



Groupe Kudelski
Rapport annuel 2002

Sommaire

Message du président	4
Chiffres clés	6
Aperçu historique	8
Sociétés du Groupe	9
L'année écoulée	13
Perturbations dans le secteur de la télévision numérique	
Une indispensable adaptation au contexte	
Télévision numérique	19
Une stratégie globale de sécurisation	
Les marchés en 2002 : des résultats contrastés	
Accès public	29
Un pôle en plein développement	
Systèmes SkiData : un succès qui se confirme	
Ticketcorner : l'expansion européenne	
Cartes multifonctions : le confort de l'utilisateur	
Nagra Audio	37
Nouvelles structures	
Le Montreux Jazz Festival : laboratoire de la convergence	
Gouvernement d'entreprise	43
Adresses	62

Garder une longueur d'avance

Qu'elles s'appliquent au domaine de la télévision numérique ou à celui du contrôle de l'accès physique, les solutions de sécurisation Kudelski bénéficient de la plus haute réputation à travers le monde.

Eprouvées à des millions d'exemplaires dans les contextes les plus exigeants, elles apportent un niveau de protection inégalé sur toute la chaîne de communication numérique, de la création des contenus jusqu'à leur destination finale.

Les technologies sans concession dont elles sont issues depuis deux décennies constituent l'une des clés majeures de leur succès. Mais tout aussi essentiel est l'esprit même dans lequel elles sont conçues.

Pour le Groupe Kudelski, la sécurité est d'abord un état d'esprit, un processus actif basé sur une observation permanente de toutes les formes d'atteinte à la sécurité.

Un processus qui, mettant à profit un cumul d'expériences unique, permet à chaque mise à jour, à chaque développement et à chaque nouvelle génération de produit de maintenir l'indispensable longueur d'avance.

Message du président

Le Groupe Kudelski a vécu une année 2002 difficile, en raison principalement d'une importante dégradation de la capacité financière des opérateurs de télévision numérique en Europe. Si les difficultés de quelques opérateurs sont apparues dès la fin 2001, leur propagation à la plupart des acteurs européens et leur intensité étaient toutefois moins prévisibles.

La chute rapide du dollar a constitué un second facteur pénalisant car elle a fini par dégrader les revenus et les marges provenant des marchés américains et asiatiques qui, de leur côté, demeuraient porteurs.

La diversification géographique des activités de Nagravision, initiée il y a presque dix ans, a permis de limiter les conséquences négatives de la crise financière touchant les opérateurs en Europe : 72% des revenus de l'unité télévision numérique sont en effet assurés hors de cette zone.

L'échec de la fusion entre EchoStar et DirecTV a suscité une autre déception en 2002. Le Groupe Kudelski comptait sur ce rapprochement pour consolider sa position sur le marché américain de la télévision par satellite. Afin de faciliter cette fusion, l'entreprise avait l'intention d'investir chez EchoStar et avait levé 325 millions de dollars au moyen d'un emprunt convertible.

Les turbulences du marché de la télévision numérique ont imposé de lourdes contraintes au Groupe Kudelski en 2002. Mais plutôt que de les subir sur un mode réactif, nous avons profité de ce nouveau défi pour nous remettre en question et affiner notre stratégie à moyen et long terme.

Nous avons notamment lancé les initiatives suivantes :

- renforcement des structures du Groupe, avec la création de deux postes de direction distincts pour les entités télévision numérique et contrôle d'accès public ;
- réorganisation de la direction financière avec, notamment, la nomination d'un nouveau CFO qui mettra en place une stratégie financière anticipative ;
- réorganisation en profondeur de l'entité télévision numérique avec pour objectif l'amélioration de la productivité et une réduction des coûts d'exploitation. Cette réorganisation impliquait aussi une réorientation de certains projets stratégiques, une simplification du portefeuille de projets et une réduction ciblée des effectifs ;
- création de la sub-holding Nagra Public Access pour renforcer le pôle accès physique ;
- abandon ou cession de certaines activités qui n'avaient plus d'importance stratégique.

Parallèlement aux mesures de réorganisation, des efforts particuliers ont été entrepris pour améliorer encore la compétitivité du Groupe dans les années à venir.

Dans l'activité télévision numérique, un travail intensif a été mené par Nagravision pour augmenter ses parts de marché en Europe. De nombreuses négociations ont débuté en 2002 et une étape importante a été franchie avec la signature d'un contrat à long terme avec l'opérateur Premiere, qui est la référence pour la pay TV dans les pays de langue allemande. La porte du premier marché européen nous est ainsi ouverte.

En dehors de l'Europe, Nagravisión a continué son développement, en particulier sur le marché asiatique où un nombre important de nouveaux contrats ont été gagnés.

Avec 26 nouveaux systèmes installés en 2002, Nagravisión démontre une fois de plus qu'elle sait remporter de nouveaux marchés, y compris dans un environnement difficile. Même si la taille moyenne des systèmes vendus durant cet exercice est inférieure à celle des années précédentes, le potentiel de développement des affaires avec les nouveaux clients demeure intact.

Nagravisión a introduit dès 2003 un nouveau business model pour quelques opérateurs choisis. Il s'agit de mettre à disposition de ces clients une infrastructure de contrôle d'accès donnant lieu à une redevance mensuelle indexée sur le nombre effectif d'abonnés. Ce nouveau modèle permet de réduire fondamentalement la volatilité des revenus. Il s'agit d'une solution idéale pour les opérateurs disposant d'une base de clients importante, à l'instar de Premiere, et qui permet un alignement des intérêts de l'opérateur et de ceux du fournisseur de technologie.

Les efforts déployés dans l'activité contrôle d'accès public ont été payants. Nous avons non seulement gagné des parts de marché dans un environnement difficile mais nous avons également pu, par une gestion attentive et dynamique, conserver la rentabilité compte tenu des circonstances.

Au delà de la croissance organique, Ticketcorner (billetterie) a acquis les actifs de l'opérateur allemand Oivive, devenant ainsi le 3^e acteur européen de la branche. Cette opération renforce Ticketcorner en tant qu'opérateur et lui permet de disposer de sa propre technologie de ticketing. Celle-ci représente un atout pour le développement international des activités de contrôle d'accès public et pour d'autres projets où intervient la convergence.

L'année 2003 continuera d'être difficile dans son quotidien. L'introduction partielle du nouveau business model basé sur le principe de location d'infrastructures reportera les effets de la croissance générée en 2003 sur les années suivantes.

La phase d'expansion initiée durant les premiers mois de 2003 n'est qu'un début. Dans son sillage, nous nous attendons à gagner de nouveaux clients et comptons pouvoir déployer nos projets de convergence sur un terrain plus fertile.

L'année 2002 aura été riche en enseignements, tout particulièrement dans le domaine de la télévision numérique. Nous avons appris, parfois à nos dépens, avec quelle rapidité une situation pouvait se dégrader et avoir des conséquences négatives inattendues sur la marche de nos affaires.

Dans le même temps, nous avons pu observer, avec le vacillement ou l'effondrement soudain de certains géants des médias, que l'instabilité et les bouleversements pouvaient créer une redistribution des cartes dont le Groupe a su tirer parti.

L'année écoulée nous aura apporté son lot de mauvaises nouvelles à court terme, mais nous aura aussi ouvert des possibilités sans précédent pour le moyen et long terme. Nous avons été amenés à mieux connaître nos faiblesses et à opérer une remise en question bénéfique. Nous avons également mieux pris conscience de nos forces, qu'elles soient technologiques, commerciales ou financières.

A nous d'utiliser ce vécu enrichissant pour le transformer, avec un mélange d'optimisme et de vigilance, en moteur de notre future croissance.

André Kudelski

Chiffres clés

Pour l'exercice 2002, le Groupe Kudelski a réalisé un total de produits de CHF 402,4 millions (-11,7%), un EBITDA de CHF 8,6 millions et un bénéfice net de CHF 10,0 millions (-86,1%) après prise en compte de charges de réorganisation de plus de CHF 42 millions.

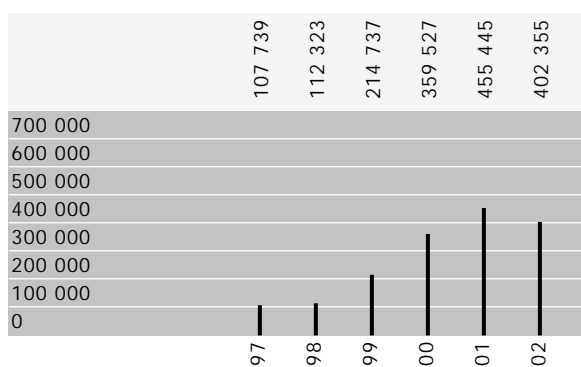
	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Total produits	402 355	455 445	359 527	214 737	112 323	107 739
Marge brute	250 033	269 794	178 316	103 371	72 289	54 190
EBITDA publié	8 608	99 172	86 820	48 501	27 278	21 866
EBITDA hors charges non récurrentes (réorganisation)	31 143	99 172	86 820	48 501	27 278	21 866
EBIT publié	-32 022	82 973	75 405	40 388	25 038	15 318
EBIT hors charges non récurrentes (réorganisation)	10 421	82 973	75 405	40 388	25 038	15 318
Bénéfice net	10 031	72 086	66 618	35 427	16 468	10 109
Fonds propres y compris intérêts minoritaires	580 910	580 851	639 156	154 208	111 464	56 808
Cash net	397 421	364 114	543 611	58 663	47 609	10 390
Effectifs	1 220	1 173	425	239	170	141

Données financières en kCHF

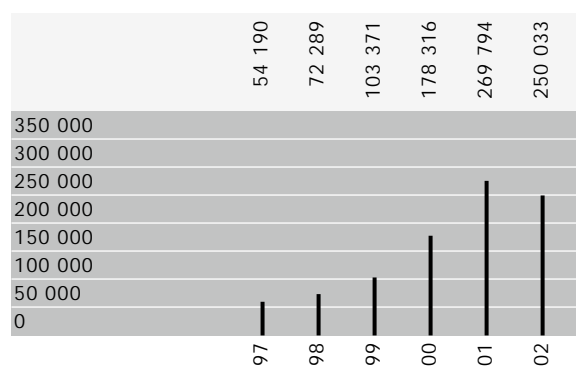
EBITDA : résultat opérationnel avant charges d'intérêts, impôts et amortissements

EBIT : résultat d'exploitation

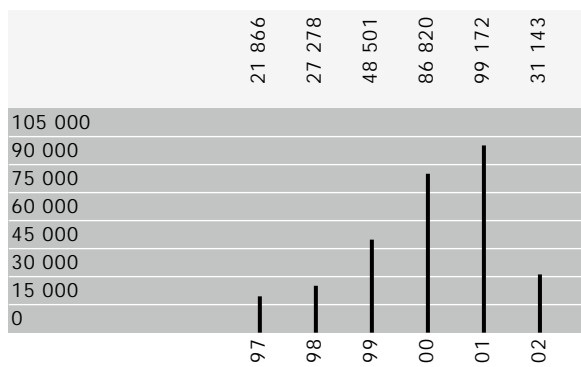
Total produits



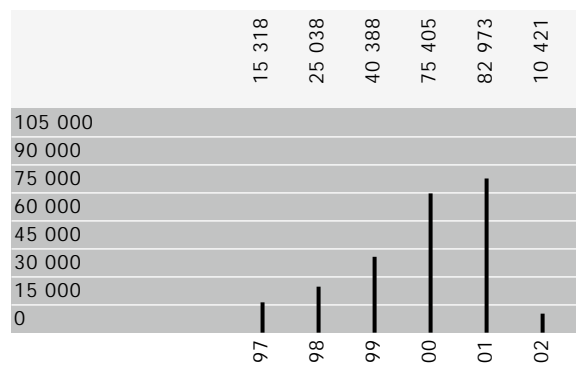
Marge brute



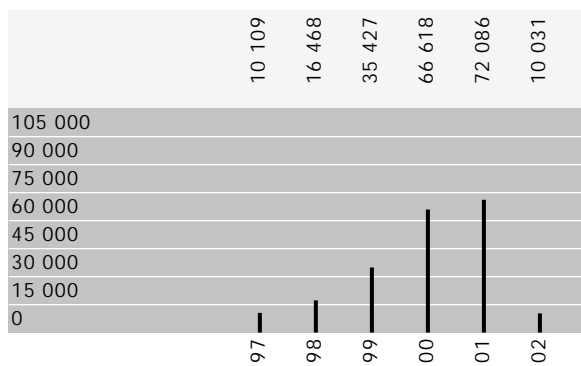
EBITDA hors charges non récurrentes



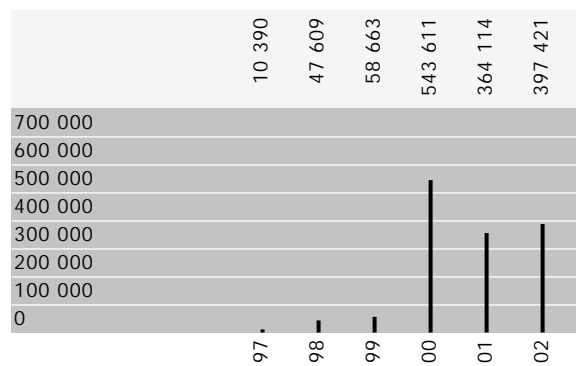
EBIT hors charges non récurrentes



Bénéfice net



Cash net



Aperçu historique

1951

Naissance du premier enregistreur portable, le Nagra I.

1959

Sortie du Nagra III.

1965

Premier Nagra SN (Série Noire), appareil miniature.

1984

Premier magnétoscope 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.
Concentration des activités sur les systèmes de télévision à accès contrôlé.

1992

Création de Nagra+, société commune avec Canal+.
Sortie du Nagra-D, premier enregistreur digital portable.

1995

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

1996

85% des ventes sont 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 télévision à péage numérique passe au premier plan des activités de la société.
Nagra Audio lance une gamme de produits Hi-Fi haut de gamme.

1998

Conquête du marché du câble anglais par Nagravision.
Création de NagraStar, joint-venture avec EchoStar, et de NagraCard.
Premiers systèmes mixtes de télévision à péage/Internet.
Augmentation de capital et 1^{re} opération de splitting indirect du titre Kudelski (5+1).
Progression du titre de 210% (meilleure performance boursière sur le marché suisse).

1999

Premiers systèmes de cryptage sur les réseaux à large bande.
Création de MediaCrypt et investissement dans NagralD.
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 2^e 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 e-prica et de AccessArena.
Les actions Kudelski sont splittées par 10.
Année très volatile pour le titre.
Lancement d'un emprunt convertible de USD 325 millions. L'opération est fortement sur-souscrite.

2002

Année perturbée où Kudelski subit l'impact des difficultés du marché de la télévision, en particulier en Europe, et 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 et procède à une réduction de ses effectifs.
Création de la holding Nagra Public Access (regroupant les sociétés SkiData, Ticketcorner et SportAccess).

Sociétés du Groupe

Entité TV numérique

Nagravision

Un des leaders mondiaux de solutions logicielles intégrées de sécurisation pour les opérateurs de télévision numérique et les fournisseurs de contenus.

NagraCard

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

Lysis

Solutions de gestion du contenu et de gestion des droits de diffusion (TV numérique).

Livewire

Développement de logiciels pour les décodeurs numériques, en particulier pour le marché du câble.

Nagra Plus

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

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).

MediaCrypt

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

Logiways

Logiciels de pilotage pour téléviseurs numériques. Société commune avec A-Novo (F).

Entité Accès public

SkiData

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

Ticketcorner

Une des principales organisations de billetterie d'Europe et numéro 1 en Suisse.

NagraID

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

SportAccess

Solutions évolutives de gestion de droits et de services pour collectivités, hôpitaux et entreprises. Gestion et développement de projets de convergence du Groupe.

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.

e-prica

Solutions personnalisées de cartes santé pour la gestion et la transmission sécurisées des données. Société commune avec Galenica (CH).

Nagra Audio

Nagra Audio

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



L'année écoulée

Perturbations dans le secteur de la télévision numérique

Pour des raisons structurelles et conjoncturelles, le secteur de la télévision numérique est entré en 2002 dans une phase de fortes perturbations dont les effets négatifs se sont répercutés très directement sur la marche des affaires du Groupe. Celui-ci avait en effet réalisé près de 75% de ses revenus dans ce secteur en 2001, un pourcentage qui est tombé à 62% en 2002.

Le Groupe Kudelski s'attendait à une marche des affaires en télévision numérique en recul au premier semestre 2002 en raison de la restructuration de plusieurs opérateurs clients du Groupe en Europe. Dans le reste du monde, la situation restait satisfaisante, sans toutefois compenser la faiblesse observée en Europe.

Le Groupe tablait sur un second semestre qui allait permettre un rééquilibrage de cette situation, en raison d'une part de l'aboutissement des restructurations et de l'autre de l'acquisition de nouveaux clients. Par ailleurs, les activités dans le domaine de la télévision numérique se caractérisent par leur saisonnalité : depuis de nombreuses années, une part déterminante du chiffre d'affaires est réalisée sur les trois derniers mois de l'année.

Conjonction de facteurs défavorables

Cependant, une restructuration des opérateurs plus complexe et plus longue que prévu, ajoutée à des négociations sur de nouveaux contrats qui se sont avérées plus laborieuses que prévu, sont des facteurs conjugués qui ont eu un impact négatif sur les revenus du Groupe en 2002.

En outre, l'accroissement des charges opérationnelles liées, notamment, au projet de fusion EchoStar-DirectTV, les pertes au niveau des taux de change et des revenus d'intérêts inférieurs aux attentes ont également pesé sur l'exercice.

Prévoyant que ces éléments auraient un impact déterminant sur les revenus et la rentabilité entre septembre et décembre 2002, le Groupe Kudelski a pris la décision de publier le 29 août 2002 un avertissement sur les résultats (profit warning) pour l'année 2002.

Dans ce contexte défavorable, la stratégie du Groupe visant une présence sur des marchés diversifiés a démontré toute sa pertinence. Dans le courant de l'année, 26 systèmes de télévision numérique ont été installés et 22 nouveaux opérateurs sont devenus clients.

Pôle accès physique satisfaisant

Si les activités dans le domaine de la télévision numérique se sont révélées décevantes, celles du pôle accès physique et ticketing ont par contre été beaucoup plus satisfaisantes. Après un très bon exercice 2001, elles ont continué à bien se développer en 2002.

Pour le secteur accès physique, le premier semestre a été en ligne avec les prévisions, même si un certain ralentissement a été perçu sur plusieurs marchés européens. Une politique rigoureuse de contrôle des dépenses a permis de bien maîtriser la rentabilité de ce secteur, dont le caractère saisonnier reste marqué.

Une indispensable adaptation au contexte

L'année 2001 a été pour le Groupe Kudelski une année de croissance externe. Six nouvelles sociétés ont rejoint l'entreprise, qui a engagé, dès la fin de l'année, un programme d'intégration.

L'objectif premier a été d'organiser de manière cohérente les activités autour de deux pôles bien définis : la télévision numérique et l'accès physique. Il s'est également agi de regrouper les forces dans le développement des produits et leur commercialisation.

Profonde réorganisation interne

La détérioration des affaires vécue en 2002 a convaincu le Groupe d'accélérer et d'approfondir le processus de réorganisation. Au terme d'une analyse menée avec l'aide de spécialistes externes, il est apparu clairement à l'automne que des mesures supplémentaires devaient être prises afin d'accroître l'efficacité de l'entreprise et d'améliorer sa compétitivité, son potentiel d'innovation technologique et son aptitude à servir ses clients de manière optimale.

Dans un environnement devenu notablement plus difficile, l'objectif a été de réagir suffisamment tôt pour mettre l'entreprise le mieux possible à l'abri des conséquences d'une nouvelle détérioration. Il a aussi consisté à mieux déterminer les priorités entre les activités stratégiques et celles qui le sont moins.

Les mesures décidées ont notamment porté sur le renforcement de la direction et l'adaptation de la structure des départements. Les méthodes de gestion et les techniques financières ont été redéfinies de manière à mieux évaluer la rentabilité des projets.

Réduction des effectifs

Au cours de l'analyse, l'ajustement des effectifs s'est imposé comme l'une des mesures nécessaires. Le Groupe a ainsi dû procéder à la réduction de 110 postes de travail. Des mesures d'accompagnement ont été mises en place pour les personnes licenciées dans le cadre de ces suppressions d'emploi.

Vente de Precel

Après s'être séparé en novembre 2002 des activités d'assemblage électronique de sa filiale Précision Electronique Precel SA à Neuchâtel au profit de Biwi à Glovelier, le Groupe Kudelski a cédé le secteur mécanique de cette filiale à la société PFL Antralux située au Landeron dans le canton de Neuchâtel. Après cette dernière transaction, qui a eu lieu en décembre 2002, le Groupe a désormais vendu la totalité de Precel. Cette opération s'est inscrite dans le plan de réduction des effectifs.

Renforcement des structures de direction

Conseil d'administration

M. Claude Smadja, membre du conseil d'administration depuis 1999, a été nommé vice-président du conseil le 4 avril 2002. Cette nomination permet au Groupe de tirer un parti supplémentaire des compétences de M. Smadja, spécialiste en matière de stratégie macro-économique.

Direction générale

Entre octobre 2002 et février 2003, le conseil d'administration a procédé à plusieurs changements au sein de la direction du Groupe.

Direction financière

Afin de renforcer la direction financière du Groupe, en novembre 2002, M. Mauro Saladini a été nommé au poste de directeur financier du Groupe Kudelski (CFO) et d'Executive Vice President. Il a pris ses fonctions au début 2003.

Direction opérationnelle

Sur le plan opérationnel, les deux pôles distincts télévision numérique et Nagra Public Access (accès physique et ticketing) ont été mis en place, avec une structure de direction correspondante.

En janvier 2003, M. Pierre Roy a été nommé en qualité de COO du pôle TV numérique et d'Executive Vice President du Groupe Kudelski. M. Roy collabore avec l'entreprise depuis 1992 sur des projets stratégiques de télévision à péage.

Jusqu'alors COO du Groupe Kudelski, M. Charles Egli a pris la charge de CEO de la division Nagra Public Access, constituée en holding en décembre 2002. Il a été nommé conjointement Executive Vice President du Groupe Kudelski.

M. Alan Guggenheim, CEO de NagraStar (joint-venture de Kudelski et EchoStar basée à Denver), a été nommé Executive Vice President et, à ce titre, a rejoint également la direction du Groupe.

Direction ventes et marketing

En octobre 2002, le conseil d'administration a décidé de modifier la structure de direction de la division TV numérique. Celle-ci nécessite en effet une direction centrée à Cheseaux afin d'améliorer les temps de réaction. Par conséquent, M. John Markey, basé aux Etats-Unis, jusqu'alors directeur ventes et marketing du Groupe Kudelski, est devenu conseiller stratégique du Groupe auprès du CEO.

Création de centres de compétences

Parallèlement aux modifications intervenues à la direction du Groupe, la structure de la division TV a subi de nombreux réaménagements visant, notamment, une plus grande implication de l'ensemble des cadres.

La création de centres de compétences est l'une des principales innovations allant dans le sens d'une organisation entièrement tournée vers le marché, sachant intégrer les besoins des clients au niveau de la conception même des produits.

Réorganisation du réseau Nagra Audio

Nagra Audio a procédé à une réorganisation de son réseau de vente. En Italie, la filiale a été vendue, alors que le siège de la filiale américaine, jusque là à Nashville, a été déplacé à Los Angeles où se trouve le bureau Nagravision. D'autres remaniements sont envisagés pour 2003 visant à réduire les coûts d'exploitation de la structure de vente et à augmenter la rentabilité du secteur.

Acquisition dans le domaine du ticketing

La société du Groupe spécialisée dans le ticketing événementiel, Ticketcorner, a repris en juillet 2002 les actifs de la société allemande Oivive. Elle devient ainsi le deuxième acteur de ce marché en Allemagne et l'un des leaders du marché européen de la billetterie.



Télévision numérique

Une stratégie globale de sécurisation

C'est avec ses systèmes de contrôle d'accès pour la télévision analogique que le Groupe Kudelski s'est construit, à la fin des années 80, une réputation internationale dans la maîtrise de la sécurité. Aujourd'hui encore, des versions évoluées de ces systèmes servent, sous la marque Nagra+, plus de quatre millions d'utilisateurs.

Tournées vers la télévision numérique depuis le début des années 90, les solutions de sécurisation du Groupe Kudelski s'étendent à tous les maillons de la chaîne de distribution de contenus, du créateur à l'utilisateur. Elles couvrent notamment les domaines suivants :

Contrôle d'accès (broadcast)	Nagravision (CAS)
Contrôle d'accès (réseaux IP)	Nagravision (NagraIP)
Pré-cryptage et cryptage du flux (réseaux IP)	Nagravision (NagraIP)
Gestion de contenu	Lysis
Gestion des droits d'auteur	Lysis (SmartContent)
Gestion des abonnés	Nagravision (SMS)
Cryptographie fondamentale	MediaCrypt (IDEA)
Logiciels pour décodeurs	Livewire (Tsunami)
Smartcards sécurisées	NagraCard

La sécurité : un processus dynamique

Le concept de sécurité au cœur des solutions Kudelski est fondé sur une approche duale : le recours aux technologies les plus pointues d'une part et, de l'autre, une approche pro-active dans la gestion de ces technologies, qui donne lieu à une évolution constante des systèmes en fonction des menaces auxquelles ils sont soumis.

Des technologies de pointe

La **carte à puce** joue un rôle prépondérant dans le concept de sécurité Kudelski. Ce support traite de manière sécurisée les autorisations d'accès. **NagraCard** est l'unité au sein du Groupe qui développe la technologie des smartcards pour les besoins de la télévision à péage, mais aussi pour d'autres applications, notamment dans le domaine du contrôle d'accès physique.

Au niveau de la technologie fondamentale, les solutions Kudelski reposent sur des algorithmes de cryptage reconnus parmi les plus performants du monde, en particulier l'**algorithme IDEA™** (International Data Encryption Algorithm). Celui-ci est fourni sous licence par MediaCrypt, société détenue en commun par le Groupe Kudelski et Ascom.

Cette technologie s'applique à la fois à la télévision numérique et aux transmissions des données sur réseaux à large bande. Elle est également utilisée par de grandes institutions bancaires pour la sécurisation des transactions sur Internet et par l'industrie des médias pour la protection des droits d'auteur.

Gestion pro-active des technologies

Les solutions de sécurisation de Kudelski relèvent d'une approche dynamique de la sécurité qui incorpore, pour une part importante, l'observation des menaces, voire des attaques, dont elles sont l'objet.

Les systèmes de sécurisation installés chez les clients du Groupe ont la capacité d'évoluer durant leur cycle de vie en fonction de ces observations.

Le monitoring effectué sur les systèmes Kudelski permet de réunir un certain nombre de données qui seront prises en compte lors du développement de versions ultérieures de la solution de sécurité. Ce suivi rigoureux est une composante importante de la lutte active que mène le Groupe contre le piratage.

Aladin, la nouvelle génération de système de contrôle d'accès Nagravision, intègre tous les bénéfices d'une observation pratiquée dans les conditions réelles. Elle offre un degré de protection inégalé à ce jour, tout en proposant de nouvelles fonctionnalités, notamment au niveau de la carte à puce ; un double bénéfice pour les clients opérateurs.

Un secteur en voie de consolidation

Moins rapide que ne le prévoient initialement les analystes, la migration vers la télévision numérique devrait atteindre 160 millions de ménages en 2005 et arriver à son terme en Europe et aux USA vers 2010, année à laquelle ces deux régions ont planifié la fin de la diffusion du signal analogique sur leur territoire.

Pour l'industrie de la diffusion TV, les enjeux sont à la mesure de cet énorme marché. La migration vers le numérique exige des investissements de grande ampleur mais laisse entrevoir, en contrepartie, une importante source de nouveaux revenus.

Dans ce contexte, la taille des opérateurs devient un facteur prépondérant et on assiste actuellement à une vaste consolidation du marché, qui a pour effet momentanément de ralentir l'évolution des affaires. Une fois aboutie, cette restructuration dynamisera le secteur.

On observe une tendance assez similaire du côté des fournisseurs de contrôle d'accès, qui doivent quant à eux consacrer des investissements toujours plus lourds aux développements de systèmes de sécurisation capables de résister aux attaques croissantes de piratage.

Occupant une position de leadership, collaborant de longue date avec les opérateurs clés, disposant des technologies les plus évoluées, Nagravision compte tirer un bénéfice stratégique de ce mouvement de consolidation.

Des produits répondant à des besoins vitaux

Les opérateurs connaissent une période de transition délicate. Ils ont à faire face à des coûts d'acquisition par abonné très élevés et à des coûts opérationnels souvent trop importants en regard des revenus.

Le dosage des investissements est dès lors devenu une question centrale car il importe de maintenir et d'adapter l'offre au comportement et aux besoins réels de l'utilisateur. Il s'agit en effet d'investir dans des développements qui puissent être profitables dans un délai raisonnable.

Ce sont actuellement les formules simples (abonnement à des chaînes ou à des bouquets, films à la demande) qui rencontrent le plus de succès auprès des abonnés. La vitesse d'acceptation des services interactifs a été surestimée. Il en va de même dans le secteur des télécoms.

Pour les opérateurs, il s'agit donc pour l'heure de mettre l'emphase sur la compétitivité de l'offre et de réduire les coûts d'acquisition par abonné avant que de multiplier des applications à la rentabilité trop lointaine.

En tant que partenaire de ces opérateurs, le Groupe Kudelski se doit d'apporter une réponse appropriée à une demande sensiblement différente de celle que l'on prévoyait il y a peu de temps encore.

Ce constat stratégique a guidé les récents développements de Nagravision vers la recherche de solutions allégées présentant un rapport prix/performance particulièrement favorable.

Accompagner les clients

S'adapter aux besoins des clients, les soutenir dans leur évolution : ce sont actuellement deux des priorités du Groupe Kudelski dans cette phase de mutation, qui exige une collaboration particulièrement étroite.

Dans la nouvelle organisation interne du Groupe, ces priorités se sont traduites par l'intégration des besoins des opérateurs au niveau de l'engineering même, de manière à apporter les réponses les mieux calibrées et les plus rapides aux attentes du marché.

La nouvelle structure de la division télévision numérique s'articule ainsi autour de centres de compétences. Ceux-ci ont pour objectif de suivre un projet depuis sa gestation jusqu'à sa mise en place chez le client et d'accompagner ce dernier à travers tout le processus.

Des réponses techniques et stratégiques

Nucleus est une solution Nagravision de contrôle d'accès d'entrée de gamme qui permet aux opérateurs de démarrer rapidement et à un coût très compétitif des services de télévision à péage. Il s'agit d'une plateforme qui réunit un choix défini de partenaires et qui a l'avantage de pouvoir évoluer facilement vers la ligne standard de l'offre Nagravision.

Nucleus sera commercialisé dans le courant de 2003.

Tsunami est une suite logicielle destinée aux fabricants de décodeurs. Elle a été développée et introduite en 2002 par **Livewire**, société américaine du Groupe Kudelski. Ce développement est typique de la philosophie du Groupe qui veut que, pour aboutir à un bon produit, celui-ci doit non seulement exceller sur le plan technique, mais aussi correspondre parfaitement aux besoins effectifs du client.

Les fabricants de décodeurs doivent actuellement répondre aux exigences des opérateurs qui veulent disposer d'appareils simplifiés et néanmoins très fiables, d'un coût réduit, de manière à ce qu'ils puissent améliorer l'attractivité de leurs offres d'abonnement. Tsunami apporte une réponse adaptée, en évitant à ces fabricants d'avoir à faire les frais d'un développement logiciel propre.

Tout en contribuant à l'abaissement du prix de revient du décodeur, Tsunami permet un gain de temps appréciable dans le cycle de développement des nouveaux appareils et de leur mise sur le marché. Le logiciel existe sous une forme basique pour des produits d'entrée de gamme mais, configurable, modulable, il peut devenir le cœur de versions sophistiquées (PVR). Livré avec le système de contrôle d'accès Nagravision dans sa définition de base, il est aussi totalement compatible avec les autres systèmes du marché.

Par ailleurs, Tsunami est compatible avec les middleware existants tels que Open TV et Liberate.

Six fabricants de décodeurs asiatiques, dont le groupe Samsung, ont acquis une licence Tsunami en 2002.

Un décodeur sophistiqué : le PVR

Les services de films à la demande (VOD - Video On Demand) constituent l'un des premiers succès parmi les prestations additionnelles que proposent les opérateurs à leurs abonnés. Leur mise en place est toutefois une opération lourde car, très gourmands en bande passante (diffusion simultanée de multiples films), ces services exigent une infrastructure très performante. Supposant l'existence d'une voie de retour pour permettre l'interactivité, ils sont réservés actuellement aux réseaux câblés.

Dans ce contexte, l'essor actuel du PVR (Personal Video Recorder) ouvre d'intéressantes perspectives. Outre le fait qu'il dispose des fonctionnalités d'un magnétoscope sophistiqué, le PVR (qui est en quelque sorte un décodeur avec disque dur) permet désormais aux opérateurs satellite d'inclure la VOD à leur offre, sans que cela ne nécessite de leur part de grandes évolutions d'infrastructure.

L'opérateur diffuse les films préalablement cryptés vers le disque dur de ses clients aux heures de faible affluence, durant la nuit par exemple. Dès lors, l'abonné peut visionner les films mémorisés quand cela lui convient. La carte à puce permet le décryptage du film (qui reste stocké en crypté sur le disque dur) ainsi que la gestion et le débit de la transaction.

Le PVR semble promis à un bel avenir : sur plus de 8 millions d'abonnés que compte l'opérateur DISH Network (EchoStar) aux Etats-Unis, plusieurs centaines de milliers ont déjà opté pour un tel appareil en lieu et place du décodeur traditionnel.

La technologie de contrôle d'accès Nagravision supporte les fonctionnalités nécessaires au PVR.

SmartRight : la sécurité sur réseaux privés

Avec la disponibilité toujours plus grande des contenus numériques sur des appareils domestiques (PVR, DVDs enregistrables, etc.), et avec de surcroît la possibilité d'interconnecter ces appareils, la protection des contenus devient un problème crucial.

Le contrôle des copies et de leur distribution illégale exige des systèmes d'autant plus sûrs qu'avec le numérique la reproductibilité des contenus est parfaite. On comprend dès lors la très grande importance que revêt le sujet pour l'industrie du cinéma et du disque notamment.

C'est cette préoccupation qui a conduit Nagravision à participer au consortium SmartRight, aux côtés d'autres grands fournisseurs de systèmes pour la télévision numérique (Gemplus, Micronas, etc.) et de constructeurs d'appareils électroniques grand public (Pioneer, Thomson, etc.). Le but de l'alliance SmartRight est de promouvoir un standard international destiné à protéger les contenus numériques dans l'environnement domestique.

Nagravision intervient ainsi à double titre dans le cadre de ce concept : en tant qu'expert en sécurité, pour la définition du standard, et en qualité de fournisseur de systèmes d'accès conditionnel.

Le consortium SmartRight représente la plus grande initiative actuelle du marché pour imposer un standard dans la prévention de la copie. Il représente, à ce titre, un intéressant atout supplémentaire pour Nagravision. Le concept a été dévoilé lors de l'exposition CES aux Etats-Unis en janvier 2003.

Logiways : une ouverture vers la télévision numérique publique

La création avec A-Novo de la société commune Logiways en 2002 traduit la volonté du Groupe Kudelski d'être présent dans le domaine de la télévision numérique « free-to-air » (publique), qui occupera à terme un segment non négligeable du marché global.

Logiways propose, sous la marque Magello, des modules logiciels pour le pilotage et la personnalisation des fonctionnalités des téléviseurs numériques : guide électronique des programmes, interface pour la présentation des services disponibles, application pour la programmation d'enregistrements, dispositif de gestion des droits parentaux, etc.

Les solutions Magello prennent place tant dans les décodeurs que dans les téléviseurs eux-mêmes. Conçues pour répondre aux exigences des grandes séries industrielles, elles ont été adoptées, notamment, par Philips, Toshiba et plusieurs autres fabricants asiatiques.

Comme sa consœur à péage, la télévision numérique gratuite évoluera vers des fonctions interactives diverses et sera souvent associée aux enregistreurs à disque dur PVR. Sécurisation des transactions et mesures anti-piratage deviendront, dans ce secteur également, des préoccupations majeures. Un terrain sur lequel le Groupe Kudelski est en mesure de faire valoir des réponses largement éprouvées.

Les marchés en 2002: des résultats contrastés

Comme ce fut le cas dans tant d'autres secteurs, la dépression qui affecte l'économie mondiale a considérablement perturbé l'évolution de la télévision numérique en 2002. Elle a fortement ralenti les investissements chez les opérateurs et freiné la migration des consommateurs vers le numérique. Elle a rendu plus évidente la nécessité d'une consolidation structurelle du marché, sans laquelle certains acteurs ne peuvent espérer atteindre la taille critique nécessaire pour faire face aux très lourds enjeux financiers de la branche.

Europe: brutale baisse des affaires

L'Europe a été la région la plus touchée par la dégradation du marché. L'ensemble de la branche a subi un fort recul des affaires. On a assisté à la disparition d'opérateurs, dont certains clients du Groupe Kudelski, tandis que d'autres ont dû revoir leurs plans et leur calendrier de développement. De nombreuses mises à jour de plates-formes ont ainsi été reportées, provoquant un important manque à gagner pour Nagravision, particulièrement en **Espagne** et en **Grande-Bretagne**.

Des succès ont néanmoins été enregistrés dans plusieurs pays.

En **Suisse**, marché domestique du Groupe, Nagravision a renforcé sa présence sur le câble. Son système d'accès conditionnel été choisi par Digital Cable Group, qui comprend trois opérateurs totalisant 110 000 abonnés. Cette solution a aussi été adoptée par l'opérateur EW Buchs.

En **France**, Nagravision a installé, clé en main, la plate-forme de l'opérateur France Citévision à Amiens, l'autorisant ainsi à un démarrage très rapide de ses activités.

Amériques: croissance maintenue

Les **Etats-Unis** demeurent un marché de première importance pour Nagravision, qui y a poursuivi sa progression et a enregistré de nouveaux développements en 2002.

EchoStar – DISH Network

Le partenariat de longue date avec l'opérateur satellite EchoStar (DISH Network) reste un des aspects 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 utilisés par EchoStar et ses sociétés affiliées. Cette unité assume également les services de recherche et développement, de maintenance et d'assistance.

Avec deux nouveaux lancements effectués en 2002, EchoStar dispose de huit satellites couvrant tous les Etats-Unis et diffusant plus de 500 chaînes numériques nationales. La mise en orbite d'un neuvième satellite est prévue en 2003.

L'opérateur a enregistré la plus forte progression du marché en 2002 avec l'acquisition de 1,32 million de clients; il compte désormais 8,18 millions d'abonnés, soit plus de 13 millions de décodeurs actifs.

2002 a par ailleurs été l'année choisie par EchoStar pour entreprendre le déploiement de la nouvelle génération du système Nagravision, baptisée Aladin.

Annoncé à l'automne 2001, le projet de fusion entre EchoStar et DirecTV (Hughes Electronics - General Motors) n'a pas reçu l'approbation de la Commission américaine de la concurrence, après douze mois de négociation. Il a été finalement abandonné en octobre 2002.

Nouveaux contrats

Nagravision a conclu avec Atlantic Telecom Cable son premier contrat nord-américain dans le secteur de la diffusion par câble. L'accord porte sur la conversion en numérique des abonnés actuels, servis en technologie analogique.

Comcast compte également parmi les nouveaux clients du Groupe Kudelski, avec un contrat portant sur un test pour de la diffusion TV au standard MPEG 4, basée sur un système de contrôle d'accès Nagravision. Comcast est devenu le plus grand opérateur mondial de télévision numérique depuis son récent rachat d'AT&T Cable.

Au **Canada**, Bell ExpressVu, qui est l'un des clients importants de Nagravision, poursuit un développement réjouissant. L'opérateur compte désormais plus de 1,2 million d'abonnés, ce qui représente près de 2 millions de décodeurs actifs.

Première pour Nagravision en Amérique latine dans le domaine du câble avec le déploiement au **Venezuela** d'un système pour la société Supercable.

A la **Barbade**, Nagravision renforce son leadership dans la technologie MMDS (diffusion hertzienne à large bande) grâce à l'accord signé avec CBC Barbados. De nombreux opérateurs de la région entament leur migration vers le numérique.

Asie : excellente progression

L'année 2002 suscite une réelle satisfaction dans la zone asiatique. C'est à cette région que l'on doit en effet l'essentiel de la croissance du câble dans le monde, estimée à 8%, qui porte le total des abonnés de 299 millions en 2001 à 320 millions à fin 2002.

La Chine et l'Inde génèrent à elles seules presque 60% de cette croissance globale.

Depuis 1999, le Groupe Kudelski a déjà établi une forte présence en **Chine**. En 2002, cette position s'est considérablement renforcée grâce au contrat important conclu avec Shanghai Cable Network, le premier opérateur câble de Chine, en vue du déploiement de ses services numériques. Lancés en septembre 2002, ceux-ci ont déjà rencontré un très bon accueil. Shanghai Cable prévoit à terme la migration vers le numérique de ses 3,5 millions d'abonnés.

Ce contrat revêt une importance stratégique à plus d'un titre. A l'instar des autres grands opérateurs, Shanghai Cable est susceptible de jouer un rôle important dans le cas, probable, d'une consolidation du marché en Chine. Par ailleurs, ce câblo-opérateur vise à s'étendre à d'autres provinces chinoises en utilisant la technologie Nagravision. Et enfin, Shanghai représente une région phare de la Chine sur le plan du développement économique et de l'innovation. Les autres régions sont susceptibles de s'inspirer de ses choix le moment venu.

Par ailleurs, dans la ville de Dalian, située dans l'une des provinces les plus riches de Chine, à 300 km de Pékin, Dalian Tian Tu Cable TV a opté pour un système Nagravision par l'intermédiaire de l'intégrateur Lands Digital pour la migration au numérique de ses 500 000 abonnés. Considérée comme une installation modèle, cette vitrine de la technologie Nagravision suscite l'intérêt des autres opérateurs de la région.

La Chine reste un marché prioritaire pour Nagravision dont les bureaux sont présents au cœur des deux plus grands centres économiques du pays, Pékin et Shanghai.

A **Hong Kong**, les problèmes de piratage rencontrés par Hong Kong Cable avec son ancien système analogique l'ont incité à confier à Nagravision la sécurisation de ses systèmes lors de sa migration vers le numérique. Le lancement des services numériques de Hong Kong Cable pour la Coupe du Monde de football 2002 a été un succès et à la fin de l'année 2002 l'opérateur comptait 250 000 abonnés numériques sur son réseau.

Avec Raj TV, Nagravision a mis en place son premier système d'accès conditionnel sur le territoire même de l'**Inde**. Auparavant, les installations émettaient depuis Singapour.

En 2002, le Groupe Kudelski a également enregistré un succès important au **Japon** où Nagravision a signé son premier contrat en télévision numérique. L'opérateur satellite Space Communications Corp., qui a sélectionné Nagravision avec Matsushita Techno Trading (MTT), a un potentiel à moyen terme se situant entre 200 000 et 300 000 abonnés.

En **Indonésie**, le plus important fournisseur Internet du pays, Indosat Mega Media, a fait l'acquisition d'un système Nagravision pour ses abonnés au réseau câblé.

En **Corée**, le premier opérateur câble à entreprendre une migration vers le numérique, Qrix, a opté pour un système d'accès conditionnel Nagravision. 450 000 abonnés sont concernés par l'opération.

A **Taiwan**, le Groupe Kudelski a remporté l'un de ses plus intéressants contrats asiatiques. Son client EMC, qui compte environ 1,5 million d'abonnés, effectue les derniers préparatifs avant le lancement de son nouveau service numérique, prévu début 2003. Utilisant un système de contrôle d'accès Nagravision, EMC est le principal opérateur multisystème câble de Taiwan.

Perspectives 2003

Les affaires conclues entre fin 2002 et 2003 n'auront un impact visible qu'à partir du début 2004 en raison de la complexité des projets et du passage à un nouveau business model basé sur un principe de location.



Accès public

Un pôle en plein développement

Création du pôle Nagra Public Access

Les activités de contrôle d'accès physique et celles de billetterie ont connu un essor important ces dernières années. Le Groupe Kudelski a pris la décision en 2002 de regrouper les principales sociétés de ces secteurs au sein d'un pôle commun, baptisé Nagra Public Access. Celui-ci constitue, aux côtés de l'entité télévision numérique, le deuxième pilier des activités du Groupe.

La création d'une véritable entité sur le plan opérationnel favorisera une meilleure exploitation des synergies entre sociétés et permettra d'offrir des solutions intégrant de manière optimisée les expertises et les savoir-faire de chacune.

D'ores et déjà, la collaboration entre sociétés du Groupe a permis la réalisation de projets faisant intervenir leurs différentes compétences.

Le Stade de Genève : un concept exemplaire

Le complexe du Stade de Genève est unique en Europe. Outre un stade de football de 30 000 places, il comprend un centre administratif, un centre commercial et de loisirs, un restaurant de 800 places et un hôtel de 130 chambres. Il dispose en outre d'un parking couvert de 950 places.

L'exploitation du centre a débuté fin 2002 avec l'ouverture du centre commercial. Quant au stade, il a accueilli le 16 mars 2003 son premier match de championnat suisse.

Un site de cette envergure nécessitait une solution d'accès globale et performante, intégrant la large palette de services présents à l'intérieur du complexe.

Grâce à ses compétences en matière d'accès sécurisé (SkiData, NagraCard), de billetterie (Ticketcorner) et de monétique (SportAccess), le Groupe Kudelski a élaboré un système modulaire et évolutif autour d'une carte à puce hybride.

Le parking du complexe est d'ores et déjà équipé d'un système SkiData. Mais le projet, dans sa globalité, prévoit de nombreuses fonctionnalités.

Avec une seule et unique carte, l'utilisateur sera en mesure d'accéder au stade et le cas échéant à la zone VIP, au parking et à sa chambre d'hôtel.

Grâce à ce même support, il pourra payer ses consommations aux automates ou dans les buvettes et effectuer des achats dans les boutiques du centre. Il aura en outre la possibilité de profiter des installations du centre de loisirs.

Sur un plan administratif, le système intégré contribue à une simplification importante de la gestion et favorise une approche marketing active (programme de fidélisation, avantages aux supporters, constitution d'une base de données clients, etc.).

Sur le plan technologique, cette solution globale illustre la notion de convergence au cœur de la stratégie du Groupe Kudelski.

En effet, la pré-vente des billets pourra s'effectuer par le central d'appels de Ticketcorner, Internet, le téléphone mobile ou (à terme) la télévision à péage. Les billets seront émis en format classique (support papier et code barre) ou sous forme de carte à puce qui donne accès à tous les services associés à la carte (abonnements aux matchs, porte-monnaie électronique, etc.).

World Economic Forum : priorité à la haute sécurité

Le contrôle d'accès physique requiert en général un degré de sécurisation moins extrême que celui exigé par la transmission de contenus, dans le domaine de la télévision numérique par exemple. En effet, dans le premier cas, il s'agit avant tout de gérer des flux (de personnes ou de véhicules) et aucune identification individuelle de l'utilisateur n'est requise.

Dans certains contextes toutefois, la sécurité doit être portée à son plus haut niveau : le système d'accès installé lors de la Réunion Annuelle du World Economic Forum à Davos en Suisse, où se retrouvent les plus hautes instances politiques et économiques de la planète, en est une parfaite illustration.

En janvier 2003 et pour la cinquième année consécutive, Kudelski a mis en place une solution complète de contrôle d'accès physique par badges sans contact, permettant l'identification sûre et rapide des participants aux différents points d'entrée de la conférence.

Un pôle en plein développement

Le système a été globalement conçu et développé par NagraCard. Une autre société du Groupe Kudelski, NagraID, a pour sa part assuré la production des badges. D'année en année, la solution évolue vers davantage de fonctionnalités pour les participants et vers de nouvelles applications permettant au World Economic Forum une gestion plus efficace de la manifestation.

Un système sophistiqué

Le système mis en place pour la Réunion Annuelle du World Economic Forum doit répondre à de nombreuses exigences.

En premier lieu, la sécurité : il est essentiel que chaque personne (participant, personnel, sécurité, etc.) soit identifiée de manière sûre et rapide et que toutes les situations soient prévues (perte, copie de badge, etc.) et puissent être corrigées sans délai.

En second lieu, la gestion de la complexité : le système doit tenir compte de situations très différentes au niveau de la validité des autorisations dans le temps (accès à l'ensemble de la conférence ou à certaines séances) ou dans l'espace (niveau d'accès octroyé à chaque personne, qui est autorisé à aller où).

Enfin, la diversité des points de contrôle et le nombre d'entrées gérées : Kudelski a contrôlé plus de 50 000 mouvements au Centre des Congrès et plus de 30 000 entrées à des sessions se déroulant dans plus de 20 hôtels.

Une encre sécurisée

Pour l'édition 2003, un nouveau dispositif de protection été introduit dans la fabrication des badges, s'ajoutant à la sécurité électronique fournie par la puce.

Le procédé, qui rend extrêmement difficile la production de fausses cartes, consiste à utiliser l'encre de sécurité OVI® sur une zone de la face apparente du badge pour produire un effet optique de variation de couleur, identifiable en un coup d'œil.

Cette encre, utilisée pour l'impression des billets de banque dans plus de 80 pays, est produite par le Groupe SICPA, premier fournisseur mondial d'encres sécurisées.

Le streaming : un plus pour les participants

Le Groupe Kudelski a collaboré avec deux autres partenaires du World Economic Forum, HP et Accenture, afin d'offrir aux participants la possibilité de visionner des conférences (en direct ou en différé) à partir des bornes Internet mises à leur disposition sur le site (les Kiosks) ou sur leur ordinateur de poche, le « Davos Companion ».

Systèmes SkiData : un succès qui se confirme

Au cours de l'exercice 2002, la société SkiData a continué à bien progresser dans ses trois domaines d'activités : les systèmes d'accès pour les stations de ski, pour les parkings et pour les sites de sport, de culture et d'expositions. Plusieurs nouveaux projets internationaux se sont ajoutés à son portefeuille de réalisations.

Le marché européen constitue toujours la principale source de revenus, mais la zone asiatique et les Etats-Unis connaissent un développement réjouissant.

Pour renforcer cette dynamique positive, SkiData a étoffé ses effectifs, plus particulièrement dans les secteurs recherche/développement et support clients.

Sur un plan structurel, une harmonisation a été opérée dans la répartition des tâches entre les sociétés SkiData et SportAccess, dont certaines activités se recoupaient. Suite au nouveau positionnement de SportAccess, c'est désormais à SkiData que reviennent les activités ski.

Solutions pour les parkings

SkiData avait, en 2001, fait une entrée très remarquée aux Etats-Unis avec l'installation de 85 systèmes d'accès pour les parkings. Le succès a de nouveau été au rendez-vous en 2002, année marquée par la mise en place du centième système dans ce pays.

De manière globale, les systèmes pour les parkings SkiData sont parvenus à augmenter leurs parts dans de nombreux marchés – Scandinavie, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Etats-Unis, Hong Kong, Australie – sur les cinq continents.

Les aéroports figurent parmi les plus importantes installations de SkiData au niveau des parkings. Plus de 50 aéroports dans le monde en sont équipés, parmi lesquels Heathrow (Londres, Grande-Bretagne), Malpensa (Milan, Italie), Dubai (E.A.U.), Orly (Paris, France), Munich (Allemagne), Schiphol (Amsterdam, Pays-Bas), Kingsford Smith (Sydney, Australie), etc.

Solutions pour les stations de ski

Les solutions SkiData de pré-réservation de forfaits de ski par Internet ou par téléphone mobile ont rencontré un formidable succès sur les marchés européens.

Les skieurs se sont montrés très réceptifs à ce concept qui fait désormais partie intégrante de leur mode de vie.

SkiData a conclu plusieurs nouveaux contrats d'importance pour l'installation de systèmes dans des stations en Finlande, en Norvège et Suède. Une première affaire a été décrochée au Japon.

Le marché a par ailleurs beaucoup apprécié le lancement d'un nouveau module logiciel éditant des rapports statistiques à des fins de gestion et de support marketing.

En Suisse, les systèmes SportAccess dont étaient équipées des stations valaisannes ont été remplacés par de nouveaux systèmes SkiData. Cette démarche apporte une uniformisation des technologies et un plus grand confort aux usagers.

Solutions pour les sites de sport, de culture et d'exposition

Dans le domaine de la gestion des accès aux stades, SkiData a accompli une percée majeure grâce à la dernière version du système logiciel multiformat Handshake, qui s'est imposée comme standard européen en la matière. Des sites tels que les stades du FC Kaiserslautern et du VfL Wolfsburg en Allemagne utilisent ce système.

En Suisse, SkiData a équipé ses premières patinoires dans les villes de Lausanne et de Fribourg.

Des centres thermaux et des centres de loisirs ont également opté pour des systèmes SkiData. Des installations importantes ont été déployées au Beirut Water Park et au parc Legoland en Allemagne. Un fort développement est escompté dans ce secteur.

La plate-forme « Direct-to-Access » (accès direct) avec fonctionnalité carte de crédit constitue l'une des grandes réussites de SkiData pour l'année 2002. Dès son introduction sur le marché, ce système a reçu un accueil enthousiaste des opérateurs de halles d'exposition, à qui il s'adresse. La possibilité d'acheter des billets à l'avance par carte de crédit a également été très bien reçue.

Grâce à ses nouvelles fonctionnalités et à sa modularité, le système d'accès direct apporte une solution globale qui répond à toutes les exigences en matière de billetterie et de contrôle d'accès.

Ticketcorner : l'expansion européenne

Première entreprise de billetterie en Suisse, Ticketcorner a connu en 2002 une année de croissance. Elle a posé les premières bases d'une stratégie devant l'amener, à moyen terme, à figurer parmi les leaders de la billetterie en Europe.

Acquisition stratégique en Allemagne

Le 2 juillet 2002, Ticketcorner a repris les actifs de Qivive en Allemagne, dont le réseau compte 6 000 points de vente dans le pays. Avec cette acquisition, Ticketcorner double son volume de billetterie et devient un acteur de poids sur le plan européen.

Depuis cette acquisition, l'entreprise s'est employée à conclure de nouveaux contrats avec les principaux clients de Qivive tels que Hamburg Tourism, Munich Ticket, Frankfurt Ticket, Nordwest Ticket et Tibs Freiburg.

Reprenant le modèle suisse, Ticketcorner GmbH travaille à la mise en place, sur tout le territoire allemand, d'une plate-forme de distribution centrale avec une offre très attractive. Alors qu'auparavant les billetteries régionales utilisaient leurs propres réseaux de distribution, il devient maintenant possible de réserver, via Ticketcorner, des billets pour plus de 40 000 manifestations.

Bonne progression sur le marché domestique

En Suisse, où Ticketcorner détient un leadership, plus de 300 nouveaux contrats ont été signés. Des partenariats ont notamment été conclus avec l'Association Suisse de Football SFV/ASV, la comédie musicale « Deep » à Zurich ou le EHC Bâle.

Une nouvelle plate-forme Internet

Sur le plan plus technique, une nouvelle plate-forme Web a été implémentée. Parallèlement, la section réservée aux membres a été développée; comptant plus de 130 000 profils personnels, cette zone constitue un outil de marketing « one-to-one » des plus efficaces. Dans la même perspective d'un service à la clientèle amélioré, le central d'appels téléphoniques a également été optimisé.

Nouvelle identité d'entreprise

Le début de l'année 2003 a été marqué par la mise en place d'une nouvelle identité d'entreprise, dont le design induit les valeurs de sécurité, de crédibilité et de haute qualité technologique « swiss made ».

D'ores et déjà, le logo Ticketcorner se présente sous de nouveaux traits et de nouvelles couleurs.

Cartes multifonctions : le confort de l'utilisateur

Des solutions pour les universités

Le concept « e-education » mis au point par NagraCard continue à séduire les universités suisses. Après Neuchâtel en 2000, Fribourg et Berne en 2001, c'est l'Université de Lausanne qui l'a adopté en 2002.

Ce concept repose sur une carte à puce NagraCard qui gère la sécurisation de l'accès des étudiants aux différents lieux du campus de même qu'au réseau informatique. La carte dispose en outre de multiples fonctionnalités conviviales comme l'accès aux photocopieurs, à la bibliothèque, à la cafétéria, etc.

Le succès du système NagraCard auprès des grandes écoles suisses lui confère un statut de standard, qui laisse entrevoir la possibilité d'évoluer vers la mise en place d'une véritable plate-forme technologique commune.

EngadinCard : un concept marketing global

L'EngadinCard de la société AccessArena rencontre un grand succès auprès du public. Lancée en décembre 2002, elle offre aux visiteurs de l'Engadine un confort d'utilisation exceptionnel. Elle fait office de ticket pour les remontées mécaniques, de billet de train et de bus, de clé pour la chambre d'hôtel et de carte de crédit. Elle se recharge facilement par téléphone, sur le Net ou auprès des entreprises partenaires.

La société Destination Management Center (DMC) Engadin SA, créée en août 2002 par 84 actionnaires (offices du tourisme, hôteliers, opérateurs de remontées mécaniques, restaurants), gère la base de données et les cartes.

AccessArena a fourni à cette société le concept, les cartes et l'intégralité du système de gestion comprenant les bases de données et un système de personnalisation des cartes pour les clients.

Ce projet est le fruit d'une proche collaboration entre plusieurs sociétés du Groupe Kudelski. NagraCard et NagraID ont été associées au niveau du développement des cartes à puce tandis que le système de personnalisation a été réalisé par SportAccess.

SportAccess : des solutions multifonctions

Active essentiellement en Suisse, la société SportAccess est le spécialiste, au sein du Groupe Kudelski, des systèmes multifonctions de contrôle d'accès destinés aux hôpitaux, aux collectivités et aux entreprises.

Elle développe et commercialise sous la marque MultiSpAK des solutions fondées sur le principe d'utilisation d'un badge unique et universel pour assurer à la fois la sécurité et la gestion de l'accès, le contrôle des temps de présence, l'utilisation sélective d'infrastructures et le paiement d'achats. Ce principe favorise non seulement la convivialité mais il contribue également à une simplification importante des tâches de gestion.

Des systèmes MultiSpAK équipent notamment le Musée Olympique à Lausanne, la Clinique Romande de Réadaptation de la SUVA à Sion et la Haute Ecole Valaisanne à Sierre.

Activités de consulting

SportAccess effectue des développements spécifiques pour des clients souhaitant disposer de fonctionnalités particulières dans leur système de contrôle d'accès. La société fournit également des solutions logicielles à d'autres sociétés du Groupe Kudelski impliquées dans des projets d'intégration globale.

A l'intérieur du Groupe ou pour des tiers, SportAccess offre en outre des services de consulting, au niveau des études préliminaires ou celui de la conception et de la réalisation de projets.

Les experts de SportAccess ont notamment été impliqués dans le projet AccessArena (EngadinCard) et dans celui du Stade de Genève, décrits précédemment.



Nagra Audio

Nouvelles structures

A l'instar des autres entités du Groupe Kudelski, Nagra Audio a effectué durant l'année 2002 une réorganisation de ses structures aussi bien au niveau de ses filiales que de son réseau de distribution.

Les filiales aux Etats-Unis et en Italie ont été réorganisées afin de satisfaire à deux exigences : mieux servir les clients et diminuer les coûts d'exploitation pour accroître la rentabilité. Nagra Italia a été vendue au gérant de la filiale, tandis qu'aux USA le bureau de Nashville a été déplacé chez Nagravision à Los Angeles.

L'accroissement des ventes dans les deux gammes de produits de Nagra Audio (professionnelle et Hi-Fi haut de gamme) a permis de valider la stratégie de séparation des canaux de distribution. En effet, les besoins des clients et des agents sont très différents dans ces deux secteurs. Grâce au renforcement de son réseau de vente, Nagra est en mesure d'être présent sur le marché de manière encore plus efficace.

Au niveau des ventes, et malgré une conjoncture globale peu encourageante, le chiffre d'affaires a augmenté de 20% (contre 7,5% entre 2000 et 2001). Les produits phares de Nagra ont continué leur progression, qu'il s'agisse de la gamme radio, des produits pour le cinéma ou de la ligne Hi-Fi. Deux nouveautés majeures ont été présentées par Nagra au cours de l'année 2002 ; un succès certain attend déjà ces produits.

La gamme préférée des radios

La gamme **Ares** continue d'affirmer sa position de leader sur le marché des radios. L'Ares P, modèle miniature, a séduit la BBC qui en a équipé ses services régionaux. La famille Ares était déjà très implantée dans les pays francophones, grâce notamment à la réputation de clients tels que RFI, Radio France ou encore la RTBF en Belgique. L'arrivée de la BBC permet d'élargir la zone d'influence de Nagra vers les pays anglophones.

Cette réussite récompense les efforts consentis pour l'évolution et l'élargissement de la gamme. Nagra s'impose comme le premier choix, à la fois des journalistes et des responsables techniques.



Nagra Ares-P



Nagra V



Nagra PL-L



Nagra VPA

Succès du Nagra V

Annoncé au début de l'année 2002 et présenté à l'exposition NAB à Las Vegas en avril 2002, le **Nagra V** a connu un vif succès commercial dès son introduction sur le marché. Plus d'une centaine d'unités de cette nouvelle génération de Nagra, qui succède au prestigieux Nagra IV-S, ont été vendues en quelques mois.

Cet appareil stéréo enregistre sur disque dur 2,5". L'utilisation d'un support informatique permet de disposer de grandes capacités de stockage à faible coût. Le média amovible s'intègre directement à la chaîne de postproduction dans laquelle l'utilisation des ordinateurs s'est généralisée. En plus du gain en qualité, le gain de temps est un argument qui convainc à la fois les ingénieurs du son et les producteurs.

Le Nagra V est conçu sur le châssis de l'Ares C. La platine qui reçoit le disque dur est modulaire. Le châssis et l'électronique resteront alors que les supports informatiques évolueront. Ceci assure au client de conserver son enregistreur à la pointe de la technologie et d'amortir son investissement sur une longue période.

Gamme Hi-Fi

Le succès des produits **Hi-Fi haut de gamme**, à la fois technologique et commercial, a incité Nagra à élargir sa gamme en proposant des convertisseurs.

Le DAC (pour Digital to Analog Converter) a été présenté pour la première fois en janvier lors du CES de Las Vegas. Parallèlement, le DAP (DA Processor) ajoute les fonctions de décodage pour les pistes audio des DVDs. Destiné au marché porteur du «home cinema», le DAP permet aux audiophiles les plus exigeants de faire évoluer leur installation vers un environnement multi-canal.

Le Montreux Jazz Festival : laboratoire de la convergence

Le Groupe Kudelski s'est à nouveau affirmé comme partenaire stratégique du Montreux Jazz Festival. Depuis sa création en 1966, le Festival fait confiance aux enregistreurs Nagra pour capter toute la finesse de ses concerts. En 2002, c'est l'ensemble du Groupe Kudelski qui s'est impliqué dans le projet et a déployé son savoir-faire dans plusieurs de ses spécialités.

D'une part les enregistrements; Nagra a notamment immortalisé les concerts du Casino sur disque dur grâce au Nagra V. C'est désormais sur des DVDs que les précieuses archives du directeur du Festival, Claude Nobs, sont conservées.

D'autre part, pour l'édition 2002, le Groupe Kudelski a également fourni le contrôle d'accès par badges pour le personnel, les sponsors et les musiciens, de même que la billetterie. Cette année en effet, le partenariat qui lie le Groupe Kudelski au Montreux Jazz Festival s'est renforcé grâce à l'implication coordonnée des sociétés SkiData, TicketCorner et NagraID.

Le Montreux Jazz Festival représente pour le Groupe Kudelski un laboratoire de la convergence : il réunit les différents paramètres permettant, à terme, d'en réaliser la première étape significative, à savoir la convergence des technologies d'accès et de billetterie.

La notoriété mondiale du Festival en fait par ailleurs une formidable vitrine grâce à laquelle le Groupe Kudelski peut présenter toute l'étendue de ses compétences.



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 le 1^{er} juillet 2002. Sauf mention spécifique, les informations données dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2002.

Lorsqu'il n'est pas fait mention d'un article de la directive émise par la SWX, ledit article ne s'applique pas à Kudelski SA ou la société n'a rien d'essentiel à communiquer à ce sujet.

Les points 1.1.2 (sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation) et 1.1.3 (sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation) du chapitre 1 « Structure du groupe et actionariat » figurent dans les rapports financiers audités 2002 du Groupe Kudelski.

Par ailleurs, concernant le chapitre 6 « Droits 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.

Structure du groupe et actionnariat

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.

Suite à une réorganisation du Groupe, une holding Nagra Public Access, regroupant les principales sociétés actives dans le secteur du contrôle d'accès physique et du ticketing (SkiData, SportAccess et Ticketcorner), a été créée en décembre 2002. Opérationnellement, les sociétés AccessArena, NagraID et e-prica sont également incluses dans cette entité.

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 physique appartiennent à Nagra Public Access, laquelle appartient à 100% à Kudelski SA.

Actionnaires importants

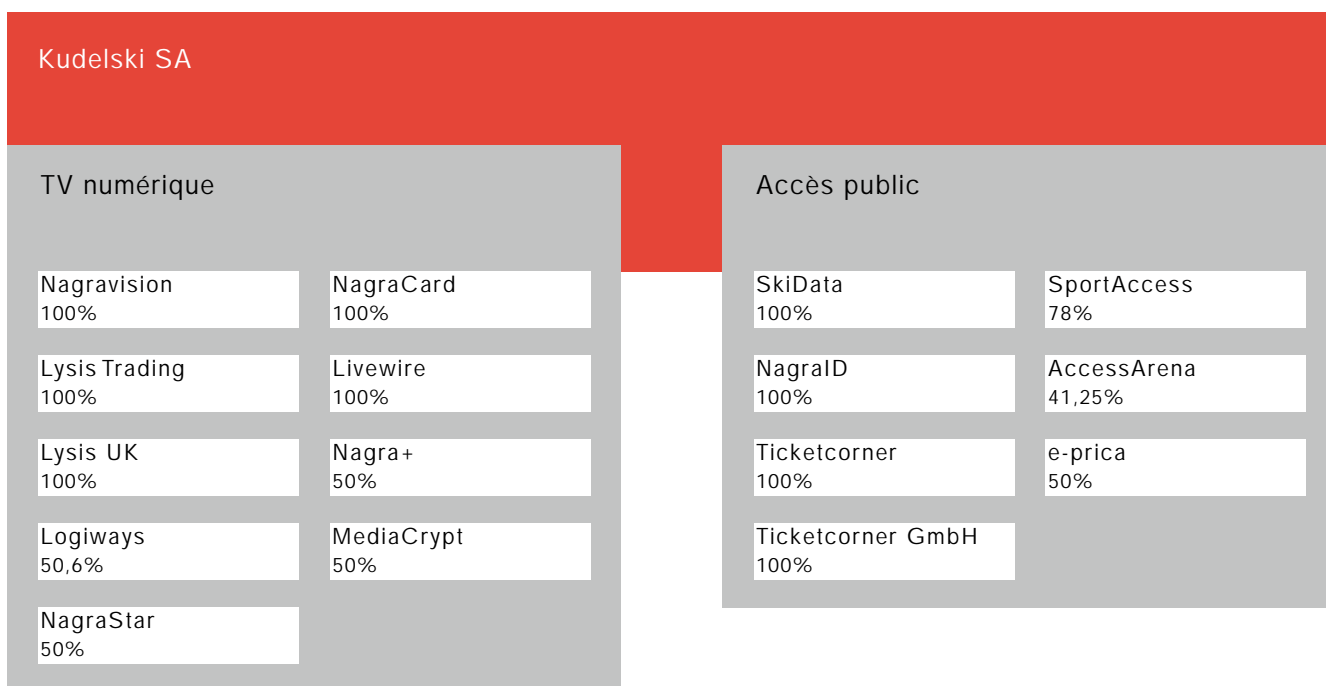
Le principal actionnaire de Kudelski SA est la famille Kudelski. Aucun autre actionnaire ne détient plus de 5% du capital. Il n'existe aucune participation croisée.

Au 31.12.02

Famille Kudelski	
Actions au porteur cotées KUD	12 890 095
Actions nominatives non cotées	46 300 000
Droit de vote	63,62%
Capital-actions détenu	34,11%

Publication du 07.01.02

Famille Kudelski	
Actions au porteur	12 838 800
Actions nominatives	46 300 000



Présence internationale

TV numérique Nagra Audio Accès public

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

- siège principal
- siège régional
- ▲ bureau

Structure du capital

Capital ordinaire

Le capital-actions s'élève à CHF 513 598 680. Il est divisé en 46 729 868 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 mai 2004, d'un montant maximum de CHF 41 486 320 par l'émission de 3 828 632 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 peut se présenter sous deux formes.

La première est d'un montant maximum de CHF 9 734 200 par l'émission d'un maximum de 973 420 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 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.

Modification du capital durant les trois derniers exercices

	31.12.02	31.12.01	31.12.00
en kCHF			
Capital-actions nominatives	46 300	46 300	45 000
Capital-actions au porteur	467 299	466 641	454 310
Réserve légale	57 719	53 589	52 082
Bénéfice reporté	160 965	140 040	58 973
Total des fonds propres	732 283	706 570	610 365

Actions

Le capital de Kudelski SA au 31 décembre 2002 se compose de 46 300 000 actions nominatives et de 46 729 868 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 2002.

Restriction de transfert

Les statuts de Kudelski SA contiennent des restrictions de transfert pour les actions nominatives. Celles-ci sont non cotées.

Emprunt convertible

Au 31 janvier 2002, Kudelski Financial Services S.C.A (l'émetteur), filiale à 100% de Kudelski SA, a émis un emprunt convertible de USD 325 millions. Le prix de conversion a été fixé à CHF 127.50 par action ordinaire au porteur de Kudelski SA. Kudelski SA garantit cette émission de manière inconditionnelle et irrévocable.

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

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

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

Au cours de l'exercice 2002, une opération de rachat d'obligations sur le marché a été conduite. Le Groupe Kudelski SA a racheté USD 92,347 millions de valeur nominale. Ces obligations ont été annulées. Suite à cette opération, le montant nominal des obligations en circulation au 31 décembre 2002 était de USD 232,653 millions.

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 7 membres élus par l'assemblée générale des actionnaires.

Le 1^{er} avril 2002, le conseil d'administration a constitué un comité d'audit, un comité stratégique et un comité de rémunération.

Membres du conseil d'administration

André Kudelski
Président et administrateur délégué

Claude Smadja
Vice-président du conseil d'administration
(depuis le 1^{er} avril 2002)

Norbert Bucher

Laurent Dassault

Patrick Fœtisch

Stefan Kudelski

Gérard Limat

Secrétaire du conseil : Adrienne Corboud Fumagalli,
secrétaire générale

	Année de naissance	Fonction au conseil	Nationalité	Exécutif/ non exécutif	1 ^{re} élection au conseil
André Kudelski	1960	Président et 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 Fœtisch	1933	Membre	Suisse	Non exécutif	1992
Stefan Kudelski	1929	Membre	Suisse	Non exécutif	1968
Gérard Limat	1940	Membre	Suisse	Non exécutif	1995

De gauche à droite :
Claude Smadja, Norbert Bucher, Stefan Kudelski,
André Kudelski, Gérard Limat, Laurent Dassault,
Patrick Fœtisch.



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 et du comité directeur de economiesuisse. Il est également conseiller communal à Lutry, en Suisse.

André Kudelski est président du comité stratégique du conseil d'administration depuis le 1^{er} avril 2002, date de la création des comités.

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

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 2001, Claude Smadja crée sa propre société de conseil stratégique, Smadja & Associates, Strategic Advisory.

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

Membre du conseil d'administration de Kudelski SA depuis 1999, Claude Smadja en devient vice-président le 1^{er} avril 2002, date de création de cette fonction au sein du conseil. Simultanément, il est nommé président du comité d'audit et membre du comité stratégique du conseil.

Norbert Bucher

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

Norbert Bucher commence sa carrière professionnelle auprès de Sulzer, à Winterthur ainsi qu'à New York, puis travaille 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 depuis sa création le 1^{er} avril 2002. Par ailleurs, Norbert Bucher est administrateur de Nagra Plus et président du conseil d'administration de Ticketcorner AG.

Laurent Dassault

Licencié en droit des affaires, Laurent Dassault est également diplômé de l'ESSCA (Ecole Supérieure de 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 Immobilière Dassault SA, administrateur de GIMD, de Dassault Systèmes, de SOGITEC Industries SA, de IPS (Industrial Procurement Services), de APRO (Aero Precision Repair and Overhaul Company). Il est également chairman de Midway Aircraft ainsi que de Dassault Falcon Jet do Brazil.

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.

Il siège au conseil d'administration de plusieurs sociétés du Groupe Kudelski : Nagravision SA (président), NagraCard SA (président), Nagra Plus (administrateur), NagraID SA (président), Lysis Trading SA (président), Lysis UK Ltd (président), Logiways (président), Nagra-Futuris SA (administrateur) et Livewire Inc. (président).

Stefan Kudelski

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

En 1951, il crée l'entreprise Kudelski avec le premier NAGRA, un magnétophone autonome destiné au reportage 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 la Société Financière Terramaris International SA à Genève (une société du groupe Dassault).

Il est également 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 en outre administrateur de Cendres et Métaux à Bienne 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 AG.

Election et durée du mandat

Les membres du conseil sont nommés par l'assemblée générale, pour une durée d'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. M^{me} Adrienne Corboud Fumagalli, secrétaire générale du Groupe Kudelski, assume cette fonction depuis le 14 décembre 2000. Elle n'est pas membre du conseil d'administration.

Organisation interne

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.

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

- Président
- Membre

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 et veille 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.

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

En 2002, le conseil et les comités se sont réunis comme suit :

Conseil d'administration	9 fois
Comité stratégique	3 fois
Comité d'audit	3 fois
Comité de rémunération	4 fois

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration a atteint plus de 90%. La plupart des réunions ont duré entre 3 et 4 heures.

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.

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

Kudelski SA a commencé à mettre en place un système Oracle E-Business Suite en janvier 2002 pour les sociétés sises à Cheseaux. Ce système a pour objectif de permettre l'attribution des revenus et des coûts à une comptabilité par projet et fournit une information additionnelle de type client-produit-technologie à haute valeur pour la prise de décisions stratégiques et opérationnelles.

Par ailleurs, durant le dernier trimestre 2002, le Groupe Kudelski a adopté un processus automatisé de gestion du portefeuille des projets permettant la qualification et le suivi des bénéfices et des risques durant toute la durée de vie d'un projet : de la définition à la mise en œuvre et du déploiement à la maintenance. Ce système permet notamment la gestion des risques financiers et opérationnels.

Direction générale

La direction générale est composée au 31 mars 2003, date de clôture de rédaction du rapport annuel 2002, des personnes suivantes :

André Kudelski
Président et administrateur délégué (CEO)

Pierre Roy
Directeur opérations (COO), Digital TV
Executive Vice President

Charles Egli
Directeur général (CEO), Nagra Public Access
Executive Vice President

Alan Guggenheim
Directeur général (CEO) de NagraStar
Executive Vice President

Mauro Saladini
Directeur financier du Groupe (CFO)
Executive Vice President

Adrienne Corboud Fumagalli
Secrétaire générale du Groupe

Nicolas Goetschmann
Directeur finance NagraVision/NagraCard
et administration du Groupe

Au 31 décembre 2002, la direction générale était composée des membres suivants :

André Kudelski, président et administrateur délégué (CEO)
Adrienne Corboud Fumagalli, secrétaire générale
Charles Egli, directeur opérations (COO)
Nicolas Goetschmann, directeur finance et administration (CFO)
John Markey, directeur vente et marketing (CMO) (*)

(*) jusqu'au 18 octobre 2002, dès lors conseiller stratégique du Groupe Kudelski.

Changements intervenus au sein de la direction

Un certain nombre de changements sont intervenus au sein de la direction générale du Groupe au début de l'année 2003.

En raison du regroupement des activités en deux secteurs opérationnels, la télévision numérique et l'accès physique (Nagra Public Access), la fonction de direction opérationnelle a été modifiée. M. Pierre Roy a été nommé COO de l'entité numérique, alors que M. Charles Egli est devenu CEO de l'entité Nagra Public Access, constituée en holding. Tous deux sont également Executive Vice President.

Par ailleurs, le conseil d'administration a décidé de renforcer la direction financière du Groupe. M. Mauro Saladini a été nommé au poste de directeur financier du Groupe (CFO) ainsi que Executive Vice President, tandis que M. Nicolas Goetschmann est devenu directeur financier de NagraVision et NagraCard et directeur administration Groupe.

M. Alan Guggenheim (CEO de NagraStar) a rejoint également la direction du Groupe au début de l'année 2003 en qualité de Executive Vice President.

Organes responsables

Conseil
d'administration

Direction générale

A. Kudelski
CEO Groupe

A. Corboud Fumagalli
Secrétaire générale

P. Roy
COO DTV

Ch. Egli
CEO Public Access
Nagra Audio

A. Guggenheim
CEO NagraStar

M. Saladini
CFO Groupe

Direction générale



André Kudelski

André Kudelski (1960)

Président et administrateur délégué (CEO)

Nationalité suisse

André Kudelski obtient un diplôme d'ingénieur-physicien de l'École 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 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 et du comité directeur de economiesuisse. Il est également conseiller communal à Lutry, en Suisse.

André Kudelski est président du comité stratégique du conseil d'administration depuis le 1^{er} avril 2002, date de la création des comités.

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



Pierre Roy



Charles Egli

Pierre Roy (1952)

Entré à la direction le 17.01.03

Directeur Opérations (COO) Digital TV – Executive Vice President

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 Precel (alors société du Groupe Kudelski).

Depuis 1999, il dirige sa propre société de conseil en entreprise et travaille dans le secteur des télécommunications tout en continuant à collaborer à des projets stratégiques pour Nagravision. En 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 SA, NagraCard SA, Logiways et Livewire, Inc.

Charles Egli (1948)

Directeur Opérations (COO) jusqu'au 16.01.03

Directeur général (CEO) Nagra Public Access depuis le 17.01.03

Executive Vice President

Nationalité suisse

Ingénieur ETS en électronique de formation, Charles Egli travaille chez Studer Revox à Zurich jusqu'en 1989, année à laquelle il rejoint Nagravision en qualité de chef de projet. En 1992, il est nommé directeur des opérations de Kudelski SA, puis en janvier 2003 directeur général de Nagra Public Access et Executive Vice President.

Charles Egli siège au conseil d'administration de plusieurs sociétés du Groupe Kudelski : Nagravision SA (administrateur), NagraCard SA (administrateur), NagraID SA (administrateur), Nagra-Futuris SA (administrateur), Ticketcorner AG (vice-président), SportAccess SA (administrateur), e-prica AG (administrateur), Lemman Consulting SA (président), MediaCrypt AG (administrateur), SkiData AG (vice-président) et AccessArena AG (vice-président).



Alan Guggenheim



Mauro Saladini



Adrienne Corboud Fumagalli



Nicolas Goetschmann

Alan Guggenheim (1950)

Entré à la direction le 17.01.03

Directeur général (CEO) de NagraStar – Executive Vice President

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 multimedia de 1993 à 1998, puis celles de Nagravision depuis 1996.

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

Depuis 2000, Alan Guggenheim est Chief Executive Officer de NagraStar, une société commune entre le Groupe Kudelski et EchoStar. Début 2003, il est nommé Executive Vice President du Groupe Kudelski.

Mauro Saladini (1966)

Entré à la direction le 01.02.03

Directeur Financier (CFO) – Executive Vice President

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 Mc Kinsey & 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.

En début d'année 2003, il rejoint le Groupe Kudelski en qualité de directeur financier et Executive Vice President.

Adrienne Corboud Fumagalli (1958)

Secrétaire générale

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, Montréal) 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.

Adrienne Corboud Fumagalli est membre du conseil d'administration de plusieurs sociétés du Groupe Kudelski : NagraID SA, Lysis Trading SA, Lysis UK Ltd, Nagra-Futuris SA, Livewire, Inc., AccessArena AG.

Elle est en outre secrétaire du conseil d'administration de Kudelski SA.

Nicolas Goetschmann (1960)

Directeur finance et administration (CFO) jusqu'au 31.01.03

Directeur finance Nagravision/NagraCard et directeur administration du Groupe dès le 01.02.03

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 2003, il devient directeur finance Nagravision/NagraCard et directeur administration Groupe.

Nicolas Goetschmann est administrateur de différentes sociétés du Groupe Kudelski : Nagra Trading SA, Logiways et Leman Consulting SA.

Rémunérations, participations et prêts

Contenu et procédure de fixation des rémunérations

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 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.

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, un bonus basé sur la performance individuelle et l'atteinte d'objectifs du Groupe. Une partie du bonus peut être payable sous forme d'actions au porteur de Kudelski SA.

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 2002 aux membres du conseil d'administration et/ou aux membres de la direction générale est de CHF 4 410 529; ce montant est réparti en CHF 4 128 529 pour les membres exécutifs du conseil d'administration et membres de la direction générale et de CHF 282 000 pour les membres non exécutifs du conseil d'administration. Ces chiffres comprennent les bonus 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 2002.

Rémunérations accordées aux anciens membres des organes dirigeants

Un montant de CHF 205 020 a été versé en 2002 à un ancien membre de la direction générale.

Attribution d'actions pour l'exercice

Pour l'exercice 2002, il n'y a eu aucune attribution d'actions à des membres exécutifs et non exécutifs du conseil d'administration ainsi qu'aux personnes qui leur sont proches, et aux membres de la direction générale de Kudelski SA ainsi qu'aux personnes qui leur sont proches.

Détention d'actions

Le nombre d'actions Kudelski SA détenues au 31 décembre 2002 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 12 893 885 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 2002 par la totalité des autres membres du conseil d'administration ainsi que par la totalité des personnes qui leur sont proches est de 1 000 actions au porteur.

Options

La société n'a pas attribué de stock options ou autre type d'options aux membres du conseil d'administration ou de la direction générale.

Honoraires et rémunérations additionnels

Les honoraires additionnels (y compris les honoraires de consultation et les honoraires relatifs à d'autres contrats/accord) et autres rémunérations versés par le Groupe Kudelski pour des prestations fournies pendant l'exercice 2002 à des membres du conseil d'administration et à des personnes qui leur sont proches sont les suivantes : CHF 533 374 à M. Patrick Føetisch en tant que conseiller juridique lors de diverses requêtes du Groupe Kudelski.

Prêt aux organes

Pour l'exercice 2002, 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.

Rémunération globale la plus élevée

La rémunération globale la plus élevée attribuée à un membre du conseil d'administration pour l'exercice 2002 s'élève à CHF 1 967 942, la totalité en espèces.

Organe de révision

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.

Le mandat de PricewaterhouseCoopers SA a débuté en 1985. Il est sous la responsabilité de M. Dominique Lustenberger depuis 1995.

Honoraires de révision et honoraires additionnels

Kudelski SA a versé à PricewaterhouseCoopers SA pour les services professionnels rendus en rapport avec la clôture des comptes annuels, les honoraires suivants :

en kCHF

Services d'audit	728
Services additionnels	932
Services exceptionnels	692
Sous-total	2 352
Services cédés à IBM	796
Total	3 148

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

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.

Par services exceptionnels, on entend les travaux liés aux aspects juridiques et fiscaux de l'émission de l'emprunt convertible de janvier 2002.

Les services cédés à IBM concernent la mise en œuvre du système Oracle E-Business Suite (logiciel de comptabilité transactionnelle).

Instruments de surveillance et de contrôle de 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.

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) 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 permanente. 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

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

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

Lysis Trading SA

Ch. de la Chapelle 4-6
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 3000
Fax +41 21 732 3090
hq@lysis.com
www.lysis.com

Lysis UK Ltd.

334 Chiswick High Road
London W4 5TA
Royaume-Uni
Tél. +44 208 742 7719
Fax +44 208 742 8397
uk@lysis.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

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.ch
www.ticketcorner.ch

Ticketcorner GmbH

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

Nagra ID 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

SportAccess SA

10, rue de l'Industrie
1950 Sion
Suisse
Tél. +41 27 323 0910
Fax +41 27 323 0911
info@sportaccess.com
www.sportaccess.com

AccessArena AG

Hofwisenstrasse 24
8153 Rümlang
Suisse
Tél. +41 1 818 18 08
Fax +41 1 818 18 09
info@accessarena.com
www.accessarena.com

e-prica SA

Untermattweg 8
3027 Berne
Suisse
Tél. +41 58 851 27 37
Fax +41 58 851 27 38
info@e-prica.com
www.e-prica.com

Nagra Audio

Nagra Audio

Nagravision SA – Kudelski Group
Route de Genève 22
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 01 01
Fax +41 21 732 01 00
audio@nagra.com
www.nagraaudio.com

Autre

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

Support international

TV numérique

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

Allemagne

Nagravision SA
Auf der Heide 32
31141 Hildesheim
Allemagne
Tél. +49 5121 878 814
Fax +49 5121 878 815
nagravision.germany@nagra.com

USA

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

Nagravision SA

Beijing Office
#2,3/FL, Beijing Kerry Centre
North Tower
No. 1 Guang Hua Road
Chao Yang District
100020 Beijing
République Populaire de Chine
Tél. +86 10 8529 8893/8894
Fax +86 10 8529 8866
nagravision.china@nagra.com

Nagra Audio

USA

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

Allemagne

Nagra Kudelski GmbH
Tegernseer Landstr. 161/11
81539 Munich
Allemagne
Tél. +49 (0)89 697 1207
Fax +49 (0)89 691 1964
audio.germany@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

France

Nagra France Sàrl
118/130, av. Jean Jaurès
75019 Paris
France
Tél. +33 (0)1 42 03 9900
Fax +33 (0)1 42 08 8920
audio.france@nagra.com

Accès public

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

Suisse

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

Autres filiales SkiData :

France
Allemagne
Italie
Pays-Bas
Suède

Veillez contacter le siège
de SkiData en Autriche.

Gestion de projet

Corporate Communications, Kudelski Group

Support, coordination

Desrochers Communication

Photographie

Pierre Fantys

Design

www.messischmidt.ch

Impression

Imprimeries Réunies Lausanne, Suisse

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

© Kudelski Group 2003

Kudelski SA
22, route de Genève
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 01 01
Fax +41 21 732 01 00
info@nagra.com
www.nagra.com