

Insert card here



## Sommaire

4	Message du président
6	Chiffres clés
8	Aperçu historique
10	Sociétés du Groupe
15	L'année écoulée
23	Télévision numérique
37	Accès public
47	Nagra Audio
53	Gouvernement d'entreprise
74	Adresses

## Faits marquants

Conquête du leadership mondial en accès conditionnel pour la télévision numérique

Nous avons initié le processus de consolidation des fournisseurs de systèmes de contrôle d'accès

Le marché européen devient notre grand marché «local»

Forte dynamique de croissance en Asie

Acquisition de MediaGuard, N° 3 mondial du contrôle d'accès à la télévision numérique

Une série d'innovations technologiques prometteuses

Croissance du secteur accès physique dans un contexte difficile

Mise en place de nouvelles structures pour faire face aux défis futurs

Excellentes perspectives pour 2004

Une base installée impressionnante

1 opérateur DTV ayant plus de 17 millions de cartes/modules d'accès actifs

8 opérateurs DTV ayant plus de 2 millions de cartes/modules d'accès actifs

13 opérateurs DTV ayant plus de 1 million de cartes/modules d'accès actifs

33 opérateurs DTV ayant un potentiel de plus de 1 million de cartes/modules d'accès actifs

## Message du président

2003 restera certainement une année charnière dans l'histoire du Groupe Kudelski, marquée par les changements d'environnement et de règles du jeu intervenus dans le secteur principal de l'entreprise, la télévision numérique. Une année toutefois positive puisque l'instabilité du début de l'exercice a cédé la place à une croissance prometteuse au cours des derniers mois de l'année.

Le retour à des jours meilleurs ne s'est toutefois pas produit en attendant simplement que les turbulences passent. Dès le début 2003, une lutte très vive s'est engagée entre les fournisseurs de systèmes de contrôle d'accès, au cours de laquelle notre Groupe a pu gagner des parts de marché significatives. En Europe, nous avons remporté successivement le marché allemand du satellite (Premiere) et du câble (MSG), de même que le marché espagnol du satellite (Digital+). Ces succès sont déterminants puisqu'ils nous ont permis d'élargir de plus du double notre base installée en Europe, comparativement à 2002. Par ailleurs, le Groupe a continué de progresser remarquablement en Asie.

Parallèlement aux efforts de croissance organique, la direction du Groupe Kudelski a mené à bien la plus importante acquisition de son histoire, celle de MediaGuard, le numéro trois mondial du contrôle d'accès et une division de Canal+ Technologies.

Les gains en parts de marché, par croissance organique et par acquisition, ont été réalisés sous la conduite d'une équipe de direction restructurée et renforcée au début 2003. Celle-ci a démontré sa capacité à relever simultanément plusieurs défis majeurs:

- le redressement de l'activité TV numérique
- l'acquisition de nouveaux clients stratégiques
- l'acquisition du numéro trois mondial du contrôle d'accès à la TV numérique
- la livraison ponctuelle de projets importants, notamment en Allemagne
- la mise en œuvre d'un nouveau business model basé sur le mode «locatif»
- le maintien d'un bon niveau de profitabilité dans l'accès public malgré une conjoncture particulièrement défavorable

Au cours de l'exercice 2003, le Groupe Kudelski a prioritairement atteint des objectifs stratégiques qui ne se reflètent pas encore dans le compte de résultat. Ce qui pourrait être interprété comme un simple retour aux chiffres noirs révèle, à l'analyse, les effets d'une évolution nous mettant au bénéfice d'atouts exceptionnels pour 2004: une présence et des parts de marché jamais atteints auparavant dans la TV numérique et une base installée significative en mode locatif, assurant de ce fait de solides revenus récurrents sur le long terme.

L'activité du pôle Nagra Public Access a, quant à elle, remarquablement bien résisté, compte tenu du contexte économique peu favorable propre à ce secteur en 2003. Malgré les difficultés extérieures, cette entité a dégagé une bonne profitabilité et a augmenté ses investissements technologiques et commerciaux. Elle assure ainsi sa croissance future, en particulier en dehors du marché européen.

Le Groupe Kudelski est désormais particulièrement bien placé sur le marché de la télévision, avec une présence mondiale équilibrée. Notre entreprise jouit d'une position forte sur tous les marchés matures, à l'instar de l'Amérique ou de l'Europe, de même que sur les marchés prometteurs que sont la Chine et l'Inde.

Leader en Europe, le Groupe dispose aujourd'hui d'une source de revenus suffisante en euros et en francs suisses pour contrebalancer une part importante des coûts fixes qui sont exprimés dans ces monnaies, réduisant ainsi les risques de change à moyen et long terme.

Nous sommes aujourd'hui face à de nouveaux défis importants, d'une nature très différente de ceux rencontrés au début de 2003. Si les cartes ont été largement redistribuées entre les principaux concurrents européens, il s'agit désormais de prendre les bonnes options technologiques pour l'avenir, en choisissant les solutions qui sauront s'imposer.

Il est ainsi essentiel pour le Groupe Kudelski de faire les investissements stratégiques nécessaires, en étant particulièrement attentif à la convergence entre les différents moyens de distribution de contenus. Cela nous permettra de saisir des opportunités sur des segments de marchés plus importants que par le passé. Plus spécifiquement, il s'agit notamment d'étendre l'offre de NagraVision en matière de sécurisation à deux domaines porteurs: celui de l'offre de base des réseaux câblés et celui de la distribution de contenus à haute valeur ajoutée par des canaux parallèles à ceux existant aujourd'hui, en particulier les réseaux IP.

Sur le plan opérationnel, 2004 devrait être une excellente année. Le carnet de commandes est exceptionnellement bien rempli, ce qui accentue encore la pression sur nos forces de production qui, pour la deuxième année consécutive, devront faire face à une croissance de plus de 50% des volumes à livrer. Parallèlement à cette augmentation de cadence, l'intégration harmonieuse de MediaGuard (Nagra France) reste un objectif essentiel de l'année 2004.

Le Groupe Kudelski a démontré une fois de plus sa capacité à rebondir dans un environnement instable. Malgré les risques évidents, un tel contexte a été favorable à notre Groupe car, en contribuant à remettre en question les structures verticalement intégrées de l'industrie de la télévision numérique, il nous a donné l'opportunité de gagner des parts de marché jusque là inaccessibles.

Les périodes de croissance permettent de consolider les positions existantes mais les phases d'instabilité – économique ou technologique – donnent l'occasion de passer à l'échelon supérieur lorsque l'on sait faire preuve de flexibilité et de détermination. C'est ce que nous avons réussi grâce à des équipes motivées et un actionariat stable. Je tiens ici à remercier tout particulièrement ceux qui, par leurs efforts, ont rendu possible cette mutation.

Dans une activité où les équilibres changent rapidement, le futur ne sera ni simple ni facile. Je suis toutefois persuadé que nous disposons des technologies et de la volonté nécessaires pour l'aborder avec sérénité.

André Kudelski

# Chiffres clés

Pour l'exercice 2003, les produits ont augmenté de 2,5% à CHF 412,4 millions. La reprise du marché de la télévision numérique durant la deuxième moitié de 2003, les premiers effets de nouveaux contrats gagnés ainsi qu'une restructuration bien maîtrisée ont conduit à un EBIT de CHF 10,1 millions, en hausse de CHF 42,1 millions par rapport à l'exercice précédent, en dépit de l'affaiblissement du dollar américain.

Le bénéfice net a atteint CHF 33,2 millions, en hausse de 230% sur 2002, comprenant notamment de solides résultats financiers.

En 2003, le Groupe a réalisé le meilleur cash-flow net résultant de l'activité d'exploitation de son histoire avec CHF 39,3 millions. Cela reflète en particulier une nette amélioration du fonds de roulement.

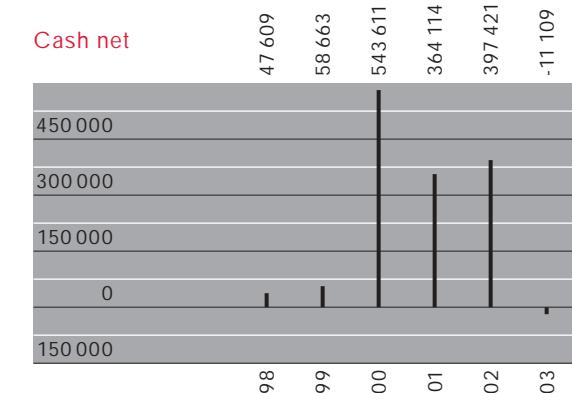
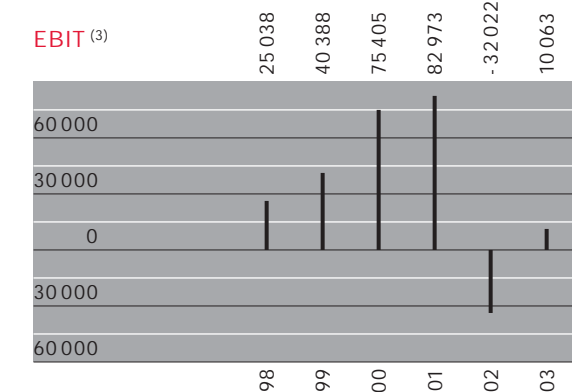
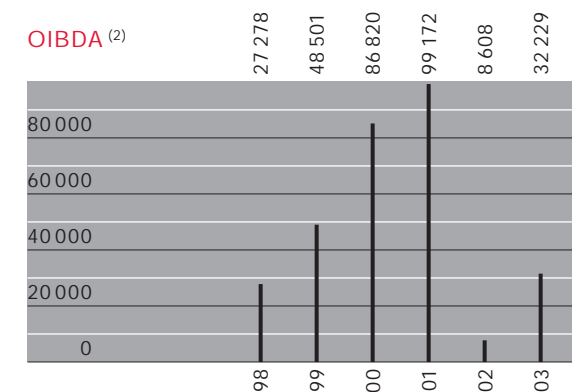
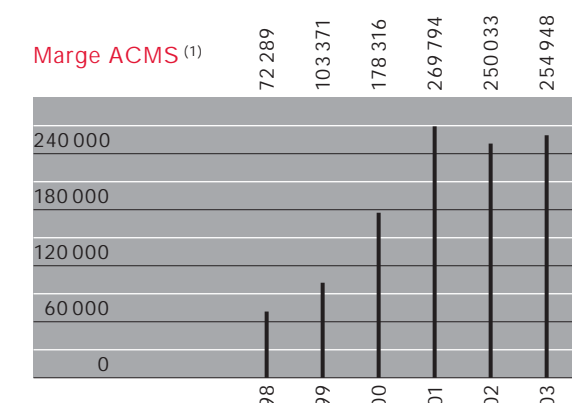
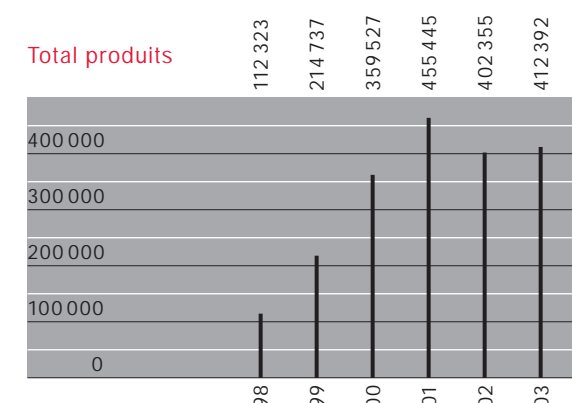
Données financières en kCHF	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Total produits	412 392	402 355	455 445	359 527	214 737	112 323
Marge ACMS <sup>(1)</sup>	254 948	250 033	269 794	178 316	103 371	72 289
OIBDA <sup>(2)</sup>	32 229	8 608	99 172	86 820	48 501	27 278
EBIT <sup>(3)</sup>	10 063	-32 022	82 973	75 405	40 388	25 038
Bénéfice net	33 167	10 031	72 086	66 618	35 427	16 468
Fonds propres y compris intérêts minoritaires	205 853	580 910	580 851	639 156	154 208	111 464
Cash net	-11 109	397 421	364 114	543 611	58 663	47 609
Effectifs <sup>(4)</sup>	1 400	1 220	1 173	425	239	170

(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. Pour 2003, comprennent MediaGuard



## Aperçu historique

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 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

Acquisition de SkiData.  
Acquisition de Ticketcorner.  
Acquisition de Lysis.  
Acquisition de Livewire.  
Création de AccessArena.

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, 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. L'entreprise conclut d'importants nouveaux contrats (Allemagne, Espagne).

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

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



## Sociétés du Groupe

### TV numérique



Nagravision: solutions logicielles intégrées de sécurisation pour les opérateurs de télévision numérique et les fournisseurs de contenus.



Nagra France: solution intégrée d'accès conditionnel MediaGuard comprenant également des fonctionnalités pay-per-view (paiement à la séance) avancées.



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



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



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).



Livewire: développement de logiciels pour les décodeurs numériques.



Logiways: logiciels de pilotage pour téléviseurs numériques.



Nagra Plus: systèmes de sécurisation pour la télévision à péage analogique. Détenue à parité avec Canal+ (F).



MediaCrypt: technologie fondamentale de cryptage basée sur l'algorithme IDEA™. Détenue à parité avec Ascom (CH).



Leman Consulting: gestion des brevets et de la propriété intellectuelle.

Canal+ Technologies: joint-venture détenue à parité avec Thomson (F) qui a pour but de gérer le porte-feuille 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).



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

### Nagra Audio



Nagra Audio: enregistreurs numériques portables pour les professionnels; produits dans le secteur Hi-Fi haut de gamme.







## L'année écoulée

### Renforcement du Groupe dans un marché convalescent

#### Une année de transition

La morosité de l'économie mondiale de ces dernières années n'a pas manqué d'affecter, avec plus ou moins de sévérité, de nombreux secteurs.

Les domaines dans lesquels opère le Groupe Kudelski n'ont pas échappé aux difficultés. La télévision numérique, en particulier, aura connu entre 2001 et 2002 une période de turbulences, principalement en Europe où plusieurs grands opérateurs ont été confrontés à une dégradation de leur capacité financière. Restructurations, regroupement des forces, assainissement: les marchés ont été contraints de se remettre à niveau.

L'année 2003 peut être qualifiée d'année de transition. Le secteur de la télévision numérique s'est progressivement redressé pour retrouver une nouvelle stabilité, principalement durant le deuxième semestre.

#### Les fruits de la restructuration

La crise traversée a imposé de lourdes contraintes au Groupe Kudelski. Mais plutôt que de subir celles-ci de manière passive, l'entreprise en a profité pour se remettre en question et y trouver les ferments d'une dynamique nouvelle. Débutée en 2002 et terminée au cours du deuxième semestre 2003, la réorganisation du Groupe Kudelski a permis de revoir les équilibres de l'entreprise et de les adapter à la nouvelle réalité du marché.

La croissance retrouvée par le Groupe au deuxième semestre de l'année reflète l'efficacité de ces mesures. Celles-ci ont en effet permis une réduction des coûts opérationnels de CHF 37,2 millions, et ce malgré un volume d'affaires plus important et la mise en place de plusieurs nouveaux systèmes tels que Première, des installations câble en Allemagne, C&M en Corée, StarHub à Singapour, un système analogique pour Canal+ France et d'autres encore.

Un nouveau cycle s'ouvre sur des perspectives prometteuses pour 2004 succédant ainsi à une période d'incertitudes.

#### Une direction renforcée

En début d'année 2003, les nominations de Pierre Roy (COO Digital TV), Charles Egli (CEO Nagra Public Access), Mauro Saladini (CFO du Groupe) et Alan Guggenheim (déjà CEO de NagraStar) ont permis de renforcer considérablement les pôles opérationnels et stratégiques de la direction du Groupe.

Ce mouvement s'est poursuivi début 2004 par la nomination d'Adrienne Corboud Fumagalli au poste de Executive Vice President en charge du Business Development et de Nicolas Goetschmann en qualité de secrétaire général du Groupe. Deux nouveaux CEO de filiales ont également été nommés au sein du Groupe: Philippe Alcaras pour Nagra France (entité MediaGuard) au 1<sup>er</sup> janvier 2004, et Christian Dreyer pour SkiData au 1<sup>er</sup> mai 2004.

Par ailleurs, au deuxième semestre 2003, le département Finance du Groupe a renforcé sa structure avec l'engagement de deux nouveaux cadres, Hugo Rohner en qualité de contrôleur en chef et Laurent Kæslin comme chef de la comptabilité.

Pour faire face à la complexité croissante de son activité, le secteur télévision numérique s'est pour sa part adjoint les services de John Lin comme Senior Vice President en charge du Product Development en début d'année 2004.

### Nouveaux processus

De nouveaux processus ont été introduits, notamment au niveau de la gestion des finances. Le Groupe a en effet mis en place la conversion des états financiers aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards). Ainsi, l'application de ces normes dès le 1<sup>er</sup> janvier 2004 permettra en fin 2005 de publier des résultats annuels selon IFRS avec le comparatif de l'année précédente.

Le Groupe a établi de nouveaux processus internes de reporting permettant un suivi plus régulier des opérations ainsi qu'un affinement des résultats prévisionnels. Pour la trésorerie, de nouvelles méthodes de gestion des liquidités ainsi qu'un système de couverture de change optimisé ont également été mis en œuvre.

Et enfin l'introduction d'un nouveau processus de suivi d'encaissement des débiteurs a permis une diminution importante de cette position durant l'année 2003.

### Révision des lignes d'activité

Certaines lignes d'activité ont été cédées ou arrêtées, comme par exemple Lysis UK, e-prica, Political Rights (Polirights), les sociétés du groupe SportAccess Kudelski et du groupe Systems (l'ensemble de cette activité ayant été regroupée auprès de SportAccess SA à Sion) ainsi que la filiale audio en Allemagne. Par ailleurs, le porte-feuille de projets a été revu et rationalisé.

### Introduction d'un nouveau business model

Afin d'être moins tributaire de la seule croissance des opérateurs et d'apporter à ses clients une alternative au modèle traditionnel d'acquisition de système, Nagravision a introduit au deuxième semestre 2003 un nouveau business model basé sur le principe de location. Ce concept prévoit la mise à disposition d'une infrastructure de contrôle d'accès contre paiement d'une redevance mensuelle par abonné. Les revenus du Groupe s'en trouvent ainsi mieux répartis dans le temps et moins soumis aux aléas de la conjoncture.

Comparé au modèle traditionnel, ce nouveau modèle induit un chiffre d'affaires et une profitabilité réduits pour la première année d'introduction. S'il lisse l'impact des contrats gagnés en 2003, il contribuera à la croissance des revenus dès 2004.

Ce système a l'avantage de concilier les intérêts du fournisseur de contrôle d'accès et de l'opérateur. En effet, ce dernier s'épargne les frais inhérents à l'acquisition d'un système et paie en fonction du nombre de ses abonnés.

Première est le premier client Nagravision bénéficiant du mode locatif. Une base importante de clients de MediaGuard fonctionne déjà selon ce système.

### Télévision numérique: conquête du leadership mondial

En une année, le marché européen de la télévision numérique a changé de configuration. Dominé par des groupes verticalement intégrés, il a évolué sous l'effet d'une vaste restructuration vers une consolidation de nouveaux acteurs du secteur.

Le Groupe Kudelski a su saisir les opportunités créées par la redistribution des cartes et sortir gagnant de la situation. Cumulant les succès, il a renforcé ses positions sur plusieurs fronts et conquis le leadership mondial dans le secteur de l'accès conditionnel.

Une percée remarquable a été effectuée en Allemagne grâce aux accords conclus avec les principaux opérateurs de ce pays. L'acquisition de MediaGuard en France a par ailleurs permis de marquer de nouveaux points sur plusieurs autres marchés clés, notamment la France elle-même, plusieurs pays d'Asie (Malaisie, Chine) et le Moyen-Orient.

En dehors de ces affaires, le Groupe a annoncé durant l'année 2003 plusieurs nouveaux contrats tels que Digital+ (fusion Sogecable/Via Digital) en Espagne, TV Cabo au Portugal, C&M et Qrix en Corée, Atlantic Telecom et Iowa Newtork Systems aux Etats-Unis, Raj TV en Inde.

### Entrée en force sur le marché allemand

L'Allemagne était jusqu'ici un marché sur lequel le Groupe Kudelski n'avait pas établi de présence significative au niveau du numérique. Les accords signés au cours de 2003 avec les grands opérateurs de ce pays, Première et Kabel Deutschland GmbH, modifient radicalement la situation et font entrer Kudelski sur ce marché par la grande porte.

Cette réussite revêt une grande importance stratégique pour l'entreprise. Elle ancre solidement la technologie du Groupe en tant que standard sur l'un des marchés phares de l'Europe, qui drainera dans son sillage d'autres développements d'envergure.

### Acquisition de MediaGuard

L'autre événement marquant de l'exercice 2003 est la reprise par Kudelski de MediaGuard, entité «Accès conditionnel» de Canal+ Technologies, elle-même filiale du groupe français Thomson depuis le début de 2003.

Numéro trois mondial dans le domaine du contrôle d'accès, MediaGuard dessert plus de 10 millions d'abonnés actifs. Fortement positionnée sur le marché du satellite, cette entité complète ainsi la base d'abonnés câble de Nagravision en Europe et permet au Groupe Kudelski de prendre le leadership mondial dans le secteur de l'accès conditionnel.

Cette acquisition revêt une importance stratégique pour le Groupe. Elle lui confère une position privilégiée pour bénéficier de la consolidation qui se poursuit parmi les opérateurs européens.

Les activités et les collaborateurs de MediaGuard ont été intégrés au sein de la filiale Nagra France à Paris, détenue à 100% par Kudelski.

Un potentiel humain à faire fructifier  
A l'instar des autres entités du Groupe Kudelski, l'une des grandes valeurs ajoutées de MediaGuard réside dans ses ressources humaines. Deux cent collaborateurs rejoignent le Groupe, lui apportant des talents, des compétences, des expertises recherchés. La collaboration entre les équipes de MediaGuard et de Nagravision, la mise en commun de leurs forces, la créativité et les innovations qui en surgissent déjà, sont des atouts majeurs pour le futur du Groupe.

#### Une intégration bien réfléchie

La définition des rôles respectifs de Nagra France et de Nagravision, ainsi que l'établissement en amont des principes de coopération entre les deux entités ont permis de mettre en place un processus d'intégration rapide et efficace qui n'a pas déstabilisé les opérations ni perturbé la marche des affaires.

La nouvelle organisation de Nagra France a été mise en place dès le début de l'année 2004. Un CEO et une équipe de direction ont été nommés. L'organisation ventes et services a déjà été restructurée. Ces mesures ont porté leurs fruits puisque Nagra France a annoncé début 2004 la signature de son plus important contrat depuis plusieurs années avec l'opérateur Top Up TV au Royaume-Uni.

Du point de vue technique, le processus d'intégration suit son cours. Les projets sont revus sur la base du nouveau porte-feuille de produits conjugués MediaGuard et Nagravision. Parallèlement, les équipes travaillent à construire une plate-forme coordonnée basée sur les meilleurs composants issus des environnements MediaGuard et Nagravision. Elles s'emploient également à définir des solutions sur mesure pour les clients.

#### Consolidation du pôle accès public

L'entité Nagra Public Access a enregistré de bons résultats durant l'année 2003 malgré un ralentissement affectant le secteur. L'accès public est un pôle d'activité important au sein du Groupe, représentant 43% des revenus en 2003.

La première étape de la réorganisation et de la consolidation prévue par le Groupe pour ce secteur a été réalisée d'une part grâce à l'amélioration des synergies entre les sociétés (sur le plan technique et commercial) et, de l'autre, par l'acquisition de compétences extérieures.

Ce travail a rapidement donné des résultats concrets: à titre d'exemple, les billets Ticketcorner, dont le format a été uniformisé, sont d'ores et déjà entièrement compatibles avec les systèmes d'accès SkiData.

L'effort de restructuration engagé par le Groupe a par ailleurs permis une meilleure maîtrise des charges structurelles et des dépenses opérationnelles.

#### Bonne progression de SkiData

SkiData a continué à gagner de nouveaux clients, en particulier sur le segment des parkings, porteur d'un fort potentiel. Parmi les principales affaires signées figurent les sept principaux aéroports de Norvège, l'aéroport Unique à Zurich ainsi que plusieurs grands centres commerciaux.

L'acquisition de la société Labitzke Schaffner AG qui commercialise les systèmes d'accès aux parkings SkiData en Suisse permet à SkiData de renforcer sa position sur ce marché. Labitzke Schaffner a été intégrée au Groupe Kudelski à travers sa filiale SkiData (Suisse) à fin 2003.

Sur le segment ski, SkiData renforce encore sa position de leader mondial grâce à de nombreux nouveaux contrats en Europe. Par ailleurs, la société a signé d'importants contrats sur les marchés japonais (Niseko) et américain (Aspen).

#### Ticketcorner se prépare à l'expansion internationale

Ticketcorner a établi en 2003 une base solide en vue de son expansion internationale. La société a terminé l'intégration de Qivive, déployé sa nouvelle plate-forme technologique de billetterie TicketSoft et établi une forte présence sur le marché allemand.

#### Excellentes perspectives pour 2004

Le Groupe Kudelski prévoit une excellente évolution de ses affaires pour l'exercice 2004.

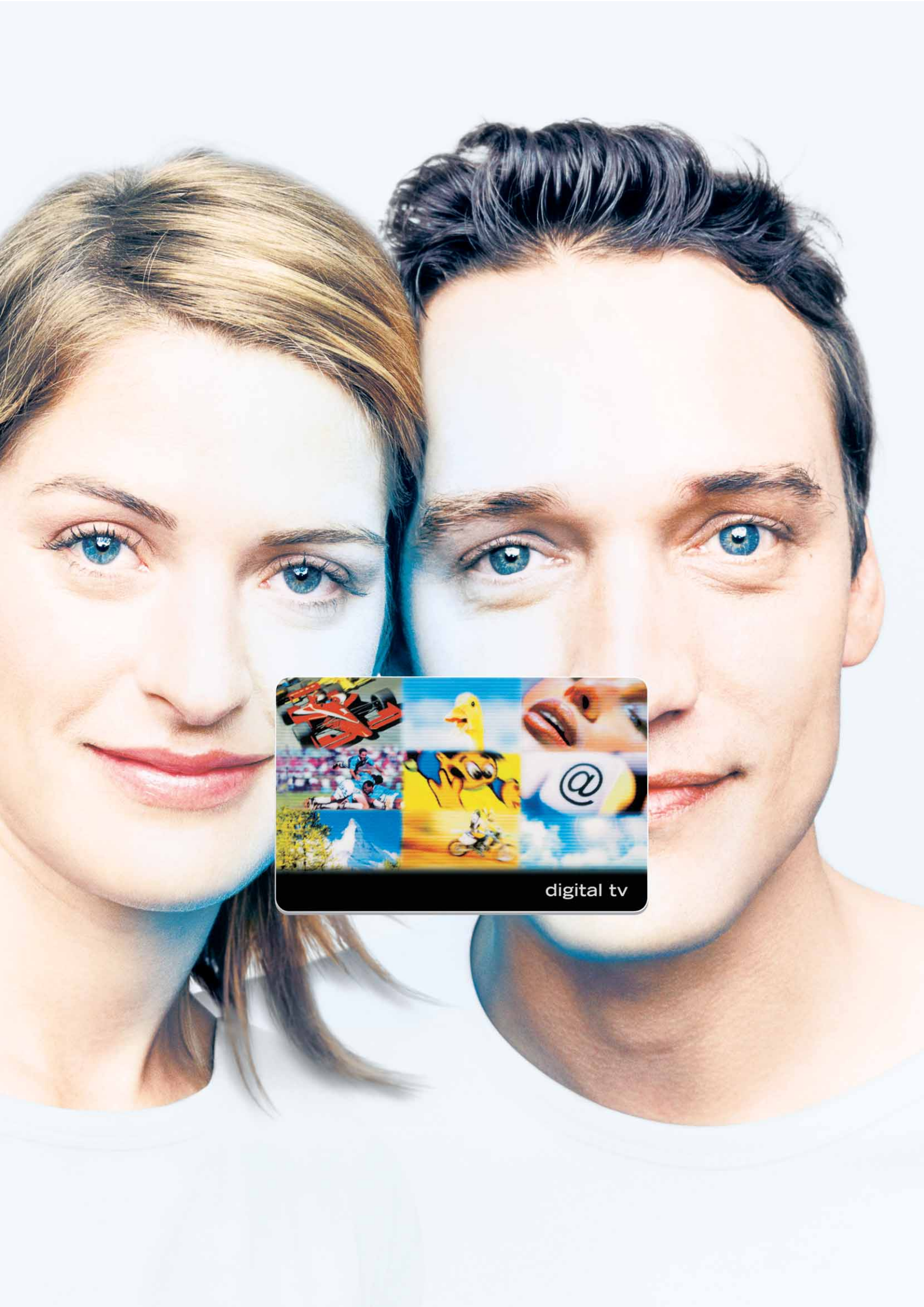
Les nombreux contrats gagnés en ce début d'année témoignent d'une nouvelle dimension dans la croissance des affaires. Grâce à la capacité d'innovation des sociétés du Groupe, des projets originaux se profilent, porteurs de forts potentiels: contrôle d'accès de base pour KDG, carte à pré-paiement et à durée prédéterminée pour Premiere, sécurisation pour la diffusion VOD terrestre pour MovieBeam (Disney), pour ne citer que quelques projets annoncés par le Groupe en début d'année.

La situation concernant les cartes à puce – un indicateur clé des performances du Groupe – est plus prometteuse que jamais. Le carnet de commandes est d'ores et déjà très bien rempli, aussi bien pour le mode locatif que pour le modèle de vente traditionnel.

Changements de cartes chez certains clients, expansion du modèle locatif, base solide de gros clients opérateurs, autant de paramètres qui permettent d'entrevoir un très bon millésime pour le Groupe en 2004.







## Télévision numérique

### Une évolution favorable au Groupe Kudelski

#### Kudelski leader mondial sur un marché en croissance

Le Groupe Kudelski est présent depuis la fin des années 1980 dans le domaine de la pay TV, d'abord analogique puis numérique. En deux décennies, il a accompli un parcours qui le conduit aujourd'hui au leadership mondial de son secteur. Acteur de la première heure, il cumule une expérience unique dans les solutions de contrôle d'accès appliquées aux formes les plus diverses de la diffusion numérique.

Ces solutions s'imposent aujourd'hui chez les opérateurs par leur fiabilité largement éprouvée et par la qualité de leur ingénierie.

La transition au numérique se poursuit dans le monde entier, apportant une multitude de nouvelles opportunités pour les opérateurs comme pour les utilisateurs. Afin de les concrétiser, on attend des fournisseurs de technologie non seulement des solutions de pointe – notamment au niveau de la sécurité – mais également une capacité d'innovation toujours plus grande.

#### Des atouts majeurs pour Kudelski

Le contrôle d'accès, clé de la sécurité et de l'accroissement des revenus

Le Groupe Kudelski est le fournisseur d'un élément stratégique dans le processus de transport de données numériques: le système de contrôle d'accès. Grâce à ses solutions, les opérateurs peuvent distribuer les contenus les plus variés de manière hautement sécurisée.

Par les fonctionnalités très performantes qu'elles introduisent, les solutions Kudelski étendent fortement la diversité des services qui peuvent être offerts à l'utilisateur: programmes et films à la demande, jeux en ligne, e-commerce, accès à Internet, etc.

Elles répondent à un besoin fondamental des opérateurs, pour qui la transition vers le numérique ou l'exploitation des possibilités de cette technologie n'a de justification commerciale que si elle parvient à multiplier les sources de revenus et rentabiliser les investissements. La sécurité est au cœur de ces exigences.

#### Flexibilité et modularité

Les plates-formes de diffusion des opérateurs TV sont constituées d'éléments provenant de fournisseurs multiples. Les modes de diffusion sont également variés et souvent hybrides, empruntant de façon unique ou combinée la voie terrestre, le câble, le satellite, ou d'autres technologies de transport.

Il est par conséquent important pour tout fournisseur de technologie numérique de proposer des solutions adaptées à toutes les configurations. La flexibilité qui caractérise les solutions du Groupe Kudelski s'appuie sur deux facteurs: d'une part l'indépendance du Groupe et de l'autre l'architecture ouverte de ses solutions.

### Indépendance et architecture ouverte

L'indépendance est l'une des grandes forces du Groupe Kudelski. Celui-ci dispose d'une grande flexibilité au niveau de ses choix technologiques et de ses collaborations. Il peut réagir avec toute la rapidité et la souplesse voulues aux besoins spécifiques des opérateurs. Cette position de neutralité est notamment importante lorsqu'il s'agit d'intervenir en tant qu'intégrateur global.

Par ailleurs, les solutions de sécurisation et de contrôle d'accès Kudelski sont conçues en architecture ouverte de manière à s'intégrer aisément à l'intérieur de systèmes existants. Elles permettent ainsi un déploiement rapide, favorable sur le plan des coûts. Afin de parvenir à cette ouverture, un important travail a été réalisé par **Nagravision** depuis de nombreuses années au niveau des partenariats.

Qu'il s'agisse des fournisseurs d'infrastructure de tête de réseau, de décodeurs, d'applications interactives ou de systèmes de gestion de contenu, le Groupe Kudelski a établi des partenariats privilégiés avec la plupart des acteurs intervenant dans la construction d'une plate-forme de télévision numérique. **Nagra France** amène encore d'autres partenaires complémentaires à ceux de Nagravision.

A titre d'exemple, le Groupe travaille avec tous les plus grands fabricants d'appareils électroniques grand public et ses technologies s'intègrent avec celles d'une cinquantaine de fournisseurs de décodeurs.

### Un concept de sécurisation dynamique

Les systèmes de sécurisation ne sauraient être totalement efficaces s'ils n'avaient la faculté de s'adapter constamment aux nouveaux types de menaces auxquelles ils sont soumis.

Les solutions Kudelski mises en places chez les opérateurs font l'objet d'une veille technologique et d'un monitoring permanents, permettant notamment d'identifier les risques de piratage. Ces observations alimentent le processus dynamique de mises à jour des systèmes, qui sont conçus de manière à évoluer autant qu'il est utile au cours de leur cycle de vie, conservant ainsi intacte leur capacité de protection.

### Renforcement de la sécurité dans les décodeurs

La sécurité ne peut être conçue que de manière globale. Pour Kudelski, le respect de ce principe est essentiel et l'ensemble des éléments composant une plate-forme de télévision numérique se doit de répondre aux exigences les plus sévères en matière de sécurité.

Les décodeurs, qui sont l'un des principaux éléments du dispositif de sécurisation, sont l'objet d'une attention spécifique. Dans le courant de l'année 2003, Nagravision a mis en place un concept de sécurité qui intègre des recommandations destinées aux fabricants de décodeurs. Celles-ci portent sur l'architecture et la fabrication des décodeurs, tant sur le plan logiciel que matériel. L'objectif est de rendre plus difficile l'accès à certaines parties cruciales du décodeur, voire d'empêcher certaines opérations sensibles et d'accroître ainsi la sécurité.

### Protection et valorisation de la propriété intellectuelle

Dans le domaine sensible qu'est la sécurité, la maîtrise de la propriété intellectuelle est un aspect stratégique.

Le fait de posséder ses propres brevets sur les inventions clés permet de disposer d'une meilleure marge d'autonomie et de conserver à l'intérieur de l'entreprise les savoirs qui, sur le plan concurrentiel, font la différence. D'autres brevets peuvent également être exploités commercialement et devenir des sources de revenus ultérieurs.

Le Groupe Kudelski détient un portefeuille de plus de 1 300 brevets et marques. Il a confié la gestion, la protection et le développement de ce patrimoine à une filiale spécialisée, **Leman Consulting**.

L'accord conclu avec Thomson en août 2003 prévoit également un partenariat stratégique dans le domaine de la propriété intellectuelle. Les deux Groupes ont créé une société commune destinée à l'exploitation des brevets et à la commercialisation de licences auprès de tiers.

### Une offre complète tournée vers l'innovation

Le Groupe Kudelski dispose dans ses structures d'une large gamme de compétences dans le domaine de la télévision numérique.

Il est en mesure d'offrir, sous forme intégrée ou modulaire, des solutions permettant de gérer et de sécuriser toute la chaîne de distribution de contenus sur une plate-forme de télévision numérique: contrôle d'accès «broadcast» ou sur réseaux IP, gestion de contenus, gestion des droits d'auteur, cryptographie fondamentale, logiciels pour décodeurs et technologie de sécurisation par cartes à puce.

### L'essor de la vidéo à la demande

Parmi les nouveaux services proposés aux abonnés, les films à la demande (VOD – Video On Demand) sont actuellement ceux qui suscitent le plus d'intérêt.

Nagravision a entrepris des développements dans ce domaine au cours ces deux dernières années. Ceux-ci ont abouti en 2003 à la commercialisation de systèmes VOD complets, notamment auprès des câblo-opérateurs coréens Qrix et C&M Communications, clients de Nagravision.

### Une solution pour le DVR

Le marché DVR (Digital Video Recorder), ou décodeur-enregistreur à disque dur, continue à se développer. A titre d'exemple, environ un million d'abonnés de l'opérateur EchoStar disposent déjà d'un tel appareil.

Nagravision a développé une solution sécurisée de «Push-VOD» spécifiquement destinée au DVR. Utilisant les mêmes principes de sécurité que le système d'accès conditionnel Nagravision, cette solution s'applique à tout contenu numérique (films, jeux, etc.) et offre une entière compatibilité avec les systèmes déployés, quel que soit leur mode de distribution (satellite, câble, VSDL ou IP). Le déploiement commercial est intervenu au cours de 2003.



### Au cœur du système: la carte à puce

La carte à puce joue un rôle essentiel dans le concept de sécurité puisqu'elle protège et gère les clés de décodage nécessaires au bon fonctionnement du décodeur et pilote les diverses fonctions logicielles du système. Elle stocke également les informations concernant l'utilisateur: droits d'accès, transactions effectuées, crédit à disposition, etc.

Les cartes à puce Kudelski intègrent les algorithmes de cryptage reconnus parmi les plus sûrs du monde, en particulier l'algorithme IDEA™, fourni par la société affiliée au Groupe **MediaCrypt**. Elles sont continuellement l'objet de développements, tant sur le plan de la sécurité que sur celui des fonctionnalités ou du design.

Le nombre croissant d'applications où intervient la carte implique une sophistication toujours plus grande de cette technologie. C'est pourquoi **NagraCard**, qui détient l'expertise dans le domaine de la carte, a renforcé son organisation et étoffé ses effectifs dans le courant de l'année 2003.

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 possède un savoir-faire très spécifique en matière de production et d'encartage à froid. Les brevets relatifs à ces technologies appartiennent au Groupe Kudelski.

### Une technologie intégrée

L'expertise et la flexibilité de **NagraCard** ont permis de rapidement adapter les solutions existantes à de nouveaux supports intégrés à l'intérieur même du décodeur, répondant ainsi à la demande de certains marchés. **NagraStar** et **EchoStar** ont par exemple introduit un tel système sur une partie du parc de nouveaux décodeurs. Ce type de solution reste dans la philosophie sécuritaire du Groupe, la capacité de renouvellement de la sécurité étant toujours assurée par une carte à puce.

### Des projets innovants pour 2004

L'année 2004 s'ouvre sur une série de projets qui illustrent le dynamisme de l'entreprise sur le plan technologique et qui introduisent une nouvelle dimension de croissance dans les affaires du Groupe. Les projets qui suivent en sont quelques exemples.

#### Solution DRM pour les studios

**Nagravision** a développé une solution de Digital Rights Management destinée aux grands studios de production, dans le cadre du projet **MovieBeam** pour Disney.

**MovieBeam** est une plate-forme utilisant les réseaux de transmission terrestre pour le téléchargement de films sur un décodeur à disque dur **MovieBeam**. Les consommateurs peuvent ainsi bénéficier d'un catalogue de cent films – dont dix sont renouvelés chaque semaine – par simple achat pay-per-view (paiement à la séance).

Le marché des services pay-per-view gérés par les fournisseurs de contenus est en passe de révolutionner l'industrie du film, aidé en ce sens par la pénétration croissante des moyens de communication à large bande. Les acteurs de ce marché ne sont pas nombreux et c'était une réelle opportunité pour Kudelski de s'y positionner.

Cette évolution de **Nagravision** vers le premier maillon de la chaîne de distribution de films conforte sa position de leader de la sécurité de contenus numériques, quel que soit le réseau utilisé et le fournisseur de services.

#### Sécurité sur réseaux téléphoniques DSL

Une autre innovation importante du Groupe Kudelski concerne le déploiement d'une solution de sécurité de contenus numériques sur réseaux téléphoniques DSL (Digital Subscriber Line) avec le plus gros opérateur par satellite français **CanalSatellite** (3 millions d'abonnés).

Celui-ci mise sur la forte présence du DSL en France pour accroître la pénétration du service **CanalSat** dans des zones peu propices à une réception satellite, spécialement les zones urbaines à forte densité de population.

Il vise dans un deuxième temps à augmenter son revenu par abonné par le biais de services interactifs additionnels, comme la vidéo à la demande.

Dans ce sens, on prévoit une forte complémentarité entre le DSL et les réseaux de diffusion par satellite à travers le monde, une évolution dont **CanalSatellite** s'est fait le précurseur.

La solution de sécurité sélectionnée pour le DSL repose sur le système **MediaGuard** de **Nagra France** déjà déployé sur la plate-forme satellitaire, avec des économies évidentes pour l'opérateur.

#### Contrôle d'accès de base

**Nagravision** a mis en place une solution de contrôle d'accès de base chez **KDG – Kabel Deutschland GmbH** permettant la mise en service de fonctionnalités d'autorisation et d'authentification.

Cette solution vise le 100% de la base d'abonnés au câble, soit en particulier ceux qui n'ont pas encore opté pour du contenu à haute valeur ajoutée.

En dehors du marché allemand, des opportunités se profilent déjà pour **Nagravision** en Europe, en Asie et aux Etats-Unis.

#### Cartes à durée prédéterminée

**Nagravision** a développé pour **Premiere** une carte à pré-paiement, la **Blue Movie Card**, contenant des droits d'accès à des contenus choisis pour une durée limitée.

La carte jetable est un concept innovant grâce auquel les consommateurs peuvent accéder à des produits de télévision numérique de manière totalement ponctuelle et anonyme, sans devoir souscrire à un abonnement.

Du côté de l'opérateur, la solution présente de nombreux avantages: actions de marketing pour faire connaître ses services, offres spéciales à ses abonnés, distribution dans les commerces de détail, utilisation ou vente de la surface de la carte comme support de communication ou de publicité, etc. De plus, sur le plan économique, une telle solution présente les avantages du pré-paiement et permet de faire l'économie des frais logistiques relatifs à la gestion des abonnés à des services additionnels.

La durée de vie de cette carte étant limitée, elle bénéficie des plus récentes technologies en matière de sécurité.

#### Percée prometteuse dans la téléphonie mobile

L'accord conclu à fin 2003 avec l'entreprise de composants électroniques **STMicroelectronics (STM)** ouvre un nouveau marché prometteur aux technologies de sécurisation du Groupe Kudelski.

Cet accord porte sur le développement conjoint d'une carte **SIM/JSIM** pour les téléphones mobiles, permettant aux opérateurs de télécommunication et aux fournisseurs d'applications de déployer de nouveaux services hautement sécurisés.

La solution, qui combine l'expertise des deux partenaires – en matière de micro-contrôleurs pour **STM** et de développements logiciels sur cartes à puce pour Kudelski – est destinée aux applications de M-commerce (commerce en ligne pour mobiles).

Basée sur la technologie **JavaCard™ 3G**, elle est totalement compatible avec tous les standards télécoms. Très performante, rapide à mettre en œuvre, livrable clé en main à coût compétitif, elle sera commercialisée courant 2004.

Ce développement revêt une importance toute particulière. L'usage généralisé de la technologie Kudelski sur des microprocesseurs destinés à la téléphonie donne en effet d'emblée accès à un marché de masse très porteur.



## Les marchés en 2003: le redémarrage

### Europe

#### Allemagne/Autriche

La signature de contrats avec les deux plus grands opérateurs d'Allemagne, Premiere et Kabel Deutschland GmbH représente un tournant dans la récente évolution du Groupe Kudelski. Grâce à ces contrats, Nagravision devient de facto le standard pour tout le pays ouvrant ainsi de nouvelles opportunités prometteuses en Europe.

Les processus de travail développés dans le cadre de ces nouveaux accords ont exigé beaucoup de créativité, tant sur le plan technique que commercial. Les innovations qui en ont découlé et le succès de ces déploiements positionnent Nagravision comme partenaire de choix.

#### Premiere

Avec 3 millions d'abonnés, **Premiere** est l'opérateur allemand de référence. Ses abonnés se répartissent à parts égales entre le câble et le satellite.

Pour ses systèmes numériques de la deuxième génération, Premiere a souhaité disposer d'une solution permettant d'offrir aux abonnés une gamme de services étendue, source de nouveaux revenus, et d'éradiquer l'important piratage dont il était l'objet. C'est ce qui l'a amené à entamer une nouvelle collaboration avec Nagravision. Le contrat a été signé en mars 2003. A peine sept mois plus tard, la plate-forme était opérationnelle pour l'ensemble des abonnés et l'intégralité des cartes avait été changée.

#### Une réelle performance

Le déploiement de la nouvelle plate-forme Nagravision dans des délais aussi courts représente l'une des opérations les plus vastes et les plus complexes jamais réalisées dans l'histoire de la télévision numérique.

Le défi était de taille: il était impératif que les programmes ne subissent aucune interruption. Le système devait par ailleurs se montrer totalement compatible avec les 350 types de décodeurs en fonction chez les abonnés. Il devait en outre comporter de nombreuses fonctionnalités nouvelles et répondre aux exigences les plus pointues en matière de sécurité. Une nouvelle version spécifique du système d'accès conditionnel Nagravision adaptée aux besoins particuliers de Premiere a été mise en place, tenant compte de l'ensemble des paramètres «historiques» de l'opérateur.

#### ORF

L'opérateur de télévision publique en Autriche, **ORF**, a choisi Nagravision pour le déploiement des services de Premiere à plus de 200 000 abonnés.

#### Kabel Deutschland GmbH

KDG – **Kabel Deutschland GmbH** est l'un des plus importants câblo-opérateurs au monde. Le réseau KDG dessert environ 18 millions d'abonnés au câble, dont 1,7 millions sont des abonnés à la télévision numérique.

En juillet 2003, Kudelski a conclu un contrat pour une solution complète d'accès conditionnel avec **MSG MediaServices GmbH**, une filiale à 100% de KDG chargée de la gestion technique de la plate-forme numérique de la société mère ainsi que des réseaux câblés ISH, iesy et Kabel Baden-Württemberg.

Le potentiel pour l'Allemagne est important puisque plus de 27 millions de foyers ont un accès au câble.

### France

La France a constitué l'un des pôles majeurs de l'exercice 2003, marqué par l'acquisition de **MediaGuard** ainsi que par l'accord conclu avec **Canal+** pour la mise en place d'une nouvelle version du système de contrôle d'accès analogique.

#### Canal+ et Kudelski: des liens historiques

La position qu'occupe aujourd'hui le Groupe Kudelski en matière de contrôle d'accès numérique est fortement redevable au savoir-faire issu de la technologie analogique.

Il y a 14 ans, le groupe Canal+ faisait confiance à l'entreprise suisse Kudelski qui lui proposait ses premières solutions de sécurisation de contenu. Ce choix, qui a contribué au succès de Canal+, est aussi celui qui a mené à la création, en 1992, de la société commune Nagra+. C'est en partant de cette base que le Groupe Kudelski a investi pour devenir par étapes le leader mondial dans son domaine.

Signé en décembre 2003, le nouveau contrat de collaboration avec Canal+ prévoit le renouvellement du système d'accès conditionnel utilisé pour la diffusion analogique de la chaîne Premium de Canal+ en France et le remplacement des 3 millions de clés détenues par les abonnés. Les dernières technologies Nagravision seront mises en place et permettront de remettre au meilleur niveau la sécurité d'un système déployé en 1990.

### Espagne

Fruit de la fusion de Sogecable et de Via Digital en Espagne, **Digital+** a décidé de migrer l'intégralité de la base cumulée d'abonnés sur la solution de contrôle d'accès de la famille Aladin de Nagravision.

Ce contrat, qui porte sur 2 millions d'abonnés, témoigne des atouts dont dispose Nagravision auprès de clients recherchant à la fois une technologie et un service de qualité.

### Portugal

Le principal opérateur de télévision à péage de ce pays, **TV Cabo**, a renouvelé son contrat avec le Groupe Kudelski pour son système de diffusion satellite en l'étendant à ses nouveaux services offerts sur réseaux câblés.

### Pologne

Le Groupe Kudelski détient une forte position sur ce marché où les deux plus importants opérateurs sont ses clients. A **Polsat**, client de Nagravision, s'ajoute désormais **Cyfra+**, provenant du porte-feuille des opérateurs clients de MediaGuard.

## Royaume-Uni

Après avoir connu le plus fort développement mondial et atteint les taux de pénétration les plus élevés, la télévision numérique a traversé une période difficile au Royaume-Uni.

Suite à une restructuration financière, le secteur a retrouvé la stabilité au cours de l'année 2003, ce qui lui a permis de relancer un certain nombre de projets.

Repartant sur une base assainie, les deux grands clients du Groupe Kudelski, les câblo-opérateurs **NLT** et **Telewest**, se relèvent de la crise et se préparent à une nouvelle croissance grâce à une offre de services adaptée aux nouveaux besoins du marché.

Par ailleurs, le Groupe Kudelski a accédé à une position privilégiée sur le marché émergent du terrestre numérique au Royaume-Uni, grâce au contrat signé entre Nagra France et **Top Up TV** au début de l'année 2004. Cet accord porte sur le déploiement du système d'accès conditionnel MediaGuard sur le marché des transmissions TV numériques terrestres dans le pays.

Top Up TV prévoit d'offrir dix des meilleures chaînes du Royaume-Uni contre un forfait mensuel libre de tout engagement. Cet opérateur sert la base d'abonnés Freeview en utilisant les décodeurs déjà déployés auxquels s'ajouteront d'autres unités.

## Suisse

Nagravision occupe une excellente position sur son marché domestique avec des installations essentiellement déployées sur le câble.

En 2003, Nagravision a installé un système d'accès conditionnel auprès du consortium **Digital Cable Group** (DCG) émettant depuis Zoug. Un système clé en main a également été livré à **EW Buchs**.

La réalisation récente la plus importante réside dans le contrat signé par Nagravision avec **Swisscom Broadcast** en début d'année 2004 et portant sur le développement et l'intégration d'une nouvelle plate-forme complète de télévision numérique en Suisse.

## Progression de Lysis

Sur le marché européen, les produits **Lysis** du Groupe Kudelski ont également connu un succès certain. Le système de gestion de contenus Lysis iDTV a été installé auprès de l'opérateur européen **Telenet** pour ses services de télévision numérique câble et de vidéo à la demande.

Par ailleurs, l'opérateur germano-hollandais **PrimaCom** a acquis un serveur vidéo Lysis qui sera entièrement intégré au système de gestion de contenu Lysis iDTV déjà en place chez l'opérateur. Celui-ci vise à développer son offre de services de télévision numérique.

## Amérique du Nord

### Etats-Unis – EchoStar, un géant de la télévision par satellite

Le partenariat de longue date avec l'opérateur satellite **EchoStar** (DISH Network) reste l'un des aspects les plus centraux des activités américaines du Groupe Kudelski. Les deux entreprises exploitent en commun la société **NagraStar**, qui fournit les systèmes de contrôle d'accès et les cartes à puce à EchoStar et à ses sociétés affiliées. Cette entité assume également les services de recherche et développement, de maintenance ainsi que d'intégration.

Quelques chiffres clés décrivent EchoStar: l'entreprise, qui a lancé son neuvième satellite en 2003, couvre 101 marchés locaux, diffuse 500 chaînes et offre plus de 1 700 services sécurisés par les solutions Kudelski. DISH Network a enregistré une progression de 14% du nombre de ses abonnés en 2003. Au 31 décembre 2003, il comptait 9,4 millions d'abonnés, soit plus de 17 millions de décodeurs et cartes à puce en activité.

EchoStar et SBC Communications, grand opérateur de services DSL aux Etats-Unis, ont signé un accord pour fournir des services combinés de pay TV, téléphone et Internet à large bande. NagraStar travaille étroitement avec SBC et EchoStar pour développer et implémenter les solutions de sécurisation nécessaires à la mise en œuvre de ces services.

EchoStar a été le premier client à déployer la nouvelle génération de contrôle d'accès Nagravision de la famille Aladin. En 2004, NagraStar devrait remplacer plus de 4 millions de cartes à puce chez EchoStar par la toute nouvelle génération de cartes NagraCard. La livraison s'achèvera au début du deuxième semestre.

### Potentiel du câble

A fin 2003, Nagravision avait une présence modeste sur le câble aux Etats-Unis. Aujourd'hui, ce marché devient une réelle opportunité pour le Groupe Kudelski en raison de sa taille, d'une part, et de l'ouverture apportée par le changement de réglementation, de l'autre.

Après avoir concentré ses efforts pour améliorer significativement sa position en Europe en 2003, Nagravision accordera une priorité importante à la pénétration du marché américain du câble. Une première percée a été réalisée en 2003, grâce au contrat signé avec **Atlantic Telecom**, pour le déploiement de services de TV numérique.

## Canada

Premier opérateur satellite sur le territoire canadien, **Bell ExpressVu** poursuit un développement réjouissant. En 2003, l'opérateur a enrichi son offre de 76 nouveaux services comprenant des chaînes additionnelles en haute définition, des programmes interactifs et des contenus à caractère local et international.

Bell ExpressVu a enregistré une progression de 6,4% du nombre de ses abonnés en 2003, qui atteint 1,4 million, soit plus de 2 millions de cartes actives.

Sur le plan technologique, Bell ExpressVu a décidé en 2003 d'introduire un nouveau système d'accès conditionnel Nagravision de la famille Aladin. Le déploiement s'est achevé en décembre 2003 sur la base d'abonnés existants. D'ores et déjà, tout nouvel abonné bénéficie d'une carte à puce basée sur cette technologie.

## Asie

La région Asie/Pacifique recèle le plus fort potentiel de développement. La migration de l'analogique vers le numérique est à peine amorcée, mais lorsqu'elle deviendra pleinement effective, les affaires seront fructueuses pour les acteurs concernés. Au cours de l'année 2003, de nouveaux succès ont été enregistrés dans la région par le Groupe Kudelski.

### Chine

Les systèmes Nagravision sont installés sur plus d'une vingtaine de sites câblés en Chine, dont les réseaux de **Shanghai Cable** et de **Hong Kong Cable**.

L'acquisition de MediaGuard fait entrer l'opérateur **Beijing Cable** (BGCTV) dans ce prestigieux portefeuille de clients. Le Groupe Kudelski couvre ainsi les trois plus importantes villes du pays.

Ces contrats s'ajoutent aux systèmes Nagravision déjà déployés en Chine, notamment sur le réseau de Dalian Tian Tu Cable TV (2002), auprès de HeNan Cable TV dans la région de Zhengzhou (2001) et sur les multiples réseaux câblés numériques du groupe DVN Holdings.

Début 2004, Nagravision a par ailleurs terminé le programme de «localisation» demandé par l'Organisation d'Etat de la Radio, du Cinéma et de la Télévision (SARFT). D'autre part, MediaGuard a terminé avec succès les procédures de tests techniques requis pour la certification SARFT. Ces réalisations illustrent encore une fois l'engagement à long terme de Nagravision en Chine.

### Malaisie

**Astro Measat**, l'opérateur satellite client de MediaGuard, a continué sa forte progression en 2003. Plus de 375 000 nouveaux abonnés ont souscrit à ses programmes, portant le nombre d'abonnés numériques de l'opérateur à 1,4 million. Une vaste campagne de recrutement a permis d'enregistrer en moyenne 40 000 nouveaux abonnés par mois au dernier trimestre de l'année.

La qualité et la diversité du bouquet proposé par Astro expliquent ce développement: outre les chaînes destinées aux communautés étrangères de Malaisie, le bouquet comprend une offre riche en chaînes internationales (CNN, HBO, Bloomberg, etc.) ainsi que quatre chaînes Astro, dont Astro Box Office qui présente les grandes productions cinématographiques.

Astro Measat est entré sur le marché public de la Bourse de Kuala Lumpur en fin d'année 2003.

La croissance enregistrée par Astro en 2003 conforte sa position de plus important opérateur de télévision numérique par satellite en Asie.

### Corée

Autre marché de première importance, la Corée est un moteur sur le plan technologique en Asie. Le taux de raccordement à Internet à haut débit y est le plus élevé du monde.

Après le contrat signé avec **Orix**, premier câblo-opérateur à avoir entrepris une migration vers le numérique, un accord est intervenu avec **C&M Communications Co. Ltd.**, un important opérateur MSO (Multi System Operator). Ce dernier a opté pour une solution complète destinée à un marché de 2 millions d'abonnés. Les deux opérateurs coréens ont également acquis un système VOD Nagravision.

Autre affaire conclue sur ce marché: une solution de gestion de contenus et d'applications interactives Lysis iDTV a été livrée à l'opérateur satellite **SkyLife**.

En dehors de ces contrats, Nagravision a obtenu de la Telecommunications Technology Association en Corée la certification du standard OpenCable pour l'accès conditionnel.

### Singapour

Le système d'accès conditionnel Nagravision a été choisi par l'opérateur **StarHub** à Singapour pour le lancement de ses services de télévision numérique sur le câble. StarHub est le seul opérateur multimédia en Asie à offrir à la fois des services de télévision, de téléphonie et d'accès à Internet sur son réseau câblé à large bande.

Nagravision agit comme intégrateur global de la plateforme de télévision numérique câble qui comprend, outre le système d'accès conditionnel Nagravision et le système de gestion de contenu de Lysis, des décodeurs et des applications interactives.

L'offre prévue par StarHub comprend des chaînes à péage mais également des contenus en pay-per-view et en NVOD (near video on demand – vidéo «presque» à la demande). Le réseau à large bande de StarHub lui donne la possibilité d'étendre cette offre à des services interactifs multimédia tels que «home-shopping», jeux, vidéo-conférence, éducation à distance, guides des programmes électroniques et programmes d'information et de divertissements à la demande.

StarHub offre actuellement plus de 40 chaînes internationales comprenant des services d'information, de cinéma, de divertissement, de sport, de musique et d'éducation. StarHub diffuse ses services de télévision sur son réseau câble à large bande ainsi que sur son système sans fil UHF (ultra-high frequency) et MMDS (multi-point, multi-channel distribution system).

### Inde

Nagravision a enregistré son premier succès sur ce marché en 2003, en concluant un contrat avec **IndusInd Media & Communications LTD** (IMCL), l'un des principaux câblo-opérateurs du pays. 4,5 millions de foyers reçoivent ses programmes InCableNet. IMCL est une filiale de Hinduja TMT Company, une société cotée à la bourse de Mumbay et membre du Groupe Hinduja.

L'opérateur a mandaté Nagravision en tant qu'intégrateur global de sa plateforme de TV numérique. Le système de contrôle d'accès de dernière génération de la famille Aladin assurera la sécurisation des services de pay TV numérique.

### Indonésie

Le Groupe continue sa progression sur ce marché. Après avoir vendu en 2002 un système pour les abonnés au câble d'**Indosat Mega Media**, le plus important fournisseur Internet du pays, c'est à l'opérateur **Broadband Multimedia** que Nagravision livrera une solution pour le lancement de services câble (Kabelvision) et DTH (SmartTV).

### Philippines

La présence de Nagravision aux Philippines s'affirme grâce à l'extension de sa collaboration avec **ABS-CBN Global Limited** pour ses opérations en Europe. Diffusés depuis les Philippines, les services de ABS-CBN s'adressent aux communautés philippines dans le monde entier.

### Népal

Nagravision fait son entrée sur ce marché en équipant d'une solution d'accès conditionnel **Space Time Network**, le plus grand opérateur câble du pays.

### Moyen-Orient

La présence du Groupe Kudelski au Moyen-Orient est bien établie grâce à **Orbit Satellite Radio and Television Network**, l'une des principales plates-formes DTH de la région. Orbit diffuse depuis l'Italie sur toute cette région. Orbit est équipé d'une solution d'accès conditionnel MediaGuard.







## Accès public Progression continue

Le Groupe s'est développé dans plusieurs nouveaux secteurs qui mettent en jeu une problématique de sécurisation et qui possèdent un potentiel de synergies prometteur avec l'activité de base de l'entreprise, la télévision numérique.

Avec l'entrée de **SportAccess** dans le Groupe en 2000, une première pierre a été posée dans le secteur de l'accès public. En 2001, c'est **SkiData** qui renforçait ce pôle avec ses solutions de contrôle d'accès par cartes à puce destinées aux remontées mécaniques, aux parkings et aux installations de sports et de loisirs.

La même année, **Ticketcorner** rejoignait le Groupe, apportant à la fois sa maîtrise dans les systèmes de billetterie, les réseaux de distribution et un accès direct aux consommateurs.

En créant des synergies entre les technologies, en établissant des marchés, le Groupe vise à développer un concept intégré de billetterie électronique donnant la possibilité de réserver des places grâce à la télévision numérique interactive et d'obtenir un accès direct au service ou à la manifestation désirés.

Sur un marché beaucoup plus fragmenté que celui de la télévision numérique, le pôle accès physique doit particulièrement veiller à regrouper ses forces et organiser ses ressources de la manière la plus cohérente.

Sous l'appellation **Nagra Public Access**, une structure holding a été mise en place en 2003. Celle-ci favorise une meilleure exploitation des synergies entre les différentes entreprises et rend plus aisée l'harmonisation des technologies.

### Un exemple concret de convergence

Pour illustrer concrètement la manière dont les liens se créent entre ses différentes activités, le Groupe Kudelski a présenté au salon ITU World Telecom 2003 à Genève le résultat d'un développement typiquement basé sur le concept de convergence.

La démonstration a mis en lumière une nouvelle solution de billetterie sécurisée utilisant à la fois la télévision numérique et le téléphone portable pour des applications d'accès public: le consommateur utilise son téléviseur pour commander, par exemple, un billet pour un match de football. Il reçoit le billet sous forme de SMS code-barres sur son téléphone portable. Il n'a plus qu'à présenter son portable à la borne de lecture pour accéder au stade.

Cette solution met en œuvre les compétences de plusieurs sociétés du Groupe: Nagravisio pour l'accès conditionnel, la branche technologique de Ticketcorner (Allemagne) pour les applications de billetterie et SkiData pour les infrastructures d'accès.

# SkiData: une excellente année en dépit de la conjoncture

## Forte progression des activités parkings

Dans l'ensemble, 2003 a été une année positive pour SkiData. Parallèlement à l'augmentation des revenus, les mesures préventives de contrôle de coûts ont contribué à une amélioration significative de la marge.

## Une offensive mondiale réussie

La division Parking a bien évolué en 2003.

Le marché du **Royaume-Uni** a connu une importante progression. Le plus grand opérateur du secteur, National Car Parks, a confié à SkiData la mise en réseau de 29 parkings au centre de Londres, qui peuvent désormais être gérés et surveillés de manière centralisée.

L'entrée sur plusieurs marchés d'Europe de l'Est est une autre réussite importante de la division. Des contrats ont été signés pour des projets à Rijeka et Zagreb en **Croatie**, à Budapest et à Debrecen en **Hongrie** ainsi qu'à Varsovie en **Pologne**. Il s'agit principalement d'installations de parkings pour d'importants centres commerciaux. D'autres réalisations ont été effectuées sur ce segment notamment en **Australie** (Shopping Center Westfield à Canberra) et en **France** (centre commercial Rosny II à Paris).

L'Europe du Nord est une autre zone où SkiData a progressé de manière significative. Parmi les réalisations les plus marquantes figure l'installation de systèmes de parkings auprès des sept plus grands aéroports de **Norvège**. Le segment **aéroport**, dans lequel SkiData est bien positionné, a connu une forte expansion en 2003: parmi les nouveaux projets, citons les parkings des aéroports Unique à Zurich en Suisse, Göteborg City en Suède et le Hilton Hotel Heathrow au Royaume-Uni.

SkiData est très présent en **Suisse**, avec plus d'une cinquantaine de parkings équipés avec ses systèmes. Sur ce marché, la commercialisation est assurée par la société Labitzke Schaffner AG, dont le Groupe Kudelski s'est porté acquéreur fin 2003.

La filiale américaine de SkiData, avec une organisation et des produits spécifiques, a pu s'implanter avec succès aux **Etats-Unis**. 200 installations de parkings ont été livrées au cours de ces trois dernières années.



Parking System SPT 400  
Une solution compacte idéale pour des installations telles que parkings communaux, hôpitaux, hôtels, supermarchés



Parking System SPT 450  
Une solution répondant aux plus hautes exigences pour les installations de moyenne et grande envergure

## Lancement d'un nouveau système compact

Sur le plan technologique, le lancement d'un système d'entrée de gamme (Standard Parking System SPT 400) est l'un des éléments qui ont favorisé le succès de la division Parking en 2003.

SPT 400 est une solution compacte qui bénéficie des technologies les plus pointues développées par SkiData pour son système plus sophistiqué de gestion de parking SPT 450. Alors que ce dernier est conçu pour des installations commerciales de moyenne et grande envergure (villes, aéroports, palais des congrès, stades, centres commerciaux, etc.), la solution compacte est destinée à des applications moins exigeantes.

Basé sur la technologie sans contact, d'un design élégant, cette solution est modulaire et très simple à utiliser pour le gestionnaire du parking comme pour l'utilisateur.

Version plus sophistiquée du système, le SPT 450 a quant à lui l'avantage d'accepter différents formats de billets. Il peut fonctionner en réseau et s'intègre aisément avec d'autres systèmes en place. Extrêmement robuste et fiable, il offre une convivialité inégalée grâce à des interfaces utilisateur bien conçues, fonctionnant sur le mode intuitif.

## Résultats record pour la division ski

2003 a été l'une des années les plus profitables pour la division ski.

Au **Japon**, l'importante station de Niseko a été équipée de 50 systèmes d'accès aux remontées mécaniques et de terminaux dans 23 points de vente. Aux **Etats-Unis**, la collaboration avec le domaine d'Aspen s'est poursuivie de manière positive.

Plusieurs installations mises en place en **Turquie**, en **Serbie**, en **Bulgarie** et en **Russie** (quatre domaines pour ce marché) ont permis aux opérateurs d'améliorer leur rentabilité.

En **France**, quatre stations de l'opérateur national Transmontagne ont opté pour un système de billetterie et une solution de contrôle d'accès SkiData. Les installations déployées pour la région de la Jungfrau en **Suisse** et dans la région de Bregenzerwald en **Autriche** ont permis de démontrer les compétences de SkiData en tant qu'intégrateur global.

## Croissance dans le segment «event»

Le volume des affaires a bénéficié d'une bonne croissance en 2003 dans le secteur des installations de loisirs, et spécialement des stades.

Un important contrat a été signé pour l'équipement de nombreux clubs de football au **Portugal** – FC Porto, Benfica à Lisbonne, FC Club de Farense, FC Uniao à Laira – dont les stades seront utilisés dans le cadre des Championnats Européens de Football en 2004.

La solution novatrice «Mobile TIX», qui s'inscrit dans la logique de la convergence, suscite beaucoup d'intérêt chez les gestionnaires de stades sur le plan international. Grâce à ce système, le téléphone mobile, sur lequel est transmis un message SMS sous forme de code-barres, est utilisé comme billet d'entrée électronique. Trois clubs de football en Autriche ont opté pour cette solution.

Dans le segment des parcs d'attraction, SkiData a fait une entrée remarquée sur le marché américain en installant un système au zoo de Forth Worth au Texas. Les parcs Legoland (Danemark et Royaume-Uni) et Skidome Xanadu (Espagne) bénéficient également des systèmes SkiData.

## Ticketcorner: les bases de l'expansion internationale

### Consolider les positions

Le contexte économique n'a pas été favorable au marché de l'événementiel au cours de l'exercice. En Suisse, après une année fortement stimulée par l'exposition nationale Expo.02, une diminution des manifestations a été enregistrée, qui s'est traduite par une baisse de la vente de billets.

Dans ce contexte, Ticketcorner a travaillé à consolider et améliorer ses positions, sa technologie et son business model. L'entreprise a ainsi terminé l'intégration de la société Qivive et déployé sa nouvelle plate-forme logicielle TicketSoft.

Elle a également renforcé sa présence en Allemagne grâce au contrat signé avec la principale organisation de billetterie bavaroise, Munich Ticket GmbH, qui vend environ 2,5 millions de billets par an. L'accord prévoit notamment l'utilisation de la plate-forme logicielle TicketSoft.

### Nouvelle tarification

Ticketcorner a mis en place une nouvelle structure de prix mieux adaptée aux marchés dans lesquels l'entreprise opère et à ses projets d'expansion. Cette structure lui permet notamment de dégager une meilleure marge sur les marchés internationaux. En Allemagne, plus de 5 000 partenaires – des agences de voyages pour la plupart – sont concernés par ce changement.

En Suisse, en début d'année 2004, Ticketcorner a également introduit une nouvelle structure de prix liée aux prestations. Celle-ci prévoit une diminution des frais de traitement pour les commandes effectuées sur Internet ou via le central d'appel, limite les taxes de réservation pour les billets d'un prix élevé et réduit les frais d'utilisation de la plate-forme pour les organisateurs.

En contrepartie, Ticketcorner a introduit un numéro payant pour les commandes de billets par téléphone. Le but est d'alléger les charges du Call Center qui, dans de nombreux cas, est consulté pour des informations sur des spectacles et non pour des commandes de billets. Ce service de conseil sera désormais à la charge de ceux qui l'utilisent, en toute connaissance de cause, et non répercuté sur l'ensemble des acheteurs de billets.

### TicketSoft: une plate-forme de réservation simple et conviviale

L'un des grands atouts de Ticketcorner réside dans sa capacité à développer des logiciels très performants.

Le centre de compétences de Bad Homburg en Allemagne est responsable de ces développements, permettant à Ticketcorner de répondre rapidement aux besoins de ses clients et d'optimiser continuellement sa propre plate-forme.

Le système de réservation TicketSoft a été mis au point par les ingénieurs de ce centre. En cours d'implémentation en Allemagne, il sera introduit sur d'autres marchés.

TicketSoft est une solution logicielle permettant la mise en place rapide et simple d'un point de vente Ticketcorner auprès de toute organisation (chaines de magasins, supermarchés, etc.) désirant se joindre au réseau Ticketcorner.

Ne nécessitant aucune infrastructure particulière si ce n'est une connexion à Internet et une imprimante laser pour l'émission de billets, la plate-forme TicketSoft dispose néanmoins de fonctionnalités avancées telles que la facturation.

### Consolidation des plates-formes

La consolidation des plates-formes de billetterie représente l'un des objectifs stratégiques de Ticketcorner pour l'année à venir. La première étape significative de ce projet a été la migration de l'environnement IT («hosting») auprès du spécialiste des télécommunications Swisscom IT à Berne.

Ces mesures, qui ont contribué à une plus grande efficacité technologique, apportent une réduction notable des coûts.

### Des résultats prometteurs dans des projets de convergence

Ticketcorner a travaillé de manière intensive avec SkiData au cours de l'année 2003 afin de mettre en place une structure permettant une approche coordonnée des projets de convergence.

L'une des premières réalisations visibles de ce processus est la compatibilité maintenant généralisée entre les billets Ticketcorner et les systèmes d'accès SkiData.

L'harmonisation des systèmes de billetterie et d'accès physique permet de proposer aux organisateurs ou aux opérateurs une solution rapide à mettre en place et d'une utilisation très aisée pour les visiteurs.

Parmi les projets qui ont bénéficié d'une telle plate-forme figurent la Color Line Arena de Hambourg et l'Olympiapark de Munich. D'autres projets d'envergure sont en gestation.



# Cartes multifonction: les compétences réunies

## Sécurité et confort: des notions clés

Avec les cartes à puce intelligentes, les systèmes d'accès physique vont bien au-delà de la fonction d'acceptation ou de refus de l'accès au porteur d'une carte ou d'un badge. Interviennent désormais des notions de profils d'utilisateurs, de multiplicité des fonctionnalités, et de confort d'utilisation.

Cette dernière notion devient aussi importante que celle de la sécurité: si les contrôles d'accès à des lieux se multiplient, la rapidité, la simplicité du système, la possibilité de bénéficier d'un service personnalisé et d'éviter les files d'attente sont des critères particulièrement importants. En bref, l'utilisateur attend toujours, à juste titre, davantage de la technologie.

Par ailleurs, les systèmes de contrôle d'accès physique Kudelski travaillent sur deux axes fondamentaux: non seulement sur celui de la sécurisation globale d'un lieu via la gestion des flux de personnes, mais aussi sur l'aspect, très sensible, de la protection des données personnelles de l'utilisateur et des transactions qu'il effectue.

La solution mise en place par NagraCard pour la Réunion Annuelle du **World Economic Forum** est un exemple d'application de ce type de technologie dans un contexte des plus exigeants. Le Groupe Kudelski a le privilège d'être partenaire stratégique du World Economic Forum depuis six ans.

## La gestion de destination: une application ciblée

Grâce à la mise en commun des différentes compétences dont il dispose, Nagra Public Access se positionne comme un acteur incontournable dans le domaine du «destination management».

Selon ce concept qui s'applique aux régions touristiques, un visiteur peut avec une seule et même carte à puce accéder à de multiples endroits et aux prestations les plus diverses. La carte fait, par exemple, office de forfait pour les remontées mécaniques, de billet de train, de bus ou d'entrée pour les musées, de clé pour la chambre d'hôtel et de carte de crédit.

Permettant d'élaborer des offres touristiques intégrées pour une destination donnée, elle constitue un puissant outil marketing.

## Une pionnière du «destination management»: AccessArena

Créée en 2001, la société **AccessArena** s'est spécialisée dans la mise en réseau, sur une plate-forme hautement sécurisée, des différents opérateurs et fournisseurs d'une région donnée.

Cette société a notamment déployé dans les stations de ski des Grisons, en Suisse, une solution de carte sécurisée autorisant les transactions de réservation et de paiement via Internet, et donnant ensuite un accès direct aux services choisis. L'utilisateur peut ainsi bénéficier du fonctionnement «sans contact» typique de ces systèmes qui permettent notamment d'éviter les files d'attente.

Le Crédit Suisse propose l'AccessCard à ses clients. La Cornèr Bank prévoit d'intégrer cette technologie dans un nombre de cartes limité en 2004. Les détenteurs pourront dorénavant charger, par exemple, un forfait de ski sur leur carte, celle-ci étant dès lors non seulement une carte de crédit mais aussi une carte d'accès.

## Prise de participation dans Tourist Data Shop

Nagra Public Access a pris une participation majoritaire dans **Tourist Data Shop**, basée à Villars-sur-Ollon en Suisse. Cette société propose un logiciel qui permet de rassembler en une offre globale les services jusqu'à présent dispersés sur de multiples plates-formes électroniques.

Le logiciel s'appuie sur une base de donnée qui gère l'ensemble de l'offre touristique d'une destination. Il donne accès, via Internet, à un système de réservation on-line des logements de vacances, dont l'utilisateur peut vérifier la disponibilité. La sécurité du système est assurée par le Groupe Kudelski.

La Suisse romande est la première région du pays à mettre en œuvre cette solution qui rassemble d'ores et déjà 17 destinations et 60 offices du tourisme.

## Solutions pour collectivités

La société **SportAccess** a poursuivi le recadrage de ses structures et de ses activités. Les sociétés du groupe SportAccess Kudelski SA comprenant les filiales du groupe Systems AG ont été liquidées et l'ensemble de l'activité est regroupée dans SportAccess SA basée à Sion.

Suite au transfert du secteur ski à SkiData, SportAccess se concentre sur le développement et la commercialisation de systèmes de cartes multifonction (MultiSpAK) destinés aux collectivités telles qu'entreprises, hôpitaux et universités.

La société gère également des projets de contrôle d'accès dans le cadre de manifestations telles que le Montreux Jazz Festival et le Sommet Mondial de l'Information à Genève.

## Synergie sous les projecteurs: le Montreux Jazz Festival

Les liens de longue date entre le Groupe Kudelski et le **Montreux Jazz Festival** se sont établis autour des enregistrements Nagra, qui ont activement contribué à la constitution des légendaires archives du Festival. Les appareils ont tenu une nouvelle fois un rôle important en 2003, ayant servi à l'enregistrement du Concours de piano à l'issue duquel un CD a été produit.

Pour la troisième année consécutive, la participation du Groupe Kudelski va toutefois au-delà du terrain artistique.

Les compétences réunies au sein de **Nagra Public Access** ont été mises en œuvre afin de proposer au Festival une solution personnalisée de gestion de badges VIP. Fruit d'une étroite collaboration entre SportAccess et SkiData, le système fourni pour l'édition 2003 du Festival comprenait non seulement des fonctions d'accès mais également de porte-monnaie électronique autorisant le paiement aux bars du Festival, grâce à des caisses spécialement configurées à cet effet.

Touchant l'ensemble des visiteurs privilégiés du Festival, le système de badges, élégant, simple et efficace, a contribué à l'image prestigieuse de la manifestation et à l'effort de communication des sponsors. Il a ainsi remporté l'adhésion des organisateurs du Festival.

Comme chaque année, Ticketcorner a pour sa part assuré la billetterie.

D'année en année, le Groupe Kudelski et le Festival se rapprochent pour mettre en commun leur savoir-faire et leur passion. Chaque édition donne l'occasion au Groupe de proposer de nouvelles technologies et d'illustrer de manière spectaculaire et conviviale l'évolution de la convergence.



Carte à puce fournie pour l'édition 2003 du Montreux Jazz Festival





## Nagra Audio

### Une marque de légende à l'ère du numérique

Peu de noms dans le monde de l'audio professionnelle jouissent d'un prestige comparable à celui de Nagra.

La marque a, en plus d'un demi-siècle d'existence, jalonné son parcours d'inventions et de développements qui ont révolutionné l'histoire de l'enregistrement sonore.

En 1951, Stefan Kudelski mettait au point le premier enregistreur autonome et portable, le Nagra I. Cet appareil est entré dans la légende car il a introduit une notion jusque là inaccessible: la liberté de mouvement. Pour le monde de la presse radio et télévisuelle, pour l'industrie du disque et du cinéma notamment, le progrès était majeur et ouvrait d'extraordinaires perspectives.

L'invention était d'autant plus spectaculaire qu'elle s'accompagnait d'une très grande qualité dans la restitution du son. Les enregistreurs Nagra surpassaient sur ce plan maintes installations aussi fixes qu'imposantes. Qui plus est, leur robustesse s'avérait exceptionnelle.

Les générations d'appareils se sont succédé, perfectionnant sans cesse les qualités qui ont fondé le succès de la marque. Un succès qui ne s'est d'ailleurs pas limité au cercle des reporters et des ingénieurs du son.

Des scientifiques, des explorateurs, des ethnologues, des musicologues et autres preneurs de son enthousiastes ont sillonné les coins les plus reculés de la planète leur Nagra en bandoulière, collectant des documents d'une valeur souvent exceptionnelle.

Plus que tout autres, les enregistreurs Nagra ont contribué à bâtir les archives sonores du monde.

#### A l'ère de la convergence numérique

Comme tous les secteurs de l'électronique, l'audio vit au rythme du numérique. La génération actuelle des enregistreurs Nagra a troqué ses bandes magnétiques pour un disque dur amovible ou, s'agissant des versions les plus miniaturisées, pour des cartes mémoire compactes semblables à celles utilisées dans le domaine de la photo.

Les appareils évoluent dans des environnements de plus en plus informatisés et sont désormais compatibles avec n'importe quel ordinateur: dans ce domaine également, la convergence abolit les frontières.

Parallèlement à cette évolution, on assiste à une réduction de l'écart entre les équipements du monde professionnel et ceux destinés au grand public, dont la qualité n'a cessé de progresser au cours des ans.

Dans un tel contexte, seules des caractéristiques exceptionnelles peuvent encore marquer la différence. C'est précisément le terrain sur lequel Nagra s'est toujours distingué. Ingénierie sans concession, ergonomie parfaite échappant aux effets de mode, évolutivité des appareils, robustesse sans faille: ces valeurs traditionnelles sont plus que jamais les garants du succès.



Nagra Ares-P11



Nagra V



Nagra DAC



Nagra VPA

### Une année de consolidation

Pour Nagra Audio, 2003 a été avant tout une année de consolidation. La division a parachevé la restructuration entreprise en 2002. Les activités de marketing/vente, de recherche et développement, de contrôle qualité et de service après-vente ont été regroupées de manière homogène. Améliorant la coordination, la nouvelle organisation gagne en efficacité et en dynamisme.

Le réseau de distribution termine également sa reconfiguration. Nagra Audio conserve des filiales sur un nombre limité de marchés (France, Royaume-Uni, USA), préférant partout ailleurs confier la commercialisation directe de ses appareils à des agents locaux bien introduits sur leur marché.

Nagra Audio réalise l'essentiel de ses affaires à l'exportation. Les marchés les plus porteurs se situent à 60% dans les pays de la Communauté européenne, l'Asie, l'Amérique du Nord et le Moyen-Orient apportant l'autre part du chiffre d'affaires.

### Secteur professionnel: évolution de la gamme de produits

Nagra Audio s'est concentrée en 2003 sur l'évolution de deux appareils phares de sa gamme.

Un enregistreur miniature de la dernière génération, l'Ares P11, a succédé aux modèles Ares P et RCX 220. Destiné principalement aux reporters, cet appareil numérique enregistre les données au format FAT 16 sur sa carte mémoire, ce qui le rend entièrement compatible avec tous les ordinateurs PC ou Macintosh.

L'enregistreur peut en outre fonctionner en mode linéaire pour accéder à des enregistrements de très haute qualité, ce que ne permettaient pas les appareils de la génération précédente, fonctionnant uniquement en mode compressé.

L'enregistreur Nagra V lancé en 2002 a également fait l'objet de nouveaux développements matériels et logiciels. Bénéficiant d'une construction modulaire, cet appareil a été conçu de façon à pouvoir évoluer en fonction des progrès technologiques. Utilisant au départ des disques magnétiques comme supports d'enregistrement, il accepte désormais un disque dur miniature au format 2,5" pour stocker les données sonores.

Ce disque dur est du même type que ceux utilisés en informatique; logé dans une cassette amovible, il offre de nombreux avantages: haute capacité de stockage (des dizaines d'heures d'enregistrement), très grande fiabilité, robustesse, gain de temps, faible coût, etc.

Le Nagra V est un produit particulièrement apprécié dans les milieux du cinéma et de la télévision, où il est souvent utilisé pour les prises de son extérieures réalisées en général dans des conditions contraignantes et difficiles.

### Ouverture réussie vers le marché des audiophiles

Nagra a toujours exercé une fascination auprès du public audiophile. Depuis 1997, l'entreprise s'est tournée vers ce marché pour lequel elle a conçu une gamme spécifique d'appareils Hi-Fi de très haut niveau: pré-amplificateurs PL-L et PL-P, amplificateur à lampes VPA et amplificateur à transistor MPA, convertisseur DAC, magnétophone miniature SNST-R.

Ces appareils – l'amplificateur à lampes VPA en tête – connaissent un succès international et sont considérés comme des références par la presse spécialisée.

Annoncés en 2002 et commercialisés en juin 2003, le Nagra DAC est un convertisseur numérique/analogique qui permet aux audiophiles les plus exigeants de redécouvrir leurs CDs.

La marque prévoit d'élargir son offre au cours de ces prochaines années avec une gamme Hi-Fi complémentaire, proposée à prix attractifs.

### Nouvelle distinction internationale

Nagra est certainement la marque qui a reçu le plus grand nombre de récompenses dans l'histoire de l'audio, dont trois Oscar et un Emmy Award.

En 2003, c'est le Nagra V qui a été distingué par un Satisfecit Award, décerné à l'occasion de l'exposition Satis à Paris, pour le caractère innovant de l'appareil.







## Gouvernement d'entreprise

### 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<sup>er</sup> juillet 2002. Sauf mention spécifique, les informations données dans ce rapport reflètent la situation au 31.12.2003.

# 1. Structure du Groupe et actionnariat

## 1.1 Structure du Groupe

Kudelski SA a son siège social à Cheseaux-sur-Lausanne.

La société est structurée en holding depuis 1999 et ses actions sont cotées au SMI (Swiss Market Index) depuis 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.

### 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 31.12.2003 de CHF 1 914 432 636. 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 dans les rapports financiers.

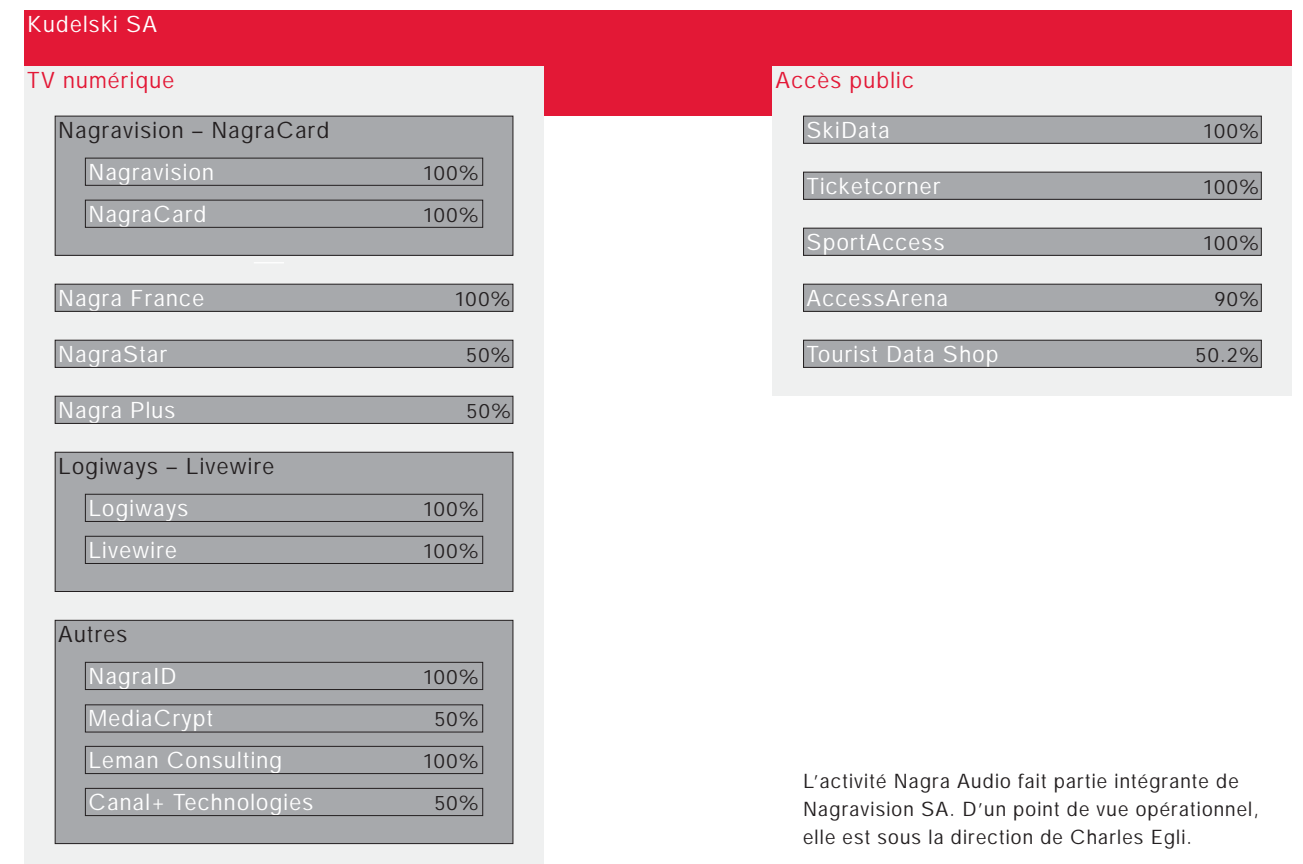
## 1.2 Actionnaires importants

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.

Famille Kudelski	31.12.03
Actions au porteur cotées	12 941 095
Actions nominatives non cotées	46 300 000
Droit de vote	63,59%
Capital-actions détenu	34,12%

## 1.3 Participations croisées

Il n'existe aucune participation croisée.



## 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 ▲ bureau



## 2. Structure du capital

### 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 514 949 360. Il est divisé en 46 864 936 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 24.05.04, 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

Kudelski SA a un capital conditionnel qui se présente sous deux formes.

La première est d'un montant maximum de CHF 8 988 200 par l'émission d'un maximum de 898 820 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.

La deuxième est d'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

en kCHF	31.12.03	31.12.02	31.12.01
Capital-actions nominatives	46 300	46 300	46 300
Capital-actions au porteur	468 649	467 299	466 641
Réserve légale	59 380	57 719	53 589
Bénéfice net	2 732	25 055	82 574
Bénéfice au bilan	162 036	160 965	140 040
Total des fonds propres	736 365	732 283	706 570

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2003, 2002 et 2001 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 2003 se compose de 46 300 000 actions nominatives et de 46 864 936 actions au porteur. 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. La société n'a pas versé de dividende en 2003.

### 2.5 Bons de jouissance

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

### 2.6 Restriction de transfert et inscription des «nominees»

En vertu des statuts de Kudelski SA, article 9, 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 déterminé par le juge du siège de la société. La société supporte les frais d'évaluation.

Si l'acquéreur ne rejette pas l'offre de reprise dans le délai d'un mois après qu'il a eu connaissance de la valeur réelle, l'offre est réputée acceptée.

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

### 2.7 Emprunt convertible et options

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 à CHF 100 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 du 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 2003 était de USD 172,928 millions.

### 3. Conseil d'administration

Le conseil d'administration est la plus haute instance dirigeante de la compagnie et c'est à lui qu'incombe la supervision des décisions prises à l'échelon de la direction. Il se compose actuellement de sept 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 est composé comme suit:

André Kudelski  
Président et administrateur délégué

Claude Smadja  
Vice-président du conseil d'administration

Norbert Bucher

Laurent Dassault

Patrick Føtisch

Stefan Kudelski

Gérard Limat

Secrétaire du conseil

Adrienne Corboud Fumagalli  
Secrétaire générale jusqu'au 14 janvier 2004

Nicolas Goetschmann  
Secrétaire général dès le 15 janvier 2004

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

Ces points figurent sous les CV individuels des membres de la direction donnés aux pages suivantes.

#### 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.

Mme Adrienne Corboud Fumagalli a assumé la fonction de secrétaire générale du Groupe Kudelski du 14 décembre 2000 au 14 janvier 2004. M. Nicolas Goetschmann a repris cette fonction depuis le 15 janvier 2004.

#### 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 sept membres dont six 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.

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.

	Année de naissance	Fonction au conseil	Nationalité	Exécutif/non exécutif	1 <sup>re</sup> élection au conseil
André Kudelski	1960	Président, administrateur délégué	Suisse	Exécutif	1987
Claude Smadja	1945	Vice-président	Suisse	Non exécutif	1999
Norbert Bucher	1931	Membre	Suisse	Non exécutif	1992
Laurent Dassault	1953	Membre	Française	Non exécutif	1995
Patrick Føtisch	1933	Membre	Suisse	Non exécutif	1992
Stefan Kudelski	1929	Membre	Suisse	Non exécutif	1968
Gérard Limat	1940	Membre	Suisse	Non exécutif	1995

### 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 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.

Les comités du conseil d'administration:

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

- Président
- Membre

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

En 2003, le conseil et les comités se sont réunis comme suit:

Conseil d'administration	7 fois
Comité stratégique	3 fois
Comité d'audit	4 fois
Comité de rémunération	4 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 système Oracle E-Business Suite implémenté en 2002 est opérationnel et a permis en 2003, pour les sociétés sises à Cheseaux, l'attribution des revenus et des coûts selon une comptabilité par projet. Le système a été encore optimisé durant l'année 2003 et de nouvelles fonctionnalités ont été introduites.

Par ailleurs, Kudelski SA a établi de nouveaux processus de budget afin de les aligner avec la gestion du portefeuille de projets. Cela augmente la transparence au niveau des clients et des projets dans la gestion des finances et des budgets.

De nouveaux processus de contrôle ont été mis en place comprenant notamment un système de reporting standardisé par entité, des rapports par centre de coût et un processus optimisé de gestion des débiteurs.



André Kudelski



Claude Smadja



Norbert Bucher



Laurent Dassault



Patrick Fœtisch



Stefan Kudelski



Gérard Limat

## Les membres du conseil d'administration

### 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 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, de Swiss International Airlines 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. Il est également conseiller communal à Lutry, en Suisse.

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

Il siège en outre 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.

### 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 et président du International Advisory Board de Dubai International Finance Centre.

Claude Smadja est vice-président du conseil d'administration de Kudelski SA et «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.

### Norbert Bucher

Norbert Bucher a obtenu un doctorat ès sciences techniques à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne. Il a en outre suivi des postgraduate 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 Winterthur 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, 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). 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 ainsi que du Advisory Committee de Sagard PEP à Paris.

### Patrick Fœtisch

Patrick Fœtisch est docteur en droit, diplômé de l'Université de Lausanne. Il est avocat indépendant.

Il siège notamment 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 Fœtisch 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), Lysis Trading (président), Logiways (président), Nagra-Futuris (administrateur), Livewire (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.

### 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.



## 4. Direction générale

### 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. Elles reflètent la situation au 31 mars 2004, date de clôture de rédaction du rapport annuel.

Au 15 janvier 2004, date de l'annonce de nominations, la direction générale du Groupe 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

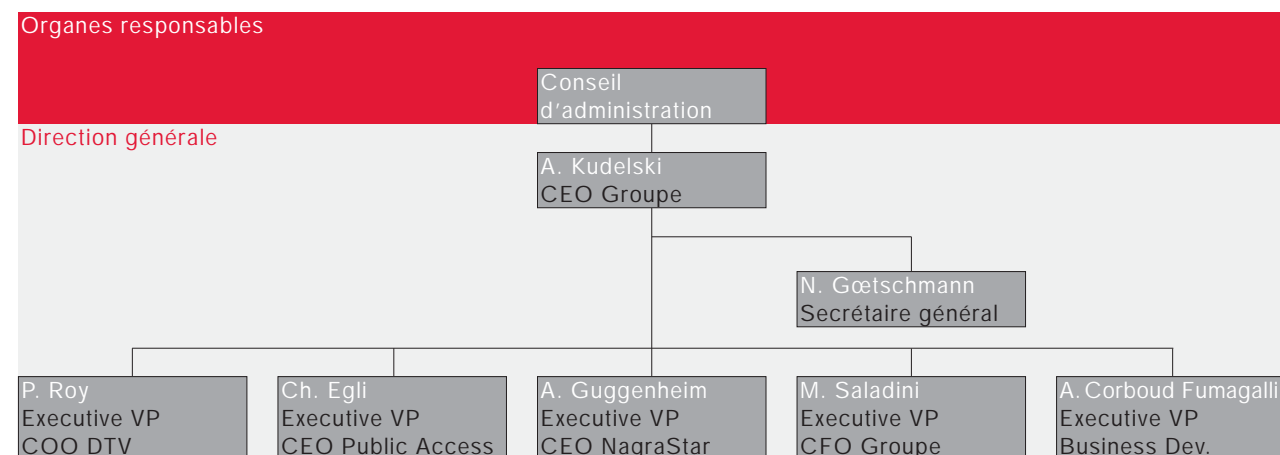
Nicolas Gøetschmann  
Secrétaire général, directeur de l'administration du Groupe

Au 31 décembre 2003, Adrienne Corboud Fumagalli était secrétaire générale du Groupe et Nicolas Gøetschmann était directeur finance NagraVision/NagraCard et administration du Groupe. Les autres membres de la direction occupaient les fonctions indiquées ci-dessus.

### 4.3 Contrats de management

Au 31 décembre 2003, il n'y a pas de contrats de management en cours chez Kudelski SA.

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



#### 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, de Swiss International Airlines 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. Il est également conseiller communal à Lutry, en Suisse.

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

Il siège en outre 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 opérations de l'entité Digital TV du Groupe Kudelski et Executive Vice President.

Pierre Roy est administrateur de Nagravision, NagraCard, Logiways et Livewire.

#### 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 le 17 janvier 2003 CEO de Nagra Public Access et Executive Vice President.

Charles Egli siège au conseil d'administration de plusieurs sociétés du Groupe Kudelski: Nagravision (administrateur), NagraCard (administrateur), NagraID (administrateur), Nagra-Futuris (administrateur), Ticketcorner (vice-président), SportAccess (vice président), MediaCrypt (administrateur), SkiData (Schweiz) AG (président), AccessArena (président) et Tourist Data Shop (administrateur).

#### 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 et 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 CEO de NagraStar, une société commune entre le Groupe Kudelski et EchoStar. Le 17 janvier 2003, il est nommé Executive Vice President du Groupe Kudelski.

#### Mauro Saladini (1966)

Executive Vice President, directeur financier du Groupe (CFO)

Nationalité suisse

Mauro Saladini a un diplôme d'ingénieur électricien de l'ETH (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<sup>er</sup> février 2003, il rejoint le Groupe Kudelski en qualité de directeur financier et Executive Vice President.

Mauro Saladini est également président ad interim du conseil de surveillance de SkiData.

#### Adrienne Corboud Fumagalli (1958)

Executive Vice President Business Development

depuis le 15 janvier 2004

Secrétaire générale du Groupe jusqu'au 14 janvier 2004

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 plusieurs sociétés du Groupe Kudelski: NagraID, Nagra-Futuris, Livewire, AccessArena, Lysis Trading.

#### Nicolas Goetschmann (1960)

Secrétaire général du Groupe, directeur de l'administration depuis le 15 janvier 2004

Directeur finance Nagravision/NagraCard et directeur

administration du Groupe jusqu'au 14 janvier 2004

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 différentes sociétés du Groupe Kudelski: Nagra Trading, Logiways et Lemman Consulting.

## 5. Rémunérations, participations et prêts

### 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.

#### 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 est également 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 du Groupe. 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.

### 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 2003 aux membres du conseil d'administration et/ou aux membres de la direction générale sont de CHF 5 881 074.

Ce montant est réparti en CHF 5 586 074 pour les membres exécutifs du conseil d'administration et les membres de la direction, et CHF 295 000 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 2003.

### 5.3 Rémunérations accordées aux anciens membres des organes dirigeants

Un montant total de CHF 447 560 a été versé en 2003 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 2003, un total de 74 600 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 du Groupe. 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 2003 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 12 969 045 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 2003 par la totalité des autres membres du conseil d'administration ainsi que par la totalité des personnes qui leur sont proches est de 1 431 620 actions au porteur.

### 5.6 Options

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

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

Année d'attribution	2003	2003	2003
Nombre d'options	43 960	43 960	43 960
Vesting	01.04.06	01.04.07	01.04.08
Expiration	01.04.07	01.04.08	01.04.09
Prix d'exercice en CHF	20	20	20

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

Année d'attribution	2003	2003	2003
Nombre d'options	6 000	6 000	6 000
Vesting	01.04.06	01.04.07	01.04.08
Expiration	01.04.07	01.04.08	01.04.09
Prix d'exercice en CHF	20	20	20

### 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 2003 à des membres du conseil d'administration et à des personnes qui leur sont proches sont les suivantes: CHF 634 903 à Patrick Fœtisch en tant que conseiller juridique lors de diverses requêtes du Groupe Kudelski.

### 5.8 Prêt aux organes

Au 31 décembre 2003, 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 2003, celui-ci se décompose de la manière suivante:

- rémunération: CHF 2 889 371 (en espèces)
- attribution d'actions: 51 000 <sup>(1)(2)</sup>
- attribution d'options pour 3 ans: 57 000 <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> attribuées durant le premier trimestre 2003

<sup>(2)</sup> soumises à des restrictions



## 6. Droit de participation des actionnaires

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

## 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: 33⅓% 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

### 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 23 mai 2003 pour une période statutaire d'une année.

Le mandat de PricewaterhouseCoopers SA a débuté en 1985. Il est sous la responsabilité de Felix Roth depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003. Avant cette date, la responsabilité du mandat était assumée par Dominique Lustenberger qui exerçait cette fonction depuis 1995.

### 8.2 Honoraires de révision

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2003 la somme de CHF 799 039.

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 2003 la somme de CHF 553 916.

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.

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 ([www.nagra.com](http://www.nagra.com)) 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 au cours des trois dernières années. Les communiqués sont généralement diffusés en français et en anglais. Dans certains cas spécifiques, une version allemande est également mise à disposition.

Chaque société du Groupe diffuse des informations la concernant de manière indépendante, mais en se soumettant aux règles de diffusion de la Bourse Suisse.

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) ainsi que les principales publications du Groupe (rapport annuel, rapport semestriel).

# Adresses

## 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**  
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

**NagraID 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@nagraID.com  
www.nagraID.com

**Livewire Inc.**  
828 Ralph McGill Blvd  
Suite 318  
Atlanta, GA 30306  
USA  
Tél. +1 404 525 0940 (ext -100)  
Fax +1 404 525 0790  
tedg@lw.net  
www.livewire-tv.com

**Logiways**  
22, route de Genève  
1033 Cheseaux  
Suisse  
Tél. +41 21 732 0101  
Fax +41 21 732 0100  
info@logiways.com  
www.logiways.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

**Leman Consulting SA**  
Route de Clémenty 62  
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

**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**  
Technoparkstrasse 1  
8005 Zurich  
Suisse  
Tél. +41 1 818 18 08  
Fax +41 1 818 18 09  
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  
Route de Genève 22  
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 SA**  
Auf der Heide 32  
31141 Hildesheim  
Allemagne  
Tél. +49 5121 878 814  
Fax +49 5121 878 815  
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  
**Nagra Kudelski (GB) Ltd**  
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**  
2041 Rosecrans Avenue #350  
El Segundo, CA 90245  
USA  
Tél. +1 310 335 5225  
Fax +1 310 335 5227  
nagravision.usa@nagra.com

Brésil  
**Nagravision**  
P/a Tecnoworld  
Rua Beira Rio 57, 8° andar  
São Paulo-SP - CEP 04548-050  
Brésil  
Tél. +55 11 3846 6001  
Fax +55 11 3845 8198  
nagravision.brasil@nagra.com

Singapour  
**Nagravision SA**  
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

**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

**Nagravision SA**  
Shangai 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

## Accès public

Suisse  
**SkiData (Schweiz) AG**  
Werkstrasse 10  
9444 Diepoldsau  
Suisse  
Tél. +41 71 737 93 93  
Fax +41 71 737 93 00  
info@skidata.com

USA  
**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  
Pays-Bas  
Suède

Veillez contacter le siège  
de SkiData en Autriche.

## Nagra Audio

France  
**Nagra France**  
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.**  
PO Box 817  
White Bluff, TN 37187  
USA  
Tél. +1 615 726 5191  
Fax +1 615 726 5189  
audio.usa@nagra.com

**Gestion de projet**

Corporate Communications, Kudelski Group

**Support, coordination**

Desrochers Communication

**Photographie**

Tom Haller

**Design**

[www.messischmidt.ch](http://www.messischmidt.ch)

**Impression**

Imprimeries Réunies Lausanne SA, Renens, Suisse

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

© Kudelski Group 2004