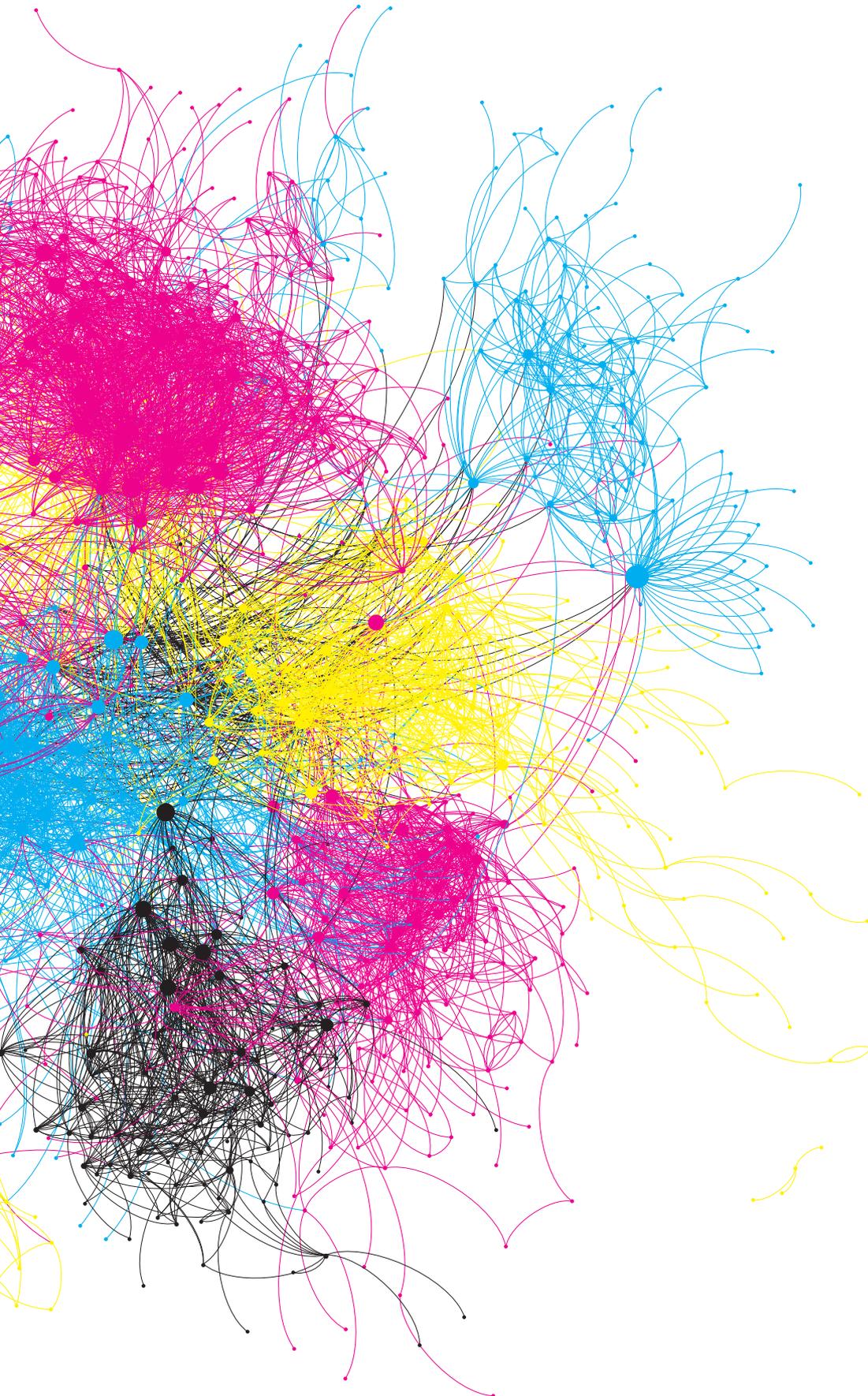


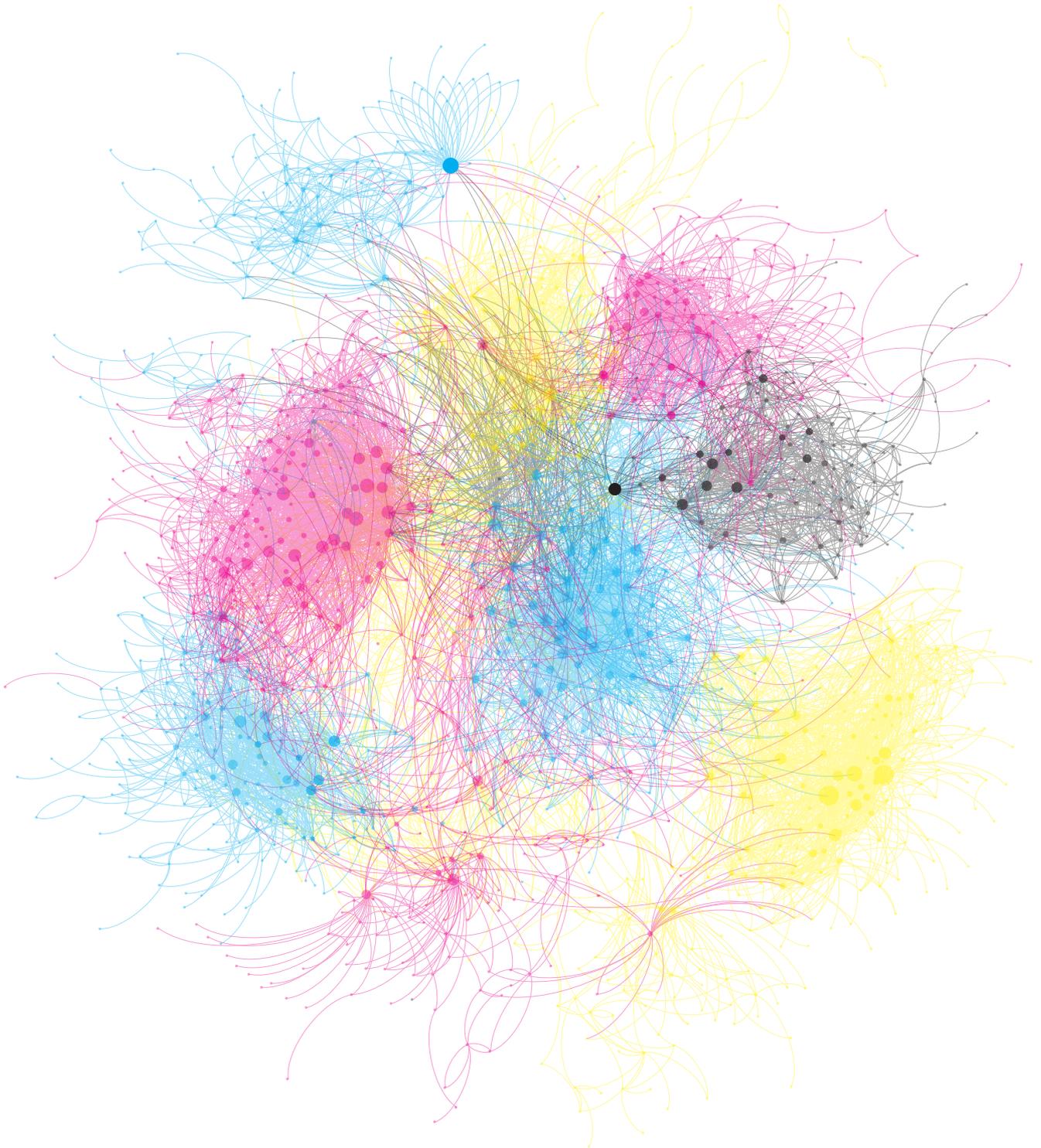
GROUPE KUDELSKI

RAPPORT ANNUEL 2011



06 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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



1. STRUCTURE DU GROUPE ET ACTIONNARIAT

1.1. Structure du Groupe

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

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

1.1.1. Structure opérationnelle du Groupe

D'un point de vue opérationnel, les activités du Groupe sont réparties en trois divisions: la Télévision numérique, le Middleware & Publicité et l'Accès public, qui développent leurs solutions notamment avec l'assistance des services marketing, recherche et développement, vente et gestion de la propriété intellectuelle.

La division Télévision numérique* est divisée en quatre départements:

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

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

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

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

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

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

Les résultats sectoriels sont présentés dans la note 6 du rapport financier 2011 du Groupe Kudelski.

Principales sociétés opérationnelles détenues directement ou indirectement par Kudelski SA

La liste des principales sociétés opérationnelles du Groupe est présentée à la note 57 du rapport financier 2011. Des informations complémentaires sont également présentées dans les chiffres clés du rapport annuel 2011.

1.1.2. Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

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

1.1.3. Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation

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

PRÉSENCE INTERNATIONALE

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

1.2. Actionnaires importants

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

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

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

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

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

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

1.3. Participations croisées

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

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

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

2. STRUCTURE DU CAPITAL

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

Capital ordinaire

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

Capital autorisé

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

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

Capital conditionnel

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

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

– un montant maximum de CHF 100 000 000 par l'émission d'un maximum de 10 000 000 d'actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits de conversion liés à des obligations d'emprunt de la société ou de ses filiales.

Le droit de souscription préférentiel des actionnaires est exclu. Le droit des actionnaires de souscrire prioritairement à l'émission d'un emprunt convertible peut être limité ou exclu par décision du conseil d'administration pour justes motifs, à savoir (a) si les obligations d'emprunt sont en priorité placées sur le marché étranger, ou si le produit de l'émission contribue (b) au financement ou au refinancement d'acquisitions de sociétés ou d'entreprises ou (c) au financement d'autres investissements stratégiques du Groupe, ou (d) au financement de rachat de tout ou partie d'emprunts convertibles précédemment émis par la société ou ses filiales. Si l'emprunt convertible n'est pas offert en priorité aux actionnaires, (a) les obligations d'emprunt doivent être placées dans le public aux conditions du marché, (b) les droits de conversion doivent être exercés dans un délai de 7 ans à partir du jour de l'émission de l'emprunt respectif et (c) le prix de conversion doit être au moins équivalent aux conditions du marché au moment de l'émission de l'emprunt.

2.3. Modifications du capital

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

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

2.4. Actions et bons de participation

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

2.5. Bons de jouissance

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

2.6. Restrictions de transfert et inscriptions des «nominees»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Emprunt convertible

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

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

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

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

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

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

Emprunt obligataire

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

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

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

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

Plan d'achat d'actions

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

Le prix d'achat des actions est le prix de clôture de l'action Kudelski SA cotée à la SIX Swiss Exchange le jour de la souscription avec un rabais allant jusqu'à 4,2%. Toutefois les actions sont bloquées pendant une période de 3 ans à compter de la date d'achat.

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

3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Trois comités – comité d'audit, stratégique et de rémunération et de nomination – sont constitués au sein du conseil d'administration et sont chargés de tâches spécifiques (cf articles 3.4.1 à 3.5).

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

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

3.1. Membres du conseil d'administration

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

* André Kudelski est le seul membre du conseil d'administration à cumuler à sa fonction d'administrateur une fonction exécutive au sein du Groupe (administrateur délégué).



ANDRÉ KUDELSKI



CLAUDE SMADJA



NORBERT BUCHER



PATRICK FETISCH



LAURENT DASSAULT



PIERRE LESCURE



MARGUERITE KUDELSKI



ALEXANDRE ZELLER

MANDATS EN COURS

GRUPE KUDELSKI

AUTRES:

ANDRÉ KUDELSKI

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

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

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

CLAUDE SMADJA

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

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

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

NORBERT BUCHER

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

- Nagra plus SA, administrateur

PATRICK FÆTISCH

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

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

MANDATS EN COURS

AUTRES:

LAURENT DASSAULT

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

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

PIERRE LESCURE

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

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

MANDATS EN COURS

MARGUERITE KUDELSKI

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

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.

GROUPE KUDELSKI:

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

AUTRES:

- Audio Technology Switzerland, présidente

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

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

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

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

3.2. Autres activités et groupements d'intérêt

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

3.3. Election et durée du mandat

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

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

3.4. Organisation interne

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

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

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

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

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

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

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

Les comités sont constitués par le conseil d'administration qui en nomme les membres et les présidents. Les comités du conseil se réunissent aussi souvent que nécessaire. Le conseil d'administration leur délègue des tâches de vérification et de préparation dans leur domaine de compétence. Ils rendent régulièrement rapport de leur activité au conseil d'admini-

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

Comité d'audit

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

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

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

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

Comité stratégique

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

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

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

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

Comité de rémunération et de nomination

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

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

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

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

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

La coopération et la répartition des compétences entre le conseil d'administration et ses comités sont décrites à l'article 3.4.2.

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

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

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

3.5. Compétences

Lire également l'article 3.4.1 pour le détail de l'organisation interne du conseil d'administration et de la fonction d'administrateur délégué.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration a notamment les compétences suivantes:

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

La direction générale

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

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

Dans le contexte de l'industrie, les mécanismes de contrôle de la gestion du Groupe de même que les systèmes de remontée de l'information ont une grande importance.

C'est pourquoi le Groupe Kudelski a mis en place des instruments d'information et de contrôle qu'il fait évoluer, à différents niveaux: stratégie, opération, finance, droit, ressources humaines et gestion de l'information.

Supervision

- L'administrateur délégué fournit au conseil avant chaque séance un rapport comprenant les aspects essentiels de l'évolution des affaires (contrats clés, évolution des ventes, tendances du marché, capital humain) pour les principales entités et activités du Groupe.
- Les membres du conseil reçoivent de façon hebdomadaire ou trimestrielle, suivant la pertinence, une revue de presse ou d'autres documents informatifs concernant le Groupe et ses entités, ainsi que des commentaires de l'administrateur délégué lorsque ce dernier l'estime nécessaire.
- Au minimum deux fois par an, des membres de la direction sont invités à présenter leurs activités aux membres du conseil d'administration. Ces derniers peuvent également poser des questions directement aux directeurs de la société quand ils le souhaitent.
- A chaque séance du conseil, pour autant que la marche des affaires le justifie et en fonction de l'ordre du jour, des membres de la Direction, des cadres du Groupe ou des experts externes sont invités à présenter des sujets spécifiques aux membres du conseil d'administration.

Opérations et stratégie

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

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

Finance

- L'entité «Controlling» effectue des analyses financières et opérationnelles régulières destinées à identifier les risques opérationnels et financiers tout au long de la chaîne de valeur des différentes activités des sociétés du Groupe et propose et coordonne les améliorations et actions correctives à apporter. Cette entité met également à la disposition de la direction générale et des départements opérationnels une plateforme de services analytiques.
- Le Groupe améliore chaque année la granularité et l'efficacité de son système

de gestion de l'information en combinant notamment des informations financières et opérationnelles. Ceci permet une vue toujours plus précise et transversale des différentes activités. Mensuellement, le Controlling élabore une série de rapports mis à la disposition de la direction, rapports qui sont ensuite adaptés et transmis à chaque responsable régional et d'unité business avec les mesures d'analyses correspondantes. Ces rapports comprennent notamment: un rapport donnant une vue d'ensemble du groupe par activité avec une évolution des comptes de pertes et profits, leurs déviations par rapport au budget annuel et les adaptations selon les révisions trimestrielles de la prévision annuelle par entité ainsi que leur indicateurs opérationnels; un rapport de ventes comprenant des analyses par région, par client et par type de ventes ainsi que leur marge; un rapport sur l'évolution des coûts opérationnels par centre de coût; un rapport sur le développement financier de projets clés et un rapport mensuel et trimestriel des flux de trésorerie du groupe et de chaque segment pour l'année en cours et l'année à venir.

- Par ailleurs, le Groupe dispose d'un contrôle interne basé sur un référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Celui-ci vise à fournir une «assurance raisonnable» quant à la réalisation et l'efficacité des opérations, la fiabilité des informations financières et du reporting et la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Une équipe est dédiée au contrôle interne. Les différents processus sont périodiquement revus et analysés par l'organe de révision externe (PriceWaterhouseCoopers).

Juridique

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

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

Ressources humaines

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

Gestion de l'information

- Le département Corporate IT a développé et applique un ensemble de règles et de procédures concernant la sécurité informatique (règles d'usage des outils informatiques, protections et sauvegarde des données, etc.).

4. DIRECTION GÉNÉRALE

4.1. Membres de la direction générale*

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

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

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

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



ANDRÉ KUDELSKI



MAURO SALADINI



PIERRE ROY



ALEX OSADZINSKI



MARK BEARIAULT



JOHN BURKE



NICOLAS GËTSCHMANN



CHARLES EGLI



YVES PITTON

ANDRÉ KUDELSKI

Confer article 3.1. de ce chapitre.

MAURO SALADINI

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

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

Autre mandat:

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

PIERRE ROY

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

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

ALEX OSADZINSKI

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

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

MARK BEARIAULT

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

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

JOHN BURKE

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

- Nagravision SA, directeur

NICOLAS GÆTSCHMANN

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

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

CHARLES EGLI

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

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

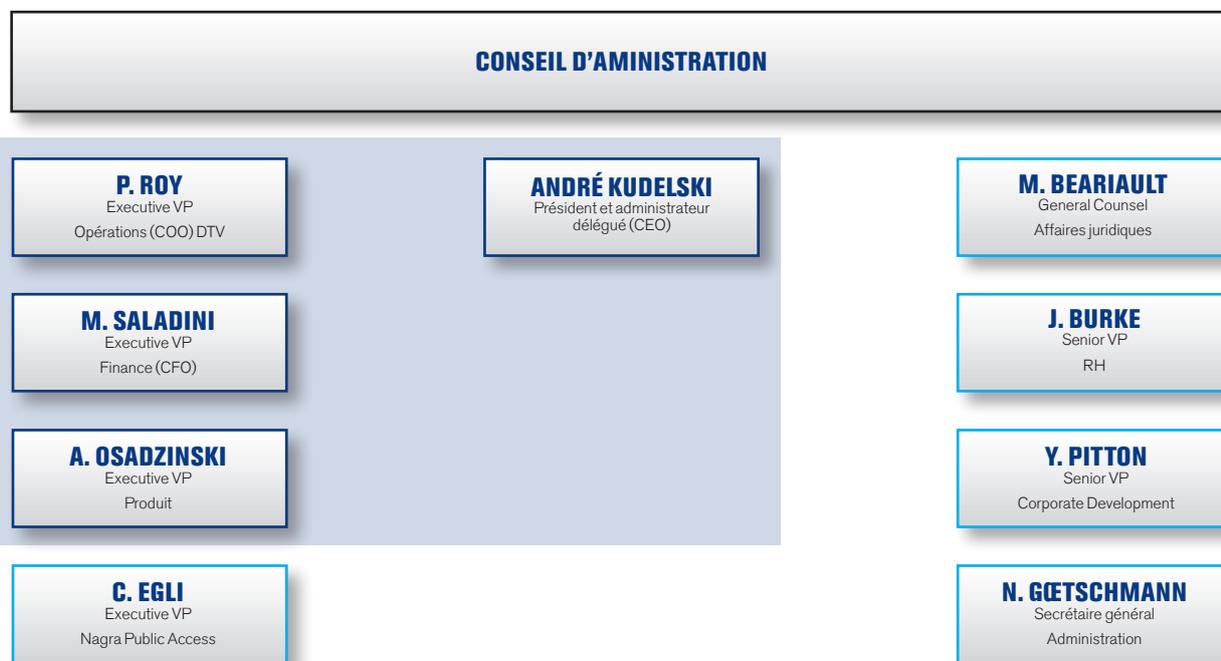
YVES PITTON

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

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

Autre mandat:

- Ligaris SA (Suisse), administrateur



44

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

4.2. Autres activités et groupements d'intérêt

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

4.3. Contrats de management

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

5. RÉMUNÉRATIONS, PARTICIPATIONS ET PRÊTS

5.1. Principes de rémunération

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2. Eléments de la rémunération

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

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

5.2.1 Membres du conseil d'administration

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

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

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

5.2.2 Membres de la direction générale Instruments de rémunération

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

La rémunération est versée en espèces, en actions et sous forme de prestations en nature, comme par exemple le paiement de tout ou partie de la prime d'assurance maladie ou la mise à disposition d'une voiture de service. La part fixe de la rémunération est en principe versée en espèces. Le comité de nomination et de rémunération décide de façon discrétionnaire des modalités de paiement de la part variable, en tenant compte de critères tels que le cours de l'action ou encore de l'effet de dilution. A l'exception d'un des membres de la direction générale qui n'est pas domicilié en Suisse et dont la partie variable de la rémunération est versée entièrement en espèces, le paiement est en principe effectué pour un maximum de 50% sous la forme d'actions au porteur de Kudelski SA. Ces actions sont bloquées pour une période de 1, 3 ou 7 ans, au choix de l'employé, la moitié au moins des actions bloquées devant cependant l'être pour une période de 3 ans ou plus. Les membres de la direction générale ont également la possibilité de participer au plan d'achat d'actions mis en place en 2004, conformément aux termes dudit plan (voir à ce sujet l'article 2.7 ci-dessus).

Rémunération variable

Le montant de la part variable dépend de la performance individuelle des directeurs concernés ainsi que de la performance (stratégique, économique et opérationnelle) du Groupe. Les facteurs clés de l'évolution de la rémunération variable sont ainsi notamment la performance du Groupe et de ses divisions, la tenue du budget, les initiatives stratégiques, l'atteinte des objectifs et la qualité du management du membre de

la direction. Les objectifs sont fixés par le conseil d'administration et reflètent la stratégie du Groupe; ils constituent également une partie des objectifs de l'administrateur délégué. Ce dernier fixe, en accord avec le comité de rémunération, les objectifs individuels de chaque membre de la direction.

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

Données particulières concernant l'exercice 2011

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

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

5.3 Procédure de fixation de la rémunération

L'organe compétent pour la fixation de la politique de rémunération et pour la fixation de la rémunération de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale est le comité de rémunération et de nomination. En exception à ce principe, la rémunération des membres du comité de rémunération et de nomination est fixée par le conseil d'administration lui-même (cf article 3.4.2. Comité de rémunération et de nomination). Le président du conseil d'administration participe, en qualité d'invité, à la détermination de la rémunération des membres du conseil et des cadres clés de l'entreprise, à l'exclusion de sa propre rémunération.

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

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

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

Aucune modification majeure n'a été apportée à la politique de rémunération du Groupe Kudelski pour ce qui concerne l'exercice 2011. Il est à noter néanmoins que les actions bloquées de la direction générale l'ont été pour des périodes de 3 ou 7 ans seulement (cf article 5.2.2. Instrument s de rémunération).

6. DROIT DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES

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

Les statuts de Kudelski SA peuvent être consultés sur le site du Groupe Kudelski au lien suivant:
www.nagra.com/ar/statuts_Kudelski.pdf

6.1. Limitations et représentation des droits de vote

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

6.2. Quorums statutaires

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

6.3. Convocation de l'assemblée générale

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

6.4. Inscriptions à l'ordre du jour

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

En matière du droit d'inscription d'objets à l'ordre du jour, les statuts de Kudelski SA ne contiennent pas de dispositions différentes de celles prévues par le Code des Obligations, à savoir, selon Art. 699 CO, «Des actionnaires qui représentent des actions totalisant une valeur nominale de 1 million de francs (*) peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour. La convocation et l'inscription d'un objet à l'ordre du jour doivent être requises par écrit en indiquant les objets de discussion et les propositions».

(*) Ceci représente 0,2% du capital chez Kudelski SA.

6.5. Inscriptions au registre des actions

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

7. PRISE DE CONTROLE ET MESURES DE DEFENSE

7.1. Obligation de présenter une offre

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

7.2. Clauses relatives aux prises de contrôle

Il n'existe pas de telles clauses.

8. ORGANE DE REVISION

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

L'organe de révision de Kudelski SA est PricewaterhouseCoopers SA (Lausanne). Certaines sociétés affiliées du Groupe sont révisées par d'autres organes de révision.

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

8.2. Honoraires de révision

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2011 la somme de CHF 964 000. Par services d'audit, on entend les travaux nécessaires chaque année à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des filiales ainsi qu'à l'émission des rapports exigés légalement dans chaque pays, effectués par PricewaterhouseCoopers.

8.3. Honoraires supplémentaires

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

8.4. Instruments d'information sur la révision externe

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

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

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

Pour plus d'informations sur le comité d'audit en particulier concernant les critères de sélection, d'évaluation et d'indépendance, veuillez vous référer aux articles 3.4.2. et 3.4.3. du présent rapport.

9. POLITIQUE D'INFORMATION

Le Groupe Kudelski informe régulièrement les investisseurs des développements suivants:

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

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

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

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

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

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

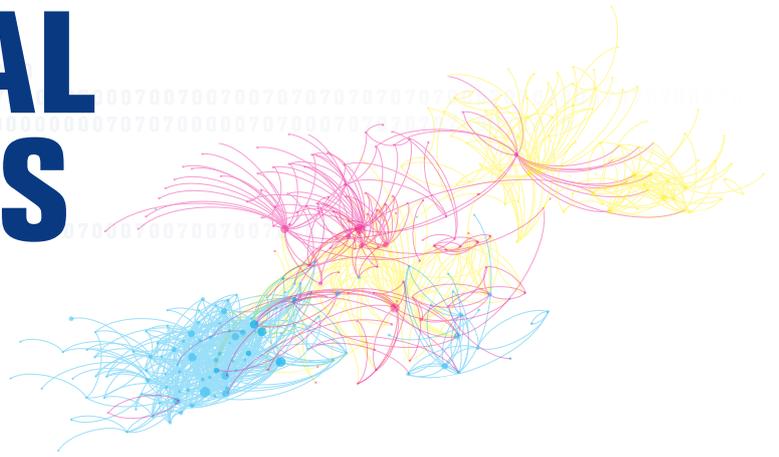
Les principaux liens Internet et adresses électroniques figurent en page 124 du présent rapport.

Dates importantes:

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

07007070700070707000707070007070700070707000700000707
07070700070707000707070007070700070707000700000707
07070700070707000707070007070700070707000700000707
07070700070707000707070007070700070707000700000707
07070700070707000707070007070700070707000700000707
07070700070707000707070007070700070707000700000707
0707070000070007070007070007070007070007000070000
070707000000700007070007070007070007070007000070000

07 FINANCIAL STATEMENTS



LIENS INTERNET

SITE INTERNET DU GROUPE

www.nagra.com

SECTION RELATIONS INVESTISSEURS

www.nagra.com/investors.html

DATES IMPORTANTES

www.nagra.com/investors-calendar.html

DOCUMENTATION FINANCIÈRE

www.nagra.com/investors-doc.html

COMMUNIQUÉS DE PRESSE

www.nagra.com/media-pr.html

IMPRESSUM

GESTION DE PROJET ET DESIGN

Corporate Communications,
Kudelski Group

SUPPORT REDACTION ET EDITION

Desrochers communication

IMPRESSION

Swissprinters, Renens, Suisse

© 2012 Kudelski SA, tous droits réservés

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

124 ADRESSES E-MAIL

INFORMATION GÉNÉRALE

info@nagra.com

RELATIONS INVESTISSEURS

ir@nagra.com

RELATIONS MÉDIAS

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 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

