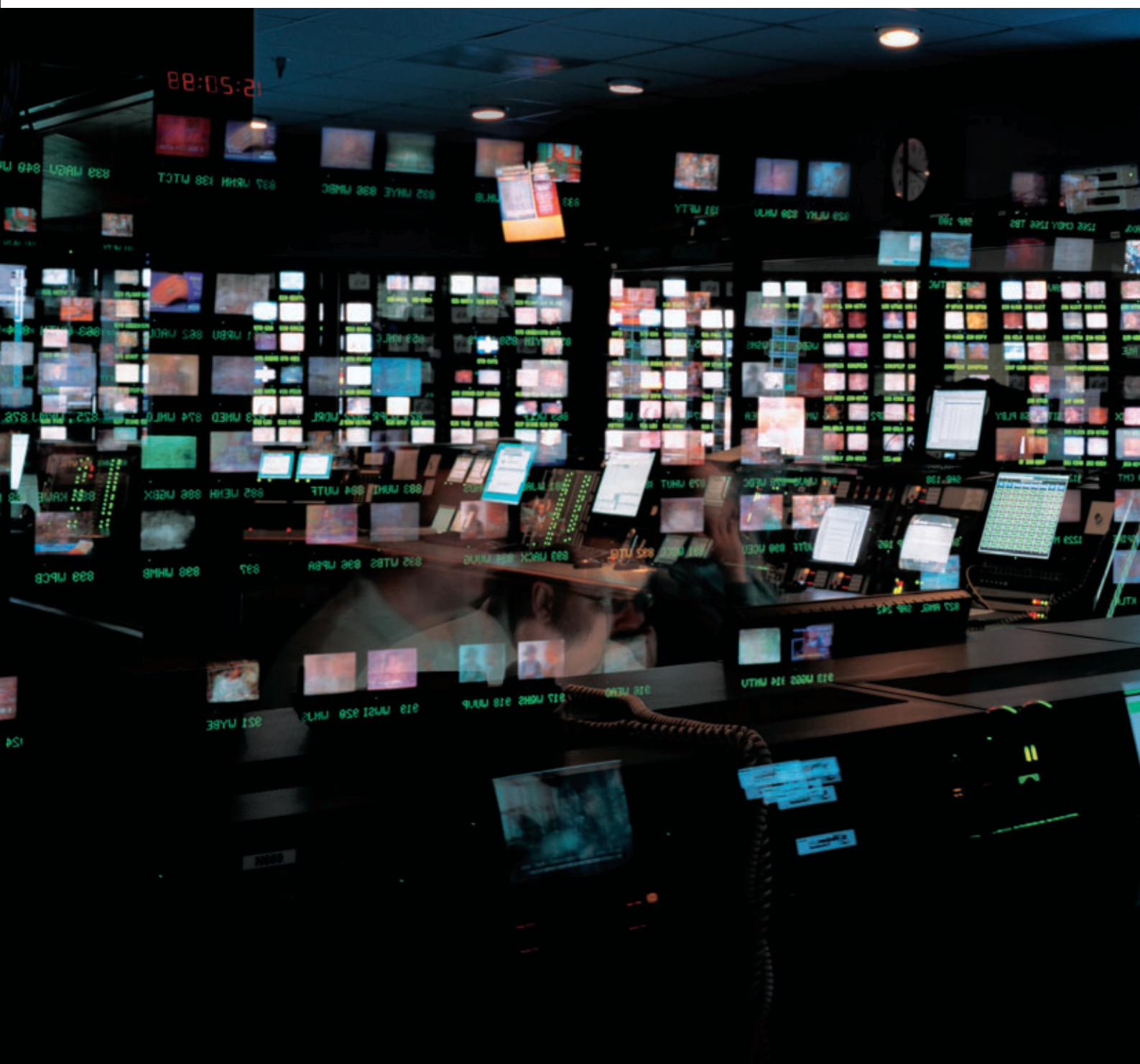


Groupe Kudelski

Rapport annuel 2004

NAGRA
KUDELSKI GROUP



Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

10	Message du président
12	Une année record pour le Groupe
14	Télévision numérique
30	Accès public
40	Nagra Audio
44	Gouvernement d'entreprise
66	Aperçu historique
68	Sociétés du Groupe
70	Adresses

- _ **Une excellente année pour Kudelski avec une **croissance record****
- _ **Numéro 1 mondial en accès conditionnel pour la télévision numérique**
- _ **Entrée en force dans le marché des **télécoms et des réseaux DSL****
- _ **Conquête du segment de la **télévision numérique terrestre** en Europe**
- _ **Nouvel axe de développement: solutions sécurisées pour **téléphones mobiles****
- _ **Succès des business models alternatifs: **cartes à pré-paiement/durée déterminée****
- _ **Intégration de Nagra France parfaitement réussie**

4


Europe

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

5

Les ventes de Kudelski en TV numérique **ont triplé en Europe**. L'entreprise bénéficie désormais d'une très forte présence sur tous les segments du marché.

Sur un toit de Paris, les antennes d'émission paraboliques de Canal+



La France est l'un des marchés clés et historiquement le plus ancien pour Kudelski. Depuis 15 ans, le Groupe fournit ses technologies à Canal+. Il déploie aujourd'hui ses solutions sur les **nouveaux marchés** DSL à large bande.

6

Amérique

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

7

Le Groupe Kudelski a augmenté son chiffre d'affaires en TV numérique de près de **90%** sur le marché américain. Une croissance exclusivement organique.

Salle de contrôle chez EchoStar



La collaboration de longue date avec l'opérateur américain **EchoStar** reflète la philosophie du Groupe Kudelski: innover sans cesse, anticiper les besoins de ses clients, les aider à créer de nouvelles sources de revenus.

8


Asie

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

9

Les marchés de la région Asie / Pacifique passent progressivement à la télévision numérique. Autant **d'opportunités** qui s'ouvrent aux technologies Kudelski.

Bangkok, Thaïlande



Chine, Malaisie, Singapour, Indonésie, Corée... La présence du Groupe Kudelski se renforce année après année dans une région à très fort **potentiel de croissance**.

Message du président

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

L'année 2004 a été une année record pour le Groupe Kudelski tant au niveau de la croissance que des chiffres en valeur absolue. Avec un total des produits en croissance de 50% à plus de 619 millions de francs suisses, un bénéfice d'exploitation franchissant pour la première fois le cap des 100 millions de francs, et un bénéfice net de 77,2 millions de francs, la performance du Groupe s'avère particulièrement satisfaisante.

Toutefois, au-delà de ces chiffres records, 2004 restera certainement une année toute particulière dans l'histoire du Groupe Kudelski de par la démonstration faite par le management et l'ensemble des équipes de la faculté à traiter un nombre important de défis en parallèle – avec pour priorité la pose de nouveaux jalons pour l'expansion future du Groupe.

A l'exception de Nagra Public Access, l'ensemble des activités du Groupe Kudelski a réalisé un excellent exercice 2004. En particulier Lysis s'est profilé comme un acteur incontournable en Europe pour la génération de programmes VOD; Nagra Audio pour sa part a connu sa meilleure année en terme de ventes d'enregistreurs depuis 1990, époque où cette entité était le «core business» de la société Kudelski.

Télévision numérique

2004 marque le succès de la stratégie du Groupe visant simultanément à devenir le numéro 1 mondial du contrôle d'accès à la télévision numérique et à étendre sa présence à de nouveaux secteurs prometteurs au carrefour de la télévision numérique, de l'internet et de la téléphonie mobile.

Le développement de l'activité télévision numérique en 2004 a été particulièrement réjouissant dans la mesure où l'ensemble des objectifs stratégiques ont été atteints et de nouvelles opportunités de développement ont été saisies.

La croissance organique de plus de 50% a démontré la capacité de l'entité TV numérique de croître grâce à ses propres atouts et ses propres ressources dans un marché hautement compétitif et en continuelle mutation.

L'acquisition du pôle contrôle d'accès de Canal+ Technologies, MediaGuard, ainsi que la croissance organique, ont permis au Groupe Kudelski de tripler les revenus sur le continent européen alors que du côté américain, les revenus ont augmenté de 90% purement par croissance organique.

Parallèlement aux efforts poursuivis pour satisfaire les besoins du marché, une équipe spéciale travaille sur l'intégration de l'activité Nagra France (MediaGuard) au sein de l'entité télévision numérique du Groupe. Aujourd'hui, la première phase de cette intégration a été réalisée avec succès et les équipes de Nagra France et de NagraVision collaborent activement au développement de nouvelles technologies. Nagra France est devenue un pôle d'excellence pour plusieurs projets prometteurs, tels que la sécurité de la télévision sur Internet à large bande.

Si le Groupe Kudelski s'est forgé une réputation internationale grâce au développement de nouvelles technologies, il s'est toujours efforcé de synthétiser au bon moment un nouveau «business model» porteur avec une technologie de pointe. L'année 2004 ne fait pas exception à cette tradition: le Groupe a mis au point le concept des cartes à durée prédéterminée pour la télévision numérique terrestre, dont le premier client est le groupe italien Mediaset. Ce nouveau concept ouvre la perspective de développement d'une télévision numérique terrestre à péage où le téléspectateur se voit vraiment offrir un nouveau choix. L'engouement du public pour cette nouvelle offre est révélateur; près de 1,6 millions de cartes ont été distribuées jusqu'à la fin du premier trimestre 2005 en Italie.

Parmi les innovations riches en potentiel issues des laboratoires de la division télévision numérique, on peut également citer:

– Les solutions de sécurisation de la télévision sur les réseaux à large bande (DSL) qui ont été déjà retenues en 2004 par l'opérateur français neuf telecom.

– Les solutions d'enregistreurs numériques personnels (DVR) qui permettent non seulement d'enregistrer des émissions mais qui offrent en mode «push VOD» un choix instantané de films en «pay-per-view» à la demande, avec une convivialité d'utilisation inédite. Première et EchoStar ont déjà opté pour ces solutions et les proposeront à leurs clients au cours de l'année 2005.

– Un concept de distribution de contenu vidéo sécurisé sur les téléphones portables, permettant ainsi aux abonnés de nos clients opérateurs d'accéder aux émissions où ils veulent, quand ils veulent.

Le fonds d'activité récurrent de 2004 comprenant plus de 11,5 millions de cartes en mode locatif, les nouveaux contrats gagnés en 2004 ainsi que les développements ouvrant la porte à de nouveaux marchés créent une base solide pour la croissance future de la division télévision numérique.

Accès public

Malgré un nombre important de nouveaux contrats, l'activité accès public a connu une année 2004 difficile. Dans un environnement adverse, plusieurs importantes initiatives de réduction de coûts, à moyen et long terme, ont été lancées; les résultats devaient se faire sentir dès le deuxième semestre 2005. Cependant, plutôt que de se concentrer uniquement sur ce type de mesures, le Groupe a décidé d'accélérer sa stratégie de développement de nouveaux produits et d'expansion géographique, au prix de la rentabilité court terme. Un peu de patience sera nécessaire avant que ces efforts ne portent pleinement leurs fruits, étant donné que les cycles dans ce secteur sont plus longs qu'en télévision numérique.

Le marché accès public présente de nouveaux défis qui offrent de réelles opportunités et comportent quelques risques. Cette situation demande un repositionnement de l'offre, avec plusieurs nouveaux développements à la clef. Comme par le passé, le Groupe Kudelski est déterminé à sortir renforcé de ce type de situation.

Investir dans l'avenir

Depuis sa création en 1951, Kudelski n'avait jusqu'à présent jamais versé de dividende, préférant réinvestir l'ensemble de ses bénéfices pour développer ses activités. Aujourd'hui plus que jamais, le Groupe Kudelski a des projets de développement stratégiques pour assurer sa croissance future qui nécessiteront de réinvestir la plus grande partie des bénéfices dégagés.

A titre d'exemple, 29,5% du chiffre d'affaires de la division télévision numérique est réinvesti dans la recherche et le développement, illustrant parmi bien d'autres cas l'effort entrepris pour assurer l'avenir du Groupe.

Toutefois, afin de répondre aux attentes de bon nombre d'actionnaires, le conseil d'administration a décidé de proposer le versement d'un dividende de 20 centimes par action au porteur et de 2 centimes par action nominative, soit 2% de la valeur nominale.

Un tel dividende peut paraître faible, mais il faut se garder de perdre de vue l'impératif de préserver la vitalité à long terme du Groupe et sa capacité de croissance. Les opportunités de développement pour l'avenir n'ont jamais été aussi nombreuses qu'aujourd'hui mais, en même temps, la nécessité de rester à la pointe des évolutions technologiques n'a jamais été aussi forte, car dans un monde qui avance rapidement, être plus lent que le marché, c'est reculer – et risquer de perdre son leadership. Il ne s'agit pas seulement de viser juste, mais de pouvoir être plus rapide que nos concurrents et d'avoir les ressources pour «frapper fort».

C'est une telle approche – plutôt qu'un dividende 2004 plus substantiel – qui nous permettra certainement d'assurer à terme aux actionnaires un meilleur retour sur investissement.

André Kudelski

Une année record pour le Groupe

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

En 2004, le Groupe Kudelski a affiché les meilleurs résultats de son histoire avec un chiffre d'affaires et un bénéfice records.

Le total des produits d'exploitation du Groupe en 2004 a augmenté de plus de 50%, atteignant CHF 619 millions. L'EBIT a atteint le niveau record de CHF 101,5 millions. Le bénéfice net a également suivi une forte croissance, atteignant CHF 77,2 millions, soit plus du double par rapport à 2003, tandis que le cash-flow opérationnel a atteint CHF 81,7 millions.

La télévision numérique – moteur des résultats

L'activité télévision numérique a été le moteur de ces résultats. Le total des produits de cette division a augmenté de 93% comparé à 2003, grâce à une croissance organique de 50% et à la consolidation des activités MediaGuard dans le Groupe. Les ventes en Europe ont plus que triplé pour atteindre CHF 196,8 millions et les ventes en Amérique ont crû de 88% pour atteindre CHF 177,4 millions. La marge EBIT de la division télévision numérique a été de CHF 116,8 millions.

Les investissements du Groupe Kudelski en matière de recherche et développement dans le domaine de la télévision numérique ont augmenté pour atteindre 29,5% du chiffre d'affaires de cette division, ce qui a permis au Groupe d'accélérer le développement de nouvelles solutions.

Par ailleurs, le Groupe a rationalisé son portefeuille dans le secteur de la télévision numérique. Il a cédé sa participation dans Logiways tout en conservant un partenariat avec cette société et en gardant le contrôle des droits de propriété intellectuelle développés par la société dans le secteur d'activités du Groupe. Livewire, filiale basée aux Etats-Unis est intégrée dans NagraVision aux Etats-Unis en 2005 afin de rationaliser les coûts et de renforcer la stratégie du Groupe en matière de solutions pour décodeurs numériques. Le Groupe a en outre cédé sa participation dans Nagra Futuris, société commune dans le domaine de la radiodiffusion numérique, tout en conservant la propriété d'un certain nombre de brevets prometteurs pour le nouveau marché de la télévision sur réseaux mobiles.

Le total des produits de la division accès public a connu une légère hausse (3%) en 2004. Cette division a réalisé un EBIT négatif de CHF 3,7 millions. Le Groupe a engagé une série de mesures destinées à réduire les coûts de cette entité.

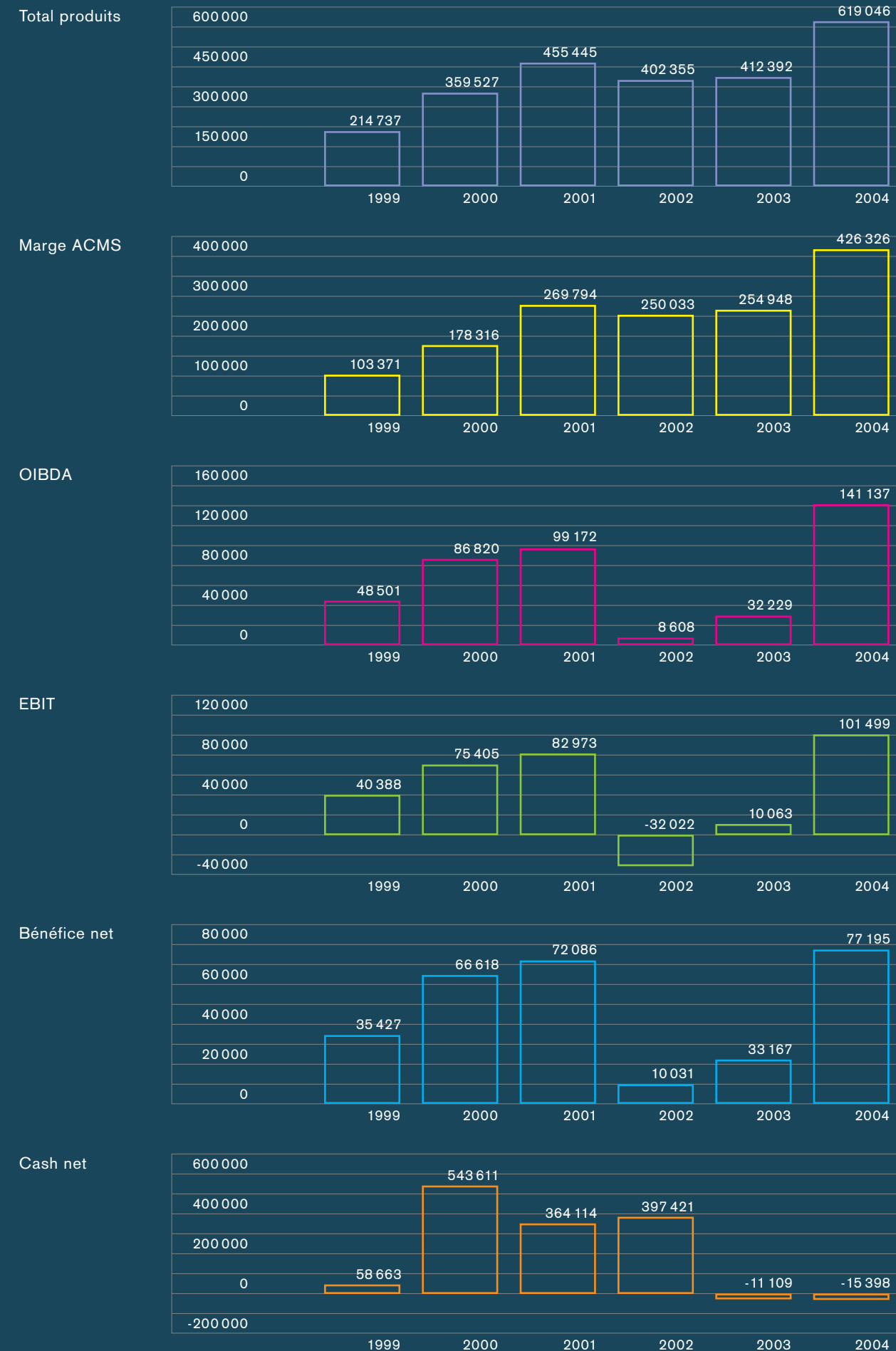
	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Données financières en kCHF						
Total produits	619 046	412 392	402 355	455 445	359 527	214 737
Marge ACMS ⁽¹⁾	426 326	254 948	250 033	269 794	178 316	103 371
OIBDA ⁽²⁾	141 137	32 229	8 608	99 172	86 820	48 501
EBIT ⁽³⁾	101 499	10 063	-32 022	82 973	75 405	40 388
Bénéfice net	77 195	33 167	10 031	72 086	66 618	35 427
Fonds propres y compris intérêts minoritaires	302 784	205 853	580 910	580 851	639 156	154 208
Cash net	-15 398	-11 109	397 421	364 114	543 611	58 663
Effectifs ⁽⁴⁾	1 439	1 400	1 220	1 173	425	239

(1) Marge ACMS: marge sur matières et marchandises vendues

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

(3) EBIT: résultat d'exploitation

(4) Effectifs: au 31 décembre de chaque année.



14

Télévision numérique

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

15

Actif dans ce secteur depuis 20 ans, le Groupe Kudelski est aujourd'hui le **premier fournisseur mondial** de solutions de sécurisation.

Centre de diffusion satellitaire EchoStar

53,5 millions d'abonnés dans le monde, plus de cent opérateurs desservis par les technologies Kudelski. La télévision numérique sous toutes ses formes constitue le **domaine d'activités principal** du Groupe.



Le moteur d'une croissance exceptionnelle

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

Premier fournisseur mondial

Le Groupe Kudelski a connu en 2004 une année exceptionnelle dans son domaine d'activités principal, la télévision numérique.

Actif dans ce secteur depuis vingt ans, il a réalisé des performances record à plusieurs égards: volume historique de cartes/modules à puce (plus de 25 millions d'unités ont été livrées durant l'année), signature de plusieurs contrats importants à fort potentiel et entrée sur de nouveaux marchés porteurs.

Autre indicateur du succès: le chiffre de 53,5 millions d'abonnés desservis par les technologies Kudelski auprès de plus de cent opérateurs de télévision dans le monde.

L'innovation est au centre de cette dynamique et permet au Groupe d'augmenter régulièrement la valeur ajoutée de ses systèmes d'accès conditionnel Nagravision et MediaGuard, qui lui ont permis de prendre la première place du marché mondial.

Une collaboration toujours plus étroite avec les clients

La collaboration que le Groupe entretient avec ses clients s'est encore renforcée durant l'année écoulée. Soucieux d'accompagner les opérateurs dans leur évolution, le Groupe a intensifié ses efforts en matière de recherche et de développement et a déployé de nouvelles solutions.

Aujourd'hui, les systèmes de sécurisation du Groupe s'adressent non seulement aux opérateurs de télévision par câble, par satellite et par voie terrestre, mais également aux opérateurs de réseaux Internet à large bande DSL, aux opérateurs de télécommunications fixes et mobiles et aux fournisseurs de contenus, notamment les studios de cinéma.

Télévision numérique

Un nouveau mode de commercialisation pour la télévision numérique: les cartes pré-payées

Pour répondre aux besoins du marché de la télévision numérique terrestre (TNT), le Groupe Kudelski a développé une technologie et un business model novateurs basés sur des cartes à puce prépayées et à durée prédéterminée qui sécurisent l'accès à des contenus payants. Ce concept a été notamment adopté par l'opérateur terrestre italien Mediaset en 2004 pour la diffusion en pay-per-view (paiement à la séance) de matches de football.

Ce type de solution répond en particulier aux besoins des marchés horizontaux, environnement dans lequel les consommateurs achètent des terminaux numériques en grande surface, au lieu de les louer en s'abonnant à un service de télévision à péage.

Le modèle économique fondé sur la carte jetable ou renouvelable permet de segmenter l'offre des programmes à haute valeur ajoutée, stimulant ainsi la dynamique commerciale tant pour les fournisseurs de contenus que pour les opérateurs de télévision. De plus, ce système permet à l'utilisateur d'accéder à des programmes de manière spontanée et anonyme, sans avoir à souscrire d'abonnement. Il permet à l'opérateur de répondre aux pics de demande et de percevoir rapidement les revenus des cartes en maintenant des coûts opérationnels minimes.

La TNT connaît un fort développement en Europe. Beaucoup d'opérateurs qui exploitaient déjà des chaînes numériques commerciales («free-to-air») lancent des programmes payants sur ce type de réseaux.

Le Groupe Kudelski a pris le leadership sur ce marché grâce à la signature de contrats avec deux opérateurs leaders en numérique terrestre en Europe, Mediaset en Italie et TopUp TV au Royaume-Uni, dont les services par abonnement sont sécurisés par le Groupe Kudelski.

Bouquet DISH Network d'EchoStar



Sécuriser des programmes par centaines, dans un univers multilingue, gérer des millions d'abonnés: les systèmes de contrôle d'accès Nagravision sont conçus pour anticiper les besoins des opérateurs.

Une nouvelle génération de systèmes de sécurité

Le suivi des clients existants est une mission fondamentale pour le Groupe Kudelski. En 2004, l'entreprise a réalisé de nombreuses migrations du parc des systèmes de contrôle d'accès Nagravision vers de nouvelles solutions encore plus performantes et hautement sécurisées. Une grande majorité de clients du Groupe est concernée par cette évolution.

La nouvelle génération du système de contrôle d'accès Nagravision est le fruit de plusieurs années de recherche et inclut les toutes dernières avancées en matière de sécurité ainsi que des fonctionnalités évolutives.

Les migrations réalisées, qui génèrent d'importants besoins en cartes à puce, correspondent à la croissance continue de la télévision à péage et à son passage à un marché de masse.

Un business model qui fait ses preuves: le mode locatif

Le mode locatif introduit par le Groupe en 2003 a continué à être déployé auprès de nouveaux clients en 2004. Basé sur le principe de la location, ce concept prévoit la mise à disposition d'une infrastructure de contrôle d'accès contre paiement d'une redevance mensuelle par carte à puce. Ce modèle est intéressant pour les opérateurs car les risques liés au piratage sont assumés par Nagravision qui garantit ainsi encore davantage la durabilité de ses solutions.

Des solutions évolutives pour accompagner le développement des opérateurs

Le Groupe a poursuivi le développement de solutions flexibles et innovantes pour accompagner les évolutions du marché et répondre aux besoins des opérateurs qui sont toujours à la recherche de nouveaux modes de commercialisation des programmes.

Protection du contenu à la demande et sur disque dur

Le Groupe Kudelski dispose d'une offre complète en matière de sécurisation des services à la demande. Développées depuis plusieurs années, ces solutions ne cessent de s'affiner et sont aujourd'hui déployées sur le marché avec succès.

La solution **Nagravision VOD** (Video On Demand) est prévue spécifiquement pour sécuriser les programmes distribués en mode interactif et gérer l'achat de contenus à l'unité, que ce soit à la séance, à la durée ou par abonnement. Les réseaux IP (Internet Protocol) comme les réseaux câblés sont particulièrement bien adaptés à l'envoi de services à la demande.

Afin d'offrir des possibilités similaires de services aux opérateurs satellites et terrestres et de répondre aux besoins des opérateurs dont les abonnés ont des terminaux dotés de disques durs, Nagravision a développé la solution **Nagra Secure DVR** (Digital Video Recorder).

Aujourd'hui, un grand nombre de décodeurs numériques arrivant sur le marché sont équipés de disques durs. Grâce à ces technologies, les téléspectateurs peuvent enregistrer sur ces appareils des programmes numériques cryptés pour les regarder à l'heure qu'ils désirent et autant de fois qu'ils le souhaitent. Dans ce contexte, la sécurisation de l'accès à des programmes payants et la prévention de leur reproduction ou de leur dissémination est cruciale.



En plein essor: décodeurs à disque dur – DVR



Guide des programmes interactif – ici sur écran Haute Définition de DISH Network

Le module **Nagra Push VOD** qui sécurise les contenus transmis en mode «push» sur les décodeurs à disque dur des abonnés est une extension de la solution **Nagra Secure DVR**. Dans cette application, qui est unique à ce module, les films sont «poussés» chez le consommateur, où ils sont stockés de façon sécurisée sur le disque dur du décodeur. On met ainsi un magasin vidéo virtuel à disposition de l'abonné.

Afin de garantir la protection du contenu, potentiellement à haute valeur ajoutée, celui-ci n'est jamais distribué «en clair»; cependant il peut très bien être accompagné de contenu libre d'accès, comme des bandes-annonces ou d'autres éléments promotionnels.

La solution **Nagra Push VOD** permet d'optimiser l'utilisation de la bande passante pour transmettre des programmes aux abonnés et gérer l'achat et le paiement de ces services. Conçue en architecture ouverte, elle peut s'intégrer avec des plates-formes middleware existantes telles qu'Open TV, DVB-MHP, etc. Toutes ces caractéristiques permettent aux opérateurs d'augmenter la rentabilité de leur réseau tout en améliorant la variété et la flexibilité de leur offre.

**Nagra France
Un nouveau centre de compétences
pour le Groupe**

L'acquisition des activités MediaGuard de Canal+ Technologies a été finalisée à la fin de l'année 2003. L'intégration des équipes s'est réalisée rapidement au sein de la division Télévision numérique. Regroupées dans la nouvelle filiale parisienne du Groupe, les équipes de Nagra France ont continué à accompagner les clients MediaGuard dans leur développement et à gagner plusieurs nouvelles affaires.

Des contrats importants ont été remportés sur les marchés à fort potentiel, comme celui du numérique terrestre avec l'opérateur britannique Top Up TV, et celui de la télévision sur réseau IP (Internet Protocol). Le système d'accès conditionnel MediaGuard a été choisi par CanalSatellite pour sécuriser son offre de services sur réseaux DSL, CanalSatDSL. Nagra France a également remporté le contrat de fourniture du système de contrôle d'accès de l'opérateur de télécommunications français neuf telecom.

Nagra France est devenu un centre de compétences du Groupe Kudelski spécialisé dans le domaine prometteur des technologies de sécurisation de contenu télévisuel pour les réseaux IP.



Installation de diffusion entièrement automatisée chez l'opérateur Premiere, Allemagne

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

Télévision numérique

Sécurisation des contenus sur réseaux IP

Nagravision dispose depuis plusieurs années d'une solution de sécurisation pour réseaux IP (Internet Protocol), **NagraIP**, destinée à la protection des contenus sur les réseaux DSL (Digital Subscriber Line) et FTTH (Fiber-to-The-Home).

Outre les fonctionnalités de base que l'on peut attendre d'un tel système, NagraIP offre des caractéristiques très appréciées:

- **Sécurisation de déploiements sur réseaux hybrides de types satellite / IP et terrestre / IP.** Ce type de réseau est appelé à se développer rapidement. L'opérateur peut diffuser à la fois un bouquet de chaînes de télévision en mode «broadcast» et des programmes de vidéo à la demande sur un réseau IP. Avec NagraIP, l'opérateur peut déployer des services hybrides sans changer de système d'accès conditionnel.
- **Possibilité d'extension afin de suivre la croissance du réseau.** La solution NagraIP est conçue de manière modulaire et convient aux opérateurs DSL possédant un parc d'abonnés pouvant aller de quelques milliers à plusieurs millions de clients. C'est une performance peu commune mais démontrée à maintes reprises par Nagravision qui intéresse de nombreux opérateurs.
- **Capacité de s'adapter au modèle de déploiement de l'opérateur** et de fonctionner, par exemple, selon un système de protection des contenus avec des solutions alternatives à la carte à puce. Ce concept de sécurité, **NagraIP Evolutive**, est particulièrement apprécié par les opérateurs de réseaux de télécommunications car ils peuvent proposer des programmes accessibles à la fois par identification sur le réseau IP et ensuite par cartes à puce, selon le type de contenu proposé, la taille du parc d'abonnés et divers autres critères de sécurité.

Cette solution évolutive, unique à Nagravision, démontre une très grande maîtrise technologique à la fois de l'accès conditionnel, de l'architecture des réseaux et des cartes à puce.

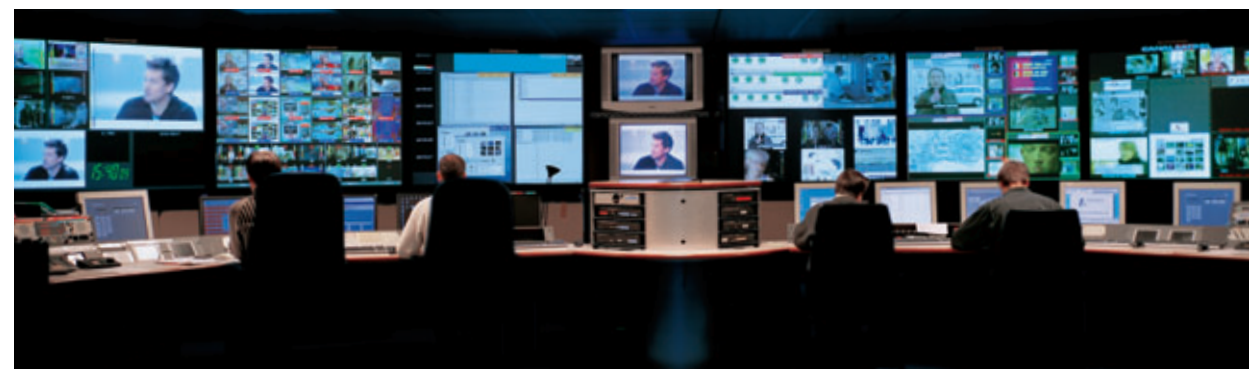
NagraIP est une solution qui permet aux opérateurs de réseaux IP d'offrir des contenus et des services interactifs sophistiqués avec un haut niveau de sécurité, des coûts de maintenance diminués et des besoins en bande passante réduits.

Sécurité sous format portable

Lancée en début 2005, **Nagra-Lysis Mobile DRM** (Digital Rights Management) est une solution destinée au marché émergent de la télévision sur appareils mobiles: téléphones, PDA (Personal Digital Assistant), baladeurs vidéos, etc.

Cette nouvelle technologie Nagravision gère le téléchargement, le «streaming» et la diffusion de contenus enrichis sur ces récepteurs. Elle permet la mise en oeuvre d'une large palette de business models qui donnent aux opérateurs la possibilité d'élargir leur offre et de maximiser leurs revenus.

La solution Nagra-Lysis Mobile DRM est disponible pour les réseaux 3G, DVB-H (Digital Video Broadcasting on Handheld Devices) et DMB (Digital Multimedia Broadcasting). Elle est basée sur les normes développées par DVB-H et OMA (Open Mobile Alliance), deux consortiums qui regroupent tous les acteurs du secteur.



Centre de diffusion numérique du Groupe Canal+, Paris

NagraIP permet aux opérateurs de réseaux IP d'offrir des contenus et des services interactifs sophistiqués avec un haut niveau de sécurité, des coûts de maintenance et des besoins en bande passante réduits.

NagraID Un savoir-faire unique

Le Groupe Kudelski produit lui-même les cartes à puce pour l'ensemble de ses besoins (télévision et applications d'accès public) par le biais de sa société NagraID. En pleine expansion, cette dernière a intégré de plus vastes locaux en 2004 afin de développer encore sa capacité de production.

NagraID possède un savoir-faire unique en matière de laminage à froid, une technologie brevetée qui permet l'encartage industriel de composants électroniques sophistiqués dans les cartes à puce (ou autres objets en plastique) tels que batteries, écrans LCD, leds, etc.

Ces technologies, dont les brevets appartiennent au Groupe Kudelski, ouvrent les portes d'innombrables applications.

Les marchés en 2004

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

Europe

Grâce à l'intégration des clients MediaGuard et à la signature de nombreux nouveaux contrats, le Groupe bénéficie aujourd'hui d'une très forte présence en Europe sur tous les segments du marché. L'Europe est ainsi devenue en 2004 le premier marché en télévision numérique pour le Groupe Kudelski.

Italie

La signature du contrat avec l'opérateur de télévision numérique terrestre Mediaset à la fin de l'année 2004 a été une étape majeure dans la percée du Groupe Kudelski sur le marché du numérique terrestre.

Mediaset, leader sur son marché et l'un des plus grands groupes de médias électroniques au monde, a obtenu les droits de retransmission en numérique des principaux matches de football des clubs de la série A pour les trois prochaines saisons.

Pour sécuriser son offre de matches en «pay-per-view» (paiement à la séance) sur sa plate-forme numérique terrestre, l'opérateur a choisi la nouvelle solution Nagravision de protection du contenu. Cette solution, basée sur des cartes à puce pré-chargées, est l'une des plus innovantes de l'industrie à ce jour: les cartes contiennent des droits pour un certain nombre de matches; disponibles dans de nombreux points de vente, elles peuvent être rechargées plusieurs fois jusqu'à leur date d'expiration.

Cette innovation a connu un succès exceptionnel auprès du public italien dès son lancement en janvier 2005. Avec le premier déploiement de ce type, livré en un temps record, Nagravision a démontré sa capacité à proposer et implémenter rapidement de nouveaux business models permettant aux opérateurs, comme à l'utilisateur final, de bénéficier de nouveaux services attractifs.

Télévision numérique

Allemagne

L'opérateur allemand Premiere, client de Nagravision depuis 2003, a lancé avec succès en 2004 la Blue Movie Card, une carte contenant des droits pour accéder à des contenus spécifiques pour une période prédéterminée.

Par ailleurs, **Premiere**, qui compte à ce jour 3,25 millions d'abonnés, s'apprête à lancer un service Push VOD en 2005. Les programmes envoyés sur le disque dur des terminaux numériques de Premiere seront sécurisés par Nagravision tout au long de la chaîne de distribution.

KDG (Kabel Deutschland GmbH), le premier opérateur de réseaux câblés en Allemagne, qui dessert 20 millions d'abonnés, a choisi Nagravision pour sécuriser la diffusion de ses propres programmes de télévision numérique. Ce service compte plus de 200 000 abonnés numériques à ce jour. Selon la structure des réseaux câblés en Allemagne, KDG distribue également les programmes de Premiere sur le câble, ainsi que le bouquet numérique «ish plus» de l'opérateur ish.

Ish, le câblo-opérateur de Rhénanie du Nord / Westphalie, a d'ailleurs également sélectionné Nagravision pour sécuriser son offre de télévision payante en numérique en 2004. Depuis, plus de 50 000 abonnés ont déjà souscrit à ces services. Ish est le second opérateur de réseaux câblés du pays, avec un accès à plus de 4,3 millions de foyers.

L'Allemagne est l'un des pays où le Groupe Kudelski a connu la plus forte croissance en 2004: près de 700 000 nouveaux téléspectateurs ont souscrit à un abonnement à des services de télévision numérique sécurisés par Nagravision.



Centre de diffusion numérique de Premiere, Allemagne

Premiere, qui compte à ce jour 3,25 millions d'abonnés, s'apprête à lancer un service Push VOD en 2005. Les programmes envoyés sur le disque dur des terminaux numériques de Premiere seront sécurisés par Nagravision tout au long de la chaîne de distribution.

France

La France est à nouveau un marché clé pour le Groupe Kudelski en 2004.

En mars 2004, l'opérateur satellite français **CanalSatellite** a choisi une solution de sécurisation Nagravision pour la distribution de son bouquet de programmes sur le réseau DSL à large bande. Le Groupe Kudelski continue à accompagner l'un de ses clients phares dans son développement.

La chaîne française **Canal+** a de son côté remplacé plus de 3 millions de clés analogiques par des clés basées sur la nouvelle génération du système de contrôle d'accès du Groupe Kudelski. Celui-ci sécurise l'offre analogique du premier opérateur français depuis son lancement en 1990.

Annoncé en février 2005, le contrat signé avec le deuxième opérateur de télécommunications français **neuf telecom**, qui a lancé un bouquet de 80 chaînes de télévision numérique, représente une étape importante pour le Groupe Kudelski sur le marché français. Il s'agit en effet du premier déploiement d'une solution de sécurisation Nagravision sur un réseau DSL.

Les décodeurs hybrides Netgem sur lesquels la solution est déployée sont également équipés d'un démodulateur leur permettant de recevoir des programmes de télévision numérique terrestre.

Ce contrat souligne le positionnement du Groupe Kudelski comme fournisseur de produits et de services de protection du contenu télévisuel auprès d'opérateurs de réseaux à large bande et son entrée sur de nouveaux segments de marché.

Suisse

Leader sur son marché domestique, le Groupe Kudelski est devenu en 2004 l'intégrateur système et le fournisseur de solutions de sécurité clé en main de l'opérateur de télécommunications de référence du pays, **Swisscom Broadcast**.

Nagravision a été sélectionné pour intégrer la plate-forme de télévision numérique payante de cette entreprise, sécuriser l'offre avec son système d'accès conditionnel, gérer le parc des abonnés avec sa technologie de Subscriber Management System (gestion des abonnés) et installer un guide électronique des programmes.

Swisscom Broadcast fournit des services de transmissions et de télévision numérique aux opérateurs de réseaux câblés suisses.

Belgique

Le câblo-opérateur flamand **Telenet** a opté pour la nouvelle génération de contrôle d'accès Nagravision pour sécuriser son offre de télévision numérique.

L'opérateur avait déjà choisi les solutions Lysis pour gérer les droits du contenu dans ses têtes de réseaux. Grâce à sa plate-forme middleware compatible avec la norme européenne MHP (Multimedia Home Platform), il va offrir une interactivité de haut niveau comme des services gouvernementaux interactifs et de la vidéo à la demande.

Le deuxième client belge du Groupe Kudelski, l'opérateur wallon **Be tv** (ex-Canal+ Belgique), a lancé son premier service de pay-per-view, «Be à la séance», sécurisé par MediaGuard.

Leader sur son marché domestique, le Groupe Kudelski est devenu en 2004 l'intégrateur système et le fournisseur de solutions de sécurité clé en main de l'opérateur de télécommunications de référence du pays, Swisscom Broadcast.



A la porte des studios de Canal+, France

Royaume-Uni

L'opérateur britannique **Top Up TV** a lancé, en avril 2004, son service sécurisé de télévision numérique terrestre basé sur une solution MediaGuard. L'entreprise offre des services payants en utilisant à la fois les décodeurs déployés par l'ancien opérateur ITV Digital et de nouveaux décodeurs vendus en grande distribution intégrant l'accès conditionnel MediaGuard. L'offre de ce client connaît un succès grandissant au Royaume-Uni.

Roumanie

RCS & RDS, leader du pays dans le domaine des réseaux câblés et des fournisseurs de services Internet, a choisi Nagravision pour sécuriser son nouveau bouquet de télévision numérique par satellite, le premier service DTH (Direct-To-Home) à être lancé dans le pays.

RCS, qui a des filiales en Hongrie et en République slovaque, compte aujourd'hui plus d'un million d'abonnés au câble analogique. Ce nouveau contrat renforce encore la position du Groupe Kudelski dans les pays d'Europe Centrale.

Malte

Melita Cable, l'opérateur de réseaux câblés de l'île de Malte, a sécurisé son bouquet numérique, qui compte plus de 80 chaînes, avec le système de contrôle d'accès Nagravision. Cet opérateur, qui a lancé ses premiers services analogiques en 1992, a aujourd'hui plus de 100 000 abonnés. Les nouvelles chaînes numériques comportent un grand choix de programmes tels que les championnats de football anglais et italien.

Espagne

L'entreprise **Digital+**, née en 2003 de la fusion des deux anciennes plates-formes satellite Canal Satellite Digital et Via Digital, a procédé en 2004 à la migration de son système vers la nouvelle génération de contrôle d'accès numérique Nagravision. L'opérateur compte aujourd'hui près de deux millions d'abonnés.

Migration également pour les 700 000 abonnés de l'opérateur terrestre espagnol **Canal+** vers une nouvelle technologie d'accès conditionnel analogique.

Portugal

TV Cabo, le premier opérateur de télévision numérique du pays, est sur le point de faire passer les abonnés de sa plate-forme satellite à la toute dernière génération de système d'accès conditionnel Nagravision. Plus de 350 000 cartes à puce seront ainsi changées en 2005. TV Cabo a également choisi Nagravision pour sécuriser son nouveau service de câble numérique. Près de 350 000 abonnés au service premium analogique de TV Cabo vont ainsi passer au numérique cette année.

Pologne

Nagravision a signé un accord de partenariat à long terme avec l'opérateur polonais de télévision par satellite **Cyfrowy Polsat**, portant sur la livraison de la toute dernière génération du système d'accès conditionnel. Cet accord renforce la relation que Nagravision a développée avec Cyfrowy Polsat au cours des cinq dernières années.

Avec les deux principaux opérateurs du pays – Cyfrowy Polsat et **Cyfra+** – comme clients, le Groupe Kudelski détient une position de leader sur ce marché.



La croissance de l'opérateur satellite américain EchoStar s'accélère, et son offre s'enrichit de services pour terminaux à disques durs. Plus que jamais, EchoStar bénéficie du fruit des toutes dernières recherches du Groupe Kudelski en matière de technologie de protection du contenu.

Amériques

Etats-Unis

Avec une croissance régulière depuis plusieurs années atteignant près de 90% en 2004, l'Amérique reste un marché de référence pour le Groupe Kudelski qui y a réalisé une croissance exclusivement organique.

L'opérateur de télévision par satellite américain EchoStar a commencé sa migration vers la nouvelle génération de système de contrôle d'accès de Nagravision pour son bouquet DISH Network. Plus de 8 millions de cartes sont touchées par l'opération. C'est la première fois en 8 ans que l'opérateur remplace les cartes des abonnés, preuve de la fiabilité du système mis en place par Nagravision en 1996.

Le développement fulgurant d'EchoStar s'est amplifié en 2004. En octobre, il a lancé son dixième satellite. Son offre n'a cessé de s'étendre et comprend des centaines de programmes, dont 100 chaînes internationales en plus de 25 langues ainsi que des programmes de télévision en haute définition, lancés en 2004.

En janvier 2005, DISH Network a franchi le seuil de 11 millions d'abonnés (qui pour la plupart, possèdent plusieurs décodeurs), sept mois à peine après avoir célébré son dix millionième abonné en juillet 2004.

Le partenariat que le Groupe Kudelski entretient avec EchoStar se développe chaque jour un peu plus. Les deux groupes ont conclu un accord portant sur la sécurisation des nouveaux services de vidéo à la demande avancés lancés par DISH Network au début 2005. Utilisant de nouveaux décodeurs à disque dur sophistiqués, les services DISH On Demand offrent des fonctionnalités très élaborées:

- _ accès instantané à un catalogue de cent films
- _ enregistrement de cent heures d'émission sur le décodeur
- _ mise en pause (jusqu'à deux heures) d'une émission en direct
- _ visionnage d'un programme au ralenti, en mode rapide avant ou arrière
- _ enregistrement de programmes haute définition.

De plus, la technologie du Groupe Kudelski va permettre de sécuriser l'intégration de baladeurs vidéo Archos aux réseaux domestiques des abonnés de DISH Network, en protégeant le contenu lorsque celui-ci est transféré entre le disque dur d'un décodeur et l'appareil portable.

Déploiement sur le câble numérique

Le Groupe Kudelski poursuit son développement dans le domaine du câble numérique aux Etats-Unis, territoire historiquement très hermétique. En 2004, il a signé un contrat avec Iowa Network Services portant sur la sécurisation d'un réseau de télévision numérique par câble destiné à tous les câblo-opérateurs de l'état. Sécurisé par le système Nagravision, la tête de réseau de Iowa Network Services fournit du contenu télévisé sécurisé aux 150 sociétés qui font partie du réseau.

Des solutions pour les studios de cinéma

Avec la plate-forme MovieBeam de Disney, sécurisée par Nagravision, s'ouvre pour le Groupe Kudelski le nouveau marché prometteur de la sécurisation des contenus fournis directement par les studios de cinéma. Grâce à sa solution DVR permettant de sécuriser les services à la demande, Nagravision entre sur un nouveau marché en proposant une solution complète incluant simultanément le contrôle d'accès et le DRM.

Canada

L'opérateur satellite Bell ExpressVu a commencé la migration de l'ensemble de son parc de décodeurs – soit 2,6 millions – vers la nouvelle génération de technologie de contrôle d'accès Nagravision. Le changement de système sera achevé au cours de l'année 2005.

Brésil

Le Groupe Kudelski a réalisé une percée spectaculaire sur le marché du câble numérique brésilien en 2004 en introduisant sa technologie de contrôle d'accès numérique Nagravision chez les deux premiers opérateurs de réseaux câblés du pays, Net Serviços (Globo) et TVA (Abril).

Le choix de la technologie Nagravision fait par ces clients représente une étape importante dans le développement de la présence du Groupe Kudelski sur le continent sud-américain, et plus spécifiquement dans le pays disposant du meilleur potentiel de cette région.

L'opérateur Net Serviços, filiale du groupe Globo, compte 1,3 million d'abonnés et son réseau câblé atteint 6,5 millions de foyers répartis dans 44 villes, dont São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte et Porto Alegre.

L'opérateur TVA, filiale du groupe Abril, est l'un des premiers câblo-opérateurs brésiliens de télévision payante avec 300 000 abonnés TV et 30 000 abonnés aux services Internet à large bande.

Le déploiement des systèmes Nagravision s'étend bien au-delà de la livraison du système de contrôle d'accès puisqu'il comprend des prestations d'intégration de système, la fourniture de solutions logicielles pour décodeurs Livewire et des applications interactives proposées par des partenaires.

Ces développements représentent également un pas en avant pour le marché de la télévision numérique au Brésil, qui commence la migration des systèmes câblés vers la technologie numérique. Grâce à ces nouveaux contrats, les technologies du Groupe Kudelski deviennent une référence sur le marché du câble numérique au Brésil.

Le Groupe était déjà présent sur le marché brésilien avec notamment des systèmes déployés pour trois opérateurs MMDS; il est le seul fournisseur de contrôle d'accès à avoir une expérience dans le secteur MMDS numérique au Brésil.

Asie**Chine**

Le développement des activités du Groupe Kudelski en Chine s'est accéléré en 2004, grâce au partenariat stratégique signé avec la société **CITIC Technologies**, une filiale du groupe leader CITIC. Cette entreprise contrôle quelque 23 réseaux TV câblés couvrant plus de 200 millions de foyers dans tout le pays dont 10 millions sont déjà abonnés à un service de télévision analogique.

CITIC Technologies va promouvoir l'utilisation du contrôle d'accès de Nagravision pour tous les programmes numériques offerts sur ces réseaux.

En s'alliant avec un acteur puissant en Chine, le Groupe Kudelski pose des jalons importants pour son expansion future dans le pays.

Par ailleurs, le SARFT, l'autorité gouvernementale de réglementation des services de télévision, a confirmé formellement l'utilisation des technologies de contrôle d'accès MediaGuard et Nagravision sur tout le territoire.

A Pékin, l'opérateur de réseaux câblés **Beijing Gehua Cable TV** a lancé ses services de télévision numérique. Plus de 150 000 cartes à puce sécurisées par MediaGuard lui ont été fournies en 2004.

A Shanghai, l'opérateur de réseaux à large bande **Shanghai Cable Network** a pris livraison de plus de 50 000 cartes à puces sécurisées par le système de contrôle d'accès Nagravision.

Avec ces deux câblo-opérateurs, le Groupe Kudelski dessert désormais les deux premières villes de Chine. Ces contrats s'ajoutent aux déploiements déjà réalisés depuis le début des années 2000 sur de multiples réseaux câblés numériques dans les principales provinces du pays.

Malaisie

Astro, le bouquet satellite malais sécurisé par MediaGuard et l'une des plus importantes plates-formes de télévision numérique en Asie, offre aujourd'hui plus de 50 chaînes de télévision et 16 stations de radio.

Pour lutter contre le piratage et bénéficier des tous derniers développements en matière de système de contrôle d'accès, Astro a migré à l'automne 2004 ses 1,7 million d'abonnés vers la nouvelle version de système de contrôle d'accès MediaGuard.

Astro a en outre annoncé au début de l'année 2005 la création d'une société commune avec PT Broadband Multimedia, filiale du groupe indonésien Lippo, le leader de la télévision numérique en Indonésie, pour la diffusion des programmes de télévision par satellite et des services multimédia d'Astro en Indonésie. Cette expansion représente une opportunité commerciale intéressante pour le Groupe Kudelski.

Singapour

A Singapour, l'opérateur **StarHub Cable Vision** a mis en place en 2004 des programmes de télévision numérique sur réseau câblé et s'appête à lancer des chaînes de télévision numérique terrestre en 2005. Les deux services sont sécurisés par Nagravision. StarHub Cable Vision est le seul opérateur de services intégrés de télécommunications en Asie: mobile, large bande et téléphonie fixe.

En s'appuyant sur des partenaires développeurs d'applications, Nagravision a déployé sur le réseau StarHub des applications interactives qui permettent à l'opérateur d'élargir son offre.



Beijing Gehua Cable TV a lancé ses programmes numériques en 2004

Un partenariat a été réalisé avec TeleIDEA, Fresh and ADB pour offrir de nombreuses applications: jeux, «chat» et messagerie électronique sur le décodeur, guide électronique des programmes, mosaïque vidéo ainsi que les événements en Pay-per-view dont l'achat se fait en cliquant sur la télécommande (Impulse Pay-Per-View). L'offre comprend même une application karaoké qui transforme le décodeur en plate-forme multimédia.

La gestion du contenu dans les têtes de réseaux est effectuée par Lysis iDTV.

Corée

En Corée, le Groupe Kudelski poursuit son expansion avec la certification du portage de la technologie Nagravision sur les CAM (Conditional Access Modules) de la société allemande **SCM Microsystems Inc.**

Nagravision et SCM ont développé et fabriqué ensemble un module de sécurisation adapté aux spécifications d'OpenCable, la norme du câble américain choisie également par le gouvernement coréen. La certification est une étape clé pour pénétrer le marché du câble numérique en Corée qui, selon les prévisions du gouvernement, pourrait compter plus de 9 millions d'abonnés d'ici quelques années.

En 2004, Nagravision a également sécurisé le service de vidéo à la demande lancé par l'opérateur de réseaux câblés multiples **C&M Communications Co. Ltd.**, qui compte aujourd'hui 1,3 million d'abonnés analogiques et près de 280 000 abonnés à son service internet, ainsi que le service de vidéo à la demande de **Orix**, un autre opérateur de réseaux câblés multiples.

Hong Kong

L'opérateur de réseaux câblés, **HKC International Holdings Ltd. (iCable)**, l'un des plus importants du pays et le seul à afficher une rentabilité, a choisi en 2004 le système d'accès conditionnel Nagravision pour sécuriser la distribution de ses services de télévision numérique sur réseau satellitaire. HKC est un client de Nagravision depuis 2001 pour ses transmissions par câble et compte près de 700 000 abonnés.

Indonésie

Poursuivant son expansion dans cette région à fort potentiel, le Groupe a signé un contrat de fourniture d'un système de contrôle d'accès avec **PT Broadband Multimedia** un acteur majeur du câble en Indonésie, qui commercialise ses services – auxquels 130 000 personnes sont abonnées – sous la marque **Kablevision**.

Kablevision devrait lancer son service de télévision numérique sécurisé par Nagravision en 2005.

Accès public

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

Stades, parkings, remontées mécaniques: plus de **3 500 sites dans le monde** sont équipés de solutions de contrôle d'accès du Groupe Kudelski.

Estádio da Luz à Lisbonne, Portugal



L'Euro 2004 a constitué une vitrine prestigieuse pour SkiData dont les systèmes ont géré l'accès de plus de 700 000 spectateurs.

Un pôle en redéploiement

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

Les revenus dans le secteur Accès Public ont augmenté de 3% durant l'année 2004; la division affiche cependant un EBIT négatif de 3,7 millions de francs. Des mesures ont été prises afin de redresser cette situation, comprenant les désinvestissements suivants:

- Tourist Data Shop: le Groupe a annoncé en février 2005 qu'il allait céder sa participation dans cette société.
- AccessArena: la société va se concentrer sur le «business-to-business» et renforcer sa coopération avec d'importants émetteurs de cartes européens. La direction opérationnelle de la société a été intégrée au siège du Groupe à Cheseaux et son bureau de Zurich a été fermé.

Au sein même des sociétés de Nagra Public Access, des mesures de réduction des coûts et de rationalisation du portefeuille ont été mises en place.

Nouvelle structure chez SkiData

SkiData a introduit une nouvelle structure organisationnelle en regroupant ses activités en deux secteurs:

- «People Access», centré sur l'accès des personnes et comprenant les segments ski, stades et expositions ainsi que parcs d'attractions;
- «Car Access», spécialisé dans l'accès des véhicules et s'adressant aux opérateurs de parkings, aux aéroports et aux entreprises.

Par ailleurs, SkiData a démarré un programme de contrôle des coûts en optimisant sa stratégie d'approvisionnement. L'ensemble des activités d'achats et de logistique est regroupé en un centre unique, qui contrôle toute la chaîne des opérations. Un nouveau logiciel unifié s'adressant aux deux segments de marché a également été mis en place.

Accès public

Harmonisation de la plate-forme technologique pour Ticketcorner

Ticketcorner a terminé la migration de sa plate-forme IT vers une solution interne harmonisée. Le système de réservation Ticketsoft fonctionne désormais sur une base logicielle commune pour tous les marchés où la société opère.

Cette mesure contribue à l'effort de contrôle des coûts et permet d'accroître l'efficacité et l'attractivité de la plate-forme vis-à-vis des opérateurs et des partenaires internationaux. En outre, l'indépendance sur le plan technologique représente un avantage compétitif: elle permet à Ticketcorner de répondre de manière plus flexible aux évolutions du marché lorsqu'il s'agit, par exemple, de déployer de nouvelles interfaces ou de s'intégrer avec des systèmes de contrôle d'accès.

La société a également mis en place un nouveau logiciel de gestion comptable qui facilitera les opérations de règlement avec tous les canaux de distribution et les promoteurs. Ces changements seront non seulement sources d'économies – notamment en droits de licences – mais ils généreront également de nouveaux revenus.

Enfin, dans le but de poursuivre son développement international, Ticketcorner a renforcé sa structure commerciale, plus particulièrement sur le marché allemand, et a ouvert une antenne en Autriche.



Bornes d'accès, Estádio da Luz à Lisbonne

Nouveaux projets

De nouveaux projets ouvrent des perspectives intéressantes pour la division Nagra Public Access.

A travers sa société AccessArena, le Groupe s'est associé à de grands organismes suisses émetteurs de cartes à puce tels que PosteFinance, les Chemins de Fers Fédéraux et la Cornèr Banca, afin d'introduire la technologie AAC (All Access Card) dans les cartes à puce et permettre ainsi aux détenteurs de télécharger des billets ou des services sur leur carte. Grâce à cette technologie, les utilisateurs évitent les files d'attente aux guichets et passent les contrôles électroniques avec leur carte comme billet d'entrée.

Un projet pilote

En collaboration avec PostFinance, le Groupe Kudelski a lancé un projet pilote de billetterie électronique avec la technologie AAC intégrée dans les cartes de l'établissement, les Postcards. Les détenteurs qui participent au projet pilote ont accès à trente stations de ski et à de nombreux événements. Associée au paiement par Postcard, la réservation de billets par Internet donne à cette carte des attraits supplémentaires. Le potentiel est significatif puisque la carte «jaune» compte plus de deux millions de titulaires.

Au Portugal, les Championnats européens de football de 2004 ont constitué une vitrine prestigieuse pour SkiData, qui a équipé les nouveaux stades de Lisbonne, Porto, Farense et Laira et géré l'accès de plus de 700 000 spectateurs.

Première carte de crédit avec fonction d'accès sans contact

Le projet déployé par l'établissement suisse Cornèr Banca est le premier à intégrer le principe d'une fonction d'accès sans contact (la carte se lit à distance) sur une carte de crédit.

Autre aspect original: la commercialisation de la carte, qui se fait en partenariat avec un tiers (concept de co-branding), dans le cas présent la région de l'Engadine en Suisse. Ainsi a été créée la carte «Cornèr Banca + VIP Engadine» qui, outre les fonctions d'accès, comprend un module de réservation via Internet et un système de points fidélité.

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

Les ventes de SkiData ont augmenté dans ses deux divisions, «People Access» et «Car Access», et la société est parvenue à étendre sa présence géographique.

Division «People Access»

En **Chine**, SkiData a fourni un système d'accès au plus important complexe d'exposition de Pékin, Beijing Main Fairground. De plus, la société a conclu une alliance stratégique avec China International Exhibition Center Group Corporation qui ouvre des opportunités prometteuses.

Hormis les marchés établis de l'Europe et de l'Amérique, la Chine présente le potentiel le plus prometteur pour les années à venir. Cela est particulièrement évident si l'on considère la perspective des Jeux Olympiques de 2008 et les besoins correspondants en infrastructures de sport, d'exposition et de parking.

En **Tchéquie**, un système Handshake a été installé à l'Arena Sazka à Prague. Cette construction polyvalente, qui a accueilli les championnats européens de hockey sur glace en 2004, est considérée comme la plus moderne d'Europe.

Aux **Pays-Bas**, SkiData a remporté un contrat pour l'équipement d'Efteling, le plus grand parc d'attractions du pays. La plate-forme mise en place, qui gère à la fois l'accès des personnes et celui des voitures, est reliée via le web aux systèmes de réservation des sociétés de billetterie partenaires. Elle autorise ainsi les applications de billetterie électronique (e-ticketing) et de billetterie mobile (m-ticketing).

Autre réalisation d'envergure aux **Etats-Unis** avec l'installation d'un système d'accès pour le Zoo du Bronx à New York.

Accès Public

Les stades: SkiData acteur majeur des championnats

Au **Portugal**, les championnats européens de football de 2004 ont constitué une vitrine prestigieuse pour SkiData, qui a équipé les nouveaux stades de Lisbonne, Porto, Farense et Laira et géré l'accès de plus de 700 000 spectateurs.

Ces installations ont permis à SkiData de démontrer l'efficacité de ses systèmes dans ce type d'application et de gagner de nouveaux contrats.

C'est le cas pour les championnats du monde de football qui se dérouleront en **Allemagne** en 2006, pour lesquels d'importantes commandes de systèmes ont été confiées à SkiData notamment par les villes de Munich et Hambourg.

Il en va de même pour les championnats d'Europe de football qui auront lieu en **Suisse** et en **Autriche** en 2008. D'ores et déjà, le stade Ernest Happel à Vienne, où se déroulera la finale, a opté pour une solution d'accès SkiData.

En **Italie**, SkiData a réalisé une entrée remarquable dans le domaine des stades de football grâce à la signature d'un contrat avec le club Juventus de Turin. Le stade de cette équipe est l'un des plus importants du pays; il sera complètement rénové en 2005, adoptant dès lors un système d'accès SkiData.

De nombreuses autres installations ont été réalisées pour des stades européens. Notamment au **Royaume-Uni**, pour le Rovers FC à Blackburn et pour le United FC à Leeds.

En **Suisse**, SkiData a réalisé une installation pour le HC Lugano dans le cadre d'un projet commun avec Ticketcorner, qui a implémenté un système de billetterie.



SkiData équipe de nombreuses stations des Alpes

Segment ski: forte croissance en Europe de l'Est

En **Europe de l'Est**, de nombreuses installations ont été réalisées auprès d'importantes stations de ski en Russie, en Ukraine, en République Tchèque, en Bulgarie et en Serbie. Les technologies SkiData les plus innovantes ont été choisies pour ces réalisations.

Aux **Pays-Bas**, SkiData a conclu un accord avec le ANWB (Club automobile national). La solution déployée donne la possibilité aux amateurs de ski de réserver leurs abonnements, dans un premier temps, dans 55 stations de ski autrichiennes via toutes les agences locales du club, fort de 3,8 millions de membres.

Ce nouveau service donne une forte visibilité à ces stations et constitue un puissant moyen de promotion. Ce modèle de collaboration, dans lequel d'autres stations alpines et d'autres services pourront être inclus, est à l'étude pour d'autres clubs automobiles en Europe.

FreeMotion et OpenGate:
Une révolution dans les systèmes d'accès

SkiData a développé une nouvelle solution déclinée en deux modes, FreeMotion et OpenGate, destinée au monde du ski. Elle a l'avantage d'accroître sensiblement la fluidité du passage des skieurs et des surfeurs et d'améliorer leur confort.

Le système révolutionne la manière dont le contrôle d'accès s'exerce:

Mode FreeMotion: le portique d'accès est ouvert; il ne se ferme que dans le cas où l'absence d'un forfait valable est détectée.

Mode OpenGate: le portique s'ouvre avant le passage du skieur, dès que le forfait valable a été détecté.

Cette nouvelle solution a été testée avec succès dans la station de Sölden en Autriche. Les résultats enregistrés sont très prometteurs, laissant entrevoir un fort potentiel pour ce concept.



Hong Kong: International Finance Center et Times Square, deux gratte-ciels équipés de systèmes de parking SkiData

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

Accès Public

Division «Car Access»

Le secteur des solutions d'accès aux parkings est celui qui a enregistré la plus forte progression au sein de SkiData. L'excellence des technologies proposées et l'approche dynamique des marchés ont constitué les moteurs de cette évolution positive.

Aux **Pays-Bas**, SkiData a installé un système d'accès et de gestion pour un réseau de 29 parcs de stationnement.

Au **Royaume-Uni**, SkiData a installé la plus grande plateforme urbaine de parkings en réseau au monde grâce à un contrat avec l'opérateur NCP (National Car Parks) Cambridge.

D'autres importantes installations de parkings en réseau ont été réalisées. En **Australie**, SkiData a mis en place pour l'opérateur Wilson Group un système centralisé permettant de contrôler un réseau de 75 parcs de stationnement SkiData répartis dans tout le pays.

En **Italie**, le centre d'exposition Nuovo Polo de Milan – un complexe de 530 000 m² – a confié à SkiData l'équipement de ses parkings, cumulant 10 000 places. Cette installation, la plus grande du pays, constituera un modèle en matière d'intelligence dans la gestion en temps réel des flux automobiles. A la manière des péages autoroutiers, elle sera notamment en mesure de donner automatiquement l'accès, sur des voies VIP réservées, à des véhicules équipés d'un boîtier électronique approprié.

A **Hong Kong**, «International Financial Center» et «Time Square Building», deux des plus hauts édifices de la ville, ont opté pour une solution de contrôle d'accès SkiData pour leurs parkings. La société commune SPSL – SkiData Parking Systems Ltd. – a enregistré en 2004 le meilleur résultat de son histoire.

En **Russie**, SkiData a conclu plusieurs contrats qui déboucheront sur une expansion régionale prochaine. Ces accords sont conduits en partenariat avec la société de distribution Techno Traffic basée à Saint-Petersbourg et présente dans de nombreuses villes dont Moscou, Rostov et Kalingrad.

SkiData continue à se développer sur le **continent américain** dans le segment des parkings. En 2004, la première installation pour Amtrak a été réalisée à Chicago et un premier système a été mis en place au Mexique dans la ville de Monterrey.

Parkings d'aéroports: Un segment porteur pour SkiData

Le secteur aéroports, dans lequel SkiData occupe une forte position, a continué de se développer durant l'année 2004.

De nouvelles installations ont été réalisées aussi bien en Europe (aéroports de Bergamo en Italie et de Cork en Irlande), au Moyen-Orient (extension de l'aéroport de Dubaï aux Emirats Arabes Unis), en Amérique du Nord (réseau Park n' Fly aux aéroports de la Nouvelle Orléans, Los Angeles, Atlanta et Cleveland), qu'en Asie / Pacifique (aéroports de Melbourne et de Launceston).

Parking aéroport de Munich en Allemagne



La gestion des parkings de grande dimension repose de plus en plus sur des **systèmes de contrôle d'accès très évolués**. Au-delà du contrôle des va-et-vient, il s'agit de maîtriser les problèmes de répartition des flux, de capacités et de profils liés aux différents types d'utilisateurs.

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

Le travail de consolidation structurelle et technologique entrepris en 2003 a été poursuivi en 2004 au sein de Ticketcorner, afin de permettre à l'entreprise de rester compétitive dans un secteur sur lequel s'est répercutée, ces dernières années, la relative faiblesse du marché de l'événementiel.

Le nouveau modèle tarifaire introduit en 2004 met Ticketcorner en bonne position pour offrir des conditions attractives aux organisateurs, particulièrement pour les contrats à long terme et les grands volumes. Plus de 200 contrats de long terme ont été signés durant l'année 2004, parmi lesquels le renouvellement du partenariat avec Good News, la plus grande agence de spectacles de Suisse, ainsi que des accords avec Freddy Burger Management, la Tournée Marco Rima, le Cirque Conelli, Gstaad Saanenland Tourism, Think Musical et bien d'autres.

En Allemagne, Ticketcorner a également signé un nombre record de nouveaux contrats.

De nouvelles solutions pour le domaine du sport

L'événementiel sportif est un domaine qui requiert des solutions de billetterie professionnelles très performantes. Ticketcorner a enregistré une bonne progression dans ce secteur.

Des accords de coopération ont été signés avec l'association allemande de handball et des clubs de football de la ligne nationale allemande.

Stade du HC Lugano: première réalisation intégrée Nagra Public Access

En Suisse, le système installé pour le HC Lugano comprend la plate-forme logicielle Ticketcorner, qui permet à l'opérateur de gérer ses propres ventes de billets, l'utilisation libre du réseau de distribution de Ticketcorner et le système de contrôle d'accès SkiData avec abonnements sur cartes à puce.

Accès Public

Cette solution intégrée, qui est la plus performante de Suisse, a suscité un important intérêt de la part des promoteurs sportifs en Suisse et dans d'autres pays. Elle est en passe de devenir la référence en Europe en matière de solutions pour événements sportifs.

Expansion internationale

Ticketcorner aborde l'année 2005 sous un jour favorable, prête à poursuivre son développement international. Le bureau ouvert à Vienne en 2004 permettra de développer le marché autrichien mais constituera aussi une tête de pont pour une expansion vers les pays de l'est.

Plusieurs produits novateurs seront lancés en cours d'année tels qu'un logiciel de gestion basé sur l'Internet à l'usage des organisateurs et une solution «Print@home» pour des billets imprimés de manière sécurisée à la maison, en combinaison avec un contrôle d'accès sur téléphone portable.

Gestion de services d'accès et de paiement électronique World Economic Forum

Nagra Public Access est également active, via sa société SportAccess, dans le domaine des systèmes d'accès à des services pour les marchés de la santé (hôpitaux, cliniques), de l'éducation (écoles, universités) et des entreprises.

Les solutions de cartes multifonction MultiSpAK ont gagné de nouveaux clients en Suisse tels que Philip Morris International, DuPont de Nemours International, la Télévision Suisse Romande et bien d'autres encore.

Le système MultiSpAK s'articule autour d'une base de données. Il permet de gérer avec une seule puce plusieurs services liés à l'accès ou au paiement électronique.



MultiSpAK est aussi utilisé lors d'événements tels que le WSIS (World Summit on the Information Society) ou le Festival de Jazz de Montreux. Lors de ces manifestations, MultiSpAK sert à l'accréditation et au contrôle d'accès, voire au paiement au moyen de badges sécurisés.

Partenaire stratégique du World Economic Forum depuis plusieurs années, le Groupe Kudelski a renouvelé en 2005 son accord de partenariat pour une durée de trois ans. La relation entre les deux organisations ne cesse de se développer et la solution d'accès physique fournie par le Groupe Kudelski pour la réunion annuelle de Davos s'enrichit chaque année de nouvelles fonctionnalités.

Le système de badges sécurisés apporte aux participants toujours plus de sécurité et de services, tout en offrant au World Economic Forum un outil de gestion performant. La solution gère aussi bien les inscriptions que les accès des participants aux sessions ou à la plate-forme d'information web.

Festival Jazz de Montreux

D'année en année, le Groupe Kudelski renforce son partenariat avec la Fondation du Festival de Jazz de Montreux. Le Groupe est associé au Festival depuis les débuts de la manifestation à travers les enregistrements des concerts effectués sur les appareils Nagra. Il en est un sponsor officiel depuis quatre ans.

Lors de l'édition 2004, la collaboration avec le Festival a trouvé une forme particulièrement appréciée par le public. Nagra a fourni une installation hi-fi afin de diffuser certains concerts exclusifs issus des archives du Festival tels que ceux d'Al Jarreau, de Nina Simone et de George Duke pour n'en citer que quelques-uns.

La qualité du système Nagra permettait aux spectateurs de revivre des grands moments du Festival grâce à un son exceptionnel.

Le Groupe Kudelski était à nouveau au cœur de la logistique du Festival en fournissant le système d'accréditation et les cartes de paiement. Sur ce terrain, le Groupe accompagne les développements souhaités par le Festival en proposant des solutions innovantes et personnalisées.

Appareils professionnels ou
gamme hi-fi, la production
Nagra occupe **une place à part**
dans l'élite audio mondiale.



Depuis des décennies, les reporters radio et les chasseurs de sons font confiance à leur enregistreur Nagra qu'ils emportent en bandoulière aux quatre coins de la planète.

Une nouvelle dynamique

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

Cinquante ans d'innovations

Le prestige mondial dont jouit la marque Nagra trouve ses racines dans les activités audio, point de départ de l'entreprise Kudelski en 1951.

Les enregistreurs Nagra ont fondé la légende. A une époque où les installations étaient fixes et imposantes, ils ont introduit la miniaturisation, l'autonomie et la liberté de mouvements.

Assurant de surcroît une fidélité sonore de très haut niveau, extrêmement robustes, ces appareils ont été accueillis comme une véritable révolution dans les milieux professionnels: radio, télévision, industrie du cinéma et... services secrets les ont notamment adoptés aux quatre coins de la planète.

Au fil des décennies, l'état d'esprit Nagra ne s'est jamais démenti, chaque nouvelle génération d'appareils apportant son lot d'innovations. Aucune autre marque du domaine n'a reçu autant de distinctions prestigieuses que Nagra pour ses apports technologiques et sa contribution irremplaçable dans la constitution d'une mémoire sonore de qualité exceptionnelle à l'échelle du monde.

Une année 2004 très active

Au terme d'un travail de repositionnement, la division Nagra Audio a redéployé une activité intense sur les marchés en 2004. Elle réalise l'essentiel de ses affaires à l'exportation. 60% d'entre elles proviennent d'Europe, l'autre part se répartissant entre l'Amérique du Nord, l'Asie et le Moyen-Orient.

Elle a participé à de nombreuses expositions et foires spécialisées à travers le monde, lui donnant l'occasion d'un contact stimulant avec ses réseaux de vente et les utilisateurs. Cette approche directe a contribué à des résultats de vente en progression, les meilleurs enregistrés depuis plus d'une décennie.

Nagra Audio a lancé en cours d'année une série de nouveautés et de nouvelles versions de produits existants.

Nagra Audio

Appareils professionnels: renforcement dans des segments phares

Dans le domaine des enregistreurs portables destinés à la radio, où Nagra détient le leadership, l'Ares BB numérique a été introduit au 2^e semestre 2004 et a immédiatement reçu un excellent accueil. L'appareil est léger, compact, se transportant en bandoulière dans la plus pure tradition Nagra. Il bénéficie d'une excellente ergonomie et offre une totale compatibilité: les sons enregistrés sont transférables sur n'importe quelle station d'édition ou ordinateur personnel, PC ou MacIntosh, à partir d'un logiciel grand public.

Le prix compétitif de l'Ares BB le positionne de manière très favorable.

Autre enregistreur numérique de poche destiné aux journalistes de la radio, l'Ares PII, lancé en 2003, a été techniquement remis à jour en 2004. Il fonctionne désormais sous format FAT 32, largement utilisé dans le monde des PC. Il est ainsi en mesure d'accepter les cartes mémoires amovibles de type «flash» de grande capacité (plus de 2 Gbits).

Nouvelle version également pour le Nagra V, qui reçoit un disque dur interne lui permettant de créer une copie parallèle de l'enregistrement s'effectuant sur le disque dur externe. Cette évolution, qui évite toute perte d'informations pendant ou après l'enregistrement, assure une excellente sécurisation des données. Produit à succès, le Nagra V est leader dans le marché des enregistreurs bipes portables. Il est une référence pour les prises de son extérieures dans le domaine du cinéma et pour les enregistrements musicaux des producteurs de disques.



Enregistreur numérique
Ares BB

Enregistreur numérique
de poche Ares PII

Amplificateur à lampes
Nagra VPA

Amplificateur monobloc
Nagra PMA

Au fil des décennies, l'état d'esprit Nagra ne s'est jamais démenti, chaque nouvelle génération d'appareils apportant son lot d'innovations. Aucune autre marque du domaine n'a reçu autant de distinctions prestigieuses que Nagra pour ses apports technologiques et sa contribution irremplaçable dans la constitution d'une mémoire sonore de qualité exceptionnelle à l'échelle du monde.

Enrichissement de la gamme audiophile

Longtemps réservée aux professionnels, la production Nagra s'est ouverte aux particuliers depuis 1997, avec des appareils destinés à un public mélomane et audiophile. Bénéficiant de l'aura de la marque, la nouvelle ligne de produit s'est rapidement installée dans le cercle restreint des marques de prestige.


La gamme hi-fi haut-de-gamme comprend des préamplificateurs et des amplificateurs à lampes et à transistors, de même qu'un convertisseur numérique / analogique DAC et un enregistreur miniature.

Elle s'est enrichie fin 2004 d'une nouvelle famille d'amplificateurs, les Nagra PMA et PSA, au design innovant. De forme pyramidale, l'appareil se décline en versions monobloc (PMA) et stéréo (PSA). Equipé d'un circuit breveté PFC (Power Factor Corrector), il offre d'excellentes performances à un coût attractif. Ce nouveau créneau de prix touche un marché plus large offrant à Nagra d'intéressantes perspectives de développement.

Le lancement officiel des amplificateurs Nagra PMA et PSA a eu lieu en début d'année 2005 au salon international CES (Consumer Electronic Show) à Las Vegas.

Nagra VPA: une nouvelle distinction

Le Nagra VPA, amplificateur à tubes 845, a reçu la récompense du «Amplifier of the Year» 2004 (Amplificateur de l'année) du magazine allemand «image hifi». Ce prix décerné à un produit introduit sur le marché en 1999 montre la pérennité des appareils Nagra qui, loin de se démoder, gagnent année après année réputation et respect.



Note concernant le gouvernement d'entreprise
Le présent rapport est établi en exécution de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SWX Swiss Exchange, directive qui est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2002. Sauf mention spécifique, les informations données dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2004.

1/ Structure du Groupe et actionnariat

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

1.1 Structure du Groupe

La société est structurée en holding depuis 1999 et ses actions sont cotées à la SWX Swiss Exchange depuis le 2 août 1999. Elle fait partie du SMI (Swiss Market Index) depuis le 1^{er} octobre 2000.

D'un point de vue opérationnel, les activités du Groupe sont divisées en deux secteurs: la télévision numérique d'une part, et l'accès public de l'autre.

Le Groupe Kudelski est organisé et dirigé selon l'organigramme figurant à la page suivante. Les participations du secteur télévision numérique appartiennent directement à Kudelski SA alors que les principales participations du secteur accès public appartiennent à Nagra Public Access AG, laquelle appartient à 100% à Kudelski SA.

1.1.1 Structure opérationnelle du Groupe

Ces informations figurent à la page suivante.

1.1.2 Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Kudelski SA, dont le siège social est à Cheseaux-sur-Lausanne en Suisse, est une société holding suisse cotée à la SWX Swiss Exchange (val No 001226836/ISIN CH0012268360) avec une capitalisation boursière au 31.12.2004 de CHF 1 961 656 444. Seules les actions au porteur de Kudelski SA sont cotées à la SWX Swiss Exchange.

A l'exception de Kudelski SA, aucune société incluse dans le périmètre de consolidation n'est cotée.

1.1.3 Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Ces informations figurent aux pages 11 à 13 des rapports financiers 2004 du Groupe Kudelski.

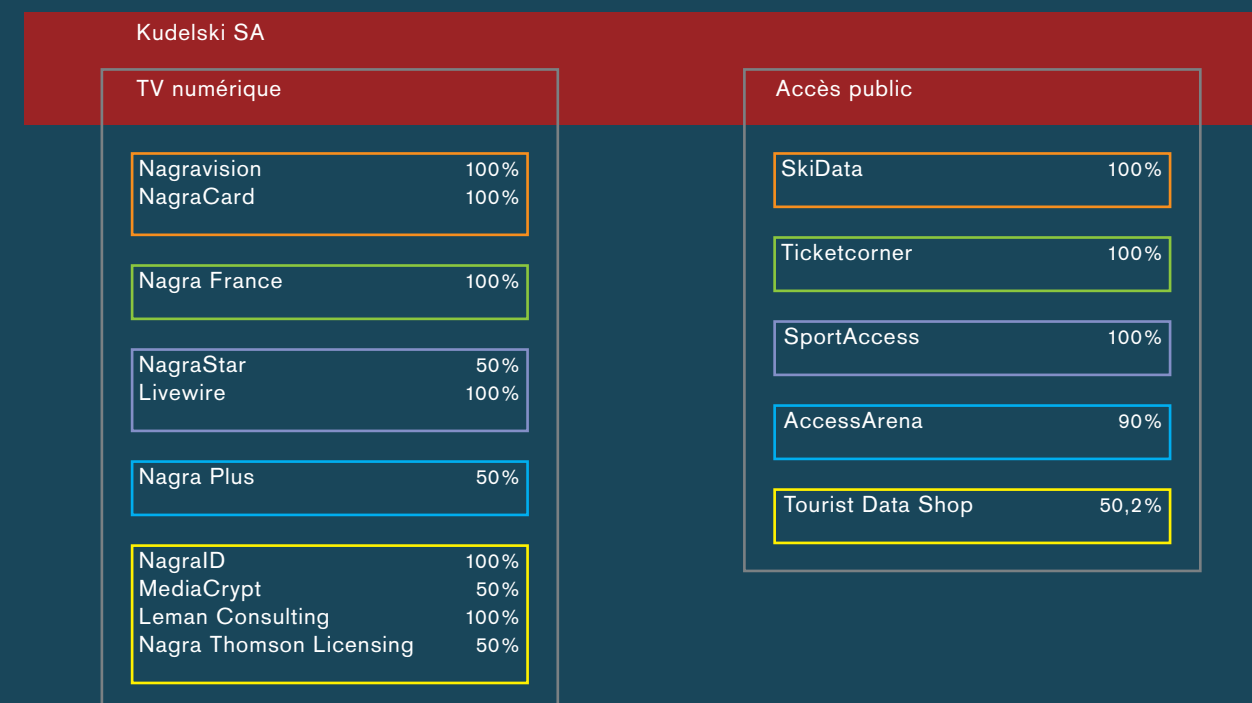
1.2 Actionnaires importants

Le principal actionnaire de Kudelski SA est la famille Kudelski. Aucun autre actionnaire ne détient plus de 5% du capital et il n'existe pas de pactes d'actionnaires.

	31.12.04
Famille Kudelski	
Actions au porteur cotées	12 939 909
Actions nominatives non cotées	46 300 000
Droit de vote	63,54%
Capital-actions détenu	34,08%

1.3 Participations croisées

Il n'existe aucune participation croisée.



L'activité Nagra Audio fait partie intégrante de Nagravision SA. D'un point de vue opérationnel, elle est sous la direction de Charles Egli, Executive Vice President.

Présence internationale

	TV numérique	Accès public	Nagra Audio
Europe			
Suisse	■	■ ●	■
Autriche		■	
Espagne	▲		
France	■	▲	▲
Allemagne	▲	▲	
Italie		▲	
Pays-Bas		▲	
Suède		▲	
Royaume-Uni, Irlande	▲		▲
Amériques			
USA	■ ●	●	●
Brésil	▲		
Asie			
Singapour		●	
Chine	▲		

■ siège principal ● siège régional ▲ filiales / bureaux

2/ Structure du capital

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

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

Capital ordinaire

Le capital-actions s'élève à CHF 515 595 800. Il est divisé en 46 929 580 actions au porteur, d'une valeur nominale de CHF 10 et 46 300 000 actions nominatives, d'une valeur nominale de CHF 1, donnant droit à une voix chacune. Toutes 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 26 mai 2006, 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 et de 3 200 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 à libérer entièrement. 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 de l'acquisition entier ou partiel d'autres sociétés, en Suisse ou à l'étranger.

Capital conditionnel

Le capital conditionnel s'élève à CHF 68 341 760 et est structuré comme suit:

– Un montant maximum de CHF 8 341 760 par l'émission d'un maximum de 834 176 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits d'option qui sont ou seront attribués aux collaborateurs de la société et des sociétés affiliées.

– Un montant maximum de CHF 60 000 000 par l'émission d'un maximum de 6 000 000 d'actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10, 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.

2.3 Modification du capital durant les trois derniers exercices

	31.12.04	31.12.03	31.12.02
en kCHF			
Capital-actions nominatives	46 300	46 300	46 300
Capital-actions au porteur	469 296	468 649	467 299
Réserve légale	60 692	59 380	57 719
Bénéfice net	723	2 732	25 055
Bénéfice au bilan	162 622	162 036	160 965
Total des fonds propres	738 910	736 365	732 283

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2004, 2003 et 2002 figurent dans les états financiers du Groupe des années correspondantes.

2.4 Actions et bons de participation

Le capital de Kudelski SA au 31 décembre 2004 se compose de 46 300 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 et de 46 929 580 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10. 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.

2.5 Bons de jouissance

Il n'existe pas de bons de jouissance chez Kudelski SA.

2.6 Restriction de transfert et inscription des nommées

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. Celui-ci 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 685 b 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 nommées, il n'existe pas chez Kudelski SA de règlement concernant l'inscription de nommées.

2.7 Emprunt convertible et options

Emprunt convertible

A fin janvier 2002, Kudelski Financial Services Holding S.C.A., filiale à 100% de Kudelski SA, a émis un emprunt convertible de USD 325 millions non subordonné. Le prix de conversion a été fixé initialement à CHF 127,50 par action ordinaire au porteur de Kudelski SA et a fait l'objet d'une modification en date du 31 juillet 2003 pour être porté au montant correspondant de CHF 100 (sur une base d'un taux de change USD de 1,6396) conformément aux dispositions du prospectus d'émission. Kudelski SA garantit cette émission de manière inconditionnelle et irrévocable.

Le coupon annuel est de 2,25% calculé sur le montant nominal de l'obligation et payable deux fois par an (le 31 janvier et le 31 juillet) dès le 31 juillet 2002.

Le prix de remboursement des obligations est de 105,79% du montant principal à maturité au 31 janvier 2009. Un remboursement anticipé peut intervenir après le 31 janvier 2005 jusqu'au 31 janvier 2007.

L'obligation convertible est cotée à la bourse de Luxembourg, sous le numéro de valeur ISIN XS0140968842.

Au cours des exercices 2002 et 2003, une opération de rachat d'obligations sur le marché a été conduite. Au 31 décembre 2003, le Groupe Kudelski SA avait racheté USD 152,072 millions de valeur nominale. Ces obligations ont été annulées. Suite à cette opération, le montant nominal des obligations en circulation au 31 décembre 2004 était de USD 172,928 millions.

Le prospectus d'émission de l'emprunt convertible est disponible sur le site Internet du Groupe Kudelski sous le lien suivant:

www.nagra.com/rapport_annuel/convertible.pdf

Options

En 2003, le Groupe Kudelski a mis en place un plan d'options en faveur de certains collaborateurs.

Les options suivantes ont été distribuées:

Nombre d'options	Vesting	Expiration	Ratio	Prix d'exercice
125 000	01.04.06	01.04.07	1-pour-1	CHF 20
125 000	01.04.07	01.04.08	1-pour-1	CHF 20
125 000	01.04.08	01.04.09	1-pour-1	CHF 20

Pour plus d'informations sur le plan d'options, veuillez consulter les rapports financiers du Groupe Kudelski.

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'acquiescer 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 SWX Swiss Exchange le jour de la souscription avec un rabais allant jusqu'à 42%. Toutefois les actions sont bloquées pendant une période de 3 ans à compter de la date d'achat.

Ce plan pourra être étendu à d'autres sociétés du Groupe dans le futur.

Un tableau sur la participation des employés à ce plan pour l'année 2004 est disponible en page 26 des rapports financiers du Groupe Kudelski.

3/ Conseil d'administration

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

Le conseil d'administration est la plus haute instance dirigeante de la société et c'est à lui qu'incombe la supervision des décisions prises à l'échelon de la direction. Il se compose actuellement de huit membres élus par l'assemblée générale des actionnaires.

Le conseil d'administration a un comité d'audit, un comité stratégique et un comité de rémunération.

Il se compose comme suit:

André Kudelski

Président et administrateur délégué

Claude Smadja

Vice-président du conseil d'administration et «lead director»

Norbert Bucher

Laurent Dassault

Patrick Fœtisch

Stefan Kudelski

Pierre Lescure

Première élection au conseil le 26 mai 2004

Gérard Limat

Secrétaire du conseil:

Nicolas Goetschmann

Secrétaire général (hors conseil)

	Année de naissance	Fonction au conseil	Nationalité	Exécutif / non exécutif
André Kudelski	1960	Président et administrateur délégué	Suisse	Exécutif
Claude Smadja	1945	Vice-président	Suisse	Non exécutif
Norbert Bucher	1931	Membre	Suisse	Non exécutif
Laurent Dassault	1953	Membre	Française	Non exécutif
Patrick Fœtisch	1933	Membre	Suisse	Non exécutif
Stefan Kudelski	1929	Membre	Suisse	Non exécutif
Pierre Lescure	1945	Membre	Française	Non exécutif
Gérard Limat	1940	Membre	Suisse	Non exécutif

3.1 Membres du conseil d'administration 3.2 Autres activités et groupements d'intérêt 3.3 Interdépendances

Ces points figurent dans le tableau ci-dessous ainsi que dans les CV individuels des membres du conseil donnés aux pages 51, 52 et 53.



André Kudelski



Claude Smadja

André Kudelski

André Kudelski obtient un diplôme d'ingénieur-physicien de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne en 1984. Il occupe ensuite la fonction d'ingénieur R&D chez Kudelski SA ainsi que dans la Silicon Valley. Il devient responsable de produit pour la télévision à péage puis directeur de Nagravisio, la division pay-TV de Kudelski SA. En 1991, André Kudelski succède à son père Stefan Kudelski au poste de président et administrateur délégué de Kudelski SA. Il siège au conseil d'administration de Kudelski SA depuis 1987.

André Kudelski siège notamment au conseil d'administration du Groupe Edipresse, de Nestlé et de Dassault Systèmes (France). Il est en outre membre du Advisory Board du Crédit Suisse, de la Swiss American Chamber of Commerce et du Comité d'economiesuisse.

André Kudelski est président du comité stratégique du conseil d'administration.

Il siège au conseil d'administration de plusieurs sociétés du Groupe Kudelski: Nagravisio (administrateur délégué), NagraCard (administrateur délégué) Nagra Plus (président et administrateur délégué) et MediaCrypt (président).

André Kudelski est également membre du conseil de surveillance de SkiData.

Claude Smadja

Claude Smadja est licencié en sciences politiques de l'Université de Lausanne. Après plusieurs années à la Télévision Suisse Romande (TSR) en qualité de rédacteur en chef adjoint du département de l'information, il 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 crée sa propre société de conseil stratégique, Smadja & Associates, Strategic Advisory.

Claude Smadja siège au conseil d'administration du Groupe Edipresse, de la société Infotech ainsi que d'Infosys, où il occupe également la fonction de président du Nomination Committee. Il est en outre membre du International Board of Overseers du Illinois Institute of Technology.

Claude Smadja siège au conseil d'administration de Kudelski SA depuis 1999. Il en est vice-président depuis 2002 et, depuis 2003, «lead director» au sens du «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise» émis par economiesuisse.

Claude Smadja est en outre président du comité d'audit et membre du comité stratégique et du comité de rémunération du conseil d'administration de Kudelski SA.



Norbert Bucher



Laurent Dassault



Patrick Føetisch



Stefan Kudelski



Pierre Lescure



Gérard Limat

Norbert Bucher

Norbert Bucher a obtenu un doctorat ès sciences techniques à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne. Il a en outre suivi des «postgrade management programs» à la New York University, à la Harvard Business School de Boston ainsi qu'à l'IMEDE (IMD Lausanne).

Norbert Bucher commence sa carrière professionnelle auprès de Sulzer, à Winterthour ainsi qu'à New York, puis 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 President de Jacobs Suchard à Zurich.

Membre du conseil d'administration de Kudelski SA depuis 1992, il est également membre du comité d'audit du conseil.

Par ailleurs, Norbert Bucher est administrateur de Nagra Plus et président du conseil d'administration de Ticketcorner.

Laurent Dassault

Licencié en droit des affaires, Laurent Dassault est également diplômé de l'ESLSCA (Ecole Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées) de Paris. C'est en 1977 qu'il commence sa carrière à la Banque Vernes et à la Banque Industrielle et Commerciale du Marais pour racheter, en 1990 avec Paribas, la Banque Parisienne Internationale.

En 1992, il rejoint le Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD) où il occupe aujourd'hui d'importantes responsabilités dans ses différentes structures françaises et étrangères.

C'est ainsi qu'il est président-directeur général de Dassault Belgique Aviation, président-directeur général de l'immobilière Dassault SA, administrateur de GIMD, SVE, de Dassault Systèmes, de SOGITEC Industries SA, de IPS (Industrial Procurement Services) et de APRO (Aero Precision Repair and Overhaul Company) et de Assicurazioni Generali S.p.A. à Trieste. Il est également Chairman de Midway Aircraft.

Laurent Dassault est administrateur de Terramaris SA à Fribourg en Suisse ainsi que de la Power Corporation à Montréal au Canada.

Il est en outre membre du Advisory Board de Syntek Capital SA à Pullach en Allemagne et membre du comité consultatif de Sagard Private Equity Partners à Paris.

Laurent Dassault est membre du conseil d'administration de Kudelski SA depuis 1995.

Patrick Føetisch

Patrick Føetisch est docteur en droit, diplômé de l'Université de Lausanne.

Il est avocat indépendant.

Il siège au conseil d'administration de Renault Finance SA à Lausanne ainsi que de Renault Holding AG à Zoug.

Membre du conseil d'administration de Kudelski SA depuis 1992, il est également président du comité de rémunération du conseil.

Patrick Føetisch agit ponctuellement et sur demande du Groupe en tant que conseiller juridique auprès du Groupe.

Il siège au conseil d'administration de plusieurs sociétés du Groupe Kudelski: NagraVision (président), NagraCard (président) Nagra Plus (administrateur), NagraID (président), Tourist Data Shop (administrateur) et SportAccess (administrateur).

Il est en outre membre du conseil de surveillance de SkiData.

Stefan Kudelski

Stefan Kudelski étudie à Florimont (Genève) puis poursuit dès 1948 des études d'ingénieur physicien à l'Ecole Polytechnique de l'Université de Lausanne, après avoir étudié l'électronique en autodidacte.

En 1951, il crée l'entreprise Kudelski avec le premier Nagra, un magnétophone autonome destiné aux reporters de radiodiffusion. La gamme Nagra, qui s'enrichit de nouveaux appareils, devient en quelques années le standard de l'industrie cinématographique et télévisuelle.

En 1991, un projet de diversification dans le domaine du cryptage pour la télévision à péage, donne à l'entreprise une nouvelle orientation. Stefan Kudelski cède alors la direction à son fils André Kudelski.

Durant sa carrière, Stefan Kudelski reçoit de nombreuses distinctions: des Academy Awards (Oscar) en 1965, 1977, 1978 et 1983, deux Emmy Awards, des Gold Medals de L. Warner, AES (Audio Engineering Society), Lyra et Eurotechnica.

Il est en outre membre d'honneur d'AES, de SMPTE (Society of Motion Picture Television Engineers), de BKSTS (British Kinematograph Sound and Television Society), de SVIA (Schweizerischer Verein für Informatik in der Ausbildung), de IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) et d'AMPS (Association of Motion Picture Sound). Il est également Dr. Honoris Causa de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne.

Stefan Kudelski siège au conseil d'administration de Kudelski SA depuis 1968.

Pierre Lescure

Après sa formation universitaire en Lettres et en Journalisme, Pierre Lescure a commencé sa carrière auprès de différentes radios (RTL, RMC, Europe 1) puis, au début des années 1980, s'est tourné vers l'industrie de la télévision. En 1982-1983, il est rédacteur en chef à Antenne 2 puis, en 1984, travaille avec André Rousselet au projet Canal+. En 1988, il est nommé CEO de Canal+ et, en 1993, Président et CEO de Canal+.

De 2000 à 2002, il est co-CEO de Vivendi Universal.

Pierre Lescure est membre du conseil de surveillance du groupe Lagardère et du Journal Le Monde ainsi que membre du conseil d'administration des sociétés Thomson et Havas.

Pierre Lescure a été élu membre du conseil d'administration de Kudelski SA lors de l'assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue le 26 mai 2004.

Gérard Limat

Après sa formation de comptable, Gérard Limat a travaillé au sein du Groupe Dassault depuis 1968. Il est actuellement directeur de Terramaris International SA à Meinier-Genève (une société du groupe Dassault).

Il est en outre président du conseil d'administration de la Société Financière Terramaris SA à Fribourg, de Sita SA à Fribourg et de Dasnair SA à Meinier-Genève.

Il est également administrateur de Cendres et Métaux à Bienne, de la Société d'Exploitation du Stade de Genève à Genève ainsi que de Olympic Tools Hellas en Grèce.

Entré au conseil d'administration de Kudelski SA en 1995, il est membre des trois comités existant au sein du conseil, à savoir les comités d'audit, stratégique et de rémunération.

Gérard Limat est également administrateur de Ticketcorner, de Nagra Public Access et de SportAccess.

André Kudelski et Claude Smadja siègent au conseil d'administration d'Edipresse.

André Kudelski et Laurent Dassault siègent au conseil d'administration de Dassault Systèmes.

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

3.4 Election et durée du mandat

Les membres du conseil sont nommés par l'assemblée générale pour une année. Ils sont rééligibles. La durée du mandat prend fin le jour de l'assemblée générale ordinaire. Le conseil d'administration se constitue lui-même en désignant notamment son président et son vice-président. Le secrétaire peut être choisi en dehors du conseil d'administration. Il n'est pas membre du conseil d'administration.

	1 ^{ère} élection au conseil	Dernière élection	Expiration du mandat
André Kudelski	1987	26.05.2004	10.05.2005
Claude Smadja	1999	26.05.2004	10.05.2005
Norbert Bucher	1992	26.05.2004	10.05.2005
Laurent Dassault	1995	26.05.2004	10.05.2005
Patrick Fœtisch	1992	26.05.2004	10.05.2005
Stefan Kudelski	1968	26.05.2004	10.05.2005
Pierre Lescure	2004	26.05.2004	10.05.2005
Gérard Limat	1995	26.05.2004	10.05.2005

3.5 Organisation interne

3.5.1 Répartition des tâches au sein du conseil d'administration

Le conseil d'administration exerce, avec le soutien de ses trois comités, les fonctions inaliénables et intransmissibles établies par la loi (art. 716 CO).

Le président du conseil se voit déléguer la direction des débats à l'assemblée générale, le protocole et la direction des séances du conseil, la charge d'informer les membres du conseil de la marche des affaires et des comptes semestriels ainsi que la représentation de la société auprès des autorités administratives et judiciaires.

Le conseil d'administration est composé aujourd'hui de huit membres dont sept non exécutifs. Il siège au moins quatre fois par an, mais aussi souvent que la bonne marche des affaires le nécessite.

La gestion de la société est déléguée à l'administrateur délégué, sauf disposition contraire de la loi.

Conseil d'administration

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 communique semestriellement aux membres du conseil d'administration les comptes de la société. Il présente en outre un rapport comprenant les aspects essentiels de la marche des affaires.

Le «lead director» convoque et dirige 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.

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; il préside le conseil d'administration dans les situations de conflit d'intérêt du président et administrateur délégué.

3.5.2 Composition, attributions et délimitation des compétences des comités du conseil

Chaque comité est régi par une charte définissant son but, ses obligations et sa composition. Les comités du conseil se réunissent aussi souvent que nécessaire et rendent régulièrement rapport au président du conseil d'administration.

Comité de rémunération

Le comité de rémunération supervise la politique de rémunération mise en place par la société. Il définit également avec le président du conseil d'administration, qui n'est pas membre du comité, la rémunération des membres du conseil et des cadres-clés de l'entreprise.

Ce comité peut recourir à des experts externes pour appuyer ses recommandations et décisions.

Il se compose d'au moins deux membres qui sont membres non exécutifs du conseil d'administration.

Comité d'audit

Le comité d'audit fournit une supervision effective et régulière des processus de reporting financier de la société, afin d'en assurer 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.

Ce comité supervise les processus internes de reporting ainsi que le travail des auditeurs externes. Il s'assure du suivi des recommandations de ces derniers et veille à leur indépendance.

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

Le comité d'audit se réunit en principe quatre fois par an. Il fait rapport de son activité au conseil d'administration. Le comité peut faire appel à des experts indépendants et aux conseillers qu'il estime nécessaires pour l'accomplissement de ses tâches.

Le comité se compose d'au moins trois membres, qui sont 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. Les membres sont élus par le conseil d'administration.

Comité stratégique

Le comité stratégique a pour mission l'examen et la définition permanents 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.

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

	Comité d'audit	Comité stratégique	Comité de rémunération
André Kudelski		■	
Claude Smadja	■	●	●
Norbert Bucher	●		
Patrick Fœtisch			■
Gérard Limat	●	●	●

- Président
- Membre

3.5.3 Méthode de travail du conseil d'administration et de ses comités

En 2004, le conseil et les comités se sont réunis comme suit:

Conseil d'administration	7 fois
Comité stratégique	2 fois
Comité d'audit	3 fois
Comité de rémunération	3 fois

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration, sans tenir compte des absences pour raisons de santé, a atteint plus de 90%. Le conseil a réservé une journée complète à la discussion de questions stratégiques. A l'exception de la réunion d'une journée complète, la plupart des réunions ont duré entre 3 et 4 heures.

3.6 Compétences

Le conseil d'administration a délégué à l'administrateur délégué la coordination des opérations quotidiennes des sociétés du Groupe. La structure organisationnelle interne et la définition des domaines de responsabilité du conseil d'administration et des comités du conseil sont établies dans le règlement du conseil. Ce document est disponible sur demande auprès du Secrétariat Général du Groupe Kudelski.

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

Le Groupe a défini et mis en place un nouveau processus d'évaluation des risques permettant l'identification systématique des principaux risques ainsi que leur impact possible et les mesures proposées. Le processus d'évaluation des risques s'applique aux développements relativement probables pouvant avoir un impact matériel économique sur le Groupe; il couvre les risques de marché, stratégiques, opérationnels et financiers.

L'entité Controlling fournit des analyses financières et opérationnelles ad hoc destinées à identifier les risques potentiels tout au long de la chaîne de valeur et à définir les améliorations à apporter. Une ségrégation des tâches entre les entités Controlling et Accounting garantit que les contrôles appropriés soient mis en place. Dans des secteurs clés spécifiques, des entités ad hoc se chargent d'effectuer les contrôles internes adéquats: par exemple le responsable de la sécurité (Chief Security Officer) et un comité de sécurité fournissent les contrôles nécessaires dans les activités clés du Groupe dans le domaine de la sécurité.

Le comité d'audit peut demander des analyses de risque plus détaillées dans certains domaines spécifiques. Par exemple, une analyse des risques relatifs aux systèmes d'information (IT) a été réalisée pour le comité d'audit et discutée avec ce dernier.

Le Groupe a continué à développer son système de gestion de l'information (Management Information System) en améliorant encore l'étendue, la représentativité et la régularité de son reporting: ainsi un reporting standardisé est disponible pour toutes les entités juridiques et les centres de coûts à l'intérieur de chaque unité. Par ailleurs, un bureau de contrôle des projets (Project Controlling Office) fournit tous les indicateurs clés relatifs aux clients principaux et aux opérations orientées projets.

4/ Direction générale

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

4.1 Membres de la direction générale

4.2 Autres activités et groupements d'intérêt

Ces informations figurent dans les pages suivantes sous les CV des membres de la direction.

La direction générale du Groupe Kudelski est composée des personnes suivantes:

André Kudelski

Président et administrateur délégué (CEO)

Pierre Roy

Executive Vice President
Directeur des opérations (COO), Digital TV

Charles Egli

Executive Vice President
Directeur (CEO), Nagra Public Access

Alan Guggenheim

Executive Vice President
Directeur (CEO), NagraStar

Mauro Saladini

Executive Vice President
Directeur financier du Groupe (CFO)

Adrienne Corboud Fumagalli

Executive Vice President Business Development

Nicolas Gøetschmann

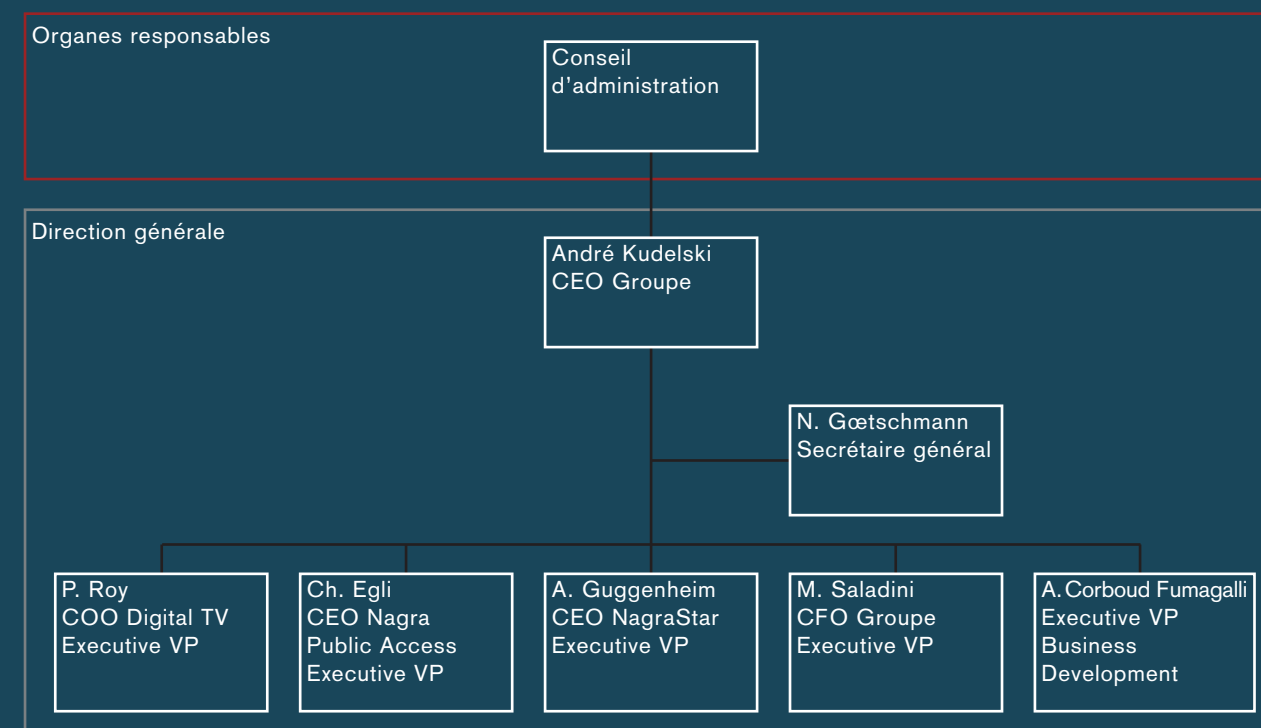
Secrétaire général, directeur de l'administration du Groupe

4.3 Contrats de management

Au 31 décembre 2004, il n'y a pas de contrats de management en cours chez Kudelski SA.



De gauche à droite: Charles Egli, Pierre Roy, Mauro Saladini, André Kudelski, Adrienne Corboud Fumagalli, Alan Guggenheim, Nicolas Gøetschmann.



André Kudelski (1960)

Président et administrateur délégué (CEO)
Nationalité suisse

André Kudelski obtient un diplôme d'ingénieur-physicien de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne en 1984. Il occupe ensuite la fonction d'ingénieur R&D chez Kudelski SA ainsi que dans la Silicon Valley. Il devient responsable de produit pour la télévision à péage puis directeur de Nagravision, la division pay-TV de Kudelski SA. En 1991, André Kudelski succède à son père Stefan Kudelski au poste de président et administrateur délégué de Kudelski SA. Il est membre du conseil d'administration de Kudelski SA depuis 1987.

André Kudelski siège notamment au conseil d'administration du Groupe Edipresse, de Nestlé et de Dassault Systèmes (France). Il est en outre membre du Advisory Board du Crédit Suisse, de la Swiss American Chamber of Commerce et du Comité d'économiesuisse.

André Kudelski est président du comité stratégique du conseil d'administration.

Il siège au conseil d'administration de plusieurs sociétés du Groupe Kudelski: Nagravision (administrateur délégué), NagraCard (administrateur délégué) Nagra Plus (président et administrateur délégué) et MediaCrypt (président).

André Kudelski est également membre du conseil de surveillance de SkiData.

Pierre Roy (1952)

Executive Vice President, directeur des opérations (COO)
Digital TV
Nationalité suisse

Après l'obtention de sa licence en gestion d'entreprise de l'école des HEC de l'Université de Lausanne, 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).

Depuis 1999, il a dirigé sa propre société de conseil en entreprise et a travaillé dans les secteurs des télécommunications tout en continuant à collaborer à des projets stratégiques pour Nagravision. Le 17 janvier 2003, il est nommé directeur des opérations de l'entité Digital TV du Groupe Kudelski et Executive Vice President.

Pierre Roy est administrateur de Nagravision, NagraCard, NagraID, Livewire et Nagra Thomson Licensing.

Charles Egli (1948)

Executive Vice President, directeur (CEO) Nagra Public Access
Nationalité suisse

Ingénieur ETS en électronique de formation, 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 (dont il est également administrateur délégué) et Executive Vice President du Groupe Kudelski. Il occupe également la fonction de CEO de SkiData depuis septembre 2004.

Charles Egli est administrateur de plusieurs sociétés du Groupe: Nagravision, NagraCard, NagraID, Ticketcorner, SportAccess, MediaCrypt, SkiData (Schweiz), SkiData France, AccessArena et Tourist Data Shop.

Alan Guggenheim (1950)

Executive Vice President, directeur (CEO) NagraStar
Nationalité française, nationalité américaine depuis 1991

Alan Guggenheim est ingénieur ESTP (France) et diplômé d'Etat Major. Après avoir été ingénieur à la Société Routière Colas à Paris puis aux Antilles de 1976 à 1978, il est nommé délégué général du Conseil Régional du Patronat de la Guadeloupe (antenne du CNPF et de la CGPME). Il occupe la fonction d'administrateur auprès de plusieurs organismes sociaux (Sécurité Sociale, Caisse de Retraite, Caisse d'Assurance Chômage) jusqu'en 1981.

Installé en Californie, il crée San Joaquin Software Systems puis CIS, Inc. dont il est président depuis 1986, représentant et développant entre autres les activités du Groupe Dassault aux Etats-Unis dans le domaine de la communication, de la banque et du multimédia de 1993 à 1998, puis celles de Nagravision depuis 1996.

De 1982 à 1986, Alan Guggenheim est administrateur de SUCMANU à Paris, et membre fondateur du conseil d'administration de la Pacific State Bank à Stockton, CA, de 1985 à 1987.

Depuis 2000, Alan Guggenheim est Chief Executive Officer de NagraStar, une société commune entre le Groupe Kudelski et EchoStar. Il est en outre Executive Vice President du Groupe Kudelski et Chairman de Nagra USA, Inc. depuis 2003.

Mauro Saladini (1966)

Executive Vice President, directeur financier du Groupe (CFO)
Nationalité suisse

Mauro Saladini a un diplôme d'ingénieur électricien de l'ETHZ (Ecole Polytechnique Fédérale de Zurich) ainsi qu'un MBA de l'INSEAD à Fontainebleau en France.

Après cinq années en qualité de consultant dans les services financiers auprès de Accenture, 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, en particulier les médias et les télécommunications. Par ailleurs, Mauro Saladini est leader du secteur Média suisse et co-leader du secteur Média européen.

Le 1^{er} février 2003, il rejoint le Groupe Kudelski en qualité de directeur financier et Executive Vice President.

Mauro Saladini est également membre du conseil de surveillance de SkiData.

Adrienne Corboud Fumagalli (1958)

Executive Vice President Business Development
Nationalité suisse, nationalité italienne depuis 1993

Docteur en sciences économiques et sociales diplômée de l'Université de Fribourg, Adrienne Corboud Fumagalli est chercheur, professeur et consultante dans le domaine de la politique des médias et des technologies de l'information auprès de diverses institutions (Université de Fribourg, DAMS Bologna, CNRS Paris, McGill University, Montreal) pendant plusieurs années. De 1997 à 2000, elle occupe diverses fonctions auprès de Swisscom à Berne, notamment celles de responsable du business development puis de directrice du marketing. En novembre 2000, elle rejoint le Groupe Kudelski en qualité de Secrétaire Générale. En janvier 2004, elle est nommée Executive Vice President en charge du Business Development.

Adrienne Corboud Fumagalli est administratrice de NagraID, AccessArena et Livewire, sociétés du Groupe Kudelski.

Nicolas Goetschmann (1960)

Secrétaire général du Groupe, directeur de l'administration
Nationalité suisse

Nicolas Goetschmann est licencié en économie de l'Université de Fribourg. De 1986 à 1989, il 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. En début d'année 2004, il est nommé Secrétaire général du Groupe Kudelski tout en continuant à assumer la direction de l'administration du Groupe.

Nicolas Goetschmann est administrateur de Lysis SA et de Lemman Consulting, sociétés du Groupe Kudelski.

5/Rémunérations, participations et prêts

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

5.1 Contenu et procédure de fixation des rémunérations et des programmes de participation

Le comité de rémunération contrôle et approuve la politique de rémunération mise en place par la société. Il a la responsabilité de déterminer également la rémunération des membres du conseil d'administration ainsi que des membres de la direction générale du Groupe.

En règle générale, la politique de rémunération dans le Groupe Kudelski se base sur la performance des unités d'affaires et des personnes à titre individuel.

Membres du conseil d'administration

La rémunération globale des membres non exécutifs du conseil d'administration inclut des honoraires forfaitaires annuels ainsi qu'une couverture des frais encourus et autres dépenses liées à la bonne exécution de leurs tâches. Cette rémunération est effectuée en numéraire. Une partie variable peut être attribuée en options.

Pour les mandats spécifiques confiés à des membres du conseil d'administration de Kudelski SA ou de l'une des sociétés du Groupe, les services rendus sont rémunérés sur la base de notes d'honoraires; le montant des prestations correspondant à un montant équivalent sur le marché pour ce type de mandat.

Membres de la direction générale

La rémunération globale annuelle des membres de la direction générale inclut un salaire et une partie variable basée sur la performance individuelle et l'atteinte d'objectifs à la fois financiers, opérationnels et qualitatifs. La partie variable peut être payable en numéraire ou sous la forme d'actions au porteur de Kudelski SA.

Des actions et/ou des options peuvent être attribuées par le comité de rémunération aux membres de la direction et/ou au personnel dans le but de les intéresser aux objectifs à long terme de l'entreprise.

Les membres de la direction ont également la possibilité de participer au plan d'achat d'actions mis en place en 2004.

5.2 Rémunérations accordées aux membres en exercice des organes dirigeants

Les rémunérations totales octroyées directement ou indirectement par Kudelski SA ou l'une de ses sociétés affiliées pendant l'année 2004 aux membres du conseil d'administration et/ou aux membres de la direction générale sont de CHF 7 439 485.

Ce montant est réparti en CHF 6 972 485 pour les membres exécutifs du conseil d'administration et les membres de la direction, et CHF 467 000 pour les membres non exécutifs du conseil d'administration.

Ces chiffres comprennent les bonus versés en espèces relatifs à l'exercice considéré, même s'ils sont versés ultérieurement.

Aucune indemnité de départ n'a été versée aux personnes dont les fonctions au sein des organes dirigeants ont pris fin durant l'exercice 2004.

5.3 Rémunérations accordées aux anciens membres des organes dirigeants

Un montant total de CHF 357 380 a été versé en 2004 à deux anciens membres de la direction générale. L'une de ces personnes est devenue conseiller scientifique auprès de la direction du Groupe.

5.4 Attribution d'actions pour l'exercice

Durant l'exercice 2004, un total de 85 837 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune a été attribué aux membres exécutifs du conseil d'administration et aux membres de la direction générale. Les membres non exécutifs du conseil d'administration n'ont pas reçu d'actions.

5.5 Détention d'actions

Le nombre d'actions Kudelski SA détenues au 31 décembre 2004 par la totalité des membres exécutifs du conseil d'administration et des membres de la direction générale de Kudelski SA ainsi que par la totalité des personnes qui leur sont proches est de 12 953 236 actions au porteur et 46 300 000 actions nominatives.

A l'exception de la famille Kudelski, le nombre d'actions Kudelski SA détenues au 31 décembre 2004 par la totalité des autres membres du conseil d'administration ainsi que par la totalité des personnes qui leur sont proches est de 1 432 620 actions au porteur.

5.6 Options

En 2003, le Groupe Kudelski a mis en place un plan d'options. La situation au 31 décembre 2004 est la suivante:

Membres exécutifs du conseil d'administration et membres de la direction du Groupe ainsi que les personnes qui leur sont proches:

Nombre d'options	Vesting	Expiration	Ratio	Prix d'exercice
43 960	01.04.06	01.04.07	1-pour-1	CHF 20
43 960	01.04.07	01.04.08	1-pour-1	CHF 20
43 960	01.04.08	01.04.09	1-pour-1	CHF 20
Année d'attribution: 2003				

Membres non exécutifs du Conseil d'administration ainsi que les personnes qui leur sont proches:

Nombre d'options	Vesting	Expiration	Ratio	Prix d'exercice
6 000	01.04.06	01.04.07	1-pour-1	CHF 20
6 000	01.04.07	01.04.08	1-pour-1	CHF 20
6 000	01.04.08	01.04.09	1-pour-1	CHF 20
Année d'attribution: 2003				

Aucune option n'a été distribuée lors de l'exercice 2004.

5.7 Honoraires et rémunérations additionnels

Les honoraires additionnels (y compris les honoraires de consultation et les honoraires relatifs à d'autres contrats/accords) et autres rémunérations versés par le Groupe Kudelski pour des prestations fournies pendant l'exercice 2004 à des membres du conseil d'administration et à des personnes qui leur sont proches sont les suivantes: CHF 595 162 à M. Patrick Fætisch – pour lui et les avocats mis en œuvre par ses soins – en tant que conseiller juridique lors de diverses requêtes du Groupe Kudelski.

5.8 Prêt aux organes

Au 31 décembre 2004, Kudelski SA n'a pas de garanties, prêts, avances ou crédits en cours en faveur des membres du conseil d'administration et des membres de la direction générale ainsi que des personnes qui leur sont proches.

5.9 Rémunération globale la plus élevée

Pour le membre du conseil d'administration dont le montant global de toutes les rémunérations est le plus élevé pendant l'exercice 2004, celui-ci se décompose de la manière suivante:

- rémunération: CHF 4 132 914 (en espèces)
- attribution d'actions: 77 000 (soumises à restrictions)

6/ Droit de participation des actionnaires

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

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/rapport_annuel/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 Inscription 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 de 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.

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'«option-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 ou elle serait tenu(e), 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

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

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

L'organe de révision de Kudelski SA est PricewaterhouseCoopers SA. 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 26 mai 2004 pour une période statutaire d'une année.

Le mandat de PricewaterhouseCoopers SA a débuté en 1985. Il est sous la responsabilité de M. Felix Roth depuis le 1^{er} janvier 2003.

8.2 Honoraires de révision

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2004 la somme de CHF 970 620.

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. En outre, des mandats d'audit sont confiés à d'autres réviseurs.

8.3 Honoraires supplémentaires

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour des services additionnels pour l'année 2004 la somme de CHF 415 416.

Par services additionnels, on entend notamment les prestations telles que l'audit de transactions occasionnelles, la mise en œuvre de méthodes comptables nouvelles ou modifiées et d'autres prestations telles que les conseils préalables dans le cadre de fusions, acquisitions et cessions de sociétés. Ils comprennent également les services liés à l'observation des lois internationales en matière de droit des sociétés ainsi que les conseils liés à la fiscalité et à la gestion des risques.

8.4 Instruments de surveillance et de contrôle relatifs à l'organe de révision

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 du travail des réviseurs externes.

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.

Pour plus d'information sur le comité d'audit, veuillez vous référer aux points 3.5.2 et 3.5.3 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 Bourse Suisse concernant la publicité événementielle, les communiqués sont disponibles sur le site Internet du Groupe simultanément à leur diffusion. Une information et un lien situés sur la page d'accueil du site permettent un accès direct aux nouvelles. Le Groupe communique de cette manière aussi souvent que nécessaire, soit environ cinq ou six fois par année. 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.

Chaque société du Groupe diffuse les informations la concernant en se soumettant aux règles de diffusion de la Bourse Suisse. Ces informations sont également diffusées par le Groupe.

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).

Liens Internet

Site Internet du Groupe:
www.nagra.com

Section Relations investisseurs:
www.nagra.com/investor.php

Dates importantes:
www.nagra.com/investorCalendar.php

Documentation financière:
www.nagra.com/investorDoc.php

Communiqués de presse:
www.nagra.com/press.php

Adresses e-mail

Information générale:
info@nagra.com

Relations investisseurs:
ir@nagra.com

Relations médias:
communication@nagra.com

Aperçu historique

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

1951

Naissance du premier enregistreur portable, le Nagra I.

1958

Sortie du Nagra III, enregistreur mythique du cinéma.

1965

Premier Nagra SN (Série Noire), l'enregistreur miniature des agents secrets.

1984

Premier magnétoscope professionnel portable Nagra VPR-5.

1986

Entrée en bourse de la société.

1989

Canal+ adopte le système de contrôle d'accès de Kudelski pour la télévision à péage.

1991

André Kudelski succède à Stefan Kudelski.

Premier million de décodeurs analogiques atteint.

Les systèmes de télévision à accès contrôlé deviennent le «core business» de Kudelski.

1992

Création de Nagra+, société commune avec Canal+.

Sortie du Nagra-D, premier enregistreur professionnel digital portable à 4 pistes.

1995

Première commande d'un système Nagravision numérique (EchoStar) marquant le démarrage des activités de Nagravision sur le marché nord-américain.

Entrée du groupe Dassault au capital.

1996

85% des ventes sont désormais réalisées dans le domaine de la télévision à accès contrôlé.

Conversion complète de l'emprunt convertible (1986-1996) dans le cadre d'une OPE.

1997

Percée de Nagravision en Europe.

Le secteur de la TV à péage numérique passe au premier plan des activités de la société en supplantant l'activité analogique.

Nagra Audio lance une gamme de produits hi-fi haut de gamme.

1998

Conquête du marché du câble anglais par Nagravision.

Création de NagraStar, société commune avec EchoStar, et de NagraCard.

Premiers systèmes mixtes de télévision à péage / Internet.

Augmentation de capital et première opération de splitting indirect du titre Kudelski (5+1).

1999

Premiers systèmes de cryptage sur les réseaux à large bande.

Création de MediaCrypt et investissement dans NagraID.

La société se structure en holding.

L'action Kudelski est introduite sur le marché principal de la SWX Swiss Exchange.

2000

Investissement dans SportAccess.

Le Groupe poursuit son expansion dans le secteur de la sécurisation de la distribution de contenus numériques sur réseaux à large bande.

Augmentation de capital et deuxième opération de splitting indirect (12).

Entrée du titre Kudelski dans le SMI (Swiss Market Index) et dans le MSCI (Morgan Stanley Capital Intl.).

2001

Le Groupe Kudelski réalise de nombreuses acquisitions stratégiques (SkiData, Ticketcorner, Lysis, Livewire).

Les actions Kudelski sont splittées par 10.

Lancement d'un emprunt convertible de USD 325 millions. L'opération est largement sur-souscrite.

2002

Année difficile où Kudelski subit l'impact de la crise du marché de la télévision numérique, en particulier en Europe, et d'une évolution défavorable du marché des changes.

Après une période de croissance ininterrompue de dix ans, le Groupe publie le premier avertissement sur les résultats (profit warning) de son histoire.

La société revoit ses structures en profondeur.

Création de la holding Nagra Public Access (regroupant les sociétés SkiData, Ticketcorner et SportAccess).

2003

Redressement du marché de la télévision numérique.

Renforcement du pôle télévision numérique avec l'acquisition de l'activité MediaGuard de Canal+ Technologies (Nagra France).

Le Groupe Kudelski devient leader mondial dans le domaine des solutions d'accès conditionnel.

2004

Le Groupe publie des résultats records.

Le Groupe déploie ses technologies de sécurisation dans de nouveaux secteurs tels que celui de la télévision sur téléphones mobiles.

Succès des nouveaux business models tels que la carte à puce à durée prédéterminée donnant accès à des contenus «premium» de manière ponctuelle.

Excellente progression sur les marchés: le Groupe a triplé son chiffre d'affaires en télévision numérique et Europe et l'a presque doublé en Amérique.

Sociétés du Groupe

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

TV numérique



Nagravision

Solutions logicielles intégrées de sécurisation pour les opérateurs de télévision numérique et les fournisseurs de contenus.



Livewire

Développement de logiciels pour les décodeurs numériques.



Nagra France

Solution intégrée d'accès conditionnel MediaGuard.



Nagra Plus

Systèmes de sécurisation pour la télévision à péage analogique. Détenue à parité avec Canal+ (F).



NagraCard

Technologies de sécurisation par cartes à puce pour la télévision numérique et d'autres applications, notamment en accès physique.



MediaCrypt

Technologie fondamentale de cryptage. Détenue à parité avec Ascom (CH).



NagraID

Développement et production de modules et de cartes à puce pour les systèmes d'identification avec et sans contact.



Leman Consulting

Gestion des brevets et de la propriété intellectuelle.



NagraStar

Contrôle d'accès et cartes à puce utilisés par le système de télévision par satellite américain DISH Network d'EchoStar et ses affiliés. Détenue à parité avec EchoStar (USA).

Nagra Thomson Licensing

Joint-venture détenue à parité avec Thomson (F) qui a pour but de gérer le portefeuille de brevets et les demandes de brevets pour MediaGuard en cours au 31.12.2003.

Accès public



SkiData

Solutions intégrées d'accès et de gestion pour les parkings, les sites de sport, de culture, de divertissement et d'exposition ainsi que pour les remontées mécaniques (ski).

Nagra Audio



Nagra Audio

Enregistreurs numériques portables pour les professionnels; produits dans le secteur hi-fi haut de gamme.



Ticketcorner

Une des principales organisations de billetterie d'Europe.



SportAccess

Systèmes de cartes à puce multifonctions sécurisées pour hôpitaux, universités et entreprises.



AccessArena

Solutions de «destination management» permettant aux visiteurs d'une région touristique d'accéder à différents services au moyen d'une seule carte à puce.



Tourist Data Shop

Plate-forme de réservation et d'achat de services et de produits on-line dans le domaine du tourisme.

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2004

Siège social

Kudelski SA
22, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0101
Fax +41 21 732 0100
info@nagra.com
www.nagra.com

Sièges principaux

TV numérique

Nagravision SA
22, route de Genève
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0311
Fax +41 21 732 0300
nagravision@nagra.com
www.nagravision.com

Nagra France Sàrl
28, rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris
France
Tél. +33 1 70 71 60 00
Fax +33 1 70 71 62 67
info@nagra.fr
www.nagra.fr

NagraCard SA
22, route de Genève
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0560
Fax +41 21 732 0561
nagracard@nagra.com
www.nagracard.com

NagraD SA
12, rue des Champs
Case postale 1419
2301 La Chaux-de-Fonds
Suisse
Tél. +41 32 924 0404
Fax +41 32 924 0400
info@nagraD.com
www.nagraD.com

NagraStar, LLC.
22, route de Genève
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0400
Fax +41 21 732 0401
info@nagrastar.com
www.nagrastar.com

NagraStar, LLC.
90 Inverness Circle East
Englewood, CO 80112
USA
Tél. +1 303 706 5700
Fax +1 303 706 5719
info@nagrastar.com
www.nagrastar.com

Nagra Plus
22, route de Genève
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0311
Fax +41 21 732 0300
nagraplus@nagra.com
www.nagraplus.com

MediaCrypt AG
Technoparkstrasse 1
8005 Zurich
Suisse
Tél. +41 1 445 3070
Fax +41 1 445 3071
info@mediacrypt.com
www.mediacrypt.com

Nagra-Thomson Licensing
46, quai Alphonse-Le-Gallo
92100 Boulogne-Billancourt
France
Tél. +33 1 4186 6859
Fax +33 1 4186 5638

Leman Consulting SA
62, route de Clémenty
1260 Nyon
Suisse
Tél. +41 22 363 78 78
Fax +41 22 363 78 70
info@leman-ips.ch
www.leman-ips.ch

Accès public

SkiData AG
Untersbergstrasse 40
5083 Gartenau
Autriche
Tél. +43 6246 888-0
Fax +43 6246 888-7
info@skidata.com
www.skidata.com

Ticketcorner SA
Riedmatt-Center
Postfach
8153 Rümlang
Suisse
Tél. +41 1 818 3111
Fax +41 1 818 3110
info@ticketcorner.com
www.ticketcorner.com

Ticketcorner GmbH
Nehringstrasse 2
61352 Bad Homburg
Allemagne
Tél. +49 6172 101 70
Fax +49 6172 101 71 01
info-de@ticketcorner.com
www.ticketcorner.de

Ticketcorner GmbH
Ditscheinergasse 4 / 6
1030 Vienna
Autriche
Tél. +43 1 227 400
Fax +43 1 227 40 13
info@ticketcorner.com
www.ticketcorner.com

SportAccess SA
10, rue de l'Industrie
Case postale 1261
1951 Sion
Suisse
Tél. +41 27 323 0910
Fax +41 27 323 0911
info@sportaccess.com
www.sportaccess.com

AccessArena AG
22, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0300
Fax +41 21 732 0100
info@accessarena.com
www.accessarena.com

Tourist Data Shop AG
Case postale 160
1884 Villars-sur-Ollon
Suisse
Tél. +41 24 495 77 17
Fax +41 24 495 75 14

Nagra Audio

Nagra Audio
Nagravision SA – Kudelski Group
22, route de Genève
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0101
Fax +41 21 732 0100
audio@nagra.com
www.nagraaudio.com

Présence internationale

TV numérique

Allemagne
Nagravision GmbH
Oskar-Messter-Strasse 29
85737 Ismaning
Allemagne
Tél. +49 89 9628 9690
Fax +49 89 9628 9699
nagravision.germany@nagra.com

Espagne
Nagravision Iberica S.L.
C / Principe de Vergara, 112, 1°E
28002 Madrid
Espagne
Tél. +34 91 590 3950
Fax +34 91 562 8757
nagravision.iberica@nagra.com

Royaume-Uni
Nagravision UK Office
Abbey House
18-24 Stoke Road
Slough SL2 5AG
Royaume-Uni
Tél. +44 1753 722 120
Fax +44 1753 722 033
nagravision.uk@nagra.com

Etats-Unis
Nagravision L.A. Office
2041 Rosecrans Avenue #350
El Segundo, CA 90245
Etats-Unis
Tél. +1 310 335 5225
Fax +1 310 335 5227
nagravision.usa@nagra.com

Livewire
Voir adresse
Nagravision STB Solutions

Nagravision STB Solutions
938 Peachtree Street
Atlanta, GA 30309-3919
Etats-Unis
Tél. +1 404 525 0940
Fax +1 404 525 0790
nagravision.atl@nagra.com

Brésil
Nagravision
Rua Geraldo Flausino Gomes 61
2° andar
Brooklin Novo
04575-060 Sao Paulo
Brésil
Tél. +55 11 3846 6001
Fax +55 11 3845 8198
nagravision.brasil@nagra.com

Singapour
Nagravision Asia Pte Ltd
302 Orchard Road
#07-02 Tong Building
Singapour 238862
Singapour
Tél. +65 6836 6720
Fax +65 6836 6717
nagravision.asia@nagra.com

Chine
Nagravision SA
Beijing Representative Office
Room 1703, Office Tower 1
Henderson Center
18 Jianguomennei Ave.
Beijing 100005
République Populaire de Chine
Tél. +86 10 65 18 39 68
Fax +86 10 65 18 39 69
nagravision.china@nagra.com

Nagravision SA
Shanghai Office
#1802 Shanghai Kerry Centre
No. 1515 West Nanjing Road
Jing An District
Shanghai 200040
République Populaire de Chine
Tél. +86 21 5298 5398
Fax +86 21 5298 5368
nagravision.china@nagra.com

Nagra France
Beijing Representative Office
Room 1703, Office Tower 1
Henderson Center
18 Jianguomennei Ave.
Beijing 100005
République Populaire de Chine
Tél. +86 10 65 18 39 68
Fax +86 10 65 18 39 69
info@nagra.fr

Accès public

Suisse
SkiData (Schweiz) AG
Soodstrasse 53
8134 Adliswil
Suisse
Car Access:
Tél. +41 44 711 99 44
Fax. +41 44 711 99 43
People Access:
Tél. +41 71 737 93 93
Fax. +41 71 737 93 00
info@skidata.com

Etats-Unis
SkiData Inc.
One Harvard Way, Suite 5
Hillsborough, NJ 08844
USA
Tél. +1 908 243 0000
Fax +1 908 243 0660
info@skidatausa.com

Autres filiales SkiData :
France
Allemagne
Italie
Japon
Pays-Bas
Suède

Veuillez contacter le siège
de SkiData en Autriche.

Nagra Audio

France
Nagra France Sàrl
Division Nagra Audio
28, rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris
France
Tél. +33 1 70 71 61 00
Fax +33 1 70 71 61 20
audio.france@nagra.com

Royaume-Uni
Nagra Kudelski (GB) Ltd
Unit 3g
St. Alban's Enterprise Centre
Long Spring Porters Wood
St. Albans Herts. AL3 6EN
Royaume-Uni
Tél. +44 (0)1727 810 002
Fax +44 (0)1727 837 677
audio.uk@nagra.com

Etats-Unis
Nagra USA, Inc.
2723 McLemore Way
Franklin, TN 37064
USA
Tél. +1 615 726 5191
Fax +1 615 726 5189
audio.usa@nagra.com

Impressum

Gestion de projet

Corporate Communication, Kudelski Group

Support, coordination

Desrochers Communication

Design

messi & schmidt, Lausanne, Suisse

Impression

Imprimeries Réunies Lausanne SA, Renens, Suisse

Photographie

Cédric Widmer et Pierre-Antoine Grisoni / Strates

pp. 4, 6, 14, 17, 19, 21, 26, 40, 44, 45, 51, 52, 57

Peter Bialobrzeski / Laif, p. 8

Nos remerciements aux clients représentés dans ce rapport de même qu'aux différentes personnes qui ont contribué à la publication des images. En particulier le Groupe EchoStar (Etats-Unis), Canal+ (France) ainsi qu'Europe1 (France) qui nous ont aimablement donné accès à leurs locaux et à leurs installations.

Ce rapport est publié en français et traduit en anglais et en allemand.

Imprimé en Suisse

© Kudelski Group 2005