski Security s'est vu confier par de nouveaux clients la mission de les accompagner pour la mise en place de technologies de pointe de cybersécurité et pour faire une évaluation de leur organisation par rapport aux risques et aux nouveaux défis qui se profilent. Un diagnostic sur mesure, des tests d'intrusion et des services de conseil d'architecture fournis par Kudelski Security ont aidé les clients à mieux comprendre les menaces et à prendre les mesures nécessaires pour protéger leurs opérations.

En tant que fournisseur suisse de services de sécurisation, Kudelski Security est totalement indépendant dans ses évaluations et ses services de consulting. L'offre de cette entité est unique de par sa particularité de rassembler sous une même enseigne une large palette de services et de solutions de cybersécurité. Kudelski Security donne la possibilité à ses clients d'accéder à un pool d'experts dans différents domaines de la sécurité.

L'ensemble de ces prestations est possible grâce aux investissements consentis par le Groupe Kudelski dans l'innovation, la recherche cryptographique et la gestion des connaissances.

### Secteur public

La Suisse a commencé à mettre en œuvre en 2013 sa stratégie nationale de cybersécurité. Grâce à ses solides compétences en évaluation de la sécurité des systèmes et en «reverse engineering», Kudelski Security s'est positionné comme fournisseur de choix auprès de plusieurs administrations cantonales.

L'entité a enregistré un premier succès dans le cadre d'un appel d'offre public en Suisse en 2013. En novembre de cette année, Kudelski Security a démarré un projet de déploiement d'un système de gestion de la sécurité de l'information (ISMS) pour une administration cantonale. En parallèle, un audit IT a commencé pour un autre canton.

Grâce à ses spécialistes hautement qualifiés en tests d'intrusion et audits pour les applications mobiles (sur iOS et Android), Kudelski Security a été sélectionné pour des audits sécuritaires sur des smartphones. De plus, une société de transports publics basée en Suisse a choisi Kudelski Security pour identifier et résoudre les éventuelles failles sécuritaires de son infrastructure IT.

Les partenariats stratégiques globaux établis par Kudelski Security avec les leaders du marché de la sécurité lui permettent de fournir à ses clients des solutions complètes de cybersécurité. A titre d'exemple, Kudelski Security collabore de longue date avec les autorités policières. En 2013, l'accent a été mis sur la collaboration avec les pouvoirs cantonaux et fédéraux, avec l'obtention des premiers mandats d'analyse judiciaire.

Kudelski Security a continué d'investir en amont afin d'être encore mieux positionné pour répondre aux attentes du marché en 2014. Les références acquises en 2013 induiront sans doute une croissance dans tous les domaines où l'entité est active.



Kudelski Security est particulièrement bien positionné sur les marchés pour offrir à ses clients l'expertise la plus pertinente et la technologie la plus performante.





Kudelski Security a réalisé une progression stratégique dans ses trois secteurs clés – les services financiers, l'industrie des médias et du divertissement ainsi que les administrations publiques – et gagné de nouveaux clients dans les secteurs de la défense et des télécommunications

**SOLUTIONS ET SERVICES DE CYBERSÉCURITÉ**

**Secteur des médias**

Kudelski Security a continué à fournir des services de sécurité avancés à l'industrie des médias durant l'année 2013. Parallèlement, s'appuyant sur l'expertise de ses équipes, l'entité a fourni de nouveaux services destinés à accroître la protection des contenus à valeur ajoutée.

L'alliance latino-américaine Alianza, fondée à fin 2012, a démarré ses activités de soutien à vingt de ses membres opérateurs de pay-TV et propriétaires de contenus. Kudelski Security a fourni aux membres de l'alliance toute une palette de services allant de la veille avancée à l'analyse judiciaire du matériel piraté.

En-dehors des succès remportés en Amérique du Sud, la lutte contre le piratage de la télévision payante a continué, avec notamment des programmes en Europe, en Amérique du Nord et en Afrique. Des résultats positifs ont été obtenus grâce aux compétences multidisciplinaires de Kudelski Security.

Les équipes dédiées au secteur des médias et du divertissement ont également étoffé leur offre sur trois axes principaux:

- Elargir la base de clients au-delà du secteur de la télévision à péage. De nouvelles opportunités ont été exploitées à différents niveaux de la chaîne de valeur du contenu, allant de sa création à sa distribution et à la fabrication des appareils. Parmi ces opportunités, un contrat a été conclu en Amérique du Nord où Kudelski Security a pu mettre en œuvre son expertise en audit de sécurité et des systèmes ainsi qu'en sécurité des contenus.
- Etendre l'offre de Kudelski Security au-delà de la protection des contenus pour les opérateurs TV. Une campagne a permis de communiquer sur les nouvelles activités de cybersécurité du Groupe, répondant ainsi aux différents besoins des clients pay-TV du Groupe en matière de sécurité.
- Création et formalisation d'une offre de services globale incluant la protection de contenu intégrée avec l'offre traditionnelle d'accès conditionnel et complémentaire à cette dernière. Kudelski Security est ainsi en mesure d'amener sur le marché une offre de consulting unique qui permet de mesurer l'impact du piratage sur le business.

**Nouvelles frontières – Les télécommunications**

Au cours de l'exercice écoulé, Kudelski Security a commencé à explorer de nouvelles opportunités dans l'industrie des télécommunications, plus particulièrement dans le domaine du 4G LTE. S'appuyant sur des études de marché et des discussions avec des clients, Kudelski Security a décidé de proposer deux types de services pour l'industrie des télécoms:

- 1) des services destinés aux opérateurs de réseaux sans fil traditionnels qui déploient ou prévoient de déployer des réseaux 4G LTE sans fil;
- 2) des services s'adressant aux acteurs de la sécurité publique pour les marchés verticaux LTE (sécurité publique, infrastructures critiques).

Kudelski Security a gagné un premier contrat avec un opérateur de réseau mobile, visant à instaurer un partenariat à long terme. L'entité continuera d'investir de manière proactive dans les technologies et les solutions de sécurité destinées aux télécommunications. Elle prévoit notamment la mise en place d'un laboratoire de tests de sécurité 4G dont les tests sont officiellement approuvés par l'Office Fédéral des Communications.

**“QU’EST-CE QUE CELA  
SIGNIFIE POUR NOTRE  
BUSINESS ?”**

**“DEVONS-NOUS  
CRAINdre DE NOUVELLES  
CYBER ATTAQUES ?”**

**“NOS BIENS  
SONT-ILS EN  
SÉCURITÉ ?”**

**“POUVONS-NOUS  
PROTÉGER  
NOTRE RÉPUTATION NUMÉRIQUE ?”**

**“QUE FAIRE EN CAS DE  
CYBER INCIDENT ?”**

**“NOS DONNÉES PEUVENT-ELLES ÊTRE  
VOLÉES ?”**

SECTEURS D'ACTIVITÉ KUDELSKI SECURITY

Services financiers

Secteur public

Secteur des médias

Télécommunications

# NAGRAID SOLUTIONS ET MARCHÉS

## NAGRAID ET NAGRAID SECURITY

A l'origine un fabricant de cartes à puce, NagraID est aujourd'hui un fournisseur de solutions technologiques à valeur ajoutée pour l'industrie de la télévision numérique et de l'identification sécurisée. Il offre des solutions et des services destinés aux gouvernements, aux corporations ainsi qu'au secteur des applications «online» et bancaires. Les technologies brevetées de NagraID permettent l'intégration de composants électroniques sophistiqués dans une grande variété de matériaux et de formes telles que les cartes à puce ISO 7810, les passeports électroniques, etc.

### NagraID Security

Fondée en 2008, NagraID Security, compagnie soeur de NagraID, est le leader incontesté dans le développement et la production de cartes complexes multi-composants pour les applications de paiement, sécurité et identification. En particulier, NagraID Security est considéré comme le pionnier et le leader technologique dans le développement et fabrication des cartes à display, produit révolutionnant le monde de la carte de crédit en rendant les transactions à la fois plus sûres et plus pratiques pour l'utilisateur. En 2013, NagraID Security a produit et livré plus d'un million de cartes à display à ses clients présents dans le monde entier.



La NagraID e-Service ID Display Card (carte à affichage) est la dernière génération de documents d'identification sécurisée offrant aux administrations publiques, aux citoyens, aux entreprises et aux consommateurs sur Internet une plateforme mobile, facile à utiliser, sécurisée et offrant une protection optimale de la sphère privée lors de l'utilisation. Cette carte dispose de six niveaux de sécurité et peut être utilisée partout et à tout moment, avec tout type d'appareil.

### Marchés

En 2013, NagraID a été choisi comme fournisseur de la couverture électronique du passeport en Espagne. La couverture intègre une technologie électronique dans laquelle figurent les données démographiques et biométriques du citoyen, protégeant ainsi le passeport de la fraude et de la contrefaçon. La e-Cover de NagraID a été conçue de manière à être compatible avec les spécificités imposées par les imprimeurs d'État. NagraID fournit également une solution de cartes à puce multifonction pour le système de sécurité sociale de la République de Trinidad et Tobago. La carte contiendra les données du citoyen permettant à ce dernier d'accéder aux programmes sociaux accordés par l'État tels que soutien financier, nourriture, services de santé, médicaments, retraite, etc. Sur son marché domestique, NagraID est le fournisseur unique du permis de conduire suisse ainsi que des cartes de paiement électronique pour toutes les banques cantonales suisses. Les cartes bancaires sont fabriquées dans l'usine certifiée Visa et Mastercard de NagraID.

Finances



Gouvernement et santé



Fidélité



Accès et transport



Pay TV



Carte «Gold Certificate»



SECTEURS D'APPLICATIONS

Plus 100 millions de cartes

CAPACITÉ DE PRODUCTION ANNUELLE

12000m<sup>2</sup>

USINE DE FABRICATION DE NAGRAID, CERTIFIÉE VISA ET MASTERCARD

# PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

## VALORISATION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Le portefeuille mondial de propriété intellectuelle que possède le Groupe Kudelski ne cesse de s'étoffer, constamment enrichi par le processus d'innovation interne. Ce portefeuille représente un précieux capital auquel l'entreprise voue une gestion attentive tant sur le plan stratégique, juridique que financier, de manière à en assurer la protection et la valorisation sur le plan mondial. En 2013, d'importants progrès ont été accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe dans ce domaine.

L'entité Propriété Intellectuelle a été créée en 2012 avec pour objectif de renforcer le leadership technologique du Groupe, développer la propriété intellectuelle sur les marchés sous la forme d'octroi de licences et accompagner les innovations de l'entreprise et de ses partenaires. L'entité a la responsabilité de protéger, développer, gérer et vendre sous licence les technologies et le portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe. Elle est également en charge du programme global d'innovations du Groupe.

S'appuyant sur les meilleures pratiques et sur une équipe de professionnels expérimentés en matière de propriété intellectuelle, le Groupe dispose aujourd'hui d'un portefeuille de plus de 4200 brevets émis ou en demande dans le monde. Les brevets de rapportent aux technologies fondamentales dans le domaine de la télévision numérique telles que la sécurité du contenu (technologie de contrôle d'accès et de DRM), la diffusion du contenu (comprenant l'OTT), l'expérience utilisateur (sur plusieurs écrans) et la publicité. Ils concernent également certains aspects importants de l'accès public (gestion de l'accès de personnes et de véhicules) et des technologies de l'information (pour les réseaux privés et ouverts).

Le Groupe s'est également employé à étendre ses brevets à des domaines hors de ses secteurs habituels. Il prévoit d'augmenter la valeur de son portefeuille de propriété intellectuelle provenant de ses investissements technologiques avec plus d'une centaine de nouveaux brevets annuellement au cours des prochaines années. En 2013, le Groupe a également acquis des brevets et de la propriété intellectuelle auprès de tiers.

### Contrat de licence réciproque avec Cisco et autres transactions

L'entité Propriété Intellectuelle a réalisé plusieurs transactions en 2013, en ligne avec son plan d'octroi de licence et sa stratégie globale. A titre d'exemple, le Groupe a récemment annoncé un accord de licence réciproque avec Cisco, démontrant la vigueur de son portefeuille de brevets. D'autres discussions ont lieu avec des sociétés concernant des accords de licence et de licence réciproque. Le Groupe s'est fermement engagé à protéger et valoriser sa propriété intellectuelle et prévoit de renforcer encore les équipes dédiées à cette activité en 2014.

L'entité Propriété Intellectuelle vise à permettre une plus large adoption des technologies du Groupe sous forme d'utilisation de licences par des partenaires d'affaires et d'autres sociétés afin de faciliter les collaborations technologiques et de donner accès au portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe. L'entité participe également au développement de standards et de réglementations liées aux activités du Groupe.

S'appuyant sur  
les meilleures pratiques  
et sur une équipe de  
professionnels  
expérimentés en matière  
de propriété intellectuelle,  
le Groupe dispose  
aujourd'hui d'un portefeuille  
de plus de 4200 brevets  
émis ou en demande  
dans le monde.

Le Groupe  
est un leader  
mondial dans le  
secteur de  
l'Accès Public avec  
près de 10 000  
installations  
SKIDATA dans  
73 pays



Les solutions d'accès SKIDATA gèrent l'accès aux parkings de NMBS Holding dans plusieurs gares en Belgique – ici la gare d'Anvers-Central



# ACCÈS PUBLIC

## SKIDATA, UNE PRÉSENCE EN EXPANSION À TRAVERS LE MONDE

Stations de montagne, parkings, aéroports, transports publics, stades, parcs de loisirs ou villes entières – les systèmes d'accès sont partout une nécessité. Avec près de 10 000 installations en service (un chiffre qui ne cesse de croître), les solutions SKIDATA répondent aujourd'hui aux besoins les plus divers dans 73 pays. L'entreprise compte aujourd'hui 16 filiales locales, 3 joint-ventures et plus de 100 partenariats à travers le monde. Elle est présente là où sont ses clients, parlant leur langue et comprenant leurs spécificités. Pour renforcer encore cette proximité, SKIDATA prévoit l'ouverture de nouvelles filiales en Turquie et en Malaisie.

## SOLUTIONS ET SERVICES

### 44 Solutions globales centralisées

SKIDATA ne cesse d'enrichir son portefeuille de solutions de manière à consolider sa position parmi les leaders mondiaux des systèmes d'accès public. Depuis ses débuts en 1977 avec les solutions destinées aux stations de ski, SKIDATA a rapidement élargi ses activités à d'autres segments tels que les systèmes pour les parkings, les manifestations, les stades et les parcs d'attractions. Aujourd'hui, 35 ans plus tard, l'entreprise est beaucoup plus qu'un simple fournisseur de matériel et joue désormais le rôle d'expert global en matière d'accès.

SKIDATA est en mesure de fournir l'ensemble des solutions et services utiles à ses clients: gestion des installations, administration et contrôle des coûts ainsi que maintenance et monitoring. L'entreprise répond ainsi aux attentes des opérateurs qui souhaitent pouvoir piloter les différentes installations qu'ils exploitent de manière centralisée. SKIDATA est le gestionnaire global du projet, fournissant à la fois ses propres solutions logicielles et matérielles et intégrant celles de ses nombreux partenaires. Cette approche permet aux opérateurs de confier l'ensemble du déploiement à SKIDATA tout en pouvant intégrer des éléments tiers dans leurs installations.

### Services experts

Ces dernières années, SKIDATA a choisi d'accorder une attention de plus en plus importante aux services. Les «Services Experts» de SKIDATA regroupent désormais les services destinés à l'exploitation journalière des installations ainsi qu'à la gestion des phases critiques de décision et d'implémentation. Leurs principales caractéristiques sont:

- Services personnalisés en fonction des besoins
- Rapport coût/performance optimal
- Processus de support conçus de manière globale
- Livraison des solutions dans le respect des délais
- Transfert de connaissances ciblé lors des formations
- Services disponibles localement dans les filiales
- Services sur appel en dehors des heures d'ouverture des sites
- Accès à une équipe de spécialistes
- Engagement dans des partenariats



En 2013, SKIDATA a passé le cap des 6000 installations de parking déployées à travers le monde.



# SYSTÈMES POUR LES PARKINGS



## DÉPLOIEMENTS RAPIDES ET SANS PERTURBATIONS

En 2013, SKIDATA a passé le cap des 6000 installations de parking déployées dans le monde. La performance des systèmes d'accès SKIDATA ainsi que le niveau de service optimal qui les accompagne ont fait la différence. Par exemple en Afrique du Sud, les opérateurs du centre commercial Eastgate Shopping Center de Johannesburg souhaitaient remplacer le système existant par une solution SKIDATA, sans perturber le fonctionnement du centre. SKIDATA y est parvenu. Le responsable opérationnel a déclaré n'avoir jamais vu un système aussi simple à gérer et tenant toutes ses promesses. En Azerbaïdjan, SKIDATA a installé un système d'accès pour un parking souterrain sous un parc public à Baku. SKIDATA n'a mis que quatre jours pour déployer sa solution sur ce site complexe qui a nécessité la déviation de certaines routes pour créer l'accès au parking.

# Schiphol

dse Spoorwegen

Amsterdam Airport Schiphol

À l'aéroport d'Amsterdam Schiphol, SKIDATA gère plus de 38000 places de parc. L'importante capacité de ce parking en fait le plus grand des Pays-Bas. Il se compose de différents sites ayant chacun ses spécificités et sa configuration.

### **Nouveaux services et solutions en relation avec la communication mobile**

A fin 2012, plus de 720 millions de smartphones avaient été vendus dans le monde. Les personnes sont désormais joignables 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, écrivent des mails, effectuent des transactions de tous types, tout en étant en déplacement. SKIDATA s'inscrit dans cette tendance et propose à ses clients des services en relation avec l'essor de la communication mobile.

Dans le secteur des solutions pour parkings, la demande est particulièrement marquée pour la gestion centralisée de sites multiples. Les opérateurs souhaitent disposer d'équipements de pointe leur permettant d'accéder à toutes les informations nécessaires en un coup d'œil, où qu'ils se trouvent. Pour leur part, les utilisateurs veulent accéder à différents services de manière simple et confortable, avec un seul billet. Le projet avec NMBS (voir p.48) est un exemple d'implémentation réussie s'inscrivant dans ces tendances. Dans le secteur des stades et des remontées mécaniques, SKIDATA propose des solutions novatrices permettant aux opérateurs de fidéliser les clients par le biais de différents programmes et applications.

### **Programmes de fidélité**

SKIDATA a été le premier à déployer un programme de fidélité dans le secteur des stades.

Aux États-Unis, le Seattle Sounders FC est un club de football de première ligue. Afin de resserrer ses liens avec les supporters et stimuler la vente d'abonnements, le club a développé en collaboration avec SKIDATA un programme de fidélité fonctionnant avec la carte MatchPass. Grâce à cette carte, les supporters peuvent cumuler des points qui peuvent être échangés contre des prestations telles qu'un accès à des entraînements, à des places privilégiées lors des matches, etc. La carte permet également au club de collecter des données sur les supporters et d'adapter ses offres.

Sur les 32000 détenteurs d'abonnements en 2012, 25000 possédaient la carte MatchPass en 2013. La carte accompagne obligatoirement tous les abonnements en 2014.

Le concept de fidélisation des utilisateurs est transposable au domaine du ski. Le forfait de ski peut permettre le cumul de points et donner accès à des prestations exclusives, comme par exemple une place de parc tout près des pistes. Les opérateurs quant à eux peuvent fidéliser les skieurs et acquérir de nouveaux clients grâce à des offres attrayantes.

### **Application Facebook**

Aujourd'hui, suivre ce qui se passe dans certains lieux ou durant certains événements est devenu courant. Désormais, grâce à une application SKIDATA, un skieur peut faire savoir à ses amis dans quelle station il se trouve. Il s'inscrit sur la page d'accueil Facebook du domaine skiable; l'activation du service se fait lors de son arrivée sur le site et un message est automatiquement créé sur sa page personnelle.

**Plus de 2500 systèmes SKIDATA sont déployés dans le secteur du ski dans le monde.**

# SECTEUR MONTAGNE



## TOUJOURS UNE LONGUEUR D'AVANCE

SKIDATA a équipé l'un des quatre sites de ski (Gornaya Karusel) lors des Jeux Olympiques 2014 de Sotchi, en Russie. Au Japon, SKIDATA a encore une fois démontré son expertise en équipant en 2013 quatre stations du domaine skiable de Sugadaira Kogen, l'un des plus vastes du pays: Hare Ski Resort, Oku-Davos (Ueda Resort Kanko), Sugadaira Ski House, Schneider Sakudo. Les opérateurs cherchaient un partenaire fiable capable de gérer une facturation multi-sites en fonction des partenaires engagés dans le projet. SKIDATA a été choisi en raison de ses dix années d'expérience au Japon et ses nombreuses références japonaises (Shiga Kogen et Niseko United) et internationales dans le ski.

**COLLABORATION FRUCTUEUSE ENTRE SKIDATA ET NMBS**

Le projet avec NMBS représente l'une des réalisations importantes de SKIDATA.

NMBS Holding exploite des installations de parking dans 37 gares importantes en Belgique. En 2008, cette entreprise a créé la branche B-Parking et lui a confié la gestion de ces installations. Entre 2008 et 2012, 33 parkings dans 21 gares ont été équipés de solutions SKIDATA, représentant quelque 16600 places de parc. NMBS Holding et SKIDATA ont poursuivi leur collaboration en 2013 en signant un accord pour une nouvelle période de cinq ans. A fin 2013, ces parkings totalisaient plus de 56000 places de parc.

La solution SKIDATA permet la gestion centralisée des installations à partir de trois centres de contrôle. Grâce à la plateforme «sweb.Control», les opérateurs gèrent les parkings à distance et interviennent à tout moment, 24 heures sur 24, si un client en a besoin. La plateforme pilote les caméras et les interphones disposés dans chaque parking. SKIDATA a également pour mission d'intégrer les lecteurs de cartes mobilité MOBIB. Ces cartes permettent d'accéder à tous les parkings, les trains et les transports locaux dans tout le pays. Depuis avril 2013, cette fonctionnalité est disponible sur certains sites.



200 stades  
de football  
dans plus de  
20 pays utilisent  
les systèmes  
d'accès SKIDATA.

# ACCÈS AUX STADES



## UN LEADER DU MARCHÉ

SKIDATA est leader mondial dans les solutions d'accès aux stades. Il équipe aujourd'hui 200 stades dans 20 pays dans le monde, tels que le stade de la finale de la Coupe du Monde de football 2014 (Maracaná, Rio, Brésil), l'Allianz Arena à Munich qui abrite le Bayern Munich, triple champion 2013 (Ligue des Champions de l'UEFA, Championnat d'Allemagne et Coupe DFB) ainsi que les stades de huit champions nationaux: Celtic Park (Glasgow, Ecosse), Parc des Princes (Paris, France), Juventus (Turin, Italie), Estádio do Dragão (Porto, Portugal), Donbass Arena (Donetsk, Ukraine), St. Jakob-Park (Bâle, Suisse), Pepsi Arena (Varsovie, Pologne) et les stades du PFK ZSKA Moscou (Russie).



Le stade Allianz Arena à Munich est équipé d'une solution SKIDATA gérant 240 points d'entrée et permettant l'accès fluide de 1000 personnes à l'heure.

# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

**Le présent rapport est établi en exécution de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SIX Swiss Exchange. Sauf mention spécifique, les informations présentées dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2013.**

**La transposition des dispositions de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) au sein de Kudelski SA est en cours et les modifications des statuts subséquentes à cette ordonnance seront proposées au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale 2015.**

## 1. STRUCTURE DU GROUPE ET ACTIONNARIAT

### 1.1. Structure du Groupe

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

La structure du Groupe Kudelski figure ci-dessous dans les sections 1.1.1. à 1.1.3.

#### 1.1.1. Structure opérationnelle du Groupe

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

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

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

Les résultats sectoriels sont présentés dans la note 6 du rapport financier 2013 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 58 du rapport financier 2013. Des informations complémentaires sont également présentées dans les chiffres clés du rapport annuel 2013.

#### **1.1.2. Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation**

Kudelski SA est une société holding suisse cotée à la SIX Swiss Exchange (Ticker: KUD; val. No 001226836/ ISIN: CH0012268360) avec une capitalisation boursière au 31 décembre 2013 de CHF 668 551 928. 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 126 et 131 du rapport financier 2013 du Groupe Kudelski.

**PRÉSENCE INTERNATIONALE**

	iDTV	ACCÈS PUBLIC
<b>EUROPE</b>		
Suisse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
France	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autriche	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Allemagne	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Belgique	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Espagne	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Italie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pays-Bas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Suède	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Royaume-Uni	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Russie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>AMÉRIQUES</b>		
USA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Brésil	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chili	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>AFRIQUE</b>		
Afrique du Sud	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>ASIE / PACIFIQUE</b>		
Singapour	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chine	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hong Kong	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Japon	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Taiwan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Corée du Sud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Australie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inde	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**1.2. Actionnaires importants**

Au 31 décembre 2013, les principaux actionnaires de Kudelski SA forment un groupe d'actionnaires dont la participation s'élève à 63,42% et constitué de M. André Kudelski, Mme Marguerite Kudelski, Mme Isabelle Kudelski Haldy, Mme Irène Kudelski Mauroux et de leurs descendants respectifs. Les actions sont détenues en propre ou par l'intermédiaire d'une structure de détention dont les personnes susmentionnées sont bénéficiaires. A la connaissance du Groupe, aucun autre actionnaire ne détient plus de 3% des droits de vote et il n'existe pas de pactes

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

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



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

AU 31 DÉCEMBRE 2013	ACTIONS NOMINATIVES	ACTIONS AU PORTEUR	CAPITAL-ACTIONS DÉTENU	DROITS DE VOTE
Pool familial Kudelski	46 300 000	14 234 423	35,07%	63,41%

### 1.3. Participations croisées

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

## 2. STRUCTURE DU CAPITAL

### 2.1. Montant du capital ordinaire, autorisé et conditionnel au 31.12.2013 et

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

#### **Capital ordinaire**

Le capital-actions est de CHF 537 882 300. Il est divisé en 49 158 230 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 15 mai 2014, 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 103 555 260 et est structuré comme suit:

- un montant maximum de CHF 3 555 260 par l'émission d'un maximum de 355 526 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

EN MILLIERS DE CHF	31.12.13	31.12.12	31.12.11
Capital-actions nominatives	46 300	46 300	46 300
Capital-actions au porteur	491 582	489 822	487 498
Réserve légale	110 000	110 290	45 675
Réserve générale issue d'apports de capital	29 877	37 945	43 304
Résultat net	-33 872	-21 186	-25 930
Bénéfice au bilan	226 519	262 790	348 591
<b>TOTAL DES FONDS PROPRES</b>	<b>904 278</b>	<b>947 147</b>	<b>971 368</b>

*Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2013, 2012 et 2011 figurent dans les états financiers du Groupe des années correspondantes. Concernant la réserve générale issue d'apports de capital, des informations sont disponibles à la note 3.4 du rapport statutaire de Kudelski SA dans le rapport financier 2013 du Groupe Kudelski.*

### 2.4. Actions et bons de participation

Le capital de Kudelski SA au 31 décembre 2013 se compose de 46 300 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 chacune et de 49 158 230 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**

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

### **Emprunt obligataire**

Le 11 juin 2011, Kudelski SA a émis un emprunt obligataire de CHF 110 millions, pour une durée de cinq 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](mailto:info@nagra.com). Des informations additionnelles sur l'emprunt obligataire figurent à la note 31 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 trois ans à compter de la date d'achat.

Un tableau relatif à la participation des employés à ce plan pour l'année 2013 est disponible à la note 44 de l'annexe aux comptes consolidés.

### 3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est l'organe exécutif de la société. Il exerce les attributions intransmissibles et inaliénables prévues par la loi et les statuts. Il se compose actuellement de 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 (voir sections 3.4.1 à 3.5).

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
<b>ANDRÉ KUDELSKI*</b> Président du conseil et administrateur délégué	1960	Suisse	<b>DIPLÔME D'INGÉNIEUR-PHYSICIEN</b> Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)	1987	08.04.2014
<b>CLAUDE SMADJA</b> Vice-président du conseil et «lead director»	1945	Suisse	<b>LICENCE EN SCIENCES POLITIQUES</b> Université de Lausanne	1999	08.04.2014
<b>NORBERT BUCHER</b>	1931	Suisse	<b>DOCTORAT ÈS SCIENCES TECHNIQUES</b> Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne Différents programmes de 3 <sup>e</sup> cycle Université de New York, Harvard Business School et IMD, Lausanne	1992	08.04.2014
<b>PATRICK FÛETISCH</b>	1933	Suisse	<b>DOCTORAT EN DROIT</b> Université de Lausanne <b>BREVET D'AVOCAT</b>	1992	08.04.2014
<b>LAURENT DASSAULT</b>	1953	Française	<b>LICENCE EN DROIT DES AFFAIRES</b> <b>DIPLÔME DE L'ESLSCA</b> Ecole Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées, Paris	1995	08.04.2014
<b>PIERRE LESCURE</b>	1945	Française	<b>DIPLÔME UNIVERSITAIRE EN LETTRES ET EN JOURNALISME</b> Centre de formation des journalistes, Paris	2004	08.04.2014
<b>MARGUERITE KUDELSKI</b>	1965	Suisse	<b>INGÉNIEUR EN MICROTECHNIQUE</b> <b>DOCTEUR EN MICROTECHNIQUE</b> Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne <b>EXECUTIVE MBA</b> IMD Lausanne	2006	08.04.2014
<b>ALEXANDRE ZELLER</b>	1961	Suisse	<b>LICENCE EN SCIENCES ÉCONOMIQUES</b> Université de Lausanne	2007	08.04.2014
<b>JOSEPH DEISS</b>	1946	Suisse	<b>DOCTORAT EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES</b> Université de Fribourg	2012	08.04.2014

\* 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**



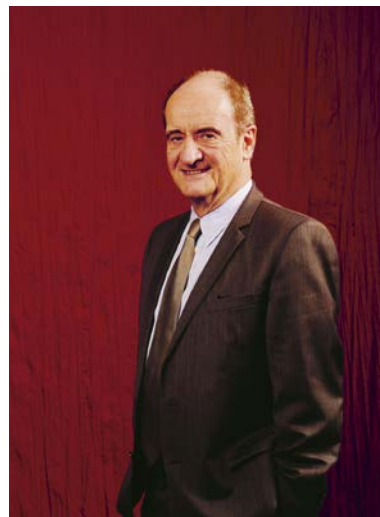
**NORBERT BUCHER**



**PATRICK FŒTISCH**



**LAURENT DASSAULT**



**PIERRE LESCURE**



**MARGUERITE KUDELSKI**



**ALEXANDRE ZELLER**



**JOSEPH DEISS**

## MANDATS EN COURS

### GRUPE KUDELSKI

#### 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
- NagraStar LLC., Co-Chairman

### AUTRES:

- Aéroport International de Genève (Suisse), vice-président
- Dassault Systèmes SA (France), administrateur, membre du comité d'audit et membre du comité de rémunération et de sélection (jusqu'au 30 mai 2013)
- Edipresse SA (Suisse), administrateur, président du comité d'audit (jusqu'au 23 septembre 2013)
- HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA, administrateur
- Nestlé SA (Suisse), administrateur, membre du comité d'audit (jusqu'au 11 avril 2013)
- Comité d'économiesuisse (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.

- Edipresse SA (Suisse), administrateur, président du comité de rémunération et membre du comité d'audit (jusqu'au 23 septembre 2013)
- International Board of Overseers de l'Illinois Institute of Technology (États-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 FÖTISCH

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

- Nagravision SA, président
- Nagra France SAS, président
- NagraID SA, président
- NAGRA PLUS SA, administrateur
- SkiData AG, membre du conseil de surveillance

- AMRP Handels AG (Suisse), président

**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
- Amis du Musée Centre Pompidou, Association, (France), Administrateur
- Arqana SAS (France), conseiller auprès du Directoire
- Artcurial SA (France), administrateur
- Artcurial Développement Sàrl (France), co-gérant
- Association des Amis du Musée National d'Art Moderne (France), administrateur
- Association pour la Diffusion Internationale de l'Art Français (ADIAF), Administrateur
- Association pour la Mémoire des Enfants cachés et des Justes (AMECJ), Membre du Conseil d'Administration et Trésorier
- Banque Privée Edmond de Rothschild Europe SA (Luxembourg), administrateur
- Catalyst Investments II L.P. (Israël), Chairman of the Advisory Board
- Château Dassault SAS (France), président
- DASSAULT BELGIQUE AVIATION S.A (Belgique), Administrateur
- Financière Louis Potel & Chabot SAS (France), administrateur
- Generali France SA (France), administrateur et président du comité des comptes
- Groupe Industriel Marcel Dassault SAS (France), directeur général délégué et administrateur
- Immobilière Dassault SA (France), président du conseil de surveillance
- Laurent Dassault Rond Point (LDRP) SCI (France), associé gérant
- Lepercq, de Neuflyze & Co. Inc. (États-Unis), board member
- L. REAL ESTATE SCA SICAR (Luxembourg), Chairman of the Investors Committee
- ONE DROP France (association), président
- Organisation pour la prévention de la Cécité (OPC), Association, (France), Administrateur
- 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
- 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. Depuis juillet 2008, il dirige le Théâtre Marigny à Paris. Enfin, Pierre Lescure deviendra président du Festival de Cannes à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2014.

- 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

## 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 Précél SA à Neuchâtel (alors société du Groupe Kudelski) avant d'être nommée CEO et administratrice déléguée de cette société en 2000, un poste qu'elle occupe jusqu'à fin 2002. Après avoir réalisé différents travaux de marketing et d'analyse financière pour la société

NagraID en 2003, elle prend la responsabilité de projets clés pour le Groupe au sein du département finance de 2004 à 2006. En 2007 Marguerite Kudelski devient consultante indépendante (business development et conseil de gestion) avant de reprendre, dès décembre 2011, la gestion de l'activité historique du Groupe Kudelski, l'audio, qui a été transférée à la société Audio Technology Switzerland SA. Elle exerce au sein de cette société les fonctions de présidente du conseil d'administration et responsable du département R&D.

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

## JOSEPH DEISS

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

Parallèlement à sa carrière académique, Joseph Deiss a suivi une carrière politique. Il est député du Grand Conseil du canton de Fribourg de 1981 à 1991, année durant laquelle il en est le Président.

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

## MANDATS EN COURS

### GRUPE KUDELSKI

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

\* Cette société ne fait plus partie du Groupe Kudelski depuis le 18 juillet 2011

### AUTRES:

- Audio Technology Switzerland SA (Suisse), présidente

### AUTRES:

- Banque Lombard Odier & Cie SA (Suisse), administrateur, membre du comité d'audit.
- Maus Frères SA (Suisse), administrateur
- SIX Group SA (Suisse), président du conseil d'administration

### AUTRES:

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



### 3.2. Autres activités et groupements d'intérêt

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

### 3.3. Election et durée du mandat

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

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

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

Le vice-président peut convoquer le conseil d'administration. Il préside l'assemblée générale en l'absence du président. La gestion de la société peut être déléguée à l'administrateur délégué, sauf disposition contraire de la loi. Dans sa gestion, l'administrateur délégué agit en fonction des directives émises par le conseil d'administration et préserve les intérêts de la société. Il présente en outre à chaque séance du conseil d'administration un rapport comprenant les aspects essentiels de la marche des affaires.

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

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

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

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

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

#### Comité d'audit

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

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

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

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

#### Comité stratégique

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

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

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

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

#### Comité de rémunération et de nomination

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

Le comité de rémunération et de nomination supervise la politique de rémunération mise en place par la société (voir section 5: Rémunérations, participations et prêts). Le comité présente au conseil d'administration qui soumet à l'assemblée générale les propositions de nomination d'administrateurs. Il examine, à la demande de l'administrateur délégué, les candidatures aux postes de la direction générale et peut, s'il le souhaite, auditionner les candidats.

#### **3.4.3. 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 la section 3.4.2.

Le conseil d'administration siège au moins quatre fois par an, mais aussi souvent que la marche des affaires l'exige. En 2013, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit:

Conseil d'administration	9 fois
Comité stratégique	3 fois
Comité d'audit	3 fois
Comité de rémunération et de nomination	3 fois

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration a atteint 88%. Les réunions du conseil d'administration ont duré en moyenne 3h30 et celles des comités deux heures en moyenne.

#### **3.5. Compétences**

Voir également la section 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 al.4, 651a, 652a, 652g, 652h, 653g, 653h du Code des obligations);
- informer le juge en cas de surendettement.

63

#### **La direction générale**

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

#### **3.6. 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 retour de l'information ont une grande importance. C'est pourquoi le Groupe Kudelski a mis en place des instruments d'information et de contrôle qu'il fait évoluer, à différents niveaux: stratégie, opération, finance, droit, propriété intellectuelle, ressources humaines et gestion de l'information.

#### **Supervision**

- L'administrateur délégué fournit au conseil d'administration, avant chaque séance, un rapport comprenant les aspects essentiels de l'évolution des affaires (contrats clés, évolution des ventes, tendances du marché, capital humain) pour les principales entités et activités du Groupe.
- Les membres du conseil d'administration reçoivent de façon hebdomadaire ou trimestrielle, suivant la pertinence, une revue de presse ou d'autres documents informatifs concernant le Groupe et ses entités, ainsi que des commentaires de l'administrateur délégué lorsque ce dernier l'estime nécessaire.

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

### **Opérations et stratégie**

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

supérieurs de l'activité Accès Public établissent des rapports réguliers au conseil de surveillance et sont invités suivant les thèmes à y participer.

### **Finance**

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

### **Juridique**

- Le département juridique fournit assistance et conseils dans le cadre des processus de prise de décision et des activités de tous les départements du Groupe aux fins de prendre en compte et limiter de manière pertinente le risque juridique et de veiller au respect de la politique générale du Groupe. Le département juridique est également chargé de la négociation et de l'approbation des contrats conclus par les diverses entités du Groupe et utilise pour ce faire des outils de gestion et d'archivage électronique qui permettent un suivi efficace des contrats.

### **Propriété intellectuelle**

- Le département propriété intellectuelle est chargé de protéger, développer, gérer et licencier les technologies et le portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe. En relation avec ces

tâches, le département propriété intellectuelle rend compte aux cadres supérieurs des questions opérationnelles et stratégiques liées à la propriété intellectuelle qui ont un impact sur les activités du Groupe.

#### Ressources humaines

- Le département des ressources humaines dispose d'un outil de développement de la performance («Performance Development System» ou PDS) visant à assurer une adéquation entre les programmes de gestion des collaborateurs et les besoins de l'entreprise. Il permet l'évaluation de la performance et comprend un plan de développement de carrière individuel selon les besoins de l'entreprise. Depuis janvier 2013, un outil PDS entièrement intégré au système de gestion des collaborateurs est disponible en ligne. Il permet de mesurer plus

aisément la progression des collaborateurs par rapport à leurs objectifs et d'optimiser ainsi le suivi par leurs managers. En sus du PDS, le système de gestion des collaborateurs comprend actuellement une base de données des employés, des modules de gestion du temps et absences, de gestion de la formation ainsi qu'un module de gestion de la rémunération.

#### Gestion de l'information

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

## 4. DIRECTION GÉNÉRALE

### 4.1. Membres de la direction générale



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

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

---

**ANDRÉ KUDELSKI**

Voir section 3.1. ci-avant.

---

**MAURO SALADINI**

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

---

**MANDATS EN COURS**

---

**PRINCIPALES SOCIÉTÉS OPÉRATIONNELLES DÉTENUES PAR KUDELSKI SA:**

- Nagravision SA, directeur
- SkiData AG, vice-président du conseil de surveillance
- Nagrad SA, administrateur-délégué
- Nagrad Security SA, administrateur

**AUTRES:**

- Myriad Group AG (Suisse), administrateur

---

**PIERRE ROY**

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

---

**PRINCIPALES SOCIÉTÉS OPÉRATIONNELLES DÉTENUES PAR KUDELSKI SA:**

- Nagravision SA, administrateur et directeur général
- SmarDTV SA, administrateur
- Nagra Media UK Ltd, administrateur
- Nagra-Kudelski Ltd, président (jusqu'à mi-avril 2013)
- Nagravision Italia s.r.l., administrateur
- Nagravision Iberica SL, administrateur
- Nagra USA Inc., administrateur
- Nagravision Asia Pte Ltd., administrateur
- Nagra Media Korea LLC, administrateur
- Nagra Media Pvt Ltd, administrateur
- OpenTV Europe SAS, président
- OpenTV Australia Pty Ltd, administrateur
- Nagra Thomson Licensing SA, président (jusqu'au 24 juin 2011)\*

\* Cette société ne fait plus partie du Groupe Kudelski depuis le 16 juin 2011

#### 4.2. Autres activités et groupements d'intérêt

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

#### 4.3. Contrats de management

Au 31 décembre 2013, il n'y a pas de contrats de management au sein de Kudelski SA.

- entreprises de haute technologie cotées au Nasdaq ou au NYSE;
- entreprises de haute technologie cotées à l'Euronext;
- entreprises cotées à la Bourse suisse et faisant partie du Swiss Performance Index (SPI), secteur Technology;
- et entreprises de haute technologie détenues par des fonds privés;

### 5. RÉMUNÉRATIONS, PARTICIPATIONS ET PRÊTS

#### 5.1. Principes de rémunération

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

- cohérence de la rémunération par rapport aux tâches, à la charge de travail et au degré de responsabilité assumées;
- adéquation de la rémunération avec la marche effective des affaires, avec les changements et l'évolution des marchés dans lesquels le Groupe est présent ainsi qu'avec la stratégie à moyen et long terme du Groupe;
- appréciation globale (et non individuelle) de la rémunération afin d'encourager une vision à long terme des intérêts de la société;
- pour les membres de la direction générale, appréciation de la performance personnelle en relation avec des objectifs à court et à long terme.

Le comité de rémunération et de nominations (voir section 5.3) veille à ce que la rémunération globale soit comparable à celle d'un membre d'un organe dirigeant ayant des compétences et des responsabilités similaires dans des sociétés actives dans les domaines de la télévision numérique et de l'Internet sur le marché international, en particulier en Suisse ou dans des régions à fort développement technologique tels que l'ouest des États-Unis et les pays européens. Il est également tenu compte de la volonté de ne pas diluer excessivement le capital de la société.

Le comité de rémunération et de nomination ne fonde pas son appréciation sur des benchmarks et ne recourt pas aux services de consultants en rémunération. Il effectue une appréciation générale des conditions du marché pratiquées par les entreprises de référence suivantes:

avec lesquelles le Groupe est en concurrence notamment pour le recrutement et comparables en terme de complexité opérationnelle et de chiffre d'affaires, tout en tenant compte du fait que ces entreprises ne sont pas dans le même secteur d'activité que le Groupe. La vitesse d'évolution du marché dans lequel opèrent ces sociétés est également un critère d'appréciation.

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

Le niveau de rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration est déterminé par leur rôle au sein du conseil d'administration et de ses comités. Les éléments de la rémunération sont explicités dans la section 5.2.1.

La rémunération globale annuelle des membres de la direction générale comprend une part fixe et une part variable. La part variable de la rémunération dépend des résultats du Groupe (économiques et stratégiques) ainsi que des responsabilités assumées et de la performance individuelle, ce qui peut influencer de façon positive ou négative le niveau de rémunération de chaque membre de la direction générale. La part variable a pour fonction d'aligner les intérêts des membres de la direction générale sur ceux de l'entreprise et ainsi de les faire bénéficier ou non de la création de valeur. Cette part variable n'est toutefois pas exprimée en pourcentage de la rémunération fixe (voir également section 5.2.2).

Il n'existe, à l'heure actuelle, aucune disposition prévoyant une prestation ou un avantage particulier, y compris concernant les périodes de blocage des actions, en cas de résiliation du contrat de travail d'un membre de la

direction générale ou de départ d'un des membres du conseil d'administration. Il n'existe pas non plus de telles dispositions en faveur des membres du conseil d'administration, des membres de la direction générale ou en faveur d'autres personnes occupant des fonctions clés au sein du Groupe en cas de changement de contrôle de la société. Les contrats de travail des membres de la direction générale sont des contrats annuels renouvelables tacitement d'année en année, avec un délai de congé de six mois, ceci afin d'assurer une stabilité au sein du Groupe.

## 5.2. Eléments de la rémunération

Le rapport financier présente à la note 46 le détail des indemnités versées aux membres du conseil d'administration et de la direction générale, conformément aux exigences de l'article 663bbis CO.

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

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

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

### 5.2.2 Membres de la direction générale

La rémunération globale annuelle des membres de la direction générale se compose d'un salaire et d'une part variable.

La rémunération est versée en espèces, en actions et sous forme de prestations en nature, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture de service ou le paiement de tout ou partie de la prime d'assurance maladie internationale, Suisse comprise. La part fixe de la rémunération est en principe versée en espèces. Le comité de nomination et de

rémunération décide de façon discrétionnaire des modalités de paiement de la part variable, en tenant compte de critères tels que le cours de l'action ou encore de l'effet de dilution.

Le paiement est en principe effectué pour un maximum de 50% sous la forme d'actions au porteur de Kudelski SA. Ces actions sont bloquées pour une période de trois ou sept ans, au choix de la personne concernée. Les membres de la direction générale ont également la possibilité de participer au plan d'achat d'actions mis en place en 2004, conformément aux termes dudit plan (voir section 2.7: Plan d'achat d'actions).

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

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



#### Données particulières concernant l'exercice 2013

La rémunération de chaque membre de la direction générale est fixée de façon globale et la rémunération variable des membres de la direction générale n'est pas déterminée par rapport à la partie fixe de la rémunération comme spécifié dans la section 5.1. A titre indicatif, la rémunération variable des membres de la direction générale a représenté entre 40% et 50% de la rémunération globale, à l'exclusion de celle de l'administrateur délégué (voir note 46 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 membres de la direction générale s'expliquent notamment par la fonction exercée, le statut au sein de l'entreprise et les pratiques en vigueur dans le marché à l'époque de la nomination.

#### **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 qui fait rapport de son activité chaque année au conseil d'administration. Fait exception à ce principe la rémunération des membres du comité de rémunération et de nomination qui est fixée par le conseil d'administration lui-même (voir section 3.4.2. 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 d'administration, de la direction générale et des cadres clés de l'entreprise, à l'exclusion de sa propre rémunération.

Chaque année, en principe au cours du premier trimestre, le comité de rémunération et de nomination réexamine la politique de rémunération et fixe la rémunération de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale sur une base annuelle. A la même période, l'administrateur délégué discute les objectifs de performance de la direction générale avec ses membres. Il fait rapport au conseil d'administration des décisions prises lors d'une séance, qui est également généralement tenue au cours du premier trimestre. La rémunération des administrateurs non exécutifs et des membres du comité de rémunération et de nomination est fixée par le conseil d'administration dans son ensemble lors d'une séance qui est généralement tenue au cours du premier trimestre. Les séances du comité de rémunération et de nomination ainsi que du conseil d'administration ont en règle générale lieu en l'absence des personnes dont la rémunération est débattue.

#### **5.4 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 concernant l'exercice 2013. Il est à noter que les actions bloquées de la direction générale l'ont été pour des périodes de 3 ou 7 ans (voir section 5.2.2.).

## **6. DROIT DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES**

Les dispositions statutaires régissant les droits de participation des actionnaires sont conformes au droit positif prévu par le Code des obligations. Les statuts de Kudelski SA peuvent être consultés sur le site du Groupe Kudelski sur la page suivante:

<http://www.nagra.com/cms/Investors-doc-center.html>

#### **6.1. Limitations et représentation des droits de vote**

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

\* Ceci représente 0,19% du capital-actions de Kudelski SA.

### 6.5. Inscriptions au registre des actions

Les actions de Kudelski SA 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 CONTRÔLE ET MESURES DE DÉFENSE

### 7.1. Obligation de présenter une offre

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

### 7.2. Clauses relatives aux prises de contrôle

Il n'existe pas de telles clauses.

---

## 8. ORGANE DE RÉVISION

### 8.1. Durée du mandat de révision et de la fonction du réviseur responsable

L'organe de révision de Kudelski SA est PricewaterhouseCoopers SA (Lausanne). Certaines sociétés affiliées du Groupe sont révisées par d'autres organes de révision. L'organe de révision a été réélu par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de Kudelski SA du 30 avril 2013 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 1<sup>er</sup> 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 2013 la somme de CHF 1017000. Par services d'audit, on entend les travaux nécessaires chaque année à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des filiales ainsi qu'à l'émission des rapports exigés légalement dans chaque pays, effectués par PricewaterhouseCoopers.

### 8.3. Honoraires supplémentaires

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour des services additionnels concernant l'année 2013 la somme de CHF 465 252 composée de CHF 424 282 pour des conseils liés à la fiscalité et de CHF 40 970 pour d'autres services additionnels. Par services additionnels, on entend notamment les prestations telles que l'audit de transactions occasionnelles et d'autres prestations telles que les méthodes comptables nouvelles ou modifiées.

### 8.4. Instruments d'information sur la révision externe

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

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

Des représentants de l'organe de révision du Groupe Kudelski, dont l'associé responsable de l'audit des comptes, sont régulièrement invités à participer aux séances du comité d'audit en tant que participants externes. A l'exception des discussions et prises de décision du comité d'audit concernant l'organe de révision, les représentants de PricewaterhouseCoopers ont cette année participé à l'ensemble des trois séances du comité d'audit. Le responsable de l'audit interne, a quant à lui, participé à l'une de ces séances pour les parties qui le concernaient.

Pour plus d'informations sur le comité d'audit en particulier concernant les critères de sélection, d'évaluation et d'indépendance, voir les sections 3.4.2. et 3.4.3. ci-avant.

## 9. POLITIQUE D'INFORMATION

Le Groupe Kudelski informe régulièrement les investisseurs des développements suivants:

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

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

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

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

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

Les principaux liens Internet et adresses électroniques figurent en page 138 du présent rapport.

### Dates importantes

- 8 avril 2014  
Assemblée générale ordinaire à Cheseaux-sur-Lausanne;
- 21 août 2014  
Publication du rapport financier semestriel et conférence de presse;
- 19 février 2015  
Publication des résultats financiers 2014 et conférence de presse.



# RAPPORT FINANCIER





# CONTENTS

---

## KUDELSKI GROUP CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2013 AND 2012	P. 76
CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2013 AND 2012	P. 76
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2013 AND 2012	P. 77
CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2013 AND 2012	P. 78
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2013 AND 2012	P. 79
NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013	P. 80
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 127

---

## KUDELSKI SA FINANCIAL STATEMENTS

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2013 AND 2012	P. 128
INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2013	P. 129
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2013	P. 130
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 137

# CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2013 AND 2012)

In CHF'000	Notes	2013	restated 2012 <sup>1</sup>
Revenues	6	842 322	844 051
Other operating income	7	15 503	16 286
<b>Total revenues and other operating income</b>		<b>857 825</b>	<b>860 337</b>
Cost of material		-227 474	-244 450
Employee benefits expense		-369 354	-368 746
Other operating expenses	8	-149 273	-147 720
<b>Operating income before depreciation, amortization and impairment</b>		<b>111 724</b>	<b>99 421</b>
Depreciation, amortization and impairment	9	-51 511	-63 797
<b>Operating income</b>		<b>60 213</b>	<b>35 624</b>
Interest expense	10	-8 438	-16 998
Other finance income/(expense), net	11	144	2 079
Share of results of associates	18	1 681	1 208
<b>Income before tax</b>		<b>53 600</b>	<b>21 913</b>
Income tax expense	12	-10 242	-6 831
<b>Net income for the year</b>		<b>43 358</b>	<b>15 082</b>
<b>Attributable to:</b>			
- Equity holders of the company		42 150	15 234
- Non controlling interests		1 208	-152
		<b>43 358</b>	<b>15 082</b>
<b>Earnings per share (in CHF)</b>			
- bearer share: basic and diluted (in CHF)	14	0.7821	0.2828
- registered share (not listed): basic and diluted (in CHF)	14	0.0782	0.0283

76

# CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2013 AND 2012)

In CHF'000	2013	restated 2012 <sup>1</sup>
<b>Net income</b>	<b>43 358</b>	<b>15 082</b>
<b>Other comprehensive income to be eventually reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:</b>		
Currency translation differences	-3 855	-7 096
Cash flow hedges, net of income tax	358	-66
Net (loss)/gain on available-for-sale financial assets, net of income tax	-1 137	98
	<b>-4 634</b>	<b>-7 064</b>
<b>Other comprehensive income never to be reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:</b>		
Remeasurements on post employment benefit obligations, net of income tax	3 762	-4 408
<b>Total other comprehensive income, net of tax</b>	<b>3 762</b>	<b>-4 408</b>
<b>Total comprehensive income</b>	<b>42 486</b>	<b>3 610</b>
<b>Attributable to:</b>		
- Equity holders of the company	41 558	4 281
- Non controlling interests	928	-671
	<b>42 486</b>	<b>3 610</b>

<sup>1</sup>) Restated to reflect the adoption of IAS 19 Revised on Employee benefits (see note 40).  
The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.



# CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(AT DECEMBER 31, 2013 AND 2012)

In CHF'000	Notes	31.12.2013	restated 31.12.2012 <sup>1</sup>	restated 01.01.2012 <sup>1</sup>
<b>ASSETS</b>				
<b>Non-current assets</b>				
Tangible fixed assets	15	147 487	154 758	166 355
Intangible assets	16	169 250	188 167	214 713
Investment property	17	1 459	1 571	–
Investments in associates	18	4 768	4 398	3 996
Deferred income tax assets	19	56 118	61 859	60 646
Financial assets and other non-current assets	20	60 198	74 145	88 549
<b>Total non-current assets</b>		<b>439 280</b>	<b>484 898</b>	<b>534 259</b>
<b>Current assets</b>				
Inventories	21	64 383	68 647	63 102
Trade accounts receivable	22	197 233	196 397	228 219
Other current assets	23	49 959	56 958	68 465
Financial assets (short term)	24	–	7	–
Cash and cash equivalents	25	100 273	110 086	289 591
<b>Total current assets</b>		<b>411 848</b>	<b>432 095</b>	<b>649 377</b>
<b>Total assets</b>		<b>851 128</b>	<b>916 993</b>	<b>1 183 636</b>
<b>EQUITY AND LIABILITIES</b>				
<b>Equity</b>				
Share capital	26	537 882	536 122	533 798
Reserves		-96 999	-126 842	-127 119
Treasury shares	27	–	-290	-326
<b>Equity attributable to equity holders of the parent</b>		<b>440 883</b>	<b>408 990</b>	<b>406 353</b>
Non controlling interests	28	5 618	9 425	16 905
<b>Total equity</b>		<b>446 501</b>	<b>418 415</b>	<b>423 258</b>
<b>Non-current liabilities</b>				
Long-term financial debt	29	123 444	194 679	129 953
Deferred income tax liabilities	19	491	4 348	5 508
Employee benefits liabilities	32	61 281	60 233	50 498
Provisions for other liabilities and charges	33	288	504	2 298
Other long-term liabilities and derivative financial instruments	34	2 288	1 852	2 280
<b>Total non-current liabilities</b>		<b>187 792</b>	<b>261 616</b>	<b>190 537</b>
<b>Current liabilities</b>				
Short-term financial debt	35	59 257	74 083	383 376
Trade accounts payable	36	37 729	40 073	54 196
Other current liabilities	37	98 034	94 663	93 820
Current income taxes		2 137	1 904	2 067
Advances received from clients	38	13 620	14 362	16 497
Derivative financial instruments	39	–	–	2 540
Provisions for other liabilities and charges	33	6 058	11 877	17 345
<b>Total current liabilities</b>		<b>216 835</b>	<b>236 962</b>	<b>569 841</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>404 627</b>	<b>498 578</b>	<b>760 378</b>
<b>Total equity and liabilities</b>		<b>851 128</b>	<b>916 993</b>	<b>1 183 636</b>

1) Restated to reflect the adoption of IAS 19 Revised on Employee benefits (see note 40).  
The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

# CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2013 AND 2012)

In CHF'000	Notes	2013	restated 2012 <sup>1</sup>
<b>Net income for the year</b>		<b>43 358</b>	<b>15 082</b>
Adjustments for net income non-cash items:			
- Current and deferred income tax		10 242	6 831
- Interest expense and other finance income/(expense), net		8 194	11 122
- Allocation of the equity conversion component and transaction costs of convertible bond and borrowings		262	5 028
- Depreciation, amortization and impairment	9	51 511	63 797
- Share of result of associates	18	-1 681	-1 208
- Non-cash employee benefits expense		5 401	3 657
- Deferred cost allocated to income statement		10 406	21 142
- Additional provisions net of unused amounts reversed		-979	7 277
- Non-cash government grant income		-6 479	-4 098
- Other non cash income/expenses		2 647	-99
Adjustments for items for which cash effects are investing or financing cash flows:			
- Gain on sales of subsidiaries	7	-	-860
- Other non operating cash items		622	112
Adjustments for change in working capital:			
- Change in inventories		2 313	-7 544
- Change in trade accounts receivable		-3 271	28 920
- Change in trade accounts payable		-2 364	-11 567
- Change in deferred costs and other net current working capital headings		6 724	-9 140
Dividends received from associated companies	18	1 230	832
Interest paid		-6 409	-13 272
Interest received		1 247	2 143
Income tax paid		-2 054	-7 660
<b>Cash flow from operating activities</b>		<b>120 920</b>	<b>110 495</b>
Purchases of intangible fixed assets		-9 854	-11 654
Purchases of tangible fixed assets		-20 342	-26 581
Proceeds from sales of tangible and intangible fixed assets		510	703
Investment in financial assets and loans granted		-730	-47
Divestment of financial fixed assets and loan reimbursement		2 768	2 564
Disposal of subsidiaries, cash inflow		-	7 356
<b>Cash flow used in investing activities</b>		<b>-27 648</b>	<b>-27 659</b>
Reimbursement of convertible bond		-	-350 000
Reimbursement of bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities		-86 659	-11 680
Increase in bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities		1	112 449
Proceeds from employee share purchase program	44	57	143
Proceeds from non controlling interest		-	244
Acquisition of non controlling interests		-246	-
Sale of treasury shares		119	-
Dividends paid to non controlling interests		-4 655	-7 054
Dividends paid to shareholders	43	-10 757	-5 359
<b>Cash flow from/(used in) financing activities</b>		<b>-102 140</b>	<b>-261 257</b>
Effect of foreign exchange rate changes on cash and cash equivalents		-945	-1 084
<b>Net increase / (decrease) in cash and cash equivalents</b>		<b>-9 813</b>	<b>-179 505</b>
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	25	110 086	289 591
Cash and cash equivalents at the end of the year	25	100 273	110 086
<b>Net increase / (decrease) in cash and cash equivalents</b>		<b>-9 813</b>	<b>-179 505</b>

1) Restated to reflect the adoption of IAS 19 Revised on Employee benefits (see note 40).  
The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

# CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2013 AND 2012)

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
<b>January 1, 2012 published</b>		<b>533 798</b>	<b>59 036</b>	<b>-134 661</b>	<b>30 115</b>	<b>-67 715</b>	<b>-326</b>	<b>16 905</b>	<b>437 152</b>
Restatement due to revised IAS 19 on employee benefits <sup>1</sup>				-13 893					-13 893
<b>January 1, 2012 (restated)<sup>1</sup></b>		<b>533 798</b>	<b>59 036</b>	<b>-148 554</b>	<b>30 115</b>	<b>-67 715</b>	<b>-326</b>	<b>16 905</b>	<b>423 259</b>
Net income				15 234				-152	15 082
Other comprehensive income				-4 408	64	-6 610		-518	-11 472
<b>Total comprehensive income</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10 826</b>	<b>64</b>	<b>-6 610</b>	<b>-</b>	<b>-670</b>	<b>3 610</b>
Employee share purchase program	44	338	-137						201
Shares issued for employees		1 986	-1 160						826
Dividends	43		-5 359						-5 359
Dividends to non controlling interests								-7 054	-7 054
Transfer equity component of convertible bond				33 470	-33 470				-
Reversal of put option on acquisition of non controlling interests					2 672				2 672
Transactions with non controlling interests								244	244
Shares granted to employees	27			-36			36		-
Shares allocated over the vesting period	44			17					17
<b>December 31, 2012 (restated)<sup>1</sup></b>		<b>536 122</b>	<b>52 380</b>	<b>-104 277</b>	<b>-619</b>	<b>-74 325</b>	<b>-290</b>	<b>9 425</b>	<b>418 415</b>
Net income				42 150				1 208	43 358
Other comprehensive income				3 762	-958	-3 395		-281	-872
<b>Total comprehensive income</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>45 912</b>	<b>-958</b>	<b>-3 395</b>	<b>-</b>	<b>927</b>	<b>42 486</b>
Employee share purchase program	44	79	-17						62
Shares issued for employees		1 681	-537						1 144
Dividends	43		-8 068	-2 689					-10 757
Dividends to non controlling interests								-4 655	-4 655
Sale of treasury shares				-134			253		119
Transactions with non controlling interests				-240				-79	-319
Shares granted to employees	27			-37			37		-
Shares allocated over the vesting period	44			5					5
<b>December 31, 2013</b>		<b>537 882</b>	<b>43 758</b>	<b>-61 460</b>	<b>-1 577</b>	<b>-77 720</b>	<b>-</b>	<b>5 618</b>	<b>446 501</b>

1) Restated to reflect the adoption of IAS 19 Revised on Employee benefits (see note 40).  
The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

Following the redemption of the convertible bond in 2012, kCHF 33 470 have been transferred from fair value reserves to retained earnings. After the expiration of the put option on non-controlling interests in 2012, kCHF 2 672 have been released to Fair value and other reserves. Fair value and other reserves as of December 31, 2013 include kCHF -1 209 (2012: kCHF -72) of unrealized loss on available-for-sale financial assets and an unrealized loss of kCHF -368 (2012: kCHF -547) relating to cash flow hedges.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 1. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

### (A) Basis of preparation

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

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

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

### (B) Group accounting

#### (a) Subsidiaries

Subsidiaries are all entities (including structured entities) over which the Group has control. The Group controls an entity when the Group has power over an entity, is exposed to, or has rights to, variable returns from its involvement with the entity and has the ability to affect these returns through its power over the entity. Subsidiaries are fully consolidated from the date on which control is transferred to the Group.

Inter-company transactions, balances, income and expenses on transactions between Group companies are eliminated. Profits and losses resulting from inter-company transaction that are recognised in assets are also eliminated unless the transaction

provides evidence of an impairment of the asset transferred. Accounting policies of subsidiaries have been changed where necessary to ensure consistency with the policies adopted by the Group.

#### (b) Business combinations

The Group applies the acquisition method to account for business combinations. The consideration transferred for the acquisition of a subsidiary consists of the fair values of the assets transferred, the liabilities incurred to the former owners of the acquiree and the equity interest issued by the Group. Acquisition-related costs are expensed as incurred. The consideration transferred includes the fair value of any asset or liability resulting from a contingent consideration. Identifiable assets acquired and liabilities and contingent liabilities assumed in a business combination are measured initially at their fair value at the acquisition date, irrespective of the extent of any non-controlling interests. Identified assets acquired include fair value adjustments on tangible 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. Any contingent consideration depending on the future financial performance of the acquired company (“earn out clause”) is recognized at fair value at acquisition date using management’s best estimate of the final consideration payable. The portion of the contingent consideration deferred to a date more than twelve month after the balance sheet date is discounted to its present value and disclosed within other long term liabilities. The Group recognizes non-controlling interest as its proportionate share of the recognized

amounts of identifiable net assets. Goodwill is initially measured as the excess of the aggregate of the consideration transferred and the fair value of non-controlling interest over the net identifiable assets acquired and liabilities assumed.

Transactions with non-controlling interests are accounted for as transactions with equity owners of the Group. The difference between fair value of any consideration paid and the relevant share acquired of the carrying value of net assets of the subsidiary is recorded in equity. Gains or losses on disposals to non-controlling interests are also recorded in equity.

#### (c) Disposal of subsidiaries

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

#### (d) Associates

Associates are entities over which the Group has significant influence but which are not subsidiaries. Significant influence is the power to participate in the financial and operating policy decisions of the associate but not 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) Foreign currencies**

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

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

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

triggers the recycling of the translation difference to the income statement.

**(D) Revenue recognition**

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

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

**(a) Sales of goods**

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

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

ent'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 on the balance sheet at cost under tangible fixed assets. Cost in connection with the depreciation of the assets made available to clients is recognized over the shorter of the duration of the contract 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 or the useful lives of those assets.

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

## **(e) Payment to customers**

Payments made by the Group to customers to enter into 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 they are deducted from the amount of the fixed asset.

## **(g) Interest income**

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

## **(E) 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 therefore qualifies for hedge accounting.

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

## **(a) Derivatives that do not qualify for hedge accounting**

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

## **(b) Fair value hedge**

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

## **(c) Cash flow hedge**

Changes in the fair value of derivatives that are designated and qualify as cash flow hedges and that are highly effective are recognized in comprehensive income. The gain or loss relating to the ineffective portion is recognized immediately in the income statement within 'other finance income/(expense), net'. Where the forecasted transaction results in the recognition of an asset or liability, the gains and losses previously included in comprehensive income are included in the initial measurement of the asset or liability. Otherwise, amounts recorded in comprehensive income are transferred to the income statement and classified as revenue or expense in the same period in which the forecasted transaction affects the income statement. The currency instruments that may be used include forward foreign exchange contracts, currency swaps as well as zero cost option strategies with terms generally not exceeding six months, while interest

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 following specific approval, limit and monitoring procedures.

**(F) Taxes**

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

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

Temporary differences and tax losses carried forward that could be offset against future profits, generating deferred tax assets and liabilities, are combined within one legal entity to determine the net deferred tax asset or

liability amount. Net deferred tax assets are recognized only to the extent that it is probable that future taxable income will be available against the temporary differences or that tax losses carried forward can be utilized.

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

**(G) Tangible fixed assets**

**(a) General**

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

Building acquisitions or construction and building improvements are allocated to components. The costs less residual values are depreciated over their useful life on a straight-line basis. Such useful life may be between 4 to 50 years. Depreciation starts when the underlying assets are ready for use.

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

**Technical equipment and machinery**

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

**Other equipment**

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

**(b) Leased tangible fixed assets**

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

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

**(c) Fixed assets made available to clients**

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

**(d) Borrowing costs**

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

All other borrowing costs are recognised in profit or loss in the period in which they are incurred.

**(H) Intangible assets**

**(a) Goodwill**

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

pairment losses. Goodwill is allocated to cash generating units for the purpose of impairment testing.

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

**(b) Internal research and development**

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

**(c) External research and development**

Expenditures 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 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:

	<b>Over the useful life, in years</b>
Core development technologies	5 - 10
Customer lists	10
Trademarks and brands	5

**(I) Investment property**

Investment property is property held to earn rental income or for capital appreciation rather than for internal use. If part of a building is leased, it is accounted separately under investment property only if the portion of building could be sold separately and if the portion held for internal use is insignificant. Transfers are made to or from investment property only when there is a change in use. If owner-occupied property becomes an investment property, the Group accounts for such property in accordance with the policy stated under property, plant and equipment up to the date of change in use – cost being equal to carrying value.

Investment property is carried at historical cost less provisions for depreciation and impairment. Similar accounting treatment and subsequent measurement methodology is applied to investment property and building acquisitions or construction and building improvements (note G).

**(J) Financial assets**

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



recognition and re-assesses this designation at each reporting date.

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

This category has two sub-categories: financial assets held for trading, and those designated at fair value through profit or loss at inception. A financial asset is classified 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.

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

**(b) Loans and receivables**

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

**(c) Available-for-sale financial assets**

Available-for-sale financial assets are non-derivatives that are either designated as available-for-sale or are not classified in another category. Listed redeemable notes held by the

Group that are traded in an active market are classified as available-for-sale financial assets and stated at fair value at the end of each reporting period. The Group also has investment in unlisted shares that are not traded in an active market but that are also classified as available-for-sale financial assets and stated at fair value at the end of each reporting period because management consider that fair value can be reliably measured. Fair value is determined in the manner described in note 49. Interest income, dividends and exchange differences arising on monetary available-for-sale is recognized in the income statement while all other changes in the carrying amount of available-for-sale financial assets are recognized in comprehensive income and accumulated under the heading of 'Fair value and other reserves'. When the investment is disposed of or is determined to be impaired, the cumulative gain or loss previously accumulated in 'Fair value and other reserves' is reclassified to the income statement.

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

**(K) Inventories**

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

The cost of work in progress and manufactured finished goods comprises direct production costs and an appropriate proportion of production overhead and factory depreciation. Net realizable value is the estimated selling price in the ordinary course of business, less appli-

cable variable selling expenses. Inventories which are no longer part of production and sales plans are directly written off from the value of inventories.

**(L) Deferred costs**

Deferred costs are measured at cost and are allocated to the income statement over the shorter of their useful life and the contract period. The portion of deferred cost to be expensed in the income statement in a period exceeding 12 months is disclosed under other non-current assets.

**(M) Trade accounts receivable**

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

**(N) Cash and cash equivalents**

Cash and cash equivalents include cash in hand and highly liquid investments with original maturities of three months 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.

**(O) 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.

**(P) 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

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

capital less directly attributable incremental costs and the nominal value of the share capital increase are considered as share premium and are included in 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.

## **(Q) Borrowings**

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

Fees paid on the establishment of loan facilities are recognized as transaction costs of the loan to the extent that all of the facility will be drawn down. To the extent that there is no evidence that all of the facility will be drawn down, the fee is capitalized as a pre-payment for liquidity services and amortized over the period of the loan facility.

## **(R) Provisions**

Provisions are recognized when the Group has a present legal or constructive obligation as a result of past events; it is more likely than not that an outflow of resources will be required to settle the

obligation, and the amount can be reliably estimated. Provisions are not recognized for future operating losses.

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

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

## **(S) 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 obligations are in all material cases calculated annually by independent actuaries using the projected unit credit

method, which reflects services rendered by employees to the date of valuation, incorporates assumptions concerning employees' projected salaries and uses interest rates of highly liquid corporate bonds which have terms to maturity approximating the terms of the related liability. Actuarial gains and losses arising from experience adjustments and changes in actuarial assumptions are charged or credited to equity in other comprehensive income in the period in which they arise.

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

### **(b) Other long-term employee benefits**

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

### **(c) Employee Share Purchase Program (ESPP)**

The Group's employee share purchase program allows certain employees to buy a specific number of shares at preferred condition, subject to a restriction to sell for a period of 3 years. The difference between the fair value of these shares and the employees' payments for the shares is expensed in the income statement at subscription date. The fair value of the shares transferred is determined based on the market price of the shares including an adjustment to reflect the value of the restriction to sell.

### **(d) Profit sharing and bonus plan**

The Group recognizes a liability and an expense for bonuses and profit sharing where contractually obliged or where there is a past practice that has created

a constructive obligation. In addition, the Board of Directors may grant shares to certain employees. These shares may be subject to a blocking period of up to 7 years and are expensed in the income statement at their fair value at grant date taking into account the estimated value reduction due to the blocking period.

**(e) Other employee benefits**

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

**(T) Trade accounts payable**

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

**(U) Dividends**

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

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

The accounting policies adopted are consistent with those followed in the preparation of the Group's annual financial statements for the year ended December 31, 2012, except for the adoption of new standards and interpretations as of January 1, 2013 described below. In the current financial year, the Group has retrospectively adopted IAS 19 (revised 2011). The revised standard introduces changes to the recognition, measurement, presentation and disclosure of post-employment benefits. Note 40 describes the financial effects of the adoption of the revised standard and change in accounting policy.

The following amendments to IFRS standards had only limited impact on the accounting policies, financial position or performance of the Group:

- IAS 1 (amendment) - 'Presentation of Items of Other Comprehensive Income' requires items of other comprehensive income to be grouped by those items that will be reclassified subsequently to income statement and those that will never be reclassified, together with their associated income tax. It has been applied retrospectively and only impacted the disclosure of other comprehensive income;
- IFRS 7 and IAS 32 (amendment) – Off-setting financial assets and liabilities and disclosures;
- IFRS 10 - 'Consolidated financial statements' defines subsidiaries as all entities (including structured entities) over which the Group has control. The Group controls an entity when the Group has power over an entity, is exposed to, or has rights to, variable returns from its involvement with the entity and has the ability to affect these returns through its power over the entity. Subsidiaries are fully consolidated from the date on which control is transferred to the Group. They are deconsolidated from the date that control ceases.
- IFRS 11 - 'Joint arrangements' implies that investments in joint arrangements are classified either as joint operations or joint ventures, depending on the contractual rights and obligations each investor has rather than the legal structure of the joint arrangement. Joint ventures are required to be accounted for using the equity method of accounting only.
- IFRS 12 - Disclosure of interests in other entities;
- IFRS 13 - 'Fair value measurement' defines fair value, establishes a framework for measuring fair value, and requires disclosures about fair value measurement. The related amendment to IAS 36 - 'Impairment of Assets' on the disclosure of the recoverable amount for non-

financial assets has been early adopted, in accordance with the transitional provisions.

The Group has not early adopted any other standard, interpretation or amendment that has been issued but is not yet effective.

**Standard and Interpretations in issue not yet adopted**

Certain new standards, amendments and interpretations to existing standards have been published that are mandatory for the Group's accounting periods beginning on or after 1 January 2013 or later periods, but which the Group has not early adopted:

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

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

- IFRS 9 - 'Financial instruments' comprises two measurement categories for financial assets and liabilities: amortized cost and fair value.
- IFRIC 21 - 'Levies' - (effective from 1 January 2014).
- Annual IFRS improvement projects

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 2. CRITICAL ACCOUNTING ESTIMATES AND JUDGMENTS

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

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

### Complete security solutions generating recurring service revenues

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

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

### Litigation and product liability provisions

A number of Group subsidiaries can be subject to litigation and product liability claims arising out of the normal conduct of their businesses. As a result, claims could be made against them that might

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

### Income tax, deferred tax assets and government grants

The Group is subject to income tax in numerous jurisdictions. Significant judgment is required in determining the portion of tax losses carried forward which can be offset against future taxable profit (note 19). In order to assess whether there is any future benefit, forecasts are made of the future taxable profits by legal entity. Actual outcomes could vary significantly from forecasts of future profits and could therefore modify significantly the deferred tax asset and the income taxes captions. Furthermore, subsequent changes in tax laws, such as non-exhaustive changes in tax rates, the proportion of tax losses that could be offset with future profits or changes in forfeiting periods, occurring after the accounts have been approved might affect the tax asset capitalized.

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

### Retirement benefit plans

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

guidelines. In addition, the Group's actuarial consultants use statistical information such as withdrawal and mortality rates for their estimates. Assumptions used (note 32) may differ materially from actual results due to changing market and economic conditions, higher or lower withdrawal rates or longer or shorter life spans of participants, among other factors. Depending on events, such differences could have a material effect on our total equity.

### Impairment of Goodwill

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

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

## 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 interest rate risk and price risk), credit risk and liquidity risk.

The Group seeks to minimize the effects of these risks by using derivative financial instruments to hedge these risk exposures. The use of financial derivatives is governed by the Group's treasury policies, which provide

written principles on foreign exchange risk, interest rate risk, credit risk, the use of financial derivatives and non-derivative financial instruments, and the investment of excess liquidity. Internal control procedures ensure 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 and interest rate swaps to mitigate the risk of rising interest rates.

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

**(a) Foreign exchange risk**

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

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

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

**(b) Interest rates**

The Group is exposed to interest rate risk as entities in the Group borrow funds at both fixed and floating interest rates. The risk is managed by the Group by maintaining an appropriate mix between fixed and floating rate borrowings and by the use of interest rate swap con-

tracts. Hedging activities are evaluated regularly to align with interest rate views and defined risk appetite; ensuring optimal hedging strategies are applied, by either neutralizing the balance sheet exposures or protecting interest expense through different interest rate cycles.

**Other price risks**

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

**Credit risk management**

Credit risk refers to the risk that a counterparty will default on its contractual obligations resulting in financial loss to the Group. The Group uses credit rating information supplied by independent rating agencies where available and, if not available, the Group uses other publicly available financial 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 counterparty or any group of counterparties having similar characteristics.

The Group defines counterparties as having similar characteristics if they are related entities. Concentration of credit risk did not exceed 10% of gross monetary assets at the end of the year, with the exception of cash balances deposited within a highly rated bank. The credit risk on liquid funds and derivative financial instruments is limited because

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

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.

90

## **4. BUSINESS COMBINATIONS**

No business combination arose in 2013 and 2012.

### **Transaction with non controlling interests**

On July 1, 2013, the Group purchased an additional 28% of Skidata South Afrika (pty) Ltd, for a total consideration of kCHF 246 bringing its total stake to 72%.

This transaction was treated as a transaction with non controlling interest and was allocated to retained earnings for kCHF 240 and non controlling interests for kCHF 79.

## **5. DIVESTMENTS**

No divestment arose in 2013. On December 13, 2012 the Group disposed of its 100% stake of the company Abilis Systems Sàrl. The gain on sale on this operation is kCHF 860.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 6. OPERATING SEGMENTS

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

Group operating segments represent strategic business units that offer different products and services for which internal reporting is provided to the chief operating decision maker. 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 2 operating segments:

- Integrated Digital Television
- Public Access

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

The Integrated Digital Television division provides end-to-end integrated solutions including open conditional access solutions allowing digital TV operators and content providers to operate a wide range of high value-added pay TV services on a secure platform and middleware software solutions for Set-top-Boxes and other consumer devices, enabling an advanced user experience. Advanced advertising solutions are part of Integrated Digital Television.

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

Income and expenses relating to Corporate include the costs of Group Headquarters and the items of income

and expense which are not directly attributable to specific divisions. These elements are reported under the "Corporate common functions".

The measure of income statement performance presented to manage segment performance is the segment operating income. Segment operating income is based on the same accounting policies as consolidated operating income except that inter-segment sales are eliminated at the consolidation level.

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

In CHF'000	Integrated Digital Television		Public Access		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	restated 2012
<b>Total segment Revenues</b>	<b>615 324</b>	<b>645 248</b>	<b>230 578</b>	<b>202 721</b>	<b>845 902</b>	<b>847 969</b>
Inter-segment revenues	-3 545	-3 909	-35	-9	-3 580	-3 918
<b>Revenues from external customers</b>	<b>611 779</b>	<b>641 339</b>	<b>230 543</b>	<b>202 712</b>	<b>842 322</b>	<b>844 051</b>
Depreciation and amortisation	-38 817	-49 900	-7 414	-8 107	-46 231	-58 007
Impairment	-4 978	-3 297	-302	-2 493	-5 280	-5 790
<b>Operating income - excluding corporate common functions</b>	<b>62 760</b>	<b>43 298</b>	<b>13 674</b>	<b>9 526</b>	<b>76 434</b>	<b>52 824</b>
Corporate common functions					-16 221	-17 200
Interest expense and other Finance income/(expense), net					-8 294	-14 919
Share of result of associates					1 681	1 208
<b>Income before tax</b>					<b>53 600</b>	<b>21 913</b>
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
<b>Total segment Assets</b>	<b>698 042</b>	<b>745 550</b>	<b>141 198</b>	<b>139 873</b>	<b>839 240</b>	<b>885 423</b>
					<b>31.12.2013</b>	<b>31.12.2012</b>
Total Segment Assets					839 240	885 423
Cash & Cash equivalents					7 590	25 190
Other current assets					1 034	1 857
Financial assets and other non-current assets					3 264	4 523
<b>Total Assets as per Balance Sheet</b>					<b>851 128</b>	<b>916 993</b>

## 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:

In CHF'000	Revenues from external customers		Non-current assets	
	2013	2012	31.12.2013	31.12.2012
Switzerland	36 297	36 665	155 168	163 832
United States of America	142 218	125 294	112 862	142 459
France	84 318	82 809	23 896	22 751
Brazil	68 005	96 309	280	216
Germany	55 296	66 468	4 556	4 549
Netherlands	47 456	43 582	334	252
Italy	36 865	46 446	459	682
Rest of the world	371 867	346 479	53 678	51 525
	<b>842 322</b>	<b>844 051</b>	<b>351 233</b>	<b>386 266</b>

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

## 92 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	2013	2012
Sale of goods	433 594	417 026
Services rendered	284 080	285 334
Royalties and licenses	124 648	141 691
	<b>842 322</b>	<b>844 051</b>

## 7. OTHER OPERATING INCOME

In CHF'000	2013	2012
Government grants (research, development and training)	10 670	11 037
Indemnity received on surrender of lease and reversal of dilapidation costs	1 452	1 766
Income from rental of property	1 315	1 066
Gain/(Loss) on fixed assets sales proceeds	-19	-112
Gain on sale of subsidiaries	-	860
Others	2 085	1 669
	<b>15 503</b>	<b>16 286</b>



# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 8. OTHER OPERATING EXPENSES

In CHF'000	2013	2012
Development and engineering expenses	26 519	26 021
Travel, entertainment and lodging expenses	27 711	25 968
Legal, experts and consultancy expenses	22 585	19 824
Administration expenses	22 949	25 690
Building and infrastructure expenses	25 891	27 356
Marketing and sales expenses	9 031	11 071
Taxes other than income tax	4 452	5 318
Insurance, vehicles and others	10 135	6 472
	<b>149 273</b>	<b>147 720</b>

## 9. DEPRECIATION, AMORTIZATION AND IMPAIRMENT

In CHF'000	Note	2013	2012
Land and buildings	15	5 133	6 374
Equipment and machines	15	21 216	26 250
Investment property	17	137	152
<b>Total depreciation and impairment of tangible fixed assets</b>		<b>26 486</b>	<b>32 776</b>
Intangible assets	16	25 025	31 021
<b>Total amortization and impairment on intangible fixed assets</b>		<b>25 025</b>	<b>31 021</b>
<b>Depreciation, amortization and impairment</b>		<b>51 511</b>	<b>63 797</b>

## 10. INTEREST EXPENSE

In CHF'000	Note	2013	restated 2012
<b>Interest expense:</b>			
- Convertible bond 2005-2012		-	9 119
- Bond 2011-2016		3 561	3 553
- Other and bank charges		4 877	4 326
		<b>8 438</b>	<b>16 998</b>

The convertible bond was repaid in 2012. In 2012, its interest comprised base interest of 1.625% amounting to kCHF 4 345 and allocations of the equity component and transaction costs for kCHF 4 150 and kCHF 624 respectively.

## 11. OTHER FINANCE INCOME/(EXPENSE), NET

In CHF'000	Note	2013	2012
Interest income		1 409	2 145
Net gains/(losses) on foreign exchange related derivative financial instruments not qualifying for hedge accounting		-7	392
Loss on sale of marketable securities (available for sale)		-405	-
Net foreign exchange transaction gains/(losses)	13	-347	343
Others		-506	-801
		<b>144</b>	<b>2 079</b>

Loss on available-for-sale financial assets amounting to kCHF -405 (2012: kCHF 0) include kCHF 291 recycled from fair value

reserves. Change in fair value of available for sale financial assets were recognized directly in comprehensive income for kCHF -1 209 (2012: kCHF 98). Change in fair value of held for trading financial assets amounting to kCHF -7 (2012: kCHF 392) are disclosed under Net foreign exchange transaction gains/(losses) on foreign derivative financial instruments not qualifying for hedge accounting.

## 12. INCOME TAX EXPENSE

In CHF'000	Note	2013	restated 2012
Current income tax		-7 692	-6 542
Deferred income tax	19	-905	1 191
Other taxes		-1 645	-1 480
		<b>-10 242</b>	<b>-6 831</b>

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	2013	restated 2012
<b>Income before taxes</b>	<b>53 600</b>	<b>21 913</b>
Expected tax calculated at domestic tax rates in the respective countries	-10 735	-7 978
Effect of income not subject to income tax or taxed at reduced rates	9 781	1 556
Effect of utilization of previously unrecognized tax asset on tax losses carried forward and temporary differences	2 180	4 036
Effect of temporary differences and tax losses not recognized and deferred tax assets written-off	-12 119	-4 045
Effect of associates' result reported net of tax	357	116
Effect of disallowed expenditures	-247	-698
Effect of prior year income taxes	316	274
Effect of non-refundable withholding tax	-1 644	-1 480
Other	1 869	1 388
<b>Tax expense</b>	<b>-10 242</b>	<b>-6 831</b>

Income before tax includes the full income before tax of non-fully owned subsidiaries whose taxes are paid by its shareholders since they are tax-transparent companies. As a result 100% of the income before tax of these companies is included in income before tax while the Group only recognizes its ownership percentage tax portion. The theoretical tax impact if the Group had recognized 100% of the taxes on these subsidiaries amounts to kCHF 2 274 (2012: kCHF 1 386) and is disclosed under Other in the above table.

The weighted average applicable tax rate is decreasing from 36.40% in 2012 to 20.02% in 2013. The decrease can be explained by a decrease of tax rate in our main tax jurisdiction and a more advantageous revenue split between countries.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 13. NET FOREIGN EXCHANGE RESULT

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

In CHF'000	2013	2012
Sales	-1 646	-4 427
Cost of material	-150	1 559
Other finance income/(expense) net	-347	343
<b>Total exchange differences</b>	<b>-2 143</b>	<b>-2 525</b>

## 14. EARNINGS PER SHARE (EPS)

### Basic and diluted 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	2013	restated 2012
Net income attributable to bearer shareholders	38 529	13 925
Net income attributable to registered shareholders	3 621	1 309
<b>Total net income attributable to equity holders</b>	<b>42 150</b>	<b>15 234</b>
Weighted average number of bearer shares outstanding *	49 263 601	49 237 290
Weighted average number of registered shares outstanding	46 300 000	46 300 000
<b>Basic earnings per share (in CHF)</b>		
Bearer shares	0.7821	0.2828
Registered shares	0.0782	0.0283

\* In early 2014 and 2013, 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.

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 2013 and 2012, options were anti-dilutive, therefore diluted earnings per share equals basic earnings per share. Shares equivalent of 145 (2012: 1 566) for options were excluded from the calculation of diluted earnings per share as they were anti-dilutive.

## 15. TANGIBLE FIXED ASSETS

In CHF'000

31.12.2013 31.12.2012

Land and buildings	103 830	107 832
Equipment and machines	43 657	46 926

**147 487 154 758**

### LAND AND BUILDINGS

In CHF'000

#### GROSS VALUES AT COST

	Land	Buildings improvements	Building	Total
<b>As of January 1, 2012</b>	<b>23 018</b>	<b>112 977</b>	<b>13 487</b>	<b>149 482</b>
Additions	52	10 357	1 532	11 941
Disposals and retirements	–	–	-1 952	-1 952
Change in scope	-295	-2 403	–	-2 698
Currency translation effects	-186	-838	-119	-1 143
Reclassification & others	–	-317	288	-29
<b>As of January 1, 2013</b>	<b>22 589</b>	<b>119 776</b>	<b>13 236</b>	<b>155 601</b>
Additions	–	1 404	253	1 657
Disposals and retirements	-1	-1 817	-1 568	-3 386
Currency translation effects	-144	-473	-210	-827
Reclassification & others	–	–	411	411
<b>As of December 31, 2013</b>	<b>22 444</b>	<b>118 890</b>	<b>12 122</b>	<b>153 456</b>

#### ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT

<b>As of January 1, 2012</b>	<b>–</b>	<b>-34 090</b>	<b>-10 311</b>	<b>-44 401</b>
Systematic depreciation	–	-3 992	-1 454	-5 446
Impairment	–	–	-927	-927
Disposals and retirements	–	1	1 867	1 868
Change in scope	–	977	–	977
Currency translation effects	–	67	93	160
Reclassification & others	–	210	-210	–
<b>As of January 1, 2013</b>	<b>–</b>	<b>-36 827</b>	<b>-10 942</b>	<b>-47 769</b>
Systematic depreciation	–	-4 163	-920	-5 083
Impairment	–	-50	–	-50
Disposals and retirements	–	1 812	1 568	3 380
Currency translation effects	–	-100	122	22
Reclassification & others	–	–	-126	-126
<b>As of December 31, 2013</b>	<b>–</b>	<b>-39 328</b>	<b>-10 298</b>	<b>-49 626</b>
<b>Net book values as of December 31, 2012</b>	<b>22 589</b>	<b>82 949</b>	<b>2 294</b>	<b>107 832</b>
<b>Net book values as of December 31, 2013</b>	<b>22 444</b>	<b>79 562</b>	<b>1 824</b>	<b>103 830</b>

Useful life in years	Indefinite	10 – 50	4 – 8
----------------------	------------	---------	-------

2012 building improvements impairments relate to the closure of locations and premises following a restructuring program.

2013 impairment for building equipment corresponds to the destruction of building equipment due to a natural disaster; the related insurance claim is not resolved.

In CHF'000

31.12.2013 31.12.2012

Fire insurance value of buildings	129 872	130 211
Corporate buildings on land whose owner has granted a permanent and specific right of use	7 360	7 674

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## EQUIPMENT AND MACHINES

In CHF'000	Technical equipment and machinery	Other equipment	Total
<b>GROSS VALUES AT COST</b>			
<b>As of January 1, 2012</b>	<b>193 671</b>	<b>15 304</b>	<b>208 974</b>
Additions	13 319	1 321	14 640
Change in scope	-3 974	-827	-4 801
Disposals and retirements	-11 836	-1 328	-13 164
Currency translation effects	-814	-102	-916
Reclassification & others	1 434	-1 453	-19
<b>As of January 1, 2013</b>	<b>191 800</b>	<b>12 915</b>	<b>204 714</b>
Additions	17 158	1 527	18 685
Disposals and retirements	-15 413	-575	-15 988
Currency translation effects	-266	-182	-448
Reclassification & others	149	-563	-414
<b>As of December 31, 2013</b>	<b>193 428</b>	<b>13 122</b>	<b>206 549</b>
<b>ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT</b>			
<b>As of January 1, 2012</b>	<b>-137 170</b>	<b>-10 531</b>	<b>-147 701</b>
Systematic depreciation	-23 493	-1 560	-25 053
Impairment	-1 181	-16	-1 197
Change in scope	2 270	450	2 720
Disposals and retirements	11 632	1 087	12 719
Currency translation effects	678	46	724
Reclassification & others	-1 167	1 167	-
<b>As of January 1, 2013</b>	<b>-148 431</b>	<b>-9 357</b>	<b>-157 788</b>
Systematic depreciation	-19 755	-1 361	-21 116
Impairment	-100	-	-100
Disposals and retirements	15 193	575	15 768
Currency translation effects	125	91	216
Reclassification & others	-12	139	127
<b>As of December 31, 2013</b>	<b>-152 980</b>	<b>-9 913</b>	<b>-162 893</b>
<b>Net book values as of December 31, 2012</b>	<b>43 369</b>	<b>3 558</b>	<b>46 926</b>
<b>Net book values as of December 31, 2013</b>	<b>40 448</b>	<b>3 209</b>	<b>43 657</b>
Useful life in years	4 – 10	4 – 7	

Technical equipment and machinery comprises assets made available to clients and generating recurring service revenue. 2012 equipment impairments consist of equipment in location that has been retired following the restructuring program or equipment that is no longer used. 2013 impairment represents technical equipment that is no longer used.

In CHF'000

31.12.2013 31.12.2012

Fire insurance value of technical equipment and machinery

137 013 137 780

16. INTANGIBLE ASSETS

In CHF'000	Technol- ogy	Customer lists, Trade- marks & Brands	Software	Goodwill	Other intangibles	Total
<b>GROSS VALUES AT COST</b>						
<b>As of January 1, 2012</b>	<b>114 063</b>	<b>3 467</b>	<b>64 326</b>	<b>135 765</b>	<b>404</b>	<b>318 025</b>
Additions	8 578	–	3 038	–	38	11 654
Disposals and retirements	-12 512	–	-2 861	–	-2	-15 375
Change in scope	-5 834	-27	-37	–	-38	-5 936
Currency translation effects	-648	-44	-271	-3 282	-2	-4 247
Reclassification & others	-3 145	–	3 193	–	–	48
<b>As of January 1, 2013</b>	<b>100 502</b>	<b>3 396</b>	<b>67 388</b>	<b>132 483</b>	<b>400</b>	<b>304 169</b>
Additions	6 106	–	3 748	–	–	9 854
Disposals and retirements	-3 864	–	-4 985	–	–	-8 849
Currency translation effects	-128	-15	-56	-3 064	-5	-3 268
Reclassification & others	–	–	3	–	–	3
<b>As of December 31, 2013</b>	<b>102 616</b>	<b>3 381</b>	<b>66 098</b>	<b>129 419</b>	<b>395</b>	<b>301 909</b>
<b>ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT</b>						
<b>As of January 1, 2012</b>	<b>-54 579</b>	<b>-2 396</b>	<b>-45 936</b>	<b>–</b>	<b>-401</b>	<b>-103 312</b>
Systematic amortization	-15 326	-211	-11 817	–	–	-27 354
Impairment	-3 097	–	-570	–	–	-3 667
Change in scope	2 568	27	29	–	–	2 624
Recovery of amortization on disposal and retirements	12 512	–	2 575	–	–	15 087
Currency translation effects	399	40	180	–	1	620
<b>As of January 1, 2013</b>	<b>-57 523</b>	<b>-2 540</b>	<b>-55 539</b>	<b>–</b>	<b>-400</b>	<b>-116 002</b>
Systematic amortization	-13 515	-214	-6 166	–	–	-19 895
Impairment	-2 951	–	-2 178	–	–	-5 129
Recovery of amortization on disposal and retirements	3 261	–	4 681	–	–	7 942
Reclassification & others	–	–	–	–	–	–
Currency translation effects	325	23	72	–	5	425
<b>As of December 31, 2013</b>	<b>-70 403</b>	<b>-2 731</b>	<b>-59 130</b>	<b>–</b>	<b>-395</b>	<b>-132 659</b>
<b>Net book values as of December 31, 2012</b>	<b>42 979</b>	<b>856</b>	<b>11 849</b>	<b>132 483</b>	<b>–</b>	<b>188 167</b>
<b>Net book values as of December 31, 2013</b>	<b>32 213</b>	<b>650</b>	<b>6 968</b>	<b>129 419</b>	<b>–</b>	<b>169 250</b>
Useful life in years	4 – 10	5 – 10	3 – 4	Indefinite	4	

2013 and 2012 technology impairments relate to developments which were either stopped or for which future cash flows became uncertain. 2013 software impairment relates to projects for which future cash flows became uncertain while 2012 figures relates to software for which usage has been terminated.

Intangibles with indefinite useful life are subject to a yearly impairment review. Goodwill has been allocated for impairment testing to their cash generating units which are defined, within the frame of the Group, as its operating segments. Concerning Goodwill, kCHF 124 941 have been allocated to Integrated Digital Television (2012: kCHF 128 071) and kCHF 4 478 (2012: kCHF 4 412) to Public Access Solutions.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## Integrated Digital Television

Integrated Digital Television goodwill has been tested for impairment with a value in use calculation based on cash flow projections approved by the Group management covering a five-year period and a discount rate of 9.5 % (2012: 9.5%). The cash flows beyond that five-year plan have been extrapolated using a steady growth rate of 1.0% (2012: 2.0%) for core digital TV activities and 2.5% for initiatives (2012: 2.0%) per annum. Revenue assumptions for the five-year plan were generated from existing products and existing customers and newly launched activities. Key assumptions reflect management's best knowledge of the market, business evolution and past experience.

In 2013 and for 2012, management analyzed independently reasonable possible changes in the plan for changes in discount rate, changes in growth rate in perpetuity and loss of key customers representing approximately 10% of recurring revenue. Based on such analyses and on the fact that headroom is more than one multiple of the carrying value of goodwill, management concludes that any reasonably possible change in key assumptions on which recoverable amount is based would not cause the aggregate carrying amount to exceed the aggregate recoverable amount of the cash-generating unit.

## 17. INVESTMENT PROPERTY

In late 2012, a building was transferred to investment property following a change in use. 2013 rental income and direct operating expenses for the investment property were kCHF 258 (2012: kCHF 21) and kCHF 13 (2012: kCHF 37) respectively. 2013 and 2012 fair value of the investment property is estimated at CHF 2.9 million and 2.8 million respectively corresponding to planned rental income capitalized at 9%.

In CHF'000	Investment property
<b>GROSS VALUES AT COST</b>	
<b>As of January 1, 2012</b>	–
Transfer from tangible fixed assets	2 698
Currency translation effects	4
<b>As of December 31, 2012</b>	<b>2 702</b>
Currency translation effects	40
<b>As of December 31, 2013</b>	<b>2 742</b>
<b>ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT</b>	
<b>As of January 1, 2012</b>	–
Systematic depreciation	-152
Transfer from tangible fixed assets	-977
Currency translation effects	-2
<b>As of December 31, 2012</b>	<b>-1 131</b>
Systematic depreciation	-137
Currency translation effects	-15
<b>As of December 31, 2013</b>	<b>-1 283</b>
<b>Net book values as of December 31, 2012</b>	<b>1 571</b>
<b>Net book values as of December 31, 2013</b>	<b>1 459</b>
Useful life in years	5 – 50 *

\* Investment property includes land which is not subject to depreciation.

## 18. INVESTMENTS IN ASSOCIATES

In CHF'000	2013	2012
<b>At January 1</b>	<b>4 398</b>	<b>3 996</b>
Share of profit	1 681	1 208
Dividends received	-1 230	-832
Currency translation effects	-81	26
<b>At December 31</b>	<b>4 768</b>	<b>4 398</b>

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

Name of associate	Principal activity	Interest held	
		2 013	2 012
APT-SkiData Ltd, United Kingdom	Sales of Public Access products	26%	26%
SkiData Parking Systems, Hong-Kong	Sales of Public Access products	26%	26%
SKIDATA India Private Limited, India	Sales of Public Access products	49%	49%
Hantory Co., Ltd, South Korea	Digital Television sales and service	49%	49%
iWedia SA, Switzerland	Digital Television sales and service	40%	40%

## SUMMARIZED FINANCIAL INFORMATION OF THE GROUP'S ASSOCIATES

100

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
Total assets	28 296	27 761
Total liabilities	15 204	15 836
Net assets	13 092	11 925
Group's share of associates' net assets	4 768	4 398
	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Revenue	51 479	44 744
Result of the period	6 083	5 195
Group's share of associates' result for the period	1 681	1 208

## 19. DEFERRED INCOME TAXES

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

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
Deferred tax assets	56 118	61 859
Deferred tax liabilities	-491	-4 348
	<b>55 627</b>	<b>57 511</b>



# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

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

In CHF'000	Note	2013	restated 2012
<b>At January 1</b>		<b>57 511</b>	<b>55 138</b>
Exchange differences		-152	-176
Recognized against other comprehensive income		-827	1 358
Income statement (expense)/income	12	-905	1 191
<b>At December 31</b>		<b>55 627</b>	<b>57 511</b>

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

And for the past year (restated):

In CHF'000	restated At January 1, 2012	Income statement effect	Other Comprehensive income	Currency translation effects	restated At December 31, 2012
<b>Deferred tax assets associated with</b>					
- intangibles	24 247	2 618		1	26 866
- employee benefits	11 271	812	1 358	-8	13 433
- tax losses	21 730	-6 126		-18	15 586
- provisions and other elements tax deductible when paid	1 117	2 985		-63	4 039
- inter-company profit elimination	2 846	-443		-99	2 304
- others	-54	-28		-1	-83
<b>Total deferred tax assets (gross)</b>	<b>61 157</b>	<b>-182</b>	<b>1 358</b>	<b>-188</b>	<b>62 145</b>
<b>Deferred tax liabilities associated with</b>					
- affiliates and allowances for Group companies	-4 159	21		1	-4 137
- provisions & accelerated tax depreciation	-1 655	1 157		8	-490
- others	-205	195		3	-7
<b>Total deferred tax liabilities (gross)</b>	<b>-6 019</b>	<b>1 373</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>-4 634</b>
<b>Net deferred tax asset/(liability)</b>	<b>55 138</b>	<b>1 191</b>	<b>1 358</b>	<b>-176</b>	<b>57 511</b>

**UNRECOGNIZED TAX LOSSES CARRIED FORWARD**

At the balance sheet date, the Group has unused tax losses and temporary differences of CHF 860.1 million (2012: CHF 847.5 million) available for offset against future profits. A deferred tax asset has been recognized in respect of CHF 256.4 million (2012: CHF 247.7 million) of such losses and temporary differences. No deferred tax asset has been recognized in respect of the remaining CHF 603.7 million (2012: CHF 599.8 million) due to the unpredictability of future profit streams. The amount of unused tax losses carried forward which have not been capitalized as deferred tax assets, with their expiry dates, is as follows:

In CHF million	2013	2012
<b>Expiration within:</b>		
One year	2.9	4.6
Two years	33.0	9.6
Three years	9.2	90.2
Four years	5.5	15.9
Five years	92.1	5.7
More than five years	461.0	473.8
<b>Total</b>	<b>603.7</b>	<b>599.8</b>

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 20. FINANCIAL ASSETS AND OTHER NON-CURRENT ASSETS

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
Available-for-sale financial assets:		
- equity instruments with no quoted market price (at cost less impairment)	834	4 523
- equity instruments with no quoted market price (level 3)	1 400	–
- marketable securities (level 1)	1 030	295
Loan – third party	4 992	6 253
Loan – related party	833	1 323
State and government institutions	19 765	21 805
Deferred contract cost (long term portion)	28 270	37 371
Others	3 074	2 575
	<b>60 198</b>	<b>74 145</b>

Available-for-sale financial assets comprise equity instruments that do not have a quoted market price in an active market, and whose fair value cannot be reliably measured. Such assets are measured at cost net of impairment for kCHF 834 (2012: kCHF 4 523). Following the initial public offering in late 2013 of one equity instrument, this has been reclassified from available-for-sale financial assets valued at cost less impairment to marketable securities in 2013 for kCHF 1 030. We further transferred an equity instrument from that category to level 3 due to the better predictabilities of cash flows and further booked a temporary value adjustment of kCHF -1 209 against other comprehensive income. 2012 marketable securities were sold in 2013 and a loss amounting to kCHF 291 has been recycled from other comprehensive income to the income statement.

Third party and related party loans are measured at amortized cost. The 2013 and 2012 loan to a related party corresponds to the long term portion of the sale proceeds of the Audio activity in 2011 that has been discounted using a 9.3% rate. The effective interest rate on third party loans is 2.83% (2012: 3.11%). Others mainly consist of guarantee deposits.

State and government institutions include government grants for R&D projects that will not be received within the next 12 months.

## 21. INVENTORIES

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
Raw materials	24 843	29 263
Work in progress	5 553	6 041
Finished goods	33 987	33 343
	<b>64 383</b>	<b>68 647</b>

The cost of inventories recognised as an expense includes kCHF 2 394 (2012: kCHF 622) in respect of write-downs, and has been reduced by kCHF 848 (2012: kCHF 1 781) in respect of the reversal of such write-downs. Changes in inventories of finished goods and work in progress included in cost of material are kCHF -2 597 (2012: kCHF -12 555).

## 22. TRADE ACCOUNTS RECEIVABLE

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
Trade accounts receivable	203 025	202 881
Less: provision for impairment	-19 312	-17 635
Trade accounts receivable related parties	4 280	4 694
<b>Trade receivables – net</b>	<b>187 993</b>	<b>189 940</b>
Amounts due from customers for contract work	9 240	6 457
<b>Total</b>	<b>197 233</b>	<b>196 397</b>

Before accepting a new customer, the Group performs a credit scoring to assess the potential customer's credit quality and defines specific credit limits. Limits and scoring 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	2013	2012
<b>January 1</b>	<b>-17 635</b>	<b>-27 885</b>
Provision for impairment charged to income statement	-4 685	-3 558
Utilization	652	4 302
Reversal	2 369	10 011
Translation effects	-13	-505
<b>December 31</b>	<b>-19 312</b>	<b>-17 635</b>

The creation and release of the provision for impairment are included in other operating expenses in the income statement. Provisions recognized for the impairment of trade receivables amount to kCHF -4 685 (2012: kCHF -3 558). 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	31.12.2013	31.12.2012
Not overdue	125 382	121 617
<b>Past due and not impaired:</b>		
- not more than one month	24 178	29 201
- more than one month and not more than three months	19 587	16 053
- more than three months and not more than six months	8 248	10 465
- more than six months and not more than one year	8 493	7 482
- more than one year	2 105	5 122
<b>Total trade accounts receivable, net</b>	<b>187 993</b>	<b>189 940</b>

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 23. OTHER CURRENT ASSETS

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
Loans third parties – short term portion	948	1 220
Prepaid expenses	7 432	8 057
Accrued income	5 567	3 077
State and government institutions	19 972	19 322
Advances to suppliers and employees	1 658	9 592
Deferred contract cost (short term portion)	10 370	11 621
Other receivables - third parties	2 715	3 086
Other receivables - related parties	1 297	983
	<b>49 959</b>	<b>56 958</b>

Loans are measured at amortized cost. The effective interest rate on short term loans was 5.0% (2012: 5.0%).

## 24. FINANCIAL ASSETS

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
<b>Financial assets used for non hedging:</b>		
- Financial instruments (level 2)	49	7
	<b>-</b>	<b>-</b>

105

## 25. CASH AND CASH EQUIVALENTS

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
Cash at bank and in hand	95 571	107 412
Short term deposits	4 702	2 674
	<b>100 273</b>	<b>110 086</b>

The effective interest rate on short term deposits was 0.68% (2012: 0.55%). These deposits have an average maturity of 30 days. The Group only enters into transactions with highly rated banks.

## 26. SHARE CAPITAL

### ISSUED AND FULLY PAID SHARE CAPITAL

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
49'158'230 / 48'982'155 bearer shares, at CHF 10 each	491 582	489 822
46'300'000 registered shares, at CHF 1 each	46 300	46 300
	<b>537 882</b>	<b>536 122</b>

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	2013	2012
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
<b>Authorized share capital as of December 31</b>	<b>40 882</b>	<b>40 882</b>

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until May 15, 2014, for the purpose of financing the full or partial acquisition of other companies.

**CONDITIONAL SHARE CAPITAL**

In CHF'000	2013	2012
Conditional share capital as of January 1	105 316	107 639
Employee share purchase plan	-79	-337
Shares allotted to employees	-1 682	-1 986
<b>Conditional share capital as of December 31</b>	<b>103 555</b>	<b>105 316</b>
<b>Of which may be utilized as of December 31 for:</b>		
- Convertible bonds:		
10'000'000 bearer shares, at CHF 10 each	100 000	100 000
- Options or share subscriptions to employees:		
355'526 / 531'601 bearer shares, at CHF 10 each	3 555	5 316
	<b>103 555</b>	<b>105 316</b>

106

**27. TREASURY SHARES**

	Note	Number of bearer shares	Book value in CHF'000
<b>As of January 1, 2012</b>		<b>11 168</b>	<b>326</b>
Treasury shares granted to employees	44	-1 250	-36
<b>As of December 31, 2012</b>		<b>9 918</b>	<b>290</b>
Treasury shares granted to employees	44	-1 250	-37
Sale of Treasury shares	44	-8 668	-253
<b>As of December 31, 2013</b>		<b>-</b>	<b>-</b>

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 28. NON CONTROLLING INTERESTS

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

As at December 31, 2013 (in CHF'000)	275, Sacramento		
	Nagrastar	Street LLC	NagraID Security
<b>Non controlling interests percentage</b>	<b>50.0%</b>	<b>50.1%</b>	<b>50.0%</b>
Non-current assets	4 800	32 863	2 415
Current Assets	30 617	1 243	7 456
Non-current liabilities	-	14 637	39 373
Current liabilities	19 755	1 283	1 789
<b>Total Equity</b>	<b>15 662</b>	<b>18 186</b>	<b>-31 140</b>
Non controlling interests percentage	50%	50.1%	50%
Theoretical amount of non controlling interests	7 831	9 111	-15 570
Losses not attributed to non controlling interests*	-	-	2 846
<b>Carrying amount of non controlling interests</b>	<b>7 831</b>	<b>9 111</b>	<b>-12 724</b>
Revenue	22 457	3 363	10 788
Net result	8 495	1 214	-7 515
Other comprehensive income	-430	-173	-
Total comprehensive income	8 065	1 041	-7 515
Total comprehensive income allocated to non controlling interests	4 032	521	-3 758
Dividend paid to non controlling interests	-4 634	-	-
Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents	-7 761	208	-27

As at December 31, 2012 (in CHF'000)	275, Sacramento		
	Nagrastar	Street LLC	NagraID Security
<b>Non controlling interests percentage</b>	<b>50.0%</b>	<b>50.1%</b>	<b>50.0%</b>
Non-current assets	6 587	33 952	2 950
Current Assets	33 444	921	9 269
Non-current liabilities	-	16 499	19 764
Current liabilities	23 166	1 227	16 230
<b>Total Equity</b>	<b>16 865</b>	<b>17 145</b>	<b>-23 625</b>
Non controlling interests percentage	50%	50.1%	50%
Theoretical amount of non controlling interests	8 432	8 590	-11 813
Losses not attributed to non controlling interests*	-	-	2 846
<b>Carrying amount of non controlling interests</b>	<b>8 432</b>	<b>8 590</b>	<b>-8 967</b>
Revenue	20 361	3 437	10 945
Net result	5 658	1 429	-6 986
Other comprehensive income	-241	-266	-
Total comprehensive income	5 417	1 163	-6 986
Total comprehensive income allocated to non controlling interests	2 709	582	-3 493
Dividend paid to non controlling interests	-7 033	-	-
Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents	-8 771	21	-41

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

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

## 29. LONG TERM FINANCIAL DEBT

In CHF'000	Note	31.12.2013	31.12.2012
Bank loans - long term	30	14 262	85 744
CHF 110 million 3% bond 2011/2016	31	109 174	108 912
Other long term financial liabilities		8	23
		<b>123 444</b>	<b>194 679</b>

### 30. LONG TERM BANK LOANS

In CHF'000

	31.12.2013	31.12.2012
Credit facility agreement	–	70 000
Mortgage - long term portion	13 884	15 372
Other long term bank loans	378	372
<b>Total long term bank loans</b>	<b>14 262</b>	<b>85 744</b>

The average effective interest rate on total long term bank loans was 2.48% (2012: 2.80%).

In 2012, the Group obtained a committed long term syndicated credit facility through March 2015 of CHF 145 million. As of December 31, 2013, the Group has drawn CHF 30 million (2012: CHF 100 million) of which CHF 0 (2012: CHF 70 millions) have been classified as long term and CHF 30 millions (2012: CHF 30 million) as short term in the balance sheet.

### 31. BOND 2011/2016

On June 16, 2011 Kudelski SA issued a CHF 110 million bond with a subscription price of 100.284%, bearing an interest rate of 3% and maturing on December 16, 2016, with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof. The bonds are measured at amortized cost using the effective interest rate method. The proceeds amounted to kCHF 110 312 less issuance costs of kCHF 1 786 totaling an initial net proceed of kCHF 108 526 and resulting in an effective interest rate of 3.32%. The bond is recognized in the consolidated balance sheets as of December 31, as follows:

In CHF'000

	2013	2012
<b>Initial balance / Net proceed of bond issuance</b>	<b>108 912</b>	<b>108 659</b>
Amortization of transaction costs less premium	262	253
<b>Liability component as of December 31</b>	<b>109 174</b>	<b>108 912</b>

### 32. EMPLOYEE BENEFITS LIABILITIES

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

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

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

Outside Switzerland, the Group sponsors ten pension plans treated as defined benefit plans according to IAS 19. Liabilities and plan assets are revised every year by an independent local actuary.

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



# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

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

In CHF'000	31.12.2013	restated 31.12.2012	restated 01.01.2012
Fair value of plan assets	134 401	115 075	98 732
Defined benefit obligation	-195 682	-175 308	-149 230
<b>Funded status</b>	<b>-61 281</b>	<b>-60 233</b>	<b>-50 498</b>

The liability that is recognized in the balance sheet at December 31, 2013 amounts to kCHF 61 281 (kCHF 60 233 at December 31, 2012).

According to IAS 19, the following amount is recorded as net pension cost in the income statement of the financial year 2013 (respectively 2012):

In CHF'000	2013	restated 2012
Service cost	-17 671	-16 359
Interest cost	-3 870	-3 838
Interest income	2 607	2 576
Employees contributions	5 839	5 931
Amortization of gains/(losses)	54	-150
Amortization of plan amendment	-	47
Curtailment gain / (loss)	295	493
<b>Net pension (cost)/income</b>	<b>-12 746</b>	<b>-11 300</b>
<b>Exchange rate difference</b>	<b>111</b>	<b>46</b>
<b>Employer contribution</b>	<b>7 236</b>	<b>7 132</b>

The net pension cost for the financial year 2013 amounts to kCHF 12 746 (kCHF 11 300 for the financial year 2012).

The main assumptions used for the calculation of the pension cost and the defined benefit obligation for the years 2013 and 2012 are as follows:

	31.12.2013	31.12.2012
<b>Switzerland</b>		
Discount rate	2.15%	2.15%
Rate of future increase in compensations	2.00%	2.00%
Rate of future increase in current pensions	1.00%	0% 1 year, then 1%
Interest rate credited on savings accounts	2.15%	2.50%
Turnover	10.0% on average	4.2% on average
Retirement age	64.81 on average	64.81 on average
<b>Abroad</b>		
Discount rate	3.25%	3.25%
Rate of future increase in compensations	2.84%	2.84%
Turnover	8.3% on average	8.2% on average
Retirement age	62.97 on average	63.06 on average

The changes in Defined benefit obligation and Fair value of plan assets during the years 2013 and 2012 are as follows:

**A. Change in defined benefit obligation**

In CHF'000	2013	restated 2012
<b>Defined benefit obligation as of 1.1.</b>	<b>-175 308</b>	<b>-149 230</b>
Service cost	-17 671	-16 359
Interest cost	-3 870	-3 838
Change in demographic assumptions	-13 444	–
Change in financial assumptions	11 958	-15 366
Impact of plan amendment	–	47
Actuarial gains/(losses)	1 740	4 477
Curtailment	295	493
Benefits payments	729	4 422
Exchange rate difference	-111	46
<b>Defined benefit obligation as of December 31</b>	<b>-195 682</b>	<b>-175 308</b>

**B. Change in fair value of plan assets**

In CHF'000	2 013	restated 2012
<b>Fair value of plan assets as of 1.1.</b>	<b>115 075</b>	<b>98 732</b>
Interest income	2 607	2 576
Employees' contributions	5 839	5 931
Employer's contribution	7 236	7 132
Plan assets gains/(losses)	4 373	5 125
Benefits (paid)/received	-729	-4 421
<b>Fair value of plan assets as of December 31</b>	<b>134 401</b>	<b>115 075</b>

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

The change in financial assumptions in 2013 relates to the change in the interest rate credited on savings accounts and to the change in turnover. The actual return on plan assets amounts to kCHF 6 980 in 2013 (kCHF 7 701 for the year 2012). The estimated employer's contribution to the pension plans for the financial year 2014 amount kCHF 6 978.

The categories of plan assets and their corresponding expected return at December 31, 2013 (respectively December 31, 2012) are as follows:

In CHF'000	31.12.2013	Proportion in % 31.12.2013	31.12.2012	Proportion in % 31.12.2012
Cash	24 204	18.1%	8 009	7.0%
Swiss bonds	32 997	24.6%	31 450	27.3%
Foreign bonds	10 409	7.7%	9 830	8.5%
Swiss shares	23 313	17.3%	20 992	18.2%
Foreign shares	22 431	16.7%	22 533	19.6%
Real estates	17 377	12.9%	15 383	13.4%
Structured products	3 670	2.7%	6 878	6.0%
<b>Total</b>	<b>134 401</b>	<b>100.0%</b>	<b>115 075</b>	<b>100.0%</b>

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

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

<b>In CHF'000</b>	<b>Switzerland</b>	<b>Abroad</b>
2014	7 167	8
2015	6 816	92
2016	6 370	28
2017	6 080	14
2018	5 797	70
2019-2023	25 409	1 140

The following table shows the sensitivity of the defined benefit pension obligations to the principal actuarial assumptions based on reasonably possible changes of the respective assumptions occurring at the end of the reporting period:

	<b>Change in 2013 year-end defined obligation</b>	
	<b>Switzerland</b>	<b>Abroad</b>
	<b>In CHF'000</b>	<b>In CHF'000</b>
50 basis point increase in discount rate	18 986	687
50 basis point decrease in discount rate	-21 857	-753
50 basis point increase in rate of salary increase	-3 253	n/a
50 basis point decrease in rate of salary increase	3 060	n/a
50 basis point increase of interest in saving accounts	-10 011	n/a
50 basis point decrease of interest in saving accounts	9 156	n/a
50 basis point increase in rate of pension increase	-7 008	n/a
50 basis point decrease in rate of pension increase	6 552	n/a

### 33. PROVISIONS FOR OTHER LIABILITIES AND CHARGES

In CHF'000	Restruc- turing provisions	Legal fee and litigations	Provision for warranty	Total 2013	Total 2012
<b>As of January 1</b>	<b>8 433</b>	<b>1 999</b>	<b>1 949</b>	<b>12 381</b>	<b>19 643</b>
Additional provisions	666	96	301	1 063	8 532
Unused amounts reversed	-	-1 573	-465	-2 038	-1 255
Used during the year	-5 072	-14	-123	-5 209	-14 533
Exchange differences	127	-8	30	149	-6
<b>As of December 31</b>	<b>4 154</b>	<b>500</b>	<b>1 692</b>	<b>6 346</b>	<b>12 381</b>
<b>Thereof:</b>					
- Short term	3 866	500	1 692	6 058	11 877
- Long term	288	-	-	288	504
	<b>4 154</b>	<b>500</b>	<b>1 692</b>	<b>6 346</b>	<b>12 381</b>

#### Restructuring provisions

Following the Group restructuring plan announced late 2011, provisions for restructuring were recognised in the 2012 accounts. In 2013, restructuring provisions have been recognized following the closing of several offices. Restructuring provisions also include leases termination considered as onerous contract.

#### Legal fees and litigation

A number of Group companies are the subject of litigation arising out of the normal conduct of their business, as a result of which claims could be made against them. Such claims, in whole or in part, might not be covered by insurance. The provisions for legal fees and lawsuit are valued according to the management's best estimate principle.

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

#### Provision for warranty

Provisions for warranty-related costs are recognised when the product is sold or service provided. Initial recognition is based on historical experience. The initial estimate of warranty-related costs is revised annually.

### 34. OTHER LONG TERM LIABILITIES AND DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

In CHF'000	Note	31.12.2013	31.12.2012
Other long-term liabilities		1 535	725
Derivative financial instruments	39	753	1 127
		<b>2 288</b>	<b>1 852</b>

### 35. SHORT TERM FINANCIAL DEBT

In CHF'000	Note	31.12.2013	31.12.2012
Short term bank borrowings		59 244	74 075
Other short term financial liabilities		13	8
		<b>59 257</b>	<b>74 083</b>

The average effective interest paid in 2013 for short term bank borrowings was 1.33% (2012: 1.58%). Short term bank borrowings include the short-term portion of a credit facility agreement (see note 30) for kCHF 30 000 (2012: kCHF 30 000).

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 36. TRADE ACCOUNTS PAYABLE

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
Trade accounts payable – third parties	37 727	40 071
Trade accounts payable – related parties	2	2
	<b>37 729</b>	<b>40 073</b>

## 37. OTHER CURRENT LIABILITIES

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
Accrued expenses	70 269	70 010
Deferred income	15 611	13 434
Payable to pension fund	551	564
Other payables	11 603	10 655
	<b>98 034</b>	<b>94 663</b>

## 38. ADVANCES RECEIVED FROM CLIENTS

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
Amounts due to customers for contract work	4 272	2 099
Advances from clients	9 348	12 263
	<b>13 620</b>	<b>14 362</b>

## 39. DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

In CHF'000	Contract of underlying principal amount		Assets		Liabilities	
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
Interests related instruments (level 2)						
- Interest rate swap	12 460	12 810	-	-	753	1 127
<b>Total of derivatives financial instruments</b>	<b>12 460</b>	<b>12 810</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>753</b>	<b>1 127</b>
Of which:						
- Short-term	-	-	-	-	-	-
- Long-term	12 460	12 810	-	-	753	1 127

Interest related instrument qualify as cash flow hedge and has concomitant maturities with underlying loan agreements.

#### 40. IMPACT OF INTRODUCING REVISED ACCOUNTING STANDARD

A third balance sheet is required when an entity applies an accounting policy retrospectively that has a material effect on the information in the third balance sheet. The amendments of related notes are not required to accompany the third balance sheet. In the current year, the Group has retrospectively adopted IAS 19 (revised 2011) on Employee Benefits. IAS 19R eliminates the previously applied 'corridor method', under which the recognition of actuarial gain and losses was deferred. Instead, the full defined benefit obligation, net of plan assets is now recorded in the balance sheet, with changes resulting from re-measurements recognized immediately in other comprehensive income. The revised standard also requires net interest expense to be calculated as the product of the net defined benefit liability and the discount rate as determined at the beginning of the year. The effect of this is to remove the previous concept of recognizing an expected return on plan assets. As a result, the Group decided to modify its accounting policy in order to treat this net interest expense as 'interest expense' in the income statement instead of 'employee benefit expenses'. The Group believes that this treatment better reflects the nature of the expense following the revised standard. In addition, past service costs are now recognized in the income statement at the earlier of when the amendment occurs or when the related restructuring or termination costs are recognized.

The impact of the adjustments, for the current and each prior period presented, on each financial statement line item affected is as follows for the balance sheet:

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012	01.01.2012
Increase in the employee benefits liabilities (non-current)	-22 739	-25 218	-18 111
Increase in deferred tax assets (non-current)	5 466	5 841	4 181
Decrease in deferred tax liabilities (non-current)	37	37	37
<b>Net impact on equity</b>	<b>-17 236</b>	<b>-19 340</b>	<b>-13 893</b>
Equity attributable to equity holders of the parent	-17 236	-19 340	-13 893
Non controlling interests	-	-	-

And for the income statement:

In CHF'000	2013	2012
Increase in employees benefits expense	-833	-80
Increase in interest expense	-1 263	-1 262
Decrease in current tax expense	452	301
<b>Impact on net profit for the year (continuing operations)</b>	<b>-1 644</b>	<b>-1 041</b>
Attributable to equity holders of the parent	-1 644	-1 041
Non controlling interests	-	-
Increase / decrease in actuarial movements in OCI	4 597	-5 768
Decrease / increase in tax effect on actuarial movements in OCI	-827	1 358
Effect of currency translation adjustments	-8	2
<b>Net increase / decrease in other comprehensive income, net of tax</b>	<b>3 762</b>	<b>-4 408</b>
Attributable to equity holders of the parent	3 762	-4 408
Non controlling interests	-	-

There was no material impact on the Group's consolidated statement of cash flows. Basic and diluted EPS would have been at CHF 0.8126 and CHF 0.3021 for 2013 and 2012 respectively should we not adopt IAS 19R, resulting in a decrease of 0.0305 and 0.0187 for the respective years.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 41. PRINCIPAL SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
<b>Kudelski family pool</b>	<b>63%</b>	<b>57%</b>	<b>35%</b>	<b>24%</b>

As at December 31, 2012, the Kudelski family pool included Mr. Stefan and Mr. André Kudelski. Following the death of Mr. Stefan Kudelski on January 16, 2013, the Kudelski family pool includes Mr. André Kudelski, Mrs Marguerite Kudelski, Mrs Isabelle Kudelski Haldy, Mrs Irène Kudelski Mauroux and their respective descendants.

## 42. RESEARCH AND DEVELOPMENT

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

In CHF'000	2013	2012
Research and development	192 258	196 505

## 43. DIVIDEND

The ordinary dividend paid in 2013 was kCHF 10 757 (2012: kCHF 5 359) which corresponds to a dividend of CHF 0.20 (2012: CHF 0.10) per bearer share and CHF 0.02 (2012: CHF 0.01) per registered share.

For the current year, the Board of Directors proposes a distribution of CHF 0.30 per bearer share and CHF 0.03 per registered share. The distribution to be paid is kCHF 16 137 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 CHF 0.20 distribution out of Capital contribution reserve and CHF 0.10 distribution out of retained earnings per bearer share (CHF 0.02 and CHF 0.01 per registered share respectively) and is subject to the approval of shareholders at the Annual General Meeting. It has not been included as a liability in these financial statements.

#### 44. EMPLOYEE SHARE PARTICIPATION PLANS

##### EMPLOYEE SHARE PURCHASE PROGRAM (ESPP)

As of 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 the distribution of shares.

	Shares 2013	Shares 2012
Shares underwritten by employees	6 600	28 110
Bonus shares and options from ESPP	1 320	5 622
<b>Total employee share program</b>	<b>7 920</b>	<b>33 732</b>
Amount paid by employee In CHF'000	57	143
Booked corporate charges (excluding social charges) In CHF'000	5	58
	<b>62</b>	<b>201</b>

The following table summarizes the options part of this plan:

Changes in options held	Strike price in CHF	Options 2013	Options 2012
In circulation on January 1	15	1 923	6 691
<b>Total in circulation on January 1</b>		<b>1 923</b>	<b>6 691</b>
Rights forfeited	15	-1 339	-4 768
<b>In circulation on December 31</b>		<b>584</b>	<b>1 923</b>
- of which exercisable as of January 1	15	1 339	4 768
- of which exercisable as of December 31	15	584	1 339

##### SHARES ISSUED TO EMPLOYEES

In 2013, 168 155 (2012: 198 591) bearer shares of Kudelski SA were given to employees for no consideration as part of their compensation, of which 123 023 (2012: 120 890) include a seven-year blocking period and 45 132 (2012: 77 701) include a three year blocking period. The fair value recognized for this equity based compensation is kCHF 1 144 (2012: kCHF 826).

##### RETENTION PLAN FOLLOWING KUDELSKI GROUP ACQUISITION OF OPENTV CORP

Upon completion of OpenTV Corp's acquisition by the 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 conditions lapsing with respect of one third on 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 not vest and were transferred to Kudelski SA while 5 584 shares vested and were transferred to the employees. In 2013 and 2012, 1 250 shares vested and were transferred to the employees. The expense of kCHF 5 (2012: kCHF 17) is charged to the income statement according to the vesting conditions.



# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 45. RELATED PARTIES

### Trading transactions

Transactions between the Group and its subsidiaries, which are related parties of the Group, have been eliminated in consolidation and are not disclosed in this note.

During the year, Group entities entered into the following significant trading transactions with related parties, associates or joint ventures that are not member of the Group:

In CHF'000	Sale of goods and services		Purchase of goods and services		Amounts owed to related parties		Amounts owed by related parties	
	2013	2012	2013	2012	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
Hantory Co., Ltd	6 586	4 320		–		–	451	472
APT-Skidata Ltd	8 082	6 349		–	2	2	2 559	1 412
Skidata Parking System	8 931	6 989		–		–	1 055	1 351
SKIDATA India Private Limited	659	865		–		–	78	478
iWedia SA	144	275	195	154		–	46	149
<b>Total associated companies</b>	<b>24 402</b>	<b>18 798</b>	<b>195</b>	<b>154</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4 189</b>	<b>3 862</b>
Audio Technology Switzerland SA	–	–	–	–	–	–	1 998	2 516
<b>Total other related</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 998</b>	<b>2 516</b>

APT SkiData and SkiData Parking Ltd are sales representative companies for SkiData Group. Audio Technology Switzerland is considered as a related party as Kudelski Board members and Executives invested in the company.

### Key management compensation

Key management includes directors (executives and non-executives) and members of the Executive Committee. The compensation paid or payable to key management for employee is shown below:

In CHF'000	2013	2012
Salaries and other short-term employees benefits	7 425 814	7 764 993
Post-employments benefits	100 751	77 189
Share-based payments	830 630	871 403
	<b>8 357 195</b>	<b>8 713 585</b>

#### 46. COMPENSATION, SHAREHOLDINGS AND LOANS

This note provides information required by article 663 b<sup>bis</sup> of the Swiss Code of Obligations. In implementing the new Group strategy, Group Executive Management has been simplified to better focus on Integrated Digital Television activities. Group Executive Management consists of André Kudelski, Mauro Saladini, Pierre Roy and Alex Osadzinski (left in 2012).

Total compensation granted directly or indirectly by Kudelski SA or by one of its affiliated companies during 2013 and 2012 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 2013 CHF
<b>Board of Directors</b>					
Kudelski André, chairman	551 000	–	–	–	551 000
Smadja Claude, vice chairman	130 000	–	–	–	130 000
Bucher Norbert, member	50 000	–	–	–	50 000
Dassault Laurent, member	40 000	–	–	–	40 000
Deiss Joseph, member	50 000	–	–	–	50 000
Foetisch Patrick, member	62 000	–	–	77 127	139 127
Kudelski Marguerite, member	50 000	–	–	–	50 000
Lescure Pierre, member	120 000	–	–	–	120 000
Zeller Alexandre, member	60 000	–	–	–	60 000
<b>Total board members</b>	<b>1 113 000</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>77 127</b>	<b>1 190 127</b>
<b>Management</b>					
Kudelski André, CEO	572 750	3 466 210	60 000	31 210	4 612 870
Other management members	1 264 500	863 789	25 215	37 228	2 453 446
<b>Total Management</b>	<b>1 837 250</b>	<b>4 329 999</b>	<b>85 215</b>	<b>68 438</b>	<b>7 066 316</b>
<b>Former board members</b>					
Kudelski Stefan, founder and honorary Chairman	17 085	–	–	–	17 085
	Base compensation in Cash CHF	Variable compensation in Cash CHF	Variable compensation in Kudelski Shares (number)	Other CHF	Total 2012 CHF
<b>Board of Directors</b>					
Kudelski André, chairman	551 000	–	–	–	551 000
Smadja Claude, vice chairman	100 000	–	–	–	100 000
Bucher Norbert, member	50 000	–	–	–	50 000
Dassault Laurent, member	40 000	–	–	–	40 000
Deiss Joseph, member	40 000	–	–	–	40 000
Foetisch Patrick, member	50 000	–	–	190 563	240 563
Kudelski Marguerite, member	50 000	–	–	–	50 000
Lescure Pierre, member	120 000	–	–	–	120 000
Zeller Alexandre, member	50 000	–	–	–	50 000
<b>Total board members</b>	<b>1 051 000</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>190 563</b>	<b>1 241 563</b>
<b>Management</b>					
Kudelski André, CEO	563 500	3 083 000	80 000	31 257	4 200 957
Other management members	1 529 865	1 248 069	50 502	67 739	3 193 876
<b>Total Management</b>	<b>2 093 365</b>	<b>4 331 069</b>	<b>130 502</b>	<b>98 996</b>	<b>7 394 833</b>
<b>Former board members</b>					
Kudelski Stefan, founder and honorary Chairman	205 020	–	–	–	205 020

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

Share allotments are measured according to IFRS taking into consideration a discount factor for blocking periods. 60 000 (2012: 112 309) bearer shares granted to certain management members are subject to a 7 year blocking period and 25 215 (2012: 18 193) bearer shares are subject to a 3 year blocking period. 2013 and 2012 shares allotments were only granted early in the following year.

Compensation does not include reimbursement for business expenses incurred in the performance of their service nor representation allowances, as these are not considered compensation.

At December 31, 2013 and 2012, no guarantees, loans, advances or borrowings in favor of members of the Board of Directors and members of Group management or parties closely related to such persons were granted.

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

	<b>31 december 2013</b>		
	<b>Registered shares</b>	<b>Bearer shares</b>	<b>Options</b>
<b>Board of Directors</b>			
Kudelski André, chairman (member of family pool) *	46 300 000	14 234 423	–
Smadja Claude, vice chairman	–	1 300	–
Bucher Norbert, member	–	1 700	–
Dassault Laurent, member	–	2 340	–
Deiss Joseph, member	–	1 000	–
Foetisch Patrick, member	–	1 000	–
Kudelski Marguerite, (member of family pool) *	–	*	–
Lescure Pierre, member	–	2 000	–
Zeller Alexandre, member	–	–	–
<b>Total board members</b>	<b>46 300 000</b>	<b>14 243 763</b>	<b>–</b>
<b>Management</b>			
Kudelski André, CEO	see above	see above	see above
Saladini Mauro, CFO	–	187 092	–
Roy Pierre, COO	–	51 413	–
<b>Total Management (excluding CEO)</b>	<b>–</b>	<b>238 505</b>	<b>–</b>

119

\* Following the death of Mr. Stefan Kudelski on January 16, 2013, the Kudelski family pool includes Mr. André Kudelski, Mrs Marguerite Kudelski, Mrs Isabelle Kudelski Haldy, Mrs Irène Kudelski Mauroux and their respective descendants. As at December 31, 2012, the Kudelski family pool included Mr. Stefan and André Kudelski.

And for 2012:

	31 december 2012		
	Registered shares	Bearer shares	Options
<b>Board of Directors</b>			
Kudelski André, chairman (family pool)	46 300 000	8 149 311	-
Smadja Claude, vice chairman	-	1 300	-
Bucher Norbert, member	-	1 700	-
Dassault Laurent, member	-	2 000	-
Deiss Joseph, member	-	1 000	-
Foetisch Patrick, member	-	1 000	-
Kudelski Marguerite, member	-	3 005 112	-
Lescure Pierre, member	-	2 000	-
Zeller Alexandre, member	-	7 200	-
<b>Total board members</b>	<b>46 300 000</b>	<b>11 170 623</b>	<b>-</b>
<b>Management</b>			
Kudelski André, CEO	see above	see above	see above
Saladini Mauro, CFO	-	159 783	-50
Roy Pierre, COO	-	52 880	-
Osadzinski Alex, EVP Product	-	5 656	-
<b>Total Management (excluding CEO)</b>	<b>-</b>	<b>218 319</b>	<b>-50</b>

At December 31, 2012, 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.

#### 47. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

##### OPERATING LEASE COMMITMENTS

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

In CHF'000	2013	2012
Within one year	7 376	1 601
In the second to fifth year inclusive	22 891	11 342
	<b>30 267</b>	<b>12 943</b>

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 48. CATEGORIES OF FINANCIAL INSTRUMENTS

The financial assets and liabilities are classified as follow as of December 31, 2013:

<b>Assets as per balance sheet date December 31, 2013 (in CHF'000)</b>	<b>Note</b>	<b>Financial assets at fair value through profit or loss</b>	<b>Available- for-sale</b>	<b>Loans and receivables</b>	<b>Total 31.12.2013</b>
Financial assets and non current assets:					
- equity instruments with no quoted market price	20	–	2 234	–	2 234
- marketable securities	20	–	1 030	–	1 030
- long term loans	20	–	–	4 992	4 992
- receivables long term	20	–	–	833	833
- guarantee deposits	20	–	–	3 074	3 074
Trade accounts receivable	22	–	–	187 993	187 993
Other current assets:					
- Loans	23	–	–	948	948
Cash and cash equivalents	25	–	–	100 273	100 273
		–	<b>3 264</b>	<b>298 113</b>	<b>301 377</b>

<b>Liabilities as per balance sheet date December 31, 2013 (in CHF'000)</b>	<b>Note</b>	<b>Derivatives used for hedging</b>	<b>Financial liabilities at fair value through profit or loss</b>	<b>Other financial liabilities</b>	<b>Total 31.12.2013</b>
Long term financial debt	29	–	–	123 444	123 444
Short term financial debt	35	–	–	59 257	59 257
Trade accounts payable	36	–	–	37 729	37 729
Other payables	37	–	–	11 603	11 603
Derivative financial instruments (short and long term)	39	753	–	–	753
		<b>753</b>	<b>–</b>	<b>232 033</b>	<b>232 786</b>

And for 2012:

Assets as per balance sheet date December 31, 2012 (in CHF'000)	Note	Financial assets at fair value through profit or loss	Available- for-sale	Loans and receivables	Total 31.12.2012
Financial assets and non current assets:					
- equity instruments with no quoted market price	20	–	4 523	–	4 523
- marketable securities	20	–	295	–	295
- long term loans	20	–	–	7 576	7 576
- guarantee deposits	20	–	–	2 575	2 575
Trade accounts receivable	22	–	–	189 940	189 940
Other current assets:					
- Loans	23	–	–	1 220	1 220
- Financial assets instruments	24	7	–	–	7
Cash and cash equivalents	25	–	–	110 086	110 086
				–	–
		<b>7</b>	<b>4 818</b>	<b>311 397</b>	<b>316 222</b>

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2012 (in CHF'000)	Note	Financial Derivatives used for hedging	liabilities at fair value through profit or loss	Other financial liabilities	Total 31.12.2012
Long term financial debt	29	–	–	194 679	194 679
Short term financial debt	35	–	–	74 083	74 083
Trade accounts payable	36	–	–	40 073	40 073
Other payables	37	–	–	10 655	10 655
Derivative financial instruments (short and long term)	39	1 127	–	–	1 127
		<b>1 127</b>	<b>–</b>	<b>319 490</b>	<b>320 617</b>

#### 49. FAIR VALUE OF FINANCIAL INSTRUMENTS

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

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

The table below illustrates the three hierarchical levels for valuing financial instruments carried at fair value as of December 31, 2013:

In CHF'000	Note	31.12.2013	31.12.2012
<b>Financial assets:</b>			
- marketable securities	Level 1	1 030	295
- derivative financial instruments	Level 2	–	7
- equity instruments with no quoted market price	Level 3	1 400	–
<b>Total financial assets</b>		<b>2 430</b>	<b>302</b>
<b>Financial liabilities:</b>			
- derivative financial instruments	Level 2	753	1 127
<b>Total financial liabilities</b>		<b>3 183</b>	<b>1 429</b>

Derivative financial instruments valuations (level 2) are based on dirty mark-to-market prices communicated and calculated by the bank that issued the over-the-counter derivative instrument. Level 3 equity instruments with no quoted market price are based on discounted cash flow calculation provided by the company.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

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 2013	Fair value 2013	Carrying amount 2012	Fair value 2012
<b>Financial liabilities</b>				
- CHF 110 million bond (fair value determined using market value)	109 174	115 353	108 912	113 025

## 50. MATURITY ANALYSIS FOR FINANCIAL LIABILITIES

The following table analyses the Group's remaining contractual maturities for its non-derivative financial liabilities.

The table is based on the undiscounted cash flows of financial liabilities based on the earliest date on which the Group can be required to pay. The table below includes both interest and principal cash flows. The adjustment 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.

123

In CHF'000	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
	2 013	2 012	2 013	2 012	2 013	2 012	2 013	2 012	2 013	2 012
Bond	3 300	3 300	116 600	119 900	-	-	-10 726	-14 288	109 174	108 912
Long term bank loans	705	1 621	15 157	88 111	-	-	-1 600	-3 988	14 262	85 744
Long term loans – third parties	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Short term financial debt	59 257	74 083	-	-	-	-	-	-	59 257	74 083
Trade accounts payable	37 729	40 073	-	-	-	-	-	-	37 729	40 073
Other payables	11 603	10 655	-	-	-	-	-	-	11 603	10 655
<b>Total</b>	<b>112 594</b>	<b>129 732</b>	<b>131 757</b>	<b>208 011</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-12 326</b>	<b>-18 276</b>	<b>232 025</b>	<b>319 467</b>

The Group has a strong cash position and credit facilities sufficient to provide for these payments.

## 51. SENSITIVITY ANALYSIS

### Foreign currency

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

The Group is mainly exposed to the USD and the EUR. The following table details the Group's sensitivity to a 10% (2012: 10%) increase and decrease to the USD and a 5% (2012: 5%) 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	
	2 013	2 012	2 013	2 012
Post-tax net income				
- Increase	6 901	4 638	3 767	3 385
- Decrease	-6 901	-4 638	-3 767	-3 385
Comprehensive income (post-tax effect)				
- Increase	9 390	9 676	1 063	1 044
- Decrease	-9 390	-9 676	-1 063	-1 044

### Interest rates

The sensitivity analysis below is based on the exposure to interest rates for financial instruments at the balance sheet date and the stipulated change taking place at the beginning of 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 (2012: 150 basis points increase or 40 decrease)
- EUR: increase of 150 basis points and decrease of 50 basis points (2012: 150 basis points increase or 50 decrease)
- CHF: increase of 100 basis points and decrease of 20 basis points (2012: 100 basis points increase or 25 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, 2013 would increase by kCHF 366 and decrease by kCHF 121 (2012: decrease by kCHF 346 /increase by kCHF 100). This is mainly due to the interest rate exposure on cash balances.
- other comprehensive income would increase by kCHF 426 and decrease by kCHF 140 (2012: increase by kCHF 388 / decrease by 101) . The other comprehensive income impact is mainly due to the signature of an interest rate swap qualifying for cash-flow hedge accounting.

### Equity prices

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



# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 52. COLLATERAL RECEIVED AND GIVEN

In CHF'000

Guarantee in favor of third parties

31.12.2013 31.12.2012

23 355	27 391
--------	--------

## 53. RISK CONCENTRATION

At December 31, 2013 and 2012, no financial asset exposure was more than 10% of the financial assets, with the exception of cash balances deposited within a highly rated bank.

## 54. 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 2013 was representative of the Group risk profile at that date and is determined by Group management to be representative for future periods.

## 55. 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. 125

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 2013 was 146.7% (2012: 69.6%).

## 56. PRINCIPAL CURRENCY TRANSLATION RATES

	Year end rates used for the consolidated balance sheets		Average rates used for the consolidated income and cash flow statements	
	2 013	2 012	2 013	2 012
1 USD	0.8900	0.9150	0.9268	0.9377
1 EUR	1.2250	1.2070	1.2308	1.2052
1 GBP	1.4730	1.4800	1.4495	1.4861
1 SGD	0.7040	0.7490	0.7408	0.7506
1 AUD	0.7940	0.9500	0.8970	0.9711
100 BRL	37.7000	44.7000	43.1100	48.1400
100 INR	1.4400	1.6700	1.5892	1.7567
100 SEK	13.8800	14.0600	14.2295	13.8518
100 CNY	14.7100	14.6850	15.0751	14.8619
100 JPY	0.8480	1.0630	0.9508	1.1756

## 57. APPROVAL OF FINANCIAL STATEMENTS

The consolidated financial statements were approved by the board of directors and authorised for issue on February 19, 2014.

**58. PRINCIPAL OPERATING COMPANIES**

Company	Place of incorporation	Activity	Percentage held	
			2013	2012
<b>Integrated Digital Television</b>				
Nagravision SA	CH – Cheseaux	Solutions for Digital TV	100	100
NagraID SA	CH – Chaux-de-Fonds	Smartcard production	100	100
Nagra France SAS	FR – Paris	Solutions for Digital TV	100	100
Nagra USA, Inc.	US – Nashville	Sales and support	100	100
Nagravision Asia Pte Ltd	SG – Singapore	Services	100	100
SmarDTV SA	CH – Cheseaux	Conditional access modules and set-top-boxes	100	100
NagraStar LLC	US – Englewood	Smartcards and digital TV support	50	50
Nagra Plus	CH – Cheseaux	Analog Pay-TV solutions	50	50
OpenTV Inc	US - Delaware	Middleware for set-top-boxes and advertising solutions	100	100
<b>Public Access</b>				
SkiData Group	AT – Gartenau	People and car access systems	100	100
<b>Corporate</b>				
Kudelski SA	CH – Cheseaux	Holding, parent company of the Group	100	100

These principal companies are all subsidiaries.

**59. RISK ASSESSMENT DISCLOSURES REQUIRED BY SWISS LAW****REQUIRED BY SWISS LAW**

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

**Global risk management**

The global risk management process led to the identification and management of security, operational, strategic, asset and market risks. Daily management of the global risks is performed and monitored by the executive management. Risks related to market dynamics include foreign exchange movements, interest rate changes and financing risks. They are described in more detail in section 3 of this report.

**Financial Risk Management**

The major financial risks consist of accounting complexity and the control environment. Risks related to the control environment include information systems complexity, timely review of results and the robustness of the documentation of processes. Executive management continues to address these risks with process documentation initiatives as well as establishment of process and entity level controls. Financial risk management is described in more details in Note 3.

The most critical accounting policies to address accounting complexity include revenue recognition, accounting for acquisitions and strategic alliances, intangible assets and impairments, tax provisions, equity based compensation and contingencies.

# REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR ON THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

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

As statutory auditor, we have audited the 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 76 to 126), for the year ended 31 December 2013.

## 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 2013 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.

127



PricewaterhouseCoopers SA

Corinne Pointet  
Chambettaz  
Audit expert  
Auditor in charge

Marc Ausoni  
Audit expert

Lausanne, February 19, 2014

# BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2013 AND 2012

## ASSETS

In CHF'000	Notes	31.12.2013	31.12.2012
<b>Fixed assets</b>			
Financial fixed assets:			
Investments	3.1	287 224	402 760
Loans to Group companies		757 700	779 057
<b>Total fixed assets</b>		<b>1 044 924</b>	<b>1 181 817</b>
<b>Current assets</b>			
Accounts receivable from Group companies		25 881	147 453
Other accounts receivable and accruals	3.2	1 859	2 943
Treasury shares	3.4	-	74
Cash and cash equivalents	3.3	9 987	25 189
<b>Total current assets</b>		<b>37 727</b>	<b>175 659</b>
<b>Total assets</b>		<b>1 082 651</b>	<b>1 357 476</b>

## 128 SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES

In CHF'000	Notes	31.12.2013	31.12.2012
<b>Shareholders' equity</b>			
Share capital		537 882	536 122
Legal reserves:			
- General reserve		110 000	110 000
- Capital contribution reserve		29 877	37 945
- Reserve for treasury shares		-	290
Retained earnings		260 391	283 976
Net income		-33 872	-21 186
<b>Total shareholders' equity</b>	<b>3.4</b>	<b>904 278</b>	<b>947 147</b>
<b>Long-term liabilities</b>			
Loans from Group companies		-	27 276
Bonds	3.5	110 000	110 000
Bank, long term borrowings	3.6	-	70 000
<b>Total long-term liabilities</b>		<b>110 000</b>	<b>207 276</b>
<b>Current liabilities</b>			
Short-term loans from Group companies		34 325	170 596
Bank, short term borrowings	3.6	30 000	30 000
Other liabilities and accruals		1 651	2 457
Bank overdraft		2 397	-
<b>Total current liabilities</b>		<b>68 373</b>	<b>203 053</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>178 373</b>	<b>410 329</b>
<b>Total shareholders' equity and liabilities</b>		<b>1 082 651</b>	<b>1 357 476</b>

# INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2013

INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2013 AND 2012

In CHF'000	Notes	2013	2012
Royalty income and other		–	2
Financial income	4.1	96 892	46 272
Loss on sale of investments	4.2	–	-27 883
Administrative and other expenses	4.3	-4 588	-4 996
Financial expenses and exchange result	4.4	-7 809	-7 936
Impairment of financial fixed assets	4.5	-118 367	-26 613
<b>(loss)/Income before tax</b>		<b>-33 872</b>	<b>-21 154</b>
Income tax		–	-32
<b>Net (loss)/income</b>		<b>-33 872</b>	<b>-21 186</b>

## PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2013

In CHF'000	Capital contribution reserve	Retained earnings
Balance brought forward from previous year	29 877	260 101
Decrease of treasury shares reserve	–	290
Net result	–	-33 872
<b>Total available earnings</b>	<b>29 877</b>	<b>226 519</b>
<b>Proposal of the Board of Directors:</b>		
Ordinary distribution:		
- CHF 0.30 on 49'158'230* bearer shares (of which CHF 0.20 out of capital contribution reserve and CHF 0.10 out of retained earnings)	-9 832	-4 916
- CHF 0.03 on 46'300'000 registered shares (of which CHF 0.02 out of capital contribution reserve and CHF 0.01 out of retained earnings)	-926	-463
<b>Balance to be carried forward</b>	<b>19 119</b>	<b>221 140</b>

\* This figure represents the number of bearer shares which are dividend bearing as of December 31, 2013 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 2013

## 1. GENERAL COMMENTS

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

## 2. ACCOUNTING POLICIES

### BASIS OF PREPARATION

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

### 130 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 2013

## 3. NOTES TO THE BALANCE SHEETS

### 3.1 INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held	
				2013	2012
Nagravision SA	CH – Cheseaux	Solutions for Digital TV	kCHF 12 000	100	100
Lysis SA	CH – Cheseaux	No activity	kCHF 100	M	100
Nagravision Iberica SL	ES – Madrid	Sales and support Digital TV	KEUR 3	100	100
Nagra France SAS	FR – Paris	Solutions for Digital TV	KEUR 32 833	100	100
Nagra Kudelski (GB) Ltd	UK – St. Albans	No activity	kGBP 1	L	100
Nagra Media Germany GmbH	DE – Ismaning	Services	KEUR 25	100	100
Nagra USA, Inc.	US – Nashville	Sales and support	kUSD 10	100	100
SkiData AG	AU - Salzburg	Physical access	KEUR 3 634	100	100
Nagra Plus	CH – Cheseaux	Analog Pay-TV solutions	kCHF 100	50	50
NagraID SA	CH – La Chaux-de-Fonds	Smart card production	kCHF 4 000	100	100
		Conditional access modules and set-top-boxes			
SmarDTV SA	CH – Cheseaux		kCHF 1 000	100	100
Kud SA	LU – Luxembourg	Finance	kCHF 63 531	100	100
Leman Consulting SA	CH – Nyon	Intellectual property consulting	kCHF 100	100	100
Nagravision Asia Pte Ltd	SG – Singapore	Services	kSGD 100	100	100
Nagravision Shanghai Technical Services	CN – Shanghai	Research & development and software integration	KCNY 100	100	100
Nagra Media UK Ltd	UK – London	Research & development	kGBP 1 000	100	100
TESC Test Solution Center GmbH	DE – Munich	Software integration	KEUR 25	M	100
Nagravision Italy Srl	IT – Bolzano	Sales and support	KEUR 10	100	100
Nagra Travel Sàrl	CH – Cheseaux	Travel agency	kCHF 50	100	100
	CH – La Chaux-de-Fonds				
NagraID Security SA	Fonds	Display cards	kCHF 100	50	50
Nagravision India Pvt Ltd	IN – Bangalore	Research & development	kINR 100	100	100
		Digital broadcasting solution provider			
Acetel Co Ltd	SK – Séoul		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 200 000	100	100
Nagra Media Brasil LTDA	BR - São Paulo	Sales and support	kBRL 553	100	100
Nagravision (Beijing) Trading Co., Ltd	CN - Beijing	Sales	kCNY 5 000	100	100
OpenTV Holdings BV (Netherlands)	NL - Amsterdam	Holding	kUSD 5 270	100	100
OpenTV UK Ltd	UK – London	No activity	kGBP 100	L	100
OpenTV Netherlands B.V.	NL - Amsterdam	Sales and support	KEUR 18	100	100
Nagra Media Japan K.K.	JP - Tokyo	Sales and support	kJPY 10 000	100	100

M = merged company

L = liquidated company

**3.2 OTHER ACCOUNTS RECEIVABLES AND ACCRUALS**

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
Prepaid expenses	1 852	2 788
Withholding tax	6	150
Other accounts receivable	1	5
	<b>1 859</b>	<b>2 943</b>

Prepaid expenses mainly include the difference between nominal value and net proceeds less issuance cost of the bond (note 3.5) for kCHF 826 (2012: kCHF 1 088) and transaction costs relating to the CHF 145 million credit facility agreement (note 3.6) for kCHF 945 (2012: kCHF 1 701). These amounts are allocated against income statement over the periods of the borrowings.

**3.3 CASH AND CASH EQUIVALENTS**

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
Cash at bank and in hand	9 987	25 189
	<b>9 987</b>	<b>25 189</b>

132 **3.4 CHANGE IN SHAREHOLDERS' EQUITY**

In CHF'000	Share capital	General reserve	Capital contribution reserve	Reserve for treasury shares	Available earnings	Total Shareholders' equity
<b>As of December 31, 2011</b>	<b>533 798</b>	<b>45 349</b>	<b>43 304</b>	<b>326</b>	<b>348 591</b>	<b>971 368</b>
General reserve allocation		64 651			-64 651	-
Dividend			-5 359			-5 359
Share capital increase	2 324					2 324
Release of reserve for treasury shares				-36	36	-
Net Income					-21 186	-21 186
<b>As of December 31, 2012</b>	<b>536 122</b>	<b>110 000</b>	<b>37 945</b>	<b>290</b>	<b>262 790</b>	<b>947 147</b>
Dividend			-8 068		-2 689	-10 757
Share capital increase	1 760					1 760
Release of reserve for treasury shares				-290	290	-
Net Income					-33 872	-33 872
<b>As of December 31, 2013</b>	<b>537 882</b>	<b>110 000</b>	<b>29 877</b>	<b>-</b>	<b>226 519</b>	<b>904 278</b>



# NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2013

## TREASURY SHARES

	Number of bearer shares	Reserve for treasury shares
		CHF '000
<b>As of December 31, 2011</b>	<b>11 168</b>	<b>-326</b>
Treasury shares granted to employees	-1 250	36
<b>As of December 31, 2012</b>	<b>9 918</b>	<b>-290</b>
Treasury shares granted to employees	-1 250	37
Sale of Treasury shares	-8 668	253
<b>As of December 31, 2013</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Reserve for treasury shares corresponds to the purchase consideration for the treasury shares purchased by Kudelski SA and its affiliates.

During 2013, 8 668 treasury shares were sold with an average sale price of CHF 13.80. As of December 31, 2012, 8 668 treasury shares were owned by Kudelski SA and 1 250 by affiliated companies for a purchase cost of kCHF 253 and kCHF 37 respectively. The value for treasury shares presented under current assets as of December 31, 2013 equals to CHF 0 and as of December 31, 2012 correspond to the purchase consideration of kCHF 253 less impairment of kCHF 179.

133

## COMPOSITION OF SHARE CAPITAL

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
49'158'230 / 48'982'155 bearer shares, at CHF 10 each	491 582	489 822
46'300'000 registered shares, at CHF 1 each	46 300	46 300
	<b>537 882</b>	<b>536 122</b>

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	2013	2012
Conditional share capital as of January 1	105 316	107 639
Employee share purchase plan	-79	-337
Shares allotted to employees	-1 682	-1 986
<b>Conditional share capital at December 31</b>	<b>103 555</b>	<b>105 316</b>
<b>Of which may be utilized as of December 31 for:</b>		
- Convertible bonds:		
10'000'000 bearer shares, at CHF 10 each	100 000	100 000
- Options or share subscriptions to employees:		
355'526 / 531'601 bearer shares, at CHF 10 each	3 555	5 316
	<b>103 555</b>	<b>105 316</b>

**AUTHORIZED SHARE CAPITAL (ARTICLE 7 OF ARTICLES OF INCORPORATION)**

In CHF'000	31.12.2013	31.12.2012
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
<b>Authorized share capital as of December 31</b>	<b>40 882</b>	<b>40 882</b>

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until May 15, 2014, for the purpose of acquiring companies or parts of companies.

**MAJOR SHAREHOLDERS**

	<u>Voting rights</u>		<u>Shareholdings</u>	
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
Kudelski family pool	63%	57%	35%	24%

**3.5 BOND**

- 134 On June 16, 2011 Kudelski SA issued a CHF 110 million bond with a subscription price of 100.284%, bearing an interest rate of 3% and maturing on December 16, 2016 with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof.

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

**3.6 BANK, LONG TERM BORROWINGS**

In 2012, the Group obtained a committed long term syndicated credit facility until March 2015 of CHF 145 million. As of December 31, 2013 the Group has drawn CHF 30 million (2012: CHF 100 million) of which CHF 0 (2012: CHF 70 million) are classified as long term while CHF 30 million (2012: CHF 30 million) are classified as short term in the balance sheet.

# NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2013

## 4. NOTES TO THE INCOME STATEMENTS

### 4.1 FINANCIAL INCOME

In CHF'000	2013	2012
Dividends received from Group subsidiaries	91 054	40 149
Interest income third parties	120	346
Interest on loans to Group subsidiaries	5 663	5 777
Other financial income	55	–
	<b>96 892</b>	<b>46 272</b>

Other financial income relates to the gain on sales of treasury shares.

### 4.2 GAIN/(LOSS) ON SALE OF INVESTMENTS

The 2012 loss relates to the sale of Abilis Systems Sàrl, Plan-les-Ouates.

### 4.3 ADMINISTRATIVE AND OTHER EXPENSES

In CHF'000	2013	2012
Administrative expenses	-3 076	-3 309
Taxes other than income tax	-1 512	-1 687
	<b>-4 588</b>	<b>-4 996</b>

### 4.4 FINANCIAL EXPENSES AND EXCHANGE RESULTS

In CHF'000	2013	2012
Net currency exchange result	-1 771	-1 919
Interest on loans from Group subsidiaries	-51	-1 182
Interest expenses and bank charges	-5 987	-4 835
	<b>-7 809</b>	<b>-7 936</b>

### 4.5 IMPAIRMENT OF FINANCIAL FIXED ASSETS

In CHF'000	2013	2012
Change in provision on Group investments and loans	-118 367	-26 613
	<b>-118 367</b>	<b>-26 613</b>

**5. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES**

In CHF'000

**Guarantee commitments**

Commitment in favor of third parties

**31.12.2013** **31.12.2012**

	<b>31.12.2013</b>	<b>31.12.2012</b>
<b>Guarantee commitments</b>		
Commitment in favor of third parties	1 171	1 489
	<b>1 171</b>	<b>1 489</b>
<b>Other commitments</b>		
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**

The disclosures required by article 663b<sup>bis</sup> of Swiss Code of Obligations on Board and Executive compensation are shown in the Kudelski Group consolidated financial statements.

136

**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 59 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 128 to 136), for the year ended 31 December 2013.

### 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 2013 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 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved. 137



PricewaterhouseCoopers SA

Corinne Pointet  
Chambettaz  
Audit expert  
Auditor in charge

Marc Ausoni  
Audit expert

Lausanne, February 19, 2014

---

## LIENS INTERNET

### SITE INTERNET DU GROUPE

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

### SECTION RELATIONS INVESTISSEURS

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

### DATES IMPORTANTES

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

### DOCUMENTATION FINANCIÈRE

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

### COMMUNIQUÉS DE PRESSE

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

---

## ADRESSES E-MAIL

### INFORMATION GÉNÉRALE

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

### RELATIONS INVESTISSEURS

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

### RELATIONS MÉDIAS

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

---

## CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Certaines des déclarations contenues dans ce document se réfèrent à l'avenir, y compris et sans limitations, des déclarations prospectives qui font état d'événements, de tendances, de plans ou d'objectifs futurs. Ces déclarations sont sujettes à des risques et à des incertitudes, connues ou inconnues, ainsi qu'à d'autres facteurs qui pourraient modifier matériellement les résultats réels ainsi que les plans et objectifs par rapport à

---

## IMPRESSUM

### GESTION DE PROJET, RÉDACTION ET DESIGN

Corporate Communications, Groupe Kudelski

### SUPPORT

Desrochers communication

### PHOTOGRAPHIE

© M. André Kudelski (pp. 8-9 et 37), M. Alessandro Velloni (pp. 3, 39, 57 et 65), banque d'images interne du Groupe Kudelski, banques d'images externes et photo p. 25 avec l'aimable autorisation de Cittolin Polli architectes.

### IMPRESSION

IRL plus SA, Renens, Suisse

© 2014 Kudelski SA, tous droits réservés.

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

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





# KUDELSKI SA

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

