

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2005

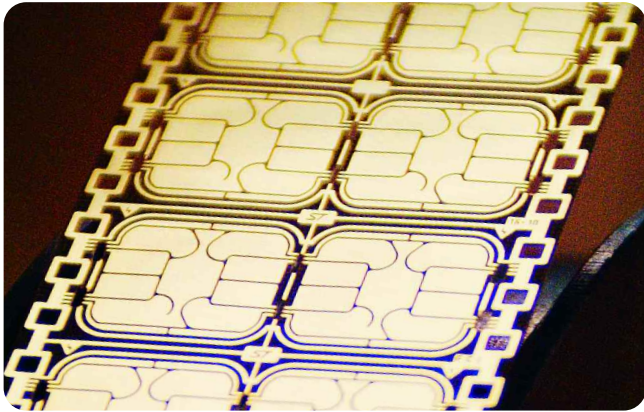


Table des matières

2	Le Groupe Kudelski aujourd'hui
4	Message du Président
6	L'année 2005 en bref
8	Opportunités et risques – Une gestion intégrée
15	Télévision numérique
29	Accès public
41	Nagra Audio
49	Gouvernement d'entreprise

Annexes

76	Profil du Groupe
78	Aperçu historique

Groupe Kudelski
Rapport annuel 2005

Le Groupe Kudelski aujourd'hui

La stratégie du Groupe Kudelski vise en priorité les marchés de masse, à haute valeur ajoutée. Le Groupe privilégie les modes de commercialisation de type «business-to-business» (BTB) plutôt que «business-to-consumer» (BTC).

Depuis quinze ans, le Groupe Kudelski a choisi de faire de la télévision à péage, un domaine qui a progressivement évolué vers la télévision numérique, son «core business». La valeur ajoutée du Groupe dans cette activité est une combinaison du métier de la sécurité et de celui de la gestion des droits d'accès dans un environnement flexible. Le Groupe fournit des solutions à des opérateurs de télévision numérique distribuant du contenu (télévision) à des millions d'abonnés, utilisateurs finaux des produits du Groupe Kudelski.

En complément à l'activité télévision numérique, le Groupe Kudelski a créé un second pilier, le contrôle d'accès à des lieux publics. La synergie entre les deux principales activités de l'entreprise est aussi bien stratégique (convergence) que technologique (sécurité).

Le Groupe Kudelski investit continuellement dans des projets de recherche et de développement pour disposer de solutions et de technologies de pointe. La priorité est donnée aux projets ayant un important potentiel de rentabilité économique à long terme. L'innovation est encouragée et le Groupe applique une politique proactive de protection de la propriété intellectuelle, qui passe notamment par le dépôt de brevets.

L'évolution récente du secteur de la télévision numérique a fait apparaître une série de nouvelles opportunités, telles que la télévision sur internet (IPTV), la télévision sur des récepteurs mobiles (Mobile TV) et la télévision en mode Push VOD. Alors que ces nouveaux marchés ne devraient décoller qu'à partir de 2007, le Groupe Kudelski a décidé d'investir massivement pour être un leader dans ces nouveaux secteurs, même si cela doit impliquer une moindre rentabilité à court terme.

L'innovation est une valeur essentielle pour le Groupe Kudelski. Toutefois, elle ne s'arrête pas à la technologie. Elle consiste également en une approche créative dans les modes de commercialisation, qu'il s'agisse des offres faites par le Groupe à ses clients ou des outils que le Groupe met à disposition des opérateurs pour leur permettre de mieux commercialiser leurs propres services. Dans cette logique, une migration des importants clients en télévision numérique vers un mode de commercialisation de type locatif est prévue en 2006.

Pour les années à venir, le Groupe Kudelski va investir prioritairement pour améliorer sa présence géographique et s'étendre à des domaines d'activités connexes afin d'augmenter la valeur ajoutée par unité vendue et de se renforcer sur ces secteurs à fort potentiel. La priorité reste la croissance organique, même si une politique active d'acquisitions est prévue dans des secteurs stratégiques.

Chiffre d'affaires et rentabilité en forte progression

Forte croissance organique de l'entité Télévision numérique

Nouvelles alliances stratégiques avec Canal+, UGC et Disney

Entrée en force sur les marchés IPTV (télévision sur Internet) et télévision sur mobiles

Retour aux chiffres noirs de l'entité Nagra Public Access (NPA)

Nouvelle structure de NPA et conquête de nouveaux marchés en dehors d'Europe

Succès du nouvel amplificateur pyramidal Nagra PMA

Message du Président

L'année 2005 a été un excellent cru pour le Groupe Kudelski. Croissance des revenus et chiffres clefs évoluant favorablement sont des indicateurs témoignant de la tendance positive observée durant l'année écoulée. Le cash flow record généré en 2005 a été le fruit des efforts poursuivis durant les trois dernières années.

Répondre aux attentes des clients durant l'exercice 2005 n'a pas été aisé. Les équipes ont dû faire preuve de flexibilité dans un environnement changeant, où la pression est forte et les défis permanents. Je saisis d'ailleurs cette opportunité pour remercier une fois de plus toutes les équipes du Groupe Kudelski qui ont contribué à cet effort, notamment celles de production et de support clients.

Au-delà des activités qui ont directement contribué à la réalisation des objectifs économiques en 2005, l'essentiel de l'activité du Groupe Kudelski a été d'investir dans l'avenir, que cela soit par la prospection de nouveaux marchés ou par le démarrage de nouveaux projets porteurs.

Parmi les projets orientés vers l'avenir, on notera tout particulièrement les développements dans les domaines de la télévision numérique avec cartes prépayées, de la sécurisation de la télévision sur Internet (IPTV), de la Push VOD et un nouveau concept de contrôle d'accès pour la télévision numérique de demain.

Durant des années, le secteur de la télévision numérique a évolué sans connaître toutefois de transformation fondamentale. La fin de 2005 marque par contre un réel changement dans la façon dont la télévision numérique se décline. On a vu successivement se concrétiser de nouvelles opportunités:

- la décision prise par plusieurs opérateurs de déployer une télévision numérique de masse avec contrôle d'accès va généraliser l'utilisation des technologies de sécurité pour l'ensemble des téléspectateurs, qu'ils soient sur le câble ou le satellite. Il s'agit d'une évolution majeure qui commence en Allemagne et qui sera très certainement reproduite dans d'autres pays;

- un nouveau concept de télévision terrestre avec cartes prépayées, qui a déjà fait ses preuves chez Mediaset, va révolutionner la façon de consommer la télévision à péage tout en la démocratisant. Un développement international de ce nouveau concept est prévu;
- la télévision par Internet (IPTV) devient un nouveau canal de distribution des programmes de télévision au travers de nouveaux acteurs dans ce secteur – les opérateurs télécom;
- la Push VOD devient un nouveau canal de distribution particulièrement bien adapté aux films à haute valeur ajoutée, davantage en concurrence avec la location de DVD ou de VHS qu'avec la télévision à péage classique;
- les technologies DVR, Push VOD et IPTV font apparaître de nouveaux besoins. Une nouvelle génération de contrôle d'accès permettra de mettre pleinement en valeur ces nouveaux modes de fonctionnement;
- la télévision «mobile» devient un nouveau canal de distribution pour les programmes de télévision destinés aux personnes qui souhaitent consommer des images où qu'elles se trouvent.

Alors que, par le passé, seule une partie des opportunités identifiées aboutissait rapidement à des projets concrets, le Groupe Kudelski doit faire face aujourd'hui à une demande réelle simultanée pour l'ensemble des nouveaux projets lancés durant le deuxième semestre 2005.

Cette situation particulière amène le Groupe Kudelski à devoir faire des choix. Or choisir parmi ces projets est d'autant plus difficile que chacun d'entre eux présente un fort potentiel à moyen et à long terme.

Ces projets doivent être réalisés rapidement afin d'éviter de manquer les «fenêtres» d'opportunité. Nous avons ainsi décidé, en nous en donnant les moyens, de réaliser ces projets en parallèle, de façon à conserver notre avantage concurrentiel, en particulier en ce qui concerne la télévision numérique de masse et la télévision «mobile».

Naturellement, ces nouveaux développements doivent se faire sans négliger les affaires courantes, même si l'on doit parfois renoncer à des projets profitables à court terme. Cette nouvelle situation a pour conséquence logique une forte augmentation de l'effort de Recherche & Développement pour 2006 et des revenus résultant de ces nouvelles technologies qui ne monteront en puissance qu'à partir de 2007.

Parallèlement aux nouvelles opportunités identifiées, le Groupe Kudelski a la volonté de faire évoluer une majorité de ses importants clients en télévision numérique vers le mode de commercialisation locatif. Une telle transition est particulièrement avantageuse pour le Groupe Kudelski sur le long terme, si les solutions continuent à être performantes, avec toutefois un manque à gagner à court terme. Dans cette hypothèse, on se trouve à la veille d'un cycle similaire à celui qui avait été initié par l'introduction du mode locatif en Allemagne en 2003, avec une contribution fortement positive dès 2004.

En ce qui concerne l'Accès public, le Groupe Kudelski continuera son expansion géographique en dehors d'Europe et poursuivra ses efforts de R&D pour confirmer son leadership technologique. La cession du contrôle de la société Ticketcorner – qui se développera désormais de façon autonome – permettra à l'entité Accès public de se concentrer sur ses axes de développement prioritaires.

C'est ainsi qu'à l'échelle du Groupe, l'année 2006 sera résolument une année de transition; les efforts consentis auront des répercussions positives en 2007 et au-delà, alors que l'essentiel des coûts sera déjà visible en 2006. Il s'agit d'un pari calculé, à l'instar de ceux qui dans le passé ont permis au Groupe Kudelski de progresser et, d'un acteur de niche, devenir un leader dans le domaine du contrôle d'accès. Dans cette nouvelle phase de transformation, le Groupe Kudelski prévoit de faire des acquisitions ciblées lui permettant d'accélérer l'atteinte de ses objectifs stratégiques et/ou de capter une part plus importante de la chaîne de valeur ajoutée.

Enfin, avec un très bon exercice 2005, en particulier au niveau du cash flow, le conseil d'administration de Kudelski SA a tenu à augmenter le dividende de 50% en le fixant à 30 centimes par action au porteur (3 ct. par action nominative). Néanmoins, la volonté du conseil d'administration est de continuer à investir massivement dans le développement de nouvelles opportunités. C'est là qu'est et sera réinvestie la majeure partie des bénéfices du Groupe durant les prochaines années.

Je tiens finalement à remercier les actionnaires de Kudelski SA qui nous ont fait confiance et qui nous ont permis de concrétiser nos projets de développement depuis vingt ans. Voilà en effet deux décennies que Kudelski est coté en bourse.

André Kudelski

L'année 2005 en bref

Publié pour la première fois selon les normes comptables IFRS, le total des produits et autres revenus d'exploitation du Groupe Kudelski en 2005 s'élève à CHF 697,2 millions, soit une augmentation de 15% par rapport à l'année précédente. L'EBIT atteint CHF 121,1 millions, en hausse de 31,4% par rapport à 2004. Le bénéfice net s'établit à CHF 86,8 millions, après avoir pris en compte des ajustements dus à la migration aux normes IFRS.

La réconciliation pro forma selon les normes SWISS GAAP RPC montre un total des produits de CHF 703,1 millions, un EBIT de CHF 121,5 millions et un bénéfice net de CHF 105,2 millions.

La capacité du Groupe à générer du cash flow a été exceptionnelle en 2005 avec un cash flow provenant des activités opérationnelles s'élevant à CHF 189,3 millions, soit plus de trois fois celui de l'exercice précédent. A la fin de l'année 2005, le Groupe disposait de liquidités à hauteur de CHF 434,7 millions.

La Télévision numérique a été le moteur principal de ces résultats. Le total des produits de cette division a progressé de 18%, notamment en raison d'une évolution favorable des affaires en Asie (+38%), d'une croissance continue en Europe (+23%) et de la poursuite du développement dans les Amériques (+7%).

L'Accès public a également amélioré ses résultats par rapport à 2004, avec une croissance de 8,5% et une marge opérationnelle de 5,1%. Cette division démontre aussi sa capacité à étendre sa présence géographique: ses revenus sont en croissance de 74% dans la zone Amériques et de 44% en Asie.

La finalisation en février 2006 de la cession d'une part majoritaire du capital de Ticketcorner a généré une plus-value importante pour le Groupe Kudelski, récompensant les importants investissements consentis ces dernières années dans le ticketing. Cette vente aura un impact positif sur le résultat opérationnel du Groupe en 2006. A partir de 2006, Ticketcorner sera sorti du périmètre de consolidation du Groupe.

Le Groupe prévoit de réinvestir une part importante des revenus issus de la transaction Ticketcorner pour développer de nouveaux secteurs et, en particulier, les solutions IPTV de Quative, Disney/Nagra Push VOD, Nagra Mobile TV et la prochaine génération de solutions de sécurité avancées et personnalisables permettant de protéger la distribution et le stockage de contenu électronique.

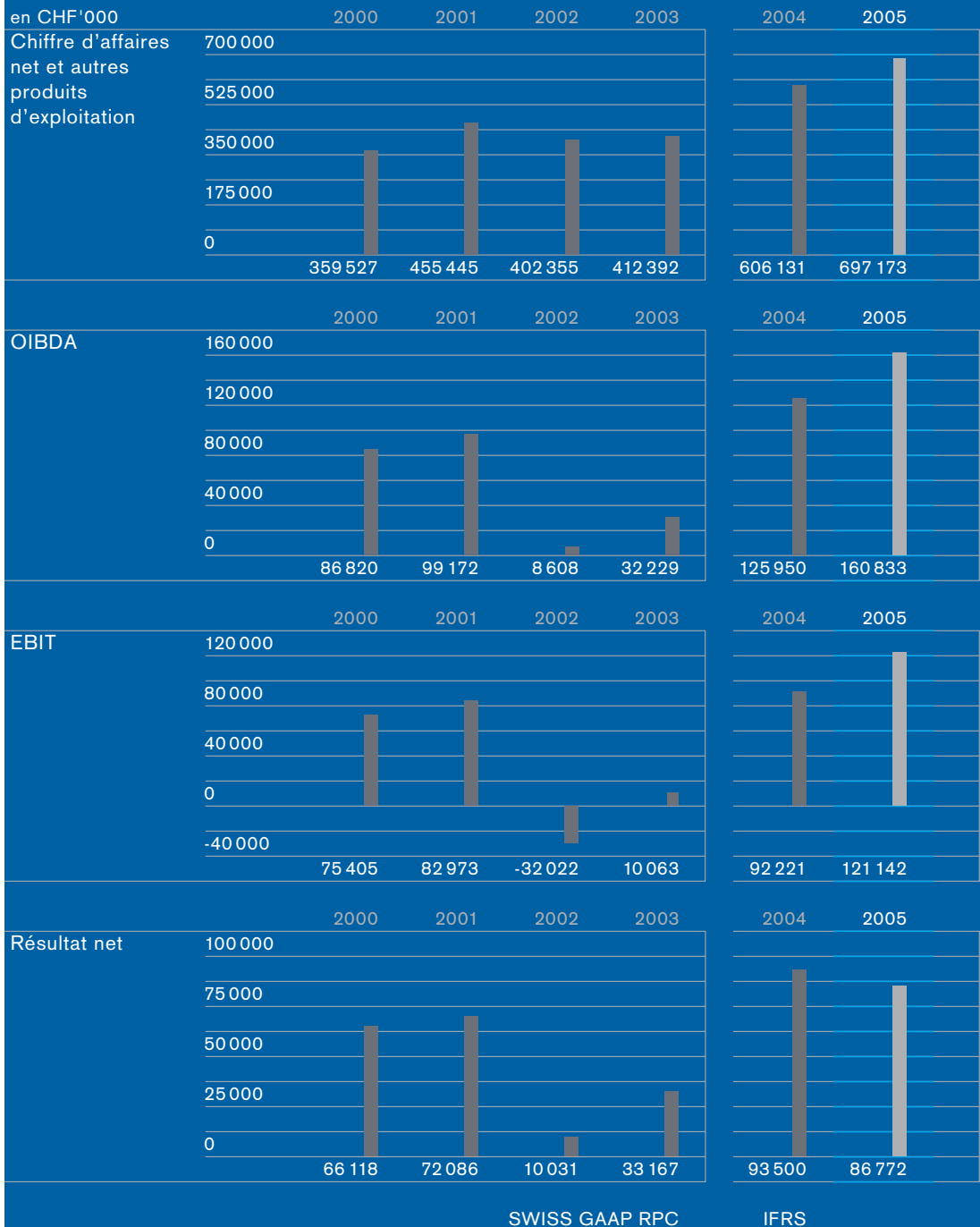
	2005	2004	2003	2002	2001	2000
en CHF'000						
Chiffre d'affaires net et autres produits d'exploitation	697 173	606 131	412 392	402 355	455 445	359 527
OIBDA ¹⁾	160 833	125 950	32 229	8 608	99 172	86 820
EBIT ²⁾	121 142	92 221	10 063	-32 022	82 973	75 405
Bénéfice net	86 772	93 500	33 167	10 031	72 086	66 618
Effectifs ³⁾	1 618	1 439	1 400	1 220	1 173	425

¹⁾ OIBDA: résultat opérationnel avant charges d'intérêts, impôts et amortissements.

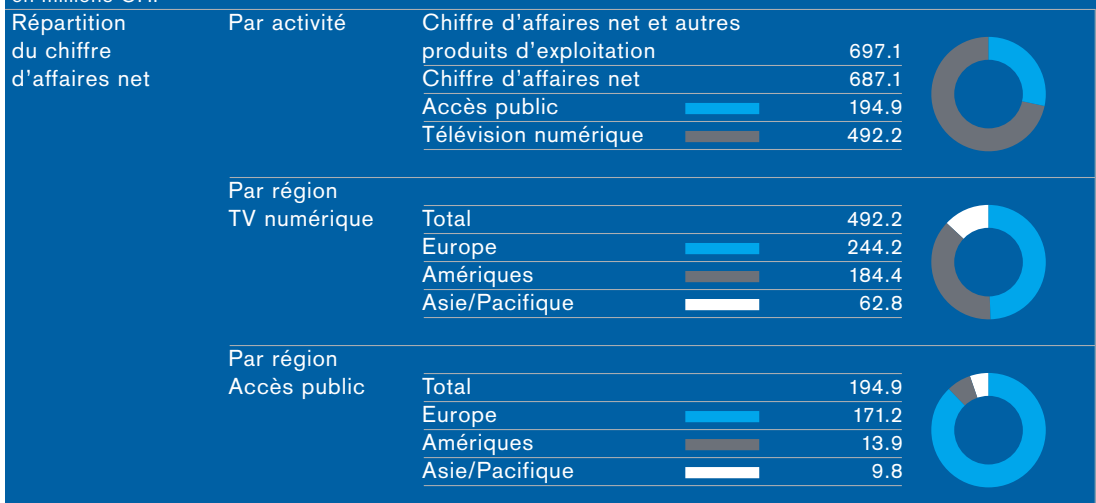
²⁾ EBIT: résultat d'exploitation.

³⁾ Effectifs: nombre d'employés au 31 décembre de chaque année.

Les chiffres des années 2000, 2001, 2002 et 2003 sont présentés selon les normes comptables SWISS GAAP RPC alors que les chiffres des années 2004 et 2005 sont présentés selon les normes IFRS. Les chiffres comparatifs de l'année 2004 ont été retraités selon les normes comptables IFRS.



en millions CHF



Opportunités et risques

Une gestion intégrée

Le Groupe Kudelski évolue dans un environnement technologique de pointe. Il y est confronté à une vive concurrence, sur des marchés souvent en devenir.

La capacité d'anticipation et la rapidité de réaction sont des atouts fondamentaux grâce auxquels le Groupe détient aujourd'hui une position forte sur les marchés.

La gestion des opportunités et des risques est une composante essentielle sur laquelle le Groupe a également fondé sa croissance. Cette notion concerne tous les aspects de l'entreprise: son organisation, sa stratégie de développement, les compétences qu'elle réunit, les produits qu'elle propose et le marché dans lequel elle évolue.

Organisation de l'entreprise

Souplesse et rigueur

Le Groupe Kudelski a opté pour une organisation lui offrant souplesse et réactivité, tout en favorisant la créativité.

Horizontale, la structure est hiérarchiquement légère et les lignes de décision directes. Depuis 2003, les fonctions clés en ont été renforcées, de manière à intégrer de nouvelles compétences organisationnelles et opérationnelles. Ce renforcement touche notamment les secteurs du business development, du product development, du contrôle financier et de la comptabilité.

L'entreprise applique les principes d'une gestion par projets. Le nombre en a été affiné au cours de ces dernières années afin de mieux concentrer le potentiel sur des objectifs ciblés, en ligne avec les attentes du marché.

Contrôle financier

Le pilotage financier constitue un volet important du contrôle des risques. Régulièrement actualisées, les procédures permettent à la direction du Groupe de mieux identifier les principaux risques – stratégiques, opérationnels ou liés au marché – et leur impact potentiel sur le plan économique.

Ces procédures ont par ailleurs amélioré la maîtrise des coûts opérationnels tout en favorisant la croissance des affaires. Elles ont également permis une gestion plus systématique des risques liés aux fluctuations des taux de change.

Stratégie de développement

Construire la croissance future

Une part importante de la croissance du Groupe dépend du développement des marchés sur lesquels il opère, dont la plupart sont au début de leur développement (réseaux IP, solutions de protection de contenus basées sur cartes à prépaiement, télévision sur récepteurs mobiles, etc.). Le Groupe se doit de disposer d'une offre variée afin de saisir les nouvelles opportunités et répondre aux risques de façon optimale.

La croissance du Groupe est historiquement liée à un nombre réduit de grands opérateurs. Si le Groupe continue à conquérir des parts de marché, il n'en reste pas moins qu'une proportion importante de ses revenus provient de ses clients historiques.

Le développement de nouvelles technologies, la qualité du service, l'excellence éprouvée des solutions livrées, l'expansion de la présence géographique sont autant de critères décisifs qui permettent de renforcer les relations avec les clients tout en évitant la dépendance et qui favorisent la conquête de nouvelles affaires.

«Par le passé, seule une partie des opportunités identifiées aboutissait à des projets concrets. Aujourd'hui, le Groupe doit faire face à une demande réelle simultanée pour l'ensemble des nouveaux projets. Nous avons décidé de les réaliser en parallèle afin de conserver notre avantage concurrentiel, en mettant l'accent sur les nouveaux secteurs porteurs tels que la télévision de masse et la télévision mobile.»

André Kudelski



Opportunités et risques

Une gestion intégrée

Des solutions performantes

Dans le secteur de la télévision numérique, le Groupe développe et commercialise les solutions de sécurisation qui comptent parmi les plus sûres et les plus réputées du marché.

Au-delà du système d'accès conditionnel, il fournit aux opérateurs un ensemble de solutions innovantes permettant le déploiement de nouveaux «business models» et de nouvelles fonctionnalités.

Au cours des quinze dernières années, le Groupe a démontré sa capacité à explorer de nouveaux terrains adjacents à son activité principale et à étendre le champ d'application de ses technologies.

La transition de la télévision analogique à la télévision numérique, la sécurisation des transmissions sur réseaux IP (de même que sur réseaux broadcast), les solutions de télévision sur mobiles, ne sont que quelques exemples de la capacité du Groupe à anticiper les besoins du marché et à développer de nouvelles technologies pour y répondre.

Expansion géographique

Le Groupe Kudelski bénéficie d'une vaste présence géographique qui non seulement contribue à l'augmentation de ses résultats, mais qui réduit l'exposition des revenus aux variations des taux de change d'une seule monnaie.

Le Groupe est présent sur les cinq continents depuis 1999. Avec l'acquisition de **MediaGuard** et la signature de contrats avec plusieurs opérateurs majeurs au cours des deux dernières années (**Premiere**, **UPC**, **KDG** par exemple), le Groupe est parvenu à renforcer sa présence, notamment en Europe.

L'Amérique du Nord représente le deuxième marché le plus important pour le Groupe. Les Etats-Unis, où NagraVision a démarré ses activités en 1995 avec l'opérateur **EchoStar**, est un marché clé.

Au cours des dernières années, le Groupe a acquis une forte présence dans la région Asie/Pacifique, en conquérant de nouveaux clients sur des marchés tels que la Malaisie, Hong Kong, Singapour, la Corée du Sud et Taïwan pour n'en citer que quelques-uns. De plus, le Groupe coopère avec plusieurs câblo-opérateurs en Chine, s'assurant ainsi d'une forte présence dans les villes économiquement les plus fortes, telles que Shanghai et Pékin.

Acquisitions

Les acquisitions stratégiques s'inscrivent en complément de la croissance organique. Elles portent sur des sociétés venant consolider la position du Groupe Kudelski en lui permettant d'enrichir ses lignes de produits et son savoir-faire et de renforcer sa position sur les marchés. En télévision numérique, elles comprennent notamment **Lysis** en 2001, **MediaGuard** en 2003 ainsi que **Abilis** en 2005.

Les acquisitions dans le secteur Accès public (notamment **SportAccess** en 2000 et **SkiData** en 2001) représentent une expansion du Groupe Kudelski dans un nouveau secteur. Elles s'inscrivent dans la stratégie de convergence du Groupe entre son secteur clé, la télévision numérique, Internet, la téléphonie mobile et l'accès physique.

Gestion des compétences

L'innovation, une valeur fondamentale du Groupe

De l'invention de l'enregistreur portable aux technologies de sécurisation les plus avancées, en passant par les systèmes d'accès physique «mains-libres», le Groupe Kudelski a, à tous les moments de son histoire, construit ses succès par l'innovation.

Qu'elles soient technologiques ou dans l'approche du marché, ces innovations ont permis de répondre aux nouveaux besoins des consommateurs et des clients. Mais, au-delà, elles ont révolutionné le marché en proposant de nouvelles solutions et de nouveaux modèles qui ont simplifié la vie des utilisateurs et les ont amenés à modifier leurs habitudes.

R&D et centres de compétences

Dans le secteur de la télévision numérique, le Groupe dispose de trois principaux centres de Recherche & Développement, en Suisse (**NagraVision/NagraCard**), en France (**Nagra France**) et aux Etats-Unis (**NagraStar**). Dans le domaine de l'accès public, ces activités se concentrent principalement en Autriche et en Suisse.

En télévision numérique, l'activité R&D concerne principalement les technologies de protection de contenus. Elle s'articule autour de plusieurs axes:

- l'évolution constante de l'architecture et des solutions de sécurité;
- l'introduction de nouvelles plates-formes et de nouveaux services comme par exemple les cartes à prépaiement, les modules de «basic encryption» et les systèmes de vidéo à la demande;
- le développement de solutions anticipant les besoins du marché et capables de supporter les services émergents et futurs. A titre d'exemple, citons les plates-formes hybrides (e.g. terrestre/IP ou satellite/IP) et les transmissions de contenus sur mobiles.

Le Groupe a également mis en place des centres de compétences spécialisés dans les développements liés aux décodeurs ([Livewire](#) aux Etats-Unis, [Centre STB](#) à Shanghai, participation dans [Acetel](#) en Corée) et aux solutions IPTV ([Quative](#) au Royaume-Uni).

La division Accès public accorde également beaucoup d'importance au R&D afin d'améliorer son avantage compétitif. Elle travaille à développer des systèmes de contrôle d'accès physiques innovants, faciles à déployer et offrant de nombreuses fonctionnalités afin de répondre aux besoins spécifiques des segments du ski, des parkings, des parcs d'attraction, des installations sportives et bien d'autres.

La maîtrise des cartes à puce

Le Groupe Kudelski intègre au sein même de l'entreprise l'ensemble des fonctions et des compétences stratégiques.

Les cartes à puce sont conçues, développées et produites par [NagraCard](#) et [Nagra France](#). Ces deux sociétés du Groupe Kudelski détiennent une expertise éprouvée dans le design de solutions matérielles et logicielles sécurisées utilisant des microprocesseurs sécurisés pouvant être incorporés dans une carte à puce. Toutes les opérations de nature sensible sont réalisées par des équipes spécialisées au sein de ces entités, qui gèrent leur propres lignes de production.

Les cartes à puce destinées aux clients du Groupe Kudelski sont fabriquées par sa société [NagraID](#). Au cours de l'année écoulée, cette société a élargi son champ d'activités; elle développe et produit également les modules sans contact (basés sur la technologie RFID) et fabrique les cartes à puce destinées aux clients de l'entité Accès public du Groupe. Ces modules et ces cartes à puce répondent à une demande sans cesse croissante de systèmes de sécurisation permettant une identification sans contact.

Une production réalisée au sein du Groupe dans des locaux hautement sécurisés permet une gestion plus sûre du processus de développement des solutions. En outre, elle élimine les risques supplémentaires liés à l'utilisation de sous-traitants dans ce domaine sensible, notamment les risques qui concernent la sécurité et la confidentialité.

Gestion de la propriété intellectuelle

Le Groupe Kudelski dispose à fin 2005 d'un portefeuille de 1 300 brevets et marques protégés à travers le monde.

Cet important patrimoine fait l'objet d'un programme de protection couvrant tous les aspects de la propriété intellectuelle. Cette responsabilité est assurée par la société [Leman Consulting](#), détenue par le Groupe Kudelski. Une seconde société, [Nagra Thomson Licensing](#), est chargée de valoriser le portefeuille de brevets résultant de l'acquisition de [MediaGuard](#). L'entreprise détient l'intégralité des licences et des brevets liés à son activité. Elle évite ainsi les risques que présenterait une dépendance en cette matière.

Pour notamment renforcer encore cet actif stratégique, un nouveau poste de direction des affaires juridiques a été créé au sein du Groupe et confié à Lucien Gani depuis le 1^{er} janvier 2006.

Contrôle qualité

Le Groupe développe des solutions sophistiquées comportant des spécificités variant selon les besoins de chaque client. Il est important que chaque phase – qu'il s'agisse du développement du produit, du déploiement sur site ou des mises à jour – fasse l'objet de contrôles rigoureux et systématiques dans des contextes hostiles.

Le service Assurance Qualité a établi des processus visant à assurer la qualité des produits livrés et leur conformité avec les besoins des opérateurs et les normes de contrôle qualité en vigueur dans l'industrie.

Les éventuels défauts des produits pouvant être lourds de conséquence pour le client – et donc pour le Groupe – tout est mis en œuvre pour réduire les risques en amont et être capable de rectifier les problèmes dans les meilleurs délais.

Les cartes à puce sont conçues, développées et produites au sein même du Groupe Kudelski.



Opportunités et risques

Une gestion intégrée

Un centre de formation

Le Groupe a mis en place en début d'année 2005 un centre de formation destiné aux clients du Groupe ainsi qu'aux collaborateurs. Si la formation n'est pas une activité nouvelle en soi, les structures d'accueil, le programme des cours et la formation des enseignants ont été optimisés. Durant les cours, les participants ont l'opportunité de s'exercer dans des laboratoires reproduisant parfaitement les configurations des plates-formes des clients.

Les avantages concurrentiels

Indépendance du Groupe – Une valeur identitaire

Il n'existe aujourd'hui qu'un petit nombre de fournisseurs de systèmes d'accès conditionnel destinés aux opérateurs de télévision numérique. Le Groupe Kudelski est indépendant aussi bien des opérateurs que des fabricants de décodeurs. Cette qualité représente un avantage compétitif important pour une majorité d'opérateurs.

Par ailleurs, l'indépendance permet aux clients du Groupe de déployer une plate-forme composée des meilleures technologies disponibles sur le marché et d'éviter les risques de conflits d'intérêts.

Des solutions en architecture ouverte

Les solutions du Groupe Kudelski sont conçues en architecture ouverte. Le Groupe collabore depuis de nombreuses années avec les fournisseurs d'infrastructures de tête de réseau, de décodeurs, d'applications interactives et de systèmes de gestion de contenu. Il est ainsi en mesure d'interfacier ses solutions avec celles des partenaires. Ses systèmes sont compatibles avec les décodeurs provenant de plus de soixante fabricants. Le Groupe travaille également avec la plupart des grandes entreprises d'électronique grand public.

Les algorithmes de cryptage les plus performants

Depuis 1984, le Groupe s'est construit une expertise en matière de cryptographie en développant et en déployant des algorithmes symétriques et asymétriques dans ses solutions d'accès conditionnel et de codage.

Par ailleurs, le Groupe a fondé en 1999, en collaboration avec Ascom Systec AG, l'entreprise **MediaCrypt**, qui développe des algorithmes de cryptage pour la transmission de données sensibles dans le cadre de la télévision numérique à péage, pour des applications Internet à haut débit et pour la protection des droits d'auteur dans l'industrie des médias.

MediaCrypt vend sous licence l'algorithme IDEA, reconnu comme le plus sûr du marché. Depuis quatorze ans, cet algorithme a sécurisé des millions de transaction dans le monde.

Une nouvelle génération d'algorithmes a été introduite en 2005, IDEA NXT, qui offre un niveau de performance inégalé, des fonctionnalités plus nombreuses et une plus grande capacité de diversification.

MediaCrypt a reçu en début d'année 2006 le Frost & Sullivan's 2005 Excellence in Technology Award.

Une gestion dynamique de la sécurité

Les systèmes d'accès conditionnel déployés chez les opérateurs sont inévitablement exposés aux attaques de pirates. Ces attaques font partie intégrante de la gestion quotidienne de tout professionnel de la sécurité.

Les procédures mises en place par le Groupe Kudelski assurent une protection élevée et permettent de réagir en cas d'attaque avérée.

Les solutions de sécurisation font l'objet d'une veille permanente visant à identifier et à qualifier les risques techniques et économiques. Les observations issues de ce monitoring sont intégrées dans un processus de développement dynamique du système de sécurisation, entraînant le déploiement de contre-mesures logicielles capables de modifier au besoin le profil sécuritaire des cartes à puce.

Dans l'environnement de la télévision, les éléments de sécurité résident dans le décodeur tout autant que dans la carte à puce et dans la tête de réseau. Le Groupe a défini une approche sécuritaire comprenant une série de spécifications requises de la part des fabricants de décodeurs. Ces spécifications, qui concernent tant le design du décodeur que son architecture et sa fabrication, visent à protéger l'accès à certains composants critiques du point de vue sécuritaire.

Télévision numérique

Fort développement sur tous les fronts



Avec un chiffre d'affaires et un niveau de rentabilité records en 2005, le pôle **Télévision numérique** poursuit sa croissance à rythme soutenu.

PocketDISH, des appareils portables multimédias proposés par DISH Network (EchoStar) permettant de visualiser des programmes télévisés. Le contenu est sécurisé par une solution du Groupe Kudelski.



Télévision numérique

Fort développement sur tous les fronts

Avec un chiffre d'affaires et un niveau de rentabilité records en 2005, le pôle Télévision numérique poursuit sa croissance à rythme soutenu.

Il déploie une forte activité sur tous les fronts, commerciaux et technologiques, confortant son leadership mondial dans les solutions de sécurisation de contenus numériques pour tous les types de réseaux: satellite, hertzien, câblé, téléphonique ou IP.

Les systèmes Nagravision desservent aujourd'hui plus de 100 opérateurs de télévision numérique dans le monde, représentant à fin 2005 plus de 60 millions de smart cards/modules actifs.

Télévision sur IP

L'IPTV – la télévision sur Internet – constitue une nouvelle technologie pour les opérateurs de télévision numérique et les fournisseurs de services sur mobiles. Trois segments de marché sont concernés:

- les opérateurs traditionnels de télécommunications, qui élargissent leur offre téléphonique à la transmission de données et de vidéo et proposent des «packs» (triple-play) comprenant les trois services (téléphonie, Internet à large bande et vidéo);
- les opérateurs de télévision par satellite et par voie numérique terrestre qui, eux aussi, élargissent leur offre en proposant des films et des émissions à la demande;
- les câblo-opérateurs qui veulent proposer, de la même manière, une offre «triple-play» de façon économique grâce à la technologie IP.

La protection du contenu sur les réseaux IP à large bande est une préoccupation réelle pour les fournisseurs de contenu et les diffuseurs. Les systèmes d'accès conditionnel et de Digital Rights Management (DRM) de Nagravision permettent non seulement de protéger le contenu lors de la distribution et du stockage, mais offrent également des fonctionnalités de gestion des droits et d'authentification des utilisateurs.

Nagravision a fait son entrée dans le domaine de l'IPTV il y a plus de deux ans, avec les solutions de contrôle d'accès **NagraIP**, qui équipent déjà plusieurs opérateurs.

En France, une solution NagraIP a été adoptée par **neuf Telecom**, pour la sécurisation de son service TV sur DSL. L'acquisition de Cégétel par neuf a augmenté de manière significative la base d'abonnés de l'opérateur. Le nombre d'abonnés au service TV de neuf devrait atteindre 200 000 en 2006.

En Espagne, l'opérateur de réseaux à large bande **Jazztel** a lancé son service de télévision payante sur DSL, Jazztelia TV, en utilisant la solution de protection de contenu NagraIP.

En Allemagne, **ish** s'apprête à déployer en début 2006 une solution IPTV de vidéo à la demande sur le câble intégrant un système NagraIP. Cette solution permet à ish de proposer le même contenu de VOD sur les téléviseurs et sur les ordinateurs de ses abonnés.

Aux Etats-Unis, un contrat a été signé avec **PanAmSat** pour la livraison d'un système IPTV comprenant la solution NagraIP de protection de contenu et des décodeurs. Le système dessert un bouquet de programmes haute définition mis à disposition des opérateurs câble et IPTV à travers tout le pays. Ce bouquet est codé en MPEG4, une norme performante qui englobe les nouvelles applications multimédias et la HDTV (télévision en haute définition).

Dans le secteur de la télévision numérique, le Groupe dispose de trois centres principaux de Recherche & Développement en Suisse, en France et aux Etats-Unis.



Télévision numérique

Fort développement sur tous les fronts

Création d'une nouvelle entité

L'expérience sur le terrain acquise par le Groupe Kudelski dans le domaine de l'IPTV lui a montré qu'il y avait une réelle opportunité d'étendre ses compétences à des secteurs connexes au contrôle d'accès. Il a ainsi décidé de créer une nouvelle filiale au Royaume-Uni, **Quative Ltd**, dédiée aux solutions IPTV.

Quative offre une plate-forme IPTV clé en main de dernière génération comprenant la protection, la gestion et la distribution de contenu. Elle réunit en son sein des experts de la première heure dans le domaine de l'IPTV, qui ont durant ces dernières années accumulé une expérience fondamentale dans ce nouveau secteur.

En complément de l'expérience amenée par ses principaux cadres et ingénieurs, Quative bénéficie des savoir-faire de NagraVision pour la partie sécurisation et de Lysis pour la partie gestion de contenus. La mise en commun de l'ensemble de ces compétences donne à l'entreprise un positionnement unique sur le marché.

Selon la philosophie du Groupe Kudelski, l'architecture de la plate-forme Quative est ouverte, modulable et agnostique. Elle supporte les solutions purement IP de même que les solutions hybrides DVB-IP et supporte des applications de guide des programmes (EPG), de vidéo à la demande, de transactions d'achat et de fonctions OSS/BSS gateway.

Quative déploiera ses premières solutions clé en main durant l'année 2006 dans le cadre de projets stratégiques du Groupe Kudelski.

Télévision sur terminaux mobiles

Se transformant progressivement en véritables terminaux multimédias, les téléphones mobiles ne cessent de s'enrichir de fonctionnalités nouvelles. Après les SMS, les MMS, les photos, la musique et l'accès à Internet, ce sont la télévision et les contenus vidéo payants qui représentent aujourd'hui le nouveau pas technologique. L'industrie a clairement tourné son attention vers des services à valeur ajoutée qui lui permettent d'accroître ses revenus.

Le Groupe Kudelski s'est positionné sur ce marché porteur avec des solutions spécifiquement développées par NagraVision.

Sous l'appellation **Nagra-Lysis Mobile DRM**, l'entreprise offre une solution de sécurisation globale comprenant à la fois les modules de protection de contenu Nagra Mobile basés sur carte SIM et les modules de gestion de contenu et de droits Lysis Mobile DRM.

Cette technologie, qui profite de la longue expérience du Groupe dans le domaine de la sécurisation de la télévision et des services vidéo, comporte de multiples avantages:

- elle est la première au monde à offrir une solution complète pour la TV mobile;
- elle s'intègre avec les appareils des principaux fabricants de téléphones mobiles;
- elle offre un ensemble de «business models» permettant l'achat de contenus diffusés en mode connecté ou déconnecté;
- elle favorise les synergies entre les différents types de réseaux: 2.5G/3G et DVB-H (Digital Video Broadcasting – Handhelds);
- multistandard, elle est compatible avec les normes OMA1.0 et 2.0, DVB-CBMS (Digital Video Broadcasting – Convergence Broadcast Mobile Systems) et Microsoft DRM.

A l'automne 2005, le Groupe Kudelski a été choisi par l'opérateur **T-Mobile**, le quatrième plus important opérateur de réseaux mobiles dans le monde, pour participer à un projet pilote en République Tchèque, combinant, en première mondiale, la diffusion TV en DVB-H avec des services interactifs sur portables.

La plate-forme Nagra Mobile mise en place pour le projet offre une souplesse exceptionnelle et donne à l'opérateur toute latitude pour développer des «business models» variés, comprenant différentes formes de vente de contenus.

En Italie, l'opérateur de téléphonie mobile **3 Italia**, qui compte plus de 5,5 millions de clients à fin 2005, a choisi la solution Nagra Mobile pour sécuriser le service de télévision mobile qu'elle entend commercialiser avant la Coupe du Monde de Football en juin/juillet 2006. Ce service permettra aux amateurs de ce sport de suivre les matches en direct sur leur téléphone mobile. Il s'agit du premier déploiement commercial au monde d'une solution de télévision sur mobiles en DVB-H. Nagra Mobile, qui sécurise cette plate-forme, se positionne par conséquent en tant que pionnier sur ce marché.

Abilis – renforcement des compétences en mobile TV

En août 2005, le Groupe Kudelski a acquis la société **Abilis Systems**, basée à Genève (Suisse). Abilis développe des circuits intégrés de technologie inférieure à 90nm et de basse consommation, particulièrement adaptés aux appareils portables. Le cœur de la technologie d'Abilis est basé sur une architecture multiprocesseurs pour les communications à large bande. Kudelski prévoit de combiner son savoir-faire en sécurité avec les compétences d'Abilis afin d'offrir des solutions complètes pour la télévision numérique terrestre et mobile.

Solutions clé en main de Push VOD et DVR

Dans ce secteur encore en gestation il y a peu, le Groupe a enregistré ses premiers grands succès, ouvrant d'importantes perspectives en terme de volume d'affaires.

Un partenariat a été conclu avec **Walt Disney Television International** (WDTV-I) pour la création d'une société commune dédiée au développement et à la commercialisation d'une offre de services clé en main de Push VOD et DVR.

L'originalité de cette solution est d'intégrer le contenu: une sélection de films, dont certains en haute définition, provenant de Disney et d'autres grands studios seront proposés. La solution pourra être déployée sur des décodeurs DVR satellite, câble, terrestres et IP utilisant des plates-formes matérielles standard.

MovieBeam, une société soutenue financièrement par Disney, Cisco et Intel, a redémarré en début 2006 son service de films à la demande sécurisé par Nagravision dans 29 zones métropolitaines importantes sur tout le territoire américain, couvrant presque la moitié des foyers de ce pays. Ce service donne aux utilisateurs un accès direct à un catalogue provenant des majors de Hollywood, comportant des nouveautés et des classiques en haute définition et continuellement remis à jour. Les films de Disney seront disponibles sur cette plate-forme le jour même de leur sortie en DVD.



MovieBeam – un catalogue de films en haute définition à portée de télécommande.

Nagra Push VOD

La solution Nagravision de sécurisation des contenus envoyés à la demande en mode «push» s'adresse aux opérateurs désireux de proposer du contenu à la demande payant sur les terminaux numériques. Grâce à ce système, le contenu est codé, crypté et transmis au décodeur numérique à disque dur, puis proposé à la vente ou à la location aux abonnés. Tous les droits liés au contenu stocké sont gérés par le système d'accès conditionnel de Nagravision. Le contenu peut se présenter sous divers formats, puisque le transfert en mode «fichier» permet aux musiques, films, données, jeux, etc. d'être «poussés» par un opérateur vers un disque dur.

Le système livré chez Première constitue la seule solution DVB (Digital Video Broadcasting) utilisant le téléchargement de contenu en mode fichier plutôt qu'en mode «streaming». Alors que ce type de système est répandu dans les réseaux IP, Nagravision propose la première application d'un service de contenu à la demande qui utilise des fichiers MPEG2 TS pouvant être téléchargés rapidement sur les réseaux DVB.

Télévision numérique

Fort développement sur tous les fronts

En Allemagne, NagraVision a déployé sa solution Push VOD sur DVB chez l'un de ses grands clients, le groupe **Premiere**.

Ce système sécurise le nouveau service de vidéo à la demande **Premiere Direkt+**, un magasin virtuel de location de films qui permet à l'abonné d'accéder à une offre de 30 films par semaine pré-chargés sur le disque dur de son DVR. Après avoir passé commande du ou des films choisis par téléphone, SMS ou Internet, le consommateur reçoit le droit de visualiser les films librement durant 24 heures.

Aux Etats-Unis, **DISH Network (EchoStar)**, client de longue date du Groupe Kudelski, a lancé son nouveau service de Push VOD sur les terminaux portables **PocketDISH** fabriqués par Archos.

StarHub Cable Vision, le câblo-opérateur de Singapour, a annoncé en février 2006 le lancement imminent d'un nouveau service appelé **SmartTV** qui permet aux utilisateurs d'enregistrer leurs émissions préférées de manière simple, grâce à la télécommande. Cette nouvelle fonctionnalité est rendue possible par le déploiement de DVR utilisant la technologie NagraVision. Il s'agit du premier déploiement d'un projet DVR en Asie. NagraVision agit en tant qu'intégrateur global. Le système supporte les services VOD et Push VOD.

ADB/OpenTV – une plate-forme de référence

Le Groupe Kudelski a conclu un partenariat avec **OpenTV**, important fournisseur de solutions logicielles pour la mise en œuvre de services de télévision numérique avancés, et avec **ADB** (Advanced Digital Broadcast), fournisseur de solutions destinées aux applications interactives, pour la commercialisation de solutions globales de services Push VOD/DVR en haute définition.

La démarche du consortium consiste à pré-intégrer de bout en bout la solution (logicielle et matérielle) sur la plate-forme Push VOD, permettant ainsi aux fabricants de décodeurs et aux opérateurs de télévision de déployer des DVR sécurisés et interactifs de manière rapide en minimisant les risques.

Le premier objectif est de mettre sur le marché, au courant de 2006, une plate-forme haute-définition basée sur la norme MPEG4 AVC, avec un éventail complet d'applications interactives comprenant un guide des programmes et un système de téléchargement de contenu Push VOD fonctionnant en mode «fichier», mode de diffusion spécialement adapté au DVR.

Nouveaux «business models»

Parallèlement à l'innovation technologique, la création de nouveaux «business models» est devenue un volet important des activités du Groupe Kudelski.

Mode locatif

Initié il y a plus de deux ans, le passage progressif des clients au mode locatif se confirme comme étant une solution appréciée et économiquement judicieuse. Basé sur le principe de la location, ce concept prévoit la mise à disposition d'une infrastructure de contrôle d'accès contre paiement d'une redevance mensuelle par carte à puce.

Ce modèle est intéressant pour les opérateurs car les risques opérationnels et les risques liés au piratage sont assumés par NagraVision.

Pour le Groupe Kudelski, le mode locatif assure des revenus réguliers et mieux répartis dans le temps. Il lui permet de capitaliser sur la durabilité éprouvée de ses solutions.

Cartes à puce à prépaiement

Les cartes à prépaiement sont en train de s'imposer comme un concept à succès. L'opérateur italien **Mediaset** a été le premier à les adopter en 2004.

Initialement commercialisées pour l'offre football de Mediaset, les cartes à prépaiement donnent aujourd'hui accès à une offre plus étendue comprenant des films, du sport motorisé et des émissions de télé-réalité. Suite au succès des deux premières phases du projet en 2005, la troisième génération de cartes qui sera livrée en 2006 permettra à l'opérateur de déployer de nouveaux modes de commercialisation comme le paiement au temps de consommation («pay-per-time») et différentes formules d'abonnement. Les cartes sont rechargeables via le téléphone portable, l'Internet ou dans des commerces de proximité.

Le concept a séduit un autre grand client du Groupe Kudelski, l'opérateur **EchoStar** aux Etats-Unis, qui lancera en 2006 un service de télévision par satellite à prépaiement, **DishNOW**.

Le Groupe Kudelski a opté pour une organisation lui offrant souplesse et réactivité, tout en favorisant la créativité.



Télévision numérique

Fort développement sur tous les fronts

Nouvelle génération de contrôle d'accès Nagravision

Le système d'accès conditionnel, ainsi que les modules qui l'accompagnent (gestion des abonnés, programmation des émissions, gestion du contenu, etc.) est au cœur de l'activité du Groupe Kudelski. En parallèle aux évolutions des lignes de produits du Groupe dans les domaines adjacents, des investissements substantiels sont consentis afin d'améliorer l'architecture de sécurité du système d'accès conditionnel.

Les équipes de Recherche & Développement développent la prochaine génération de solutions de sécurité avancées et personnalisables permettant de protéger la distribution de contenu électronique.

Ce développement permet de prendre en compte les nouvelles contraintes de distribution et de sécurité liées à l'évolution de la télévision numérique: nouveaux modes de diffusion, de commercialisation et de consommation. Il apportera également un environnement pérennisé pour les années à venir, propice à la mise en place du mode locatif.

Au cours de l'année 2005, un nombre important d'opérateurs utilisant la technologie de contrôle d'accès Nagravision ont procédé à des mises à jour de leurs installations en adoptant les versions évoluées du CAS. Par ailleurs, plusieurs opérateurs ont procédé à des changements de cartes à puce, générant la livraison d'importants volumes de cartes.

Accord avec Microsoft

Le Groupe Kudelski a conclu un accord avec le leader mondial des logiciels, Microsoft Corporation, pour le développement commun d'une solution destinée à sécuriser l'accès aux programmes payants de télévision numérique sur ordinateur personnel fonctionnant sur le système d'exploitation Microsoft® Windows®.

Cette solution ouvre de nombreuses opportunités à tous les acteurs impliqués dans la diffusion de contenus numériques payants: fournisseurs de contenus, opérateurs de réseaux, fabricants d'appareils, détaillants et fournisseurs de technologie.

Câble numérique

Europe

Le Groupe Kudelski a signé un accord de coopération avec l'entreprise paneuropéenne **UPC Broadband**, filiale de l'opérateur câble international UGC – UnitedGlobalCom, Inc. Cet accord porte sur la fourniture, par Nagravision, de systèmes de contrôle d'accès conditionnel et de protection de contenus.

Dans une phase initiale, Nagravision assure la migration du réseau analogique câblé hollandais de l'opérateur vers le numérique. D'autres développements sont planifiés en Europe.

En Roumanie, **RCS & RDS**, leader du pays dans le domaine des réseaux câblés et de services Internet, a lancé son service DTH numérique en Roumanie ainsi qu'en Hongrie. Des lancements similaires sont prévus dans d'autres pays dans un avenir proche. Par ailleurs, cet opérateur a procédé à une extension de sa plate-forme câble analogique en Roumanie vers la technologie numérique.

En Suisse, l'opérateur **Naxoo** a confié à Nagravision la fourniture et l'intégration d'une solution complète comprenant contrôle d'accès, cartes à puce, DVR, applications interactives et middleware MHP.

En Belgique, **Telenet** a lancé un service de télévision numérique sur réseau câblé en octobre 2005 dans le cadre d'une offre «triple-play». La solution offre au consommateur des fonctions interactives comprenant la vidéo à la demande, le guide de programmes électronique et le DVR. Nagravision agit en tant qu'intégrateur de la solution.

En Espagne, Nagravision a été choisi par l'opérateur **R** pour le déploiement de nouveaux services pour la télévision numérique. R procède actuellement à l'installation d'une infrastructure de 300 000 km de câble en fibre optique, à même de transmettre de la vidéo, du son et des données simultanément sur une seule ligne. L'accord avec Nagravision s'inscrit dans le cadre de la migration de l'opérateur vers le numérique.

Au Royaume-Uni, les clients de longue date de Nagravision, **NTL** et **Telewest** ont annoncé en mars 2006 la finalisation de leur fusion. La plate-forme fusionnée compte plus de 3,2 millions d'abonnés; le réseau dessert plus de 12 millions de foyers représentant environ 50% des foyers du Royaume-Uni.

Amériques

Iowa Networks, un consortium de plus de 100 fournisseurs de réseaux câblés et de téléphonie, a continué de déployer son système câble utilisant un système Nagravision. En 2005, Griswold Cable et Interstate Cablevision se sont ajoutés aux distributeurs utilisant la technologie Nagravision pour leur transition au numérique.

Au Brésil, les deux principaux câblo-opérateurs du pays, **Net Serviços** (groupe Globo) et **TVA** (groupe Abril), clients du Groupe Kudelski, poursuivent leur croissance et déploient leurs services de télévision numérique dans de nouvelles villes au Brésil, en même temps qu'ils migrent des réseaux existants vers le «tout numérique».

Au Pérou, **Telefonica del Peru**, l'un des plus importants fournisseurs de services Internet et de télévision par câble du pays, a confié à Nagravision la fourniture d'un système d'accès conditionnel complet et d'une plate-forme logicielle décodeur Livewire OS pour son réseau de télévision numérique Cable Magico.

A Antigua et Barbuda dans les Antilles, **Communications Network Systems (CNS)** a choisi de sécuriser et de développer son nouveau service de télévision numérique par câble avec la technologie Nagravision. L'opérateur migre sa base analogique terrestre vers le «tout numérique».

Weststar Grand Cayman et **CBC Barbados**, qui utilisent un système d'accès conditionnel Nagravision et une plate-forme Livewire OS, ont adopté une technologie numérique pour l'ensemble de leurs réseaux.

Projet ciblé pour le câble US

En début d'année 2006, dans le cadre du **Consumer Electronics Show** à Las Vegas, Nagravision a présenté une solution d'accès conditionnel s'inscrivant dans le nouveau concept du câble américain **DCAS (Downloadable Conditional Access System – accès conditionnel téléchargeable)**. La démonstration a été réalisée en partenariat avec Comcast, leader du câble américain, sur des décodeurs LG Electronics.

Au cours des deux dernières années, Nagravision a collaboré de manière étroite, notamment avec Comcast et des fournisseurs de décodeurs, pour développer une nouvelle solution client interopérable, à la fois innovante et flexible, taillée sur mesure pour le câble numérique américain. Ce type de solution répond à la demande des opérateurs désirant gérer leurs fournisseurs de contrôle d'accès et de décodeurs de manière indépendante avec de fortes contraintes historiques.

Asie

Le Groupe Kudelski dispose d'une base installée importante en Asie, et notamment dans le secteur câble, avec **StarHub Cable Vision** à Singapour, **C&M** et **Orix** en Corée et **Hong Kong Cable International** à Hong Kong.

En Chine plus spécifiquement, l'un des marchés à plus fort potentiel de la région, le Groupe Kudelski poursuit sa forte progression.

L'opérateur câble de la région de Pékin, **Beijing Gehua Cable TV**, équipé d'un système du Groupe Kudelski, prévoit d'avoir terminé sa migration vers la technologie numérique pour les Jeux Olympiques.

Cette migration est requise de tous les opérateurs par le SARFT, l'autorité gouvernementale de réglementation des services de télévision.

Oriental Cable Network (anciennement Shanghai Cable Network), un autre client important du Groupe Kudelski en Chine, poursuit son développement avec les systèmes Nagravision.

Le Groupe Kudelski bénéficie d'une forte présence en Chine notamment grâce au partenariat stratégique qu'il a établi en 2004 avec la société **CITIC Technologies**, une filiale du Groupe CITIC. CITIC promeut l'utilisation du contrôle d'accès Nagravision pour tous les programmes numériques offerts sur les réseaux câblés où il investit.

Nagravision et le fabricant de modules électroniques de contrôle d'accès pour la TV numérique **SCM Microsystems**, leader dans son domaine, ont passé un accord visant à développer en commun une carte à puce pour le marché du câble en Corée.

SCM et Nagravision ont développé et fabriqué le module sécurisé selon la norme OpenCable et ont travaillé ensemble à y intégrer le système d'accès conditionnel Nagravision. La carte résultant de ce développement est vendue sous le nom de CableCard.

Télévision numérique

Fort développement sur tous les fronts

Télévision directe par satellite

Europe

En mars 2006, le Groupe Kudelski a annoncé que son système d'accès conditionnel Nagravision a été choisi par **SES ASTRA**, une filiale de SES GLOBAL et le premier opérateur satellite en Europe, pour la commercialisation de sa nouvelle infrastructure de télévision numérique en Allemagne.

La nouvelle infrastructure de SES ASTRA, comprenant également de nouveaux services interactifs, sera mise à disposition des diffuseurs grâce à une plate-forme technologique ouverte et non discriminatoire qui facilitera l'introduction et le développement de services numériques. L'offre comprendra des prestations telles que le cryptage des programmes et la distribution, de même que l'enregistrement des cartes à puce permettant d'accéder aux services. Les consommateurs auront à leur disposition une offre de télévision numérique évolutive donnant accès à des services de télévision gratuite, de télévision payante, et à des services interactifs.

La solution d'accès conditionnel Nagravision assure une sécurité optimale pour la diffusion de programmes et permet à SES ASTRA d'offrir une infrastructure technique capable de gérer une grande diversité de programmes et des modèles de commercialisation flexibles destinés à répondre aux besoins des opérateurs ainsi que des consommateurs.

Le système pourra supporter jusqu'à 10 millions de clients inscrits avec une capacité qui pourra être étendue selon les besoins de SES ASTRA.

En Pologne, l'opérateur de télévision par satellite **Cyfrowy Polsat** a enregistré une forte croissance du nombre de ses abonnés, qui atteint aujourd'hui plus de 700 000. Cet opérateur a migré avec succès vers le mode locatif en 2005.

En Espagne, l'opérateur terrestre **CANAL+**, client de Nagra+ depuis 1989, a terminé la migration de ses abonnés analogiques vers la technologie numérique satellite basée sur le système d'accès conditionnel Nagravision.

En Espagne également, **Digital+** a également finalisé la migration de ses abonnés satellite vers le système d'accès conditionnel Nagravision.

Au Portugal, **TV Cabo**, le principal opérateur de télévision numérique du pays, a réalisé la migration de ses abonnés satellite (environ 300 000) en utilisant le système d'accès conditionnel Nagravision; cet opérateur a également procédé à la migration de ses 350 000 abonnés au service premium analogique vers la technologie numérique.

Amériques

2005 a été une année importante pour **EchoStar**, son opérateur satellite **DISH Network** et **EchoStar Technologies Corporation**, sa société de fabrication de décodeurs.

DISH Network a passé le cap des 11 millions d'abonnés en janvier 2005, atteignant 12 millions à la fin de l'année, avec, dans une majorité des cas, plusieurs cartes par abonné.

Bell ExpressVu, filiale d'EchoStar et plus grand opérateur de télévision par satellite du Canada, affiche près de 1,7 millions d'abonnés.

La croissance impressionnante de la base d'abonnés de DISH Network tient à plusieurs facteurs.

La qualité des programmes et des offres technologiques:

- plus de 3 millions de DVR vendus;
- introduction du premier DVR haute définition (HD) MPEG4 avec l'offre HD de DISH Network, comprenant 23 chaînes HD et bientôt davantage grâce à l'accord conclu par EchoStar avec Rainbow Media et VOOM;
- la plus grande offre de chaînes internationales aux Etats-Unis: 118 chaînes de 25 pays en 28 langues;
- une offre locale dans 163 marchés régionaux (sur 212), soit entre 4 et 10 chaînes dans chaque ville.

L'introduction de nouveaux produits:

- **PocketDISH™**, une nouvelle gamme d'appareils portables multimédias proposés par DISH Network permettant de visionner des programmes télévisés. Le contenu est sécurisé par une solution fournie par le Groupe Kudelski.
- **DishNOW™**, une solution basée sur des cartes à prépaiement permettant aux consommateurs d'accéder aux chaînes DISH Network sous cette forme plutôt que sous la forme d'un abonnement. Le Groupe Kudelski a également fourni la technologie d'encryption de cette solution.

DISH Network – une infrastructure en constante croissance

- en 2005, le nombre de têtes de réseau a passé de 2 à 8;
- le nombre de chaînes et services disponibles sur DISH Network a passé de 2 300 en janvier 2005 à 2 670 en décembre 2005; chaque jour de nouvelles chaînes en haute définition s'ajoutent à l'offre;
- en début d'année 2006, EchoStar, a mis en orbite son dixième satellite;
- pour la deuxième année consécutive, DISH Network a été classé premier parmi tous les opérateurs de télévision à péage dans le American Customer Satisfaction Index (ACSI), un indice de satisfaction des consommateurs aux Etats-Unis.

Globecast, l'opérateur DTH satellite américain, a commencé sa migration vers un nouveau système d'accès conditionnel Nagravision pour sa plate-forme WorldTV diffusant des programmes internationaux aux Etats-Unis.

Au Brésil, **Globo TV** a choisi l'accès conditionnel Nagravision et le système Livewire OS pour déployer une plate-forme satellite de pay TV en Europe.

Télévision numérique terrestre

Le **Groupe CANAL+** a de nouveau choisi le Groupe Kudelski pour sécuriser ses quatre chaînes payantes sur la TNT (Télévision Numérique Terrestre) française: CANAL+, CANAL+ CINEMA, CANAL+ SPORT et Planète. Ce nouveau bouquet a été lancé avec succès en octobre 2005.

Les deux entreprises sont des partenaires de longue date, puisque l'opérateur fait appel depuis 1989 aux technologies Kudelski pour sécuriser sa plate-forme de télévision analogique.

Le nouvel accord marque l'extension de la collaboration entre les deux entreprises et ouvre la voie à un élargissement de la présence du Groupe Kudelski en Europe, dans le domaine porteur de la TNT payante.

Après les succès réalisés en télévision numérique terrestre en Italie (**Mediaset**) et au Royaume-Uni (**TopUp TV**) en 2004, le Groupe Kudelski poursuit sa croissance et se positionne comme le fournisseur de référence en solutions de TNT avec contrôle d'accès.

Liberté

Accès public
Un pôle en progression



Réorganisé, activement engagé dans un programme d'amélioration des marges, porté par le succès de nouveaux produits, le pôle **Nagra Public Access** a connu un bon exercice en 2005 avec une croissance de 8,5% par rapport à 2004.

SkiData a été pionnier des systèmes d'accès mains-libres pour les stations de ski depuis 1989.



Accès public

Un pôle en progression

Réorganisé, activement engagé dans un programme d'amélioration des marges, porté par le succès de nouveaux produits, le pôle Nagra Public Access a connu un bon exercice en 2005 avec une croissance de 8,5% par rapport à 2004.

Outre le renforcement structurel et organisationnel, les efforts déployés en matière de recherche et de développement contribuent activement à la dynamique du pôle Accès public. Nagra Public Access dispose d'un éventail de technologies et de solutions lui permettant de se situer au premier plan dans son secteur au niveau international.

Contrôle cédé dans Ticketcorner

L'orientation stratégique actuelle du pôle Accès public, concentré sur son «core business», la gestion de l'accès, a amené le Groupe Kudelski à céder le contrôle de sa filiale Ticketcorner à un consortium composé de la société Capvis, numéro un du «private equity» en Suisse, de la direction de Ticketcorner ainsi que de Andy Rihs, fondateur de Phonak.

Les investisseurs, séduits par le potentiel de Ticketcorner, entendent contribuer activement au développement accéléré de l'organisation.

Le Groupe Kudelski, conserve une participation de 28%, reflétant sa volonté de collaboration avec la société.

Activités d'AccessArena intégrées dans SkiData

SkiData (Suisse) AG a repris en cours d'exercice les activités d'AccessArena, entité spécialisée au sein du pôle Accès Public dans les solutions intégrées de «destination management». Ces solutions permettent aux visiteurs d'une région touristique d'accéder à différents services au moyen d'une seule carte à puce.

SportAccess devient polyright

La rationalisation des structures au sein du pôle Accès public s'est accompagnée d'une réflexion sur les marques et les entités existantes.

Dans le cadre de cette réflexion, il a été décidé de substituer à la raison sociale SportAccess celle de polyright, mieux adaptée à l'activité actuelle de l'entreprise.

Les systèmes d'accès SkiData pour les stades permettent de gérer efficacement d'importants flux de personnes.



SkiData

Développement dans tous les secteurs

Les deux divisions de SkiData, «People Access» et «Car Access», ont enregistré de bons résultats en 2005. Les nouvelles solutions développées permettent d'accroître les parts de marchés dans de nombreux segments.

Division «People Access»

La demande du marché pour les systèmes de contrôle d'accès sans contact ne cesse de croître. Elle stimule fortement la vente des cartes qui est en croissance de 40% en 2005.

Segment Ski

Le contrat remporté par SkiData en **France** pour l'équipement des stations des Trois Vallées et des Sybelles constitue un point fort de l'année.

Les exploitants de ces stations avaient pour objectif d'offrir à leur clientèle un confort maximal, tant en ce qui concerne l'émission des forfaits que l'accès physique aux pistes.

Le système de pré-réservation par Internet et les portiques d'accès SkiData ont répondu à une attente longtemps restée sans solution. Le système d'abonnements sous forme de cartes d'accès RFID a également été retenu.

Les exploitants français ont de plus apprécié les possibilités de gestion avancées offertes par le système SkiData, telles que les analyses de flux de visiteurs et les statistiques de vente, particulièrement précieuses pour l'optimisation des opérations.

Aux stations des Trois Vallées, le système de contrôle d'accès en réseau a été mis en place pour le début de la saison 2005/2006.

Egalement en France, une solution SkiData équipera les deux stations de l'Espace Killy, Val d'Isère et Tignes. Cette région a accueilli les Jeux Olympiques d'hiver en 1992 et sera l'hôte des prochains Championnats du monde de ski, en 2009.

En **Autriche**, la mise à jour d'un système complet a été commandée par Ski Amadé, un client de longue date, qui est aussi le plus important groupement d'exploitants de ski du pays.

En **Suisse**, la station de ski d'Andermatt a confié au printemps 2005 à SkiData la mise à jour de son système actuel. Avec ce contrat, SkiData devient le fournisseur de la région entière, qui regroupe les trois célèbres stations Andermatt-Gemstock-Sedrun.

De manière générale, SkiData a eu du succès en Suisse en 2005. Plusieurs projets majeurs devraient être conclus en 2006.

En **Italie**, en février 2005, les Championnats du monde de ski de Bormio ont confié à SkiData la mise en place du système d'accréditation des visiteurs.

Les premiers succès enregistrés au **Japon** commencent à élargir les perspectives de développement dans ce pays. L'installation réalisée en 2003 pour l'importante station de ski Niseko United, par exemple, a suscité l'intérêt d'autres stations au Japon et en Corée, avec lesquelles des discussions sont en cours.

SkiData au sein du Near Field Communication (NFC) Forum

Le NFC Forum a été fondé en 2004 par Nokia, Philips et Sony. Il regroupe les acteurs clés de l'industrie impliqués dans le développement d'appareils communiquant sans fil et permettant aux consommateurs d'opérer des transactions sans contact. La technologie NFC est supportée par tous les appareils mobiles des grands fabricants. Elle est compatible avec les millions de cartes RFID aujourd'hui en usage dans le monde.

SkiData est membre principal du Forum et joue un rôle actif dans la définition des futurs standards et protocoles NFC relatifs aux applications de billetterie.



Le stade Allianz Arena à Munich équipé d'une solution SkiData.

Des plates-formes polyvalentes

La technologie SkiData s'est développée autour du concept de plate-forme polyvalente sur laquelle peuvent venir se décliner les applications les plus diverses relatives à plusieurs segments d'activité.

C'est le cas de la plate-forme FREEMOTION, qui est au centre des développements majeurs actuels du secteur Ski.

Du côté des activités Car Access, c'est la nouvelle unité Coder Unlimited qui joue ce rôle central dans le domaine du traitement des cartes d'accès et de la billetterie. Les installations conçues sur cette base sont parmi les plus rapides, les plus performantes et les plus pratiques à entretenir du marché.

Introduite en 2005, cette technologie innovante a reçu un accueil très favorable, au point que, pour certains équipements, la demande a dépassé les prévisions.

Segment Stades et Loisirs

SkiData est également très actif dans le domaine des stades, un secteur stimulé par la prochaine Coupe du Monde de Football, qui se déroulera en Allemagne.

En **Allemagne**, le stade Allianz Arena a opté pour une solution globale SkiData. Ce stade, où résident le FC Bayern Munich et 1860 Munich, est techniquement l'un des plus évolués au monde. Il sera l'un des principaux lieux d'accueil lors de la Coupe du Monde de Football en 2006. L'installation déployée permet un contrôle d'accès modulable, comprenant des accès individuels aux loges VIP, un porte-monnaie électronique sur carte sans contact utilisable pour l'entrée, le parking et le paiement d'achats. L'accès au stade, qui dispose de 69 000 sièges, se fait à partir de 242 points de contrôle.

Au **Royaume-Uni**, le stade Roots Hall du FC Southend United dans l'Essex a été équipé d'un système intégré de billetterie et de contrôle d'accès SkiData, de même que d'un système de gestion de données CRM – Customer Relationship Management.

Au stade Celtic Park à Glasgow, qui abrite le club écossais de première ligue FC Celtic, SkiData a été choisi comme partenaire d'un groupe de fournisseurs ayant reçu mandat d'implémenter une solution complète et intégrée sur plate-forme Microsoft.

Accès public

Un pôle en progression

En **Chine**, un projet prestigieux et stratégiquement important a été réalisé pour le Gong Ti Stadium (le «Stade du Peuple») à Pékin. Le succès de cette réalisation représente une étape importante dans la reconnaissance de SkiData en tant que fournisseur de premier plan pour les solutions dédiées aux stades sur le marché chinois et, de manière plus large, en Extrême-Orient.

SkiData a connu une très bonne évolution dans le segment «Loisirs».

Au **Royaume-Uni**, SkiData a mis en place une solution Handshake pour le contrôle d'accès par scanners portables au spectaculaire London Eye à Londres, la plus grande roue du monde. SkiData a également livré une solution complète d'accès pour la fameuse course hippique d'Ascot.

A **Dubaï**, SkiData a équipé l'un des plus grands centres de ski «indoor», le Dubai Sunny Mountain Skidome, inauguré en septembre 2005, de même que le parc aquatique Wild Wadi Water Park.

En **Chine**, SkiData a été choisi comme fournisseur du système d'accès pour le tout nouveau China Tennis Open. La première édition de ce tournoi s'est tenue à Pékin, dans le Beijing Tennis Center.

Division Car Access

Les affaires de cette division se sont développées avec succès en 2005, en particulier sur le marché nord-américain et dans la région Asie/Pacifique.

La part du segment Exploitants de parkings représente désormais 58% des revenus de cette division, celle des Edifices 32% et des Aéroports 10%. SkiData est leader mondial dans les installations de parking pour les grands aéroports.

Sur le continent américain, SkiData a connu une très bonne année et a pu atteindre ses objectifs de croissance.

La société a réalisé une entrée réussie sur le **marché mexicain** en remportant un important contrat pour l'équipement du parking du centre commercial Palacio de Hierro à Monterrey.

Aux **Etats-Unis**, en coopération avec l'entreprise américaine ZipPark, leader dans les solutions de gestion de parkings avec voituriers, SkiData a développé une technologie s'intégrant avec les services offerts et gérés par les systèmes ZipPark.

En **Australie**, SkiData, avec son partenaire Wilson Parking, a mis en place une solution de gestion de parking au Melbourne Exhibition and Convention Centre.

Une structure commerciale a été mise en place au **Moyen-Orient**, un marché représentant un fort potentiel dans le segment «Parking» dans lequel SkiData est déjà présent.

Malgré une concurrence particulièrement intense en **Europe**, SkiData a pu réaliser d'importantes installations.

En **Italie**, SkiData a mis en place une solution complète de gestion de parking pour le Parco Leonardo, un nouveau et prestigieux complexe commercial et résidentiel situé entre Rome et l'aéroport de Fiumicino. Cette installation fait partie des plus vastes projets réalisés en cours d'année.

SkiData a également installé un système de parking pour le nouveau complexe de la Foire de Milan qui a ouvert ses portes en 2005. Cette installation constitue un modèle en matière d'intelligence dans la gestion en temps réel des flux automobiles.



Une solution de parking SkiData a été installée au Melbourne Exhibition Center.

Au **Bénélux**, SkiData a équipé les parkings de la chaîne de magasins belges Delhaize avec un système de la nouvelle génération Shop & Go. Une installation a également été réalisée pour la chaîne Dirk van den Broek en Hollande.

A Göteborg en **Suède**, SkiData a été choisi pour réactualiser le système d'accès existant au parking de Nordstan, le plus grand centre commercial du pays.

En **Suisse**, peu après la mise en service des installations de parking du Stade de Suisse à Berne, deux nouveaux contrats importants ont été signés. Le premier concerne un système de parking pour le centre de commerce et de loisirs Sihlcity à Zurich, l'un des plus grands projets de construction de la ville à ce jour qui sera inauguré en 2007. Le second contrat est lié à la construction du Pilatusmarkt au pied du Mont Pilatus à Krienz, près de Lucerne. Ce centre d'affaires et de commerce sera équipé d'une solution SkiData pour la gestion de parking.

Segment aéroports

En France, une solution de gestion de parking a été installée à l'Aéroport International de Lille.

En Ecosse, c'est le parking de l'aéroport Glasgow Prestwick qui a été équipé par SkiData, déjà fournisseur du Glasgow International Airport.

Aux Etats-Unis, SkiData a installé une solution de gestion de parking au Tri-Cities Airport, un aéroport régional desservant le sud-est de l'état de Washington et le nord-est de l'Oregon.

SkiData équipe également le réseau Park' n' Fly aux aéroports de la Nouvelle Orléans, Los Angeles, Atlanta et Cleveland.

Dans la zone Asie/Pacifique, plusieurs tractations pour l'équipement de parkings de grands hubs aéroportuaires internationaux sont en cours.

Ticketcorner

Croissance et évolution stratégique

2005 a été une année particulièrement positive pour Ticketcorner qui a enregistré une importante progression de son chiffre d'affaires. Tous les marchés ont contribué à cette augmentation.

Plusieurs nouveaux produits ont été introduits avec succès, comprenant le système print@home pour l'impression de billets «à domicile», Easy Outlet pour la billetterie sur Internet destinée aux points de vente, Easy Access pour la gestion des accès chez les organisateurs ou encore Easy Tix, système autonome de billetterie pour les organisateurs souhaitant disposer de leur propre système de réservation.

Suisse

Après une longue rénovation, la réouverture du Hallenstadion à Zurich a eu un impact important sur les activités de billetterie. Ce stade est le plus grand de Suisse et accueille une multitude d'événements.

Collaboration avec PostFinance

Après un test pilote mené avec succès, 1 000 offices postaux intégreront en 2006 un point de vente Ticketcorner. Les cartes de l'établissement, les Postcards, seront munies de la technologie RFID et pourront ainsi être utilisées comme billet d'entrée lors d'événements commercialisés par Ticketcorner.

Allemagne

Ticketcorner a conclu un contrat pour les droits de commercialisation des billets des Championnats du monde de handball, qui se tiendront en 2007. Après la Coupe du Monde de Football en 2006, il s'agira du plus grand événement sportif à venir en Allemagne.

Autriche

La signature d'un contrat avec le groupe des Banques Raiffeisen de la région Basse-Autriche/Vienne ouvre d'intéressantes perspectives sur le marché autrichien. Ce groupe est depuis longtemps l'une des principales organisations de pré-vente de billets dans la région. Il a confié ce service à Ticketcorner, dans le but de le développer.

Parée pour poursuivre sa croissance internationale

Avec son nouvel actionnariat et les jalons posés sur les marchés en 2005, Ticketcorner dispose des meilleurs atouts pour atteindre ses objectifs de développement européen.

Solutions de cartes à puce multifonction

Réunion annuelle du World Economic Forum

Le Groupe Kudelski est partenaire stratégique du World Economic Forum depuis plusieurs années. Cette relation entre les deux organisations ne cesse de se renforcer et la solution d'accès physique fournie par le Groupe Kudelski pour la Réunion annuelle qui se tient à Davos s'enrichit à chaque fois de nouvelles fonctionnalités.

Le système de badges sécurisés apporte aux participants toujours plus de sécurité et de services, tout en offrant à l'organisateur un outil de gestion particulièrement efficace. La solution gère aussi bien les inscriptions que les accès aux sessions et à la plate-forme d'information web.

polyright

Par le biais de sa société polyright, Nagra Public Access est active dans le domaine des systèmes d'accès basés sur la carte à puce multifonction.

Ce sont les marchés de la santé (hôpitaux, cliniques), de l'éducation (écoles, universités) et des entreprises qui sont principalement concernés par cette technologie. Mais celle-ci trouve également des nombreux débouchés dans les systèmes déployés lors d'événements et de grands congrès, comme le Festival de Jazz de Montreux.

Contrat signé avec l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne – EPFL

polyright a été sélectionnée par l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne en Suisse pour la mise en place d'un nouveau système de cartes puce intégrant la technologie RFID pour gérer les différents types d'accès dans le campus.

Ce système prendra en charge des fonctionnalités aussi variées que le contrôle d'accès aux locaux, le paiement aux différents restaurants et cafétérias, la gestion des comptes de photocopies et d'imprimés, de même que l'accès aux parkings.

Plus de 10 000 étudiants et collaborateurs bénéficieront d'une carte d'accès multifonction et plus de 600 points d'accès, dont certains asservis à des systèmes biométriques (empreintes digitales et iris), seront sécurisés grâce à la technologie polyright.

Festival de Jazz de Montreux

polyright est partenaire du Festival de Jazz de Montreux depuis 2003.

Dans le cadre de cet événement prestigieux, polyright a fourni un système de badges sans contact permettant l'accréditation ainsi que le paiement des consommations à tous les bars situés dans le Centre des Congrès de Montreux. Des caisses numériques ont été déployées à cet effet. La puce intégrée au badge communique avec les caisses sans aucun contact ce qui offre rapidité et souplesse d'utilisation. Il permet en outre une gestion en temps réel des consommations.

Les sponsors et leurs invités ainsi que les 1 500 membres du personnel ont pu bénéficier de ces fonctionnalités.

Excellence

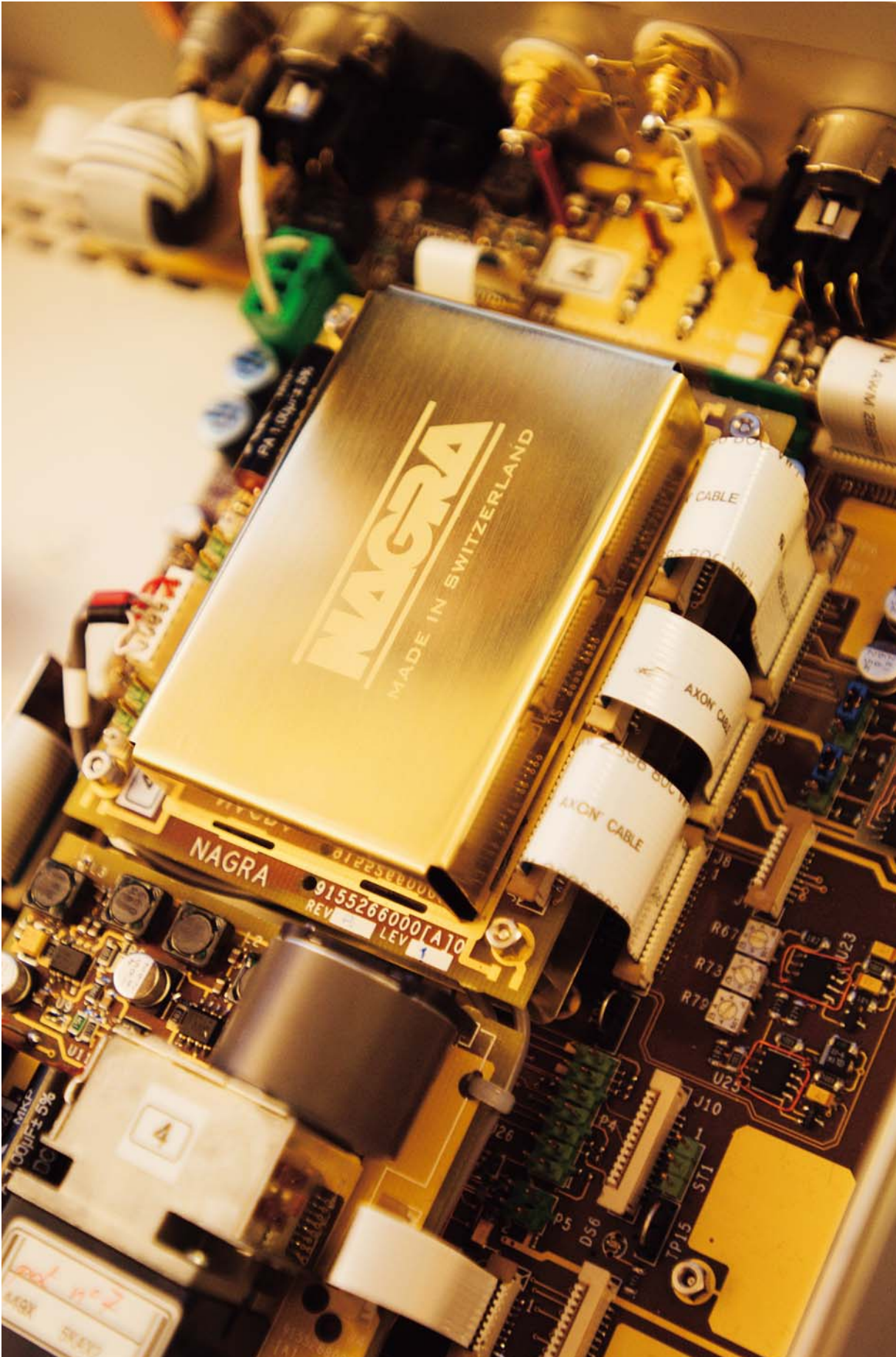
Nagra Audio

Une place à part dans le monde du son



La marque **Nagra** continue d'alimenter la légende et de contribuer activement au prestige de l'entreprise à travers le monde.

La famille Nagra compte désormais un lecteur CD haut de gamme.



Nagra Audio

Une place à part dans le monde du son

Activité pionnière sur laquelle s'est fondé le Groupe Kudelski, l'audio représente aujourd'hui une part relativement restreinte des revenus globaux du Groupe. Toutefois, l'importance de ce secteur historique va bien au-delà des chiffres.

La marque Nagra continue d'alimenter la légende et de contribuer activement au prestige de l'entreprise à travers le monde.

Déjà récompensée par de nombreuses distinctions, dont trois Oscar et un Emmy Award, Nagra a reçu en 2005 deux prix très convoités: le Grand Prix 2005 décerné par le très respecté magazine Stereo Sound au Japon et le prix Innovation Award 2006 remis par la Consumer Electronic Association lors du Consumer Electronic Show à Las Vegas en janvier 2006.

Ces deux distinctions reviennent à un appareil de la nouvelle gamme Hi-Fi, l'amplificateur **Nagra PMA** de forme pyramidale, qui a séduit tant par son design que par sa technique d'avant-garde.

Gamme professionnelle

Baisse des coûts par unité, augmentation des volumes

Mythiques et aujourd'hui recherchés par les collectionneurs du monde entier, les enregistreurs à bande Nagra ont cédé la place dans les années 1990 aux appareils de technologie numérique.

Dès 1994, Nagra a réinventé l'enregistreur en remplaçant la bande magnétique par une carte mémoire. Ces cartes sont aujourd'hui utilisées dans la plupart des appareils photo numériques. La carte mémoire a permis une grande simplification de la mécanique des enregistreurs.

La simplification mécanique a permis de diminuer significativement les coûts unitaires. Un enregistreur numérique affiche aujourd'hui un prix de vente environ six fois inférieur à celui d'un appareil à bande.

La mise sur le marché de nouveaux produits et l'engagement constant des forces commerciales ont entraîné une augmentation du volume des ventes en 2004 et en 2005. Cette augmentation a permis de compenser la baisse du coût unitaire des produits vendus.

Ares-M pour un nouveau segment de marché

En dehors des grands médias et des grandes institutions, il existe un vaste marché d'utilisateurs professionnels qui investissent dans des appareils bon marché, comme les Mini-Disc ou magnétophones numériques R-DAT. Ces deux supports sont aujourd'hui obsolètes et laissent le champ libre pour un remplaçant offrant un maximum de performances pour un prix plus attractif.

Le nouvel enregistreur **Nagra Ares-M** (Miniature) a été conçu pour répondre à ce segment de marché. Développé en Suisse, cet appareil s'inspire du **Nagra Ares-P** (Portable) tout en présentant un boîtier plus compact. Les fonctions en sont simplifiées et il n'existe qu'une seule version, sans option.

Les premiers Ares-M ont été livrés fin 2005 et la demande dépasse les prévisions. L'appareil sera également introduit sur le marché grand public, au travers de nouveaux canaux de distribution. Son prix et sa simplicité lui ouvrent d'intéressants débouchés auprès des passionnés d'enregistrement et des professionnels utilisant les enregistrements (médecins, avocats et domaine de la sécurité).

Enregistreur numérique miniature Nagra Ares-M.



Nagra Audio

Une place à part dans le monde du son

Secteur Hi-Fi

Nagra est entrée sur le marché de la haute-fidélité grand public en 1997. La forte notoriété de la marque sur le plan international lui a permis de s'imposer d'entrée de jeu dans le segment du très haut de gamme, aussi appelé High-End.

La gamme s'est enrichie au fil des ans et comporte aujourd'hui deux préamplificateurs, les **Nagra PL-L** et **PL-P**, le convertisseur numérique-analogique **Nagra DAC** et quatre amplificateurs, les **Nagra VPA**, **MPA**, **PMA** et **PSA**. Plusieurs nouveaux projets sont en cours.

Le secteur Hi-Fi apporte à Nagra une ouverture prometteuse au savoir-faire unique dont dispose l'entreprise. Il représente plus du quart du chiffre d'affaires réalisé par la division Audio.

Lancement remarqué des amplificateurs PMA et PSA

Commercialisés depuis janvier 2005, les amplificateurs de forme pyramidale Nagra PMA (mono) et PSA (stéréo) ont créé l'événement dans le marché audiophile.

Outre les prix prestigieux qui leur ont déjà été décernés, ces appareils ont été classés parmi les meilleures réalisations du moment par la presse spécialisée internationale. Une unanimité d'appréciation laissant bien augurer de leur futur succès commercial.

Les amplificateurs Nagra PMA et PSA innovent par leur esthétique et bénéficient de plusieurs dispositifs originaux, comme le circuit breveté PFC – Power Factor Corrector – qui assure que la tension consommée sur le secteur soit exempte de toute déformation.

La famille Nagra compte désormais un lecteur CD haut de gamme

Ne disposant d'aucune source au sein de sa gamme, Nagra a entrepris le développement d'un lecteur CD, dont le lancement est prévu pour l'automne 2006.

La partie mécanique de ce lecteur est d'une qualité et d'une robustesse exceptionnelles, dans la pure tradition des appareils Nagra. La partie électronique s'inspire des dernières technologies issues des enregistreurs numériques.

Un prototype de l'appareil a été présenté lors du CES – Consumer Electronic Show à Las Vegas, où il a reçu un excellent accueil.

Nouveau mode de distribution aux USA

Les Etats-Unis sont l'un des principaux marchés du secteur de la Hi-Fi dans le monde. Ils constituent également le premier client pour Nagra, devant le Japon.

C'est la raison pour laquelle l'entreprise a pris la décision d'assurer elle-même sa distribution sur ce territoire, très exigeant sur le plan commercial et du service après-vente. Elle s'appuie désormais sur une équipe intégrée au sein de la filiale Nagra USA, déjà en charge de la commercialisation des enregistreurs de la gamme professionnelle.

Partenaire du Festival de Jazz de Montreux

De longue date, le Festival utilise des enregistreurs Nagra pour capter ses concerts. Depuis 2004, il s'appuie également sur Nagra pour développer le concept «Montreux Jazz on Film», qui consiste à proposer des séances de projection de concerts sélectionnés parmi les très riches archives du Festival.

En 2005, une salle de projection a été aménagée au Montreux Palace. Les installations Nagra mises en place parviennent à recréer des conditions proches de la réalité. Plusieurs séances quotidiennes ont permis à près de 2000 festivaliers de revivre des concerts entiers du Festival.

Ce concept de «Montreux Jazz on Film» a été repris pour les Worldwide Festivals, des éditions du Montreux Jazz Festival organisées depuis plusieurs années de par le monde, notamment à Atlanta aux Etats-Unis et à Singapour.

Nagra Hi-Fi: une gamme d'appareils qui s'est imposée d'entrée de jeu dans le segment du très haut de gamme.



Préamplificateur Nagra PL-L



Préamplificateur Nagra PL-P



Amplificateur Nagra MPA



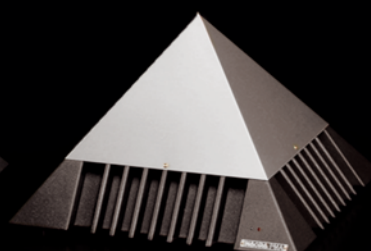
Convertisseur numérique-analogique Nagra DAC



Amplificateur Nagra VPA



Amplificateur Nagra PMA



Groupe Kudelski
Gouvernement d'entreprise



Le présent rapport est établi en exécution de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SWX Swiss Exchange, directive qui est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2002. Sauf mention spécifique, les informations données dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2005.

Le siège du Groupe Kudelski à Cheseaux-sur-Lausanne: un équilibre de tradition, d'innovation et de modernisme, s'exprimant dans la transparence.



1. Structure du Groupe et actionnariat

1.1 Structure du Groupe

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

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

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

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

1.1.1 Structure opérationnelle du Groupe

Voir page suivante.

1.1.2 Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Kudelski SA, dont le siège social est à Cheseaux-sur-Lausanne en Suisse, est une société holding suisse cotée à la SWX Swiss Exchange (val No 001226836/ISIN CH0012268360) avec une capitalisation boursière au 31.12.2005 de CHF 1 837 416 292. Seules les actions au porteur de Kudelski SA sont cotées à la SWX Swiss Exchange. A l'exception de Kudelski SA, aucune société incluse dans le périmètre de consolidation n'est cotée.

1.1.3 Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Ces informations figurent aux pages 52 et 58 des rapports financiers 2005 du Groupe Kudelski.

1.2 Actionnaires importants

Le principal actionnaire de Kudelski SA est le pool familial Kudelski regroupant MM. André Kudelski et Stefan Kudelski.

Aucun autre actionnaire ne détient plus de 5% du capital et il n'existe pas de pactes d'actionnaires entre le pool familial et d'autres actionnaires.

31.12.2005

Pool familial Kudelski	
Actions au porteur cotées	6 658 619
Actions nominatives non cotées	46 300 000
Droit de vote	56,73%
Capital-actions détenu	21,84%

La structure de l'actionnariat, et notamment la détention d'un actionnariat de contrôle par le pool familial Kudelski, garantit l'indépendance du Groupe par rapport aux principaux opérateurs de télévision numérique et protège notamment les clients du Groupe d'un changement de contrôle non désiré.

1.3 Participations croisées

Il n'existe aucune participation croisée.

Kudelski SA

TV numérique

Nagravision	100%
NagraCard	100%
Nagra France	100%
NagraStar	50%
Nagra Plus	50%
Quative	100%
Abilis Systems	100%
NagraID	100%
Leman Consulting	100%
MediaCrypt	50%
Nagra Thomson Licensing	50%

Nagra Public Access

SkiData	100%
Ticketcorner*	100%
polyright	100%

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

* Le 5 décembre 2005, le Groupe, jusqu'alors détenteur à 100% de Ticketcorner, a annoncé la cession du contrôle de Ticketcorner à un consortium composé de Capvis, de la direction de Ticketcorner ainsi que de M. Andy Rihs. Le Groupe conserve une participation minoritaire de 28%. La vente a été finalisée en février 2006.

		TV numérique	Accès public	Nagra Audio	
Présence internationale	Europe	Suisse			
		France			
		Autriche			
		Allemagne			
		Espagne			
		Italie			
		Pays-Bas			
		Suède			
		Royaume-Uni			
		Irlande			
	Amérique	USA			
		Brésil			
	Asie	Singapour			
		Chine			
		Japon			

Sièges principaux
 Sièges régionaux
 Filiales/bureaux

2. Structure du capital

2.1 Montant du capital ordinaire, autorisé et conditionnel

2.2 Indications spécifiques concernant le capital autorisé et conditionnel

Capital ordinaire

Le capital-actions s'élève à CHF 516 829 140. Il est divisé en 47 052 914 actions au porteur, d'une valeur nominale de CHF 10 et 46 300 000 actions nominatives, d'une valeur nominale de CHF 1, donnant droit à une voix chacune. Toutes les actions sont entièrement libérées.

Capital autorisé

Le conseil d'administration est autorisé à augmenter le capital-actions en une ou plusieurs étapes, jusqu'au 26 mai 2006, d'un montant maximum de CHF 40 881 640 par l'émission de 3 768 164 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 et de 3 200 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 à libérer entièrement.

Les droits de souscription préférentiels des actionnaires peuvent être exclus et attribués à des tiers par le conseil d'administration en vue de l'acquisition d'entreprises, de parties d'entreprises ou du financement de l'acquisition entier ou partiel d'autres sociétés, en Suisse ou à l'étranger.

Capital conditionnel

Le capital conditionnel s'élève à CHF 114 608 420 et est structuré comme suit:

- un montant maximum de CHF 14 608 420 par l'émission d'un maximum de 1 460 842 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 ou des droits de souscription d'actions qui seront attribués aux collaborateurs de la société et des sociétés affiliées;
- un montant maximum de CHF 100 000 000 par l'émission d'un maximum de 10 000 000 d'actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits de conversion liés à des obligations d'emprunt de la société ou de ses filiales. Le droit de souscription préférentiel des actionnaires est exclu.

2.3 Modifications du capital durant les trois derniers exercices

CHF'000	31.12.05	31.12.04	31.12.03
Capital-actions nominatives	46 300	46 300	46 300
Capital actions au porteur	470 529	469 296	468 649
Réserve légale	63 039	60 692	59 380
Bénéfice net	35 182	723	2 732
Bénéfice au bilan	187 449	162 622	162 036
Total des fonds propres	767 317	738 910	736 365

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2005, 2004 et 2003 figurent dans les états financiers du Groupe des années correspondantes.

2.4 Actions et bons de participation

Le capital de Kudelski SA au 31 décembre 2005 se compose de 46 300 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 et de 47 052 914 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10. Chaque action donne droit à une voix lors de l'assemblée générale ainsi qu'à un dividende proportionnel à la valeur nominale de l'action quelle qu'en soit la nature.

2.5 Bons de jouissance

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

2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des nommées

En vertu des statuts de Kudelski SA, les actions nominatives sont transmissibles par la remise du titre endossé et moyennant approbation par le conseil d'administration. Celui-ci peut refuser d'approuver le transfert d'actions nominatives dans l'un ou l'autre des cas suivants:

a) s'il existe un juste motif au sens de l'article 685 b alinéa 2 du Code des obligations, soit si l'admission de l'acquéreur des titres dans le cercle des actionnaires est incompatible avec le but social ou de nature à compromettre l'indépendance économique de l'entreprise. Il en sera ainsi notamment si la personne de l'acquéreur est de nature à nuire à la société, directement ou indirectement, et si le transfert des titres peut mettre en péril les majorités existantes.

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

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

En cas de contestation, la valeur réelle prévue par le présent article est déterminée par le juge du siège de la société. La société supporte les frais d'évaluation.

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

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

2.7 Emprunt convertible et options

Emprunt convertible

A fin janvier 2002, Kudelski Financial Services Holding S.C.A., filiale à 100% de Kudelski SA, a émis un emprunt convertible de USD 325 millions non subordonné. Le prix de conversion a été fixé initialement à CHF 127.50 par action ordinaire au porteur de Kudelski SA et a fait l'objet d'une modification en date du 31 juillet 2003 pour être porté au montant correspondant de CHF 100 (sur une base d'un taux de change USD de 1.6396) conformément aux dispositions du prospectus d'émission. Kudelski SA garantit cette émission de manière inconditionnelle et irrévocable.

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

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

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

Au cours de l'année 2005, il a été offert aux détenteurs d'obligations convertibles de racheter en espèce la totalité de l'emprunt encore en circulation à un prix de USD 1 020 pour USD 1 000 de valeur nominale. Un total de USD 149 297 000 a été racheté à la suite de cette offre avec un solde de USD 8 631 000 de valeur nominale resté en circulation. En fin d'année 2005, l'émettrice a exercé son droit au remboursement par anticipation et a acheté ce solde au prix de USD 1 030.41 pour USD 1 000 de valeur nominale. Pendant l'exercice 2005, cet emprunt convertible a été entièrement racheté et annulé et ne figure plus dans les comptes au 31 décembre 2005.

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

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

Le prix de remboursement des obligations est au pair à l'échéance le 5 octobre 2012. Un remboursement anticipé peut intervenir dès le 5 octobre 2010. Kudelski SA garantit cette émission de manière inconditionnelle et irrévocable.

L'obligation convertible est cotée à la SWX Swiss Exchange, sous le numéro de valeur ISIN CH0022692609.

Les prospectus d'émission des emprunts convertibles sont disponibles sur demande auprès du siège du Groupe ou par e-mail à info@nagra.com.

Options

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

Au 31 décembre 2005, les options suivantes ont été distribuées:

Nombre d'options	Vesting	Expiration	Ratio	Prix d'exercice
125 000	01.04.2006	01.04.2007	1 – pour – 1	CHF 20
126 000	01.04.2007	01.04.2008	1 – pour – 1	CHF 20
126 000	01.04.2008	01.04.2009	1 – pour – 1	CHF 20

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

Plan d'achat d'actions

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

Le prix d'achat des actions est le prix de clôture de l'action Kudelski SA cotée à la SWX Swiss Exchange le jour de la souscription avec un rabais allant jusqu'à 42%. Toutefois les actions sont bloquées pendant une période de 3 ans à compter de la date d'achat.

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

Un tableau relatif à la participation des employés à ce plan pour l'année 2005 est disponible en page 39 des rapports financiers du Groupe Kudelski.

3. Conseil d'administration

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

Il se compose comme suit:

André Kudelski

Président du conseil d'administration et administrateur délégué

Claude Smadja

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

Norbert Bucher

Laurent Dassault

Patrick Fœtisch

Stefan Kudelski

Pierre Lescure

Gérard Limat

Secrétaire du conseil:

Nicolas Gœtschmann

Secrétaire général (hors conseil)

3.1 Membres du conseil d'administration

3.2 Autres activités et groupements d'intérêt

Ces points figurent dans le tableau ci-dessous ainsi que dans les CV individuels des membres du conseil d'administration donnés aux pages suivantes.

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



André Kudelski



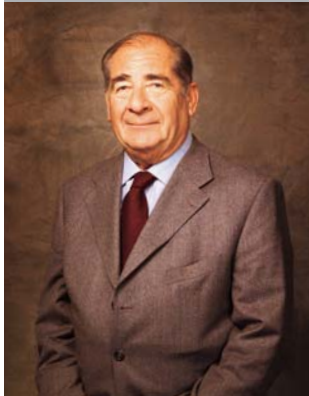
Claude Smadja



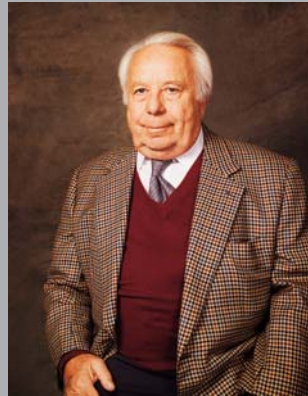
Norbert Bucher



Laurent Dassault



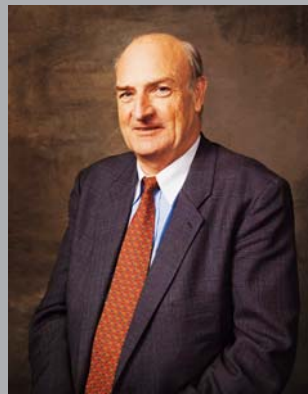
Patrick Føetisch



Stefan Kudelski



Pierre Lescure



Gérard Limat

Groupe Kudelski Gouvernement d'entreprise

André Kudelski

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

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

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

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

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

Claude Smadja

Claude Smadja est licencié en sciences politiques de l'Université de Lausanne. Après plusieurs années à la Télévision Suisse Romande (TSR) en qualité de rédacteur en chef adjoint du département de l'information, il devient membre de la direction du World Economic Forum en 1987, poste qu'il occupe jusqu'en 1992. Il retourne ensuite à la TSR en tant que directeur de l'information jusqu'en 1996, année où il est nommé directeur général du World Economic Forum. En juin 2001, Claude Smadja crée sa propre société de conseil stratégique, Smadja & Associates, Strategic Advisory.

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

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

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

Norbert Bucher

Norbert Bucher obtient un doctorat ès sciences techniques à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne et suit des postgraduate management programs à la New York University, à la Harvard Business School de Boston ainsi qu'à l'IMEDE (IMD Lausanne).

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

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

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

Laurent Dassault

Licencié en droit des affaires, Laurent Dassault est également diplômé de l'ESLSCA (Ecole Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées) de Paris.

C'est en 1977 qu'il commence sa carrière à la Banque Vernes dans le département bancaire France – exploitation (de 1977 à 1982) et prend la Direction du département bancaire à la Banque Industrielle et Commerciale du Marais (de 1983 à 1989) pour racheter, en 1990 avec Paribas, la Banque Parisienne Internationale, où il occupe le poste d'administrateur Direction Générale et Actionnaire.

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 occupe les postes suivants (dès l'année indiquée entre parenthèses): président-directeur général de Dassault Belgique Aviation (1992), président-directeur général de l'immobilière Dassault SA (2003), administrateur de GIMD (1992), SVE, Dassault Systèmes (1992), SOGITEC Industries SA (1992), IPS (Industrial Procurement Services) (1992). Il est également Chairman de Midway Aircraft (1992).

Laurent Dassault est administrateur de Terramaris SA à Fribourg en Suisse (1992), de la Power Corporation à Montréal au Canada ainsi que de Assicurazioni Generali SPA en Italie (2004).

Il est en outre membre du conseil de surveillance de 21 Central Partners (Groupe Benetton) à Paris (2003) ainsi que membre du comité consultatif de Sagard Private Equity Partners à Paris (2003).

Patrick Fœtisch

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

Il est avocat indépendant.

Il siège au conseil d'administration de Renault Finance SA à Lausanne.

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

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

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

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

Stefan Kudelski

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

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

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

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

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

Pierre Lescure

Après sa formation universitaire en Lettres et en Journalisme, notamment auprès du Centre de Formation des Journalistes d'où il sort en 1965, Pierre Lescure commence sa carrière auprès de différentes radios (RTL, RMC, Europe 1). Il se tourne ensuite vers l'industrie de la télévision où il débute en 1972 sur Antenne 2 en tant que présentateur du journal télévisé. Il revient ensuite à la radio où il devient rédacteur en chef adjoint d'Europe 1 en 1974 puis directeur des programmes de RMC en 1979. En 1982-1983, il est rédacteur en chef à Antenne 2. En 1984, il travaille avec André Rousselet au projet de lancement de la chaîne à péage Canal+. En 1988, il est nommé CEO de Canal+ et, en 1993, Président et CEO de Canal+.

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

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

Gérard Limat

Gérard Limat est entré chez Feldschlösschen en 1957; il y a travaillé jusqu'en 1965 en terminant sa carrière dans cette société avec le diplôme fédéral de comptable.

Il a ensuite travaillé au garage Janneret à Genève en qualité de comptable de 1965 à 1967, puis à l'office des faillites de Genève durant six mois.

Il est entré dans le groupe Dassault en 1968 en qualité de comptable.

Il est actuellement directeur de Terramaris International SA à Meinier-Genève, une société du groupe Dassault.

Gérard Limat est en outre président du conseil d'administration de la Société Financière Terramaris SA à Fribourg, de Sita SA à Fribourg et de Dasnair SA à Meinier-Genève. Il est également administrateur de Cendres et Métaux à Bienne.

Il est membre des trois comités du conseil d'administration de Kudelski SA.

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

3.3 Interdépendances

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

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

3.4 Election et durée du mandat

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

	1 ^{ère} élection au conseil	Dernière élection	Expiration du mandat
André Kudelski	1987	10.05.2005	02.05.2006
Claude Smadja	1999	10.05.2005	02.05.2006
Norbert Bucher	1992	10.05.2005	02.05.2006
Laurent Dassault	1995	10.05.2005	02.05.2006
Patrick Fœtisch	1992	10.05.2005	02.05.2006
Stefan Kudelski	1968	10.05.2005	02.05.2006
Pierre Lescure	2004	10.05.2005	02.05.2006
Gérard Limat	1995	10.05.2005	02.05.2006

3.5 Organisation interne

3.5.1 Répartition des tâches au sein du conseil d'administration

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

Le président du conseil dirige les débats à l'assemblée générale et les séances du conseil, informe les membres du conseil de la marche des affaires et des comptes semestriels et représente la société auprès des autorités administratives et judiciaires.

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

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

Dans sa gestion, l'administrateur délégué agit en fonction des directives émises par le conseil d'administration et préserve les intérêts de la société.

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

Le «lead director» convoque et dirige de manière autonome une séance des membres indépendants du conseil d'administration si l'intérêt de la société requiert une délibération indépendante; il assure un processus d'évaluation des performances du président du conseil d'administration et administrateur délégué.

Le «lead director» veille à l'indépendance du conseil d'administration vis-à-vis du président et administrateur délégué, ainsi que de la direction de la société; il préside le conseil d'administration dans les situations de conflit d'intérêts du président et administrateur délégué.

Dans la structure actuelle du Groupe, les fonctions de président du conseil d'administration et d'administrateur délégué sont cumulées par une même personne. Cette situation est un atout en raison de la vitesse à laquelle évolue le domaine d'activité du Groupe Kudelski, demandant un processus de décision extrêmement rapide aussi bien au niveau opérationnel que stratégique. Il existe des mécanismes de contrôle, notamment l'institution du «lead director», qui permettent de contrebalancer le cumul des fonctions susmentionnées. Le cumul de fonctions est très fréquent dans les sociétés du secteur d'activité du Groupe Kudelski.

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

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

Comité de rémunération et de nomination

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

Il veille à ce que les rémunérations soient en ligne avec le niveau pratiqué par les entreprises du secteur ainsi que dans les régions où les employés et les cadres travaillent.

Une importance particulière est donnée à ce que les rémunérations aient une composante variable importante pour les cadres ayant une influence significative sur la marche des affaires.

Il participe à la procédure soumettant à l'assemblée générale des actionnaires les propositions de nomination d'administrateurs.

Il examine, à la demande de l'administrateur délégué, les candidatures aux postes de la direction générale et, pour ce faire, peut se faire remettre les documents utiles et entendre les candidats.

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

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

Comité d'audit

Le comité d'audit fournit une supervision effective et régulière des processus de reporting financier de la société, afin d'en assurer l'intégrité, la transparence et la qualité. Il veille à la conformité de la comptabilité aux règles applicables en la matière de même qu'à la mise à jour et à la fourniture permanentes d'informations financières à l'entreprise.

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

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

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

Le comité se compose d'au moins trois membres, qui sont membres non exécutifs du conseil d'administration. Au moins l'un des membres du comité dispose d'une expérience avérée en matière de comptabilité. Tous les membres peuvent se prévaloir de connaissances ou d'expérience pratique en matière de gestion financière. Les membres sont élus par le conseil d'administration.

Groupe Kudelski
Gouvernement d'entreprise

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.

Pour définir les choix stratégiques, le comité stratégique se base sur des informations qui lui sont fournies par la direction, par des membres du conseil et le cas échéant par des experts extérieurs.

Le comité stratégique revoit périodiquement l'adéquation entre les objectifs du Groupe, sa structure et l'organisation prévue pour atteindre les objectifs stratégiques.

Le comité stratégique fait des propositions au conseil d'administration qui reste l'entité souveraine en matière de choix stratégiques.

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.

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

En 2005, le conseil et les comités se sont réunis comme suit:

Conseil d'administration	6 fois
Comité stratégique	3 fois
Comité d'audit	4 fois
Comité de rémunération et de nomination	3 fois

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

3.6 Compétences

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

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

■ Président
■ Membre

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

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

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

Le comité d'audit peut demander des analyses de risque plus détaillées dans certains domaines spécifiques.

Le Groupe continue en permanence de développer son système de gestion de l'information en améliorant constamment la granularité et l'efficacité du reporting et en combinant les informations financières avec les informations quantitatives, tenant compte des différentes étapes d'un processus de vente. Ceci permet en permanence une vue détaillée du chiffres d'affaires par unité pour les trimestres à venir.

Dans ce but, un groupe spécialisé et dédié au sein du Controlling a pour mission l'analyse des performances du Groupe ainsi que la fourniture et l'implémentation d'une plateforme de services analytiques disponible autant pour la direction générale que pour les départements opérationnels.

Les indicateurs clés de performance sont définis pour l'ensemble des activités opérationnelles sur la chaîne de valeur et sont disponibles automatiquement à partir du système d'information.

Le bureau de contrôle des projets (Project Controlling Office) fournit les indicateurs spécifiques à la marche des projets de l'activité Télévision numérique sur la base de la plateforme analytique. Le portefeuille de projets, approuvé et suivi par la direction générale, est géré selon les principes reconnus de gestion de portefeuille de projets. Le contrôle de ce portefeuille permet un monitoring de l'utilisation des ressources à disposition, pour l'ensemble des responsables opérationnels ainsi que la direction générale.

4. Direction générale

4.1 Membres de la direction générale 4.2 Autres activités et groupements d'intérêt

Ces informations figurent dans les pages suivantes sous les CV des membres de la direction. Elles reflètent la situation au 1^{er} janvier 2006. Au 31 décembre 2005, Lucien Gani n'était pas membre de la Direction.

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

André Kudelski
Président et administrateur délégué (CEO) du Groupe

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

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

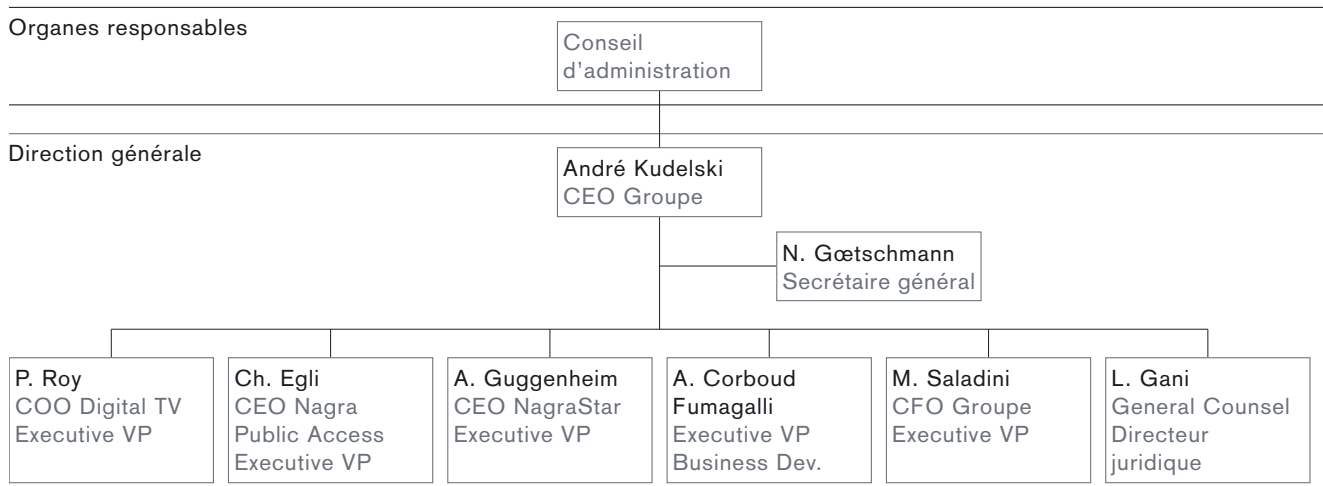
Alan Guggenheim
Executive Vice President du Groupe
Directeur (CEO), NagraStar

Adrienne Corboud Fumagalli
Executive Vice President du Groupe
Business Development

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

Lucien Gani
General Counsel
Directeur juridique du Groupe

Nicolas Gœtschmann
Secrétaire général
Directeur de l'administration du Groupe





André Kudelski



Mauro Saladini



Pierre Roy



Charles Egli



Alan Guggenheim



Adrienne Corboud Fumagalli



Lucien Gani



Nicolas Goetschmann

Groupe Kudelski
Gouvernement d'entreprise

André Kudelski (1960)

Président et administrateur délégué du Groupe (CEO)
Nationalité suisse

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

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

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

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

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

Pierre Roy (1952)

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

Après l'obtention de sa licence en gestion d'entreprise de l'école des HEC de l'Université de Lausanne, Pierre Roy commence sa carrière professionnelle auprès de Procter & Gamble comme analyste financier en 1975. Suite à cette première expérience, il rejoint IBM en 1977 en tant qu'ingénieur commercial. En 1979, il commence sa carrière internationale chez Digital Equipment Corporation où il occupe divers postes de direction au centre européen de Genève de même qu'à l'étranger, dans les départements finance et administration, marketing et business management.

C'est en 1992 qu'il rejoint Kudelski SA en qualité de directeur général de Nagra Audio, Directeur Business Development Nagravision et directeur général de Précel (alors société du Groupe Kudelski).

Depuis 1999, il a dirigé sa propre société de conseil en entreprise et a travaillé dans le secteurs des télécommunications tout en continuant à collaborer à des projets stratégiques pour Nagravision.

Le 17 janvier 2003, il est nommé directeur des opérations de l'entité Digital TV du Groupe Kudelski et Executive Vice President.

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

Charles Egli (1948)

Executive Vice President
Directeur (CEO) Nagra Public Access
Nationalité suisse

Ingénieur ETS en électronique de formation, Charles Egli travaille chez Studer Revox à Zurich comme ingénieur R&D puis comme chef de projet jusqu'en 1989, année à laquelle il rejoint Nagravision en qualité de chef de projet. En 1992, il est nommé directeur des opérations de Kudelski SA puis en janvier 2003 CEO de Nagra Public Access (dont il est également administrateur délégué) et Executive Vice President du Groupe Kudelski. Il occupe également la fonction de CEO de SkiData depuis septembre 2004.

Charles Egli est administrateur de Nagravision, NagraCard, NagraID, Ticketcorner, polyright, MediaCrypt, SkiData (Schweiz) et SkiData France.

Alan Guggenheim (1950)

Executive Vice President
Directeur (CEO) NagraStar
Nationalité française
Nationalité américaine depuis 1991

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

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

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

Alan Guggenheim est Chief Executive Officer de NagraStar, LLC. ainsi que Chairman de Nagra USA, Inc. depuis 2000 et Executive Vice President du Groupe Kudelski depuis 2003.

Adrienne Corboud Fumagalli (1958)
Executive Vice President Business Development
Nationalité suisse
Nationalité italienne depuis 1993

Docteur en sciences économiques et sociales diplômée de l'Université de Fribourg, Adrienne Corboud Fumagalli est chercheur, professeur et consultante dans le domaine de la politique des médias et des technologies de l'information auprès de diverses institutions (Université de Fribourg, DAMS Bologna, CNRS Paris, McGill University, Montreal) pendant plusieurs années.

De 1997 à 2000, elle occupe diverses fonctions auprès de Swisscom à Berne, notamment celles de responsable du business development puis de directrice du marketing.

En novembre 2000, elle rejoint le Groupe Kudelski en qualité de Secrétaire Générale. En janvier 2004, elle est nommée Executive Vice President en charge du Business Development.

Adrienne Corboud Fumagalli est administratrice de NagralD.

Mauro Saladini (1966)
Executive Vice President
Directeur financier du Groupe (CFO)
Nationalité suisse

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

Après cinq années en qualité de consultant dans les services financiers auprès de Accenture, il rejoint Thema Consulting, société pour laquelle il met en place la filiale zurichoise et assume la responsabilité des activités liées à la trésorerie et à la gestion des risques.

Dès 1997, il rejoint McKinsey & Co où il devient partenaire en 2001. Il travaille en particulier sur des projets de corporate finance et de stratégie touchant à différentes industries, en particulier les médias et les télécommunications. Par ailleurs, Mauro Saladini est leader du secteur Média suisse et co-leader du secteur Média européen.

Il est membre du conseil d'administration de Airesis à Clarens/Montreux en Suisse.

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

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

Lucien Gani (1948)
General Counsel
Directeur juridique
Nationalité suisse

Lucien Gani a effectué l'ensemble de son cursus universitaire à l'Université de Lausanne en Suisse. Après une licence en Hautes Etudes Commerciales en 1971 et une licence en droit en 1972, il obtient son doctorat en droit en 1987 et son brevet d'avocat en 1989.

Il commence sa carrière professionnelle en 1972 en qualité de juriste auprès de l'Administration fédérale des contributions, puis il occupe le poste d'adjoint de direction auprès de la Compagnie Vaudoise d'Electricité à Lausanne, poste qu'il occupe de 1974 à 1976. Entre 1977 et 1983, il est «trader» auprès de la société La Commerciale SA à Lausanne. En 1984, il débute la rédaction d'une thèse de doctorat en droit et entre ensuite en stage d'avocat en 1987. Depuis 1990, il exerce en tant qu'avocat indépendant dans le cadre d'une étude à Lausanne.

Il est entré dans le Groupe Kudelski le 1^{er} janvier 2006 en qualité de Directeur juridique. Auparavant, il a collaboré pendant plusieurs années comme avocat indépendant à la rédaction et à la négociation de contrats stratégiques pour le Groupe Kudelski.

Nicolas Goetschmann (1960)
Secrétaire général du Groupe
Directeur Administration
Nationalité suisse

Nicolas Goetschmann est licencié en économie de l'Université de Fribourg. De 1986 à 1989, il occupe la fonction de Private Client Executive auprès du Crédit Suisse à Genève avant de devenir Fund Manager chez Kestrel SA à Neuchâtel. En 1990, il rejoint le Groupe Kudelski en qualité de directeur finance et administration. En début d'année 2004, il est nommé Secrétaire général du Groupe Kudelski tout en continuant à assumer la direction de l'administration du Groupe.

Nicolas Goetschmann est administrateur de Lemman Consulting, une société du Groupe Kudelski.

4.3 Contrats de management

Au 31 décembre 2005, il n'y a pas de contrats de management en cours chez Kudelski SA.

5. Rémunérations, participations et prêts

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

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

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

Membres du conseil d'administration

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

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

Membres de la direction générale

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

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

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

5.2 Rémunérations accordées aux membres en exercice des organes dirigeants

Les rémunérations totales octroyées directement ou indirectement par Kudelski SA ou l'une de ses sociétés affiliées pendant l'année 2005 aux membres du conseil d'administration et/ou aux membres de la direction générale sont de CHF 8 404 689.

Ce montant est réparti en CHF 7 951 189 pour le membre exécutif du conseil d'administration et les membres de la direction, et CHF 453 500 pour les membres non exécutifs du conseil d'administration.

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

Aucune indemnité de départ n'a été versée aux personnes dont les fonctions au sein des organes dirigeants ont pris fin durant l'exercice 2005.

5.3 Rémunérations accordées aux anciens membres des organes dirigeants

Un montant total de CHF 205 020 a été versé en 2005 à un ancien membre de la direction générale.

5.4 Attribution d'actions durant l'exercice

Durant l'exercice 2005, un total de 129 254 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune a été attribué au membre exécutif du conseil d'administration et aux membres de la direction générale. Les membres non exécutifs du conseil d'administration n'ont pas reçu d'actions.

5.5 Détention d'actions

Le nombre d'actions Kudelski SA détenues au 31 décembre 2005 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 (y compris des membres de la famille Kudelski non réunis dans le pool familial) est de 12 670 771 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 2005 par la totalité des autres membres du conseil d'administration ainsi que par la totalité des personnes qui leur sont proches est de 1 196 050 actions au porteur.

5.6 Options

En 2003, le Groupe Kudelski a mis en place un plan d'options. La situation au 31 décembre 2005 est la suivante:

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

Année d'attribution: 2003

Nombre d'options	Vesting	Expiration	Ratio	Prix d'exercice
46 162	01.04.2006	01.04.2007	1-pour-1	CHF 20
46 162	01.04.2007	01.04.2008	1-pour-1	CHF 20
46 162	01.04.2008	01.04.2009	1-pour-1	CHF 20

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

Année d'attribution: 2003

Nombre d'options	Vesting	Expiration	Ratio	Prix d'exercice
6 000	01.04.2006	01.04.2007	1-pour-1	CHF 20
6 000	01.04.2007	01.04.2008	1-pour-1	CHF 20
6 000	01.04.2008	01.04.2009	1-pour-1	CHF 20

Année d'attribution: 2005

Nombre d'options	Vesting	Expiration	Ratio	Prix d'exercice
1 000	01.04.2007	01.04.2008	1-pour-1	CHF 20
1 000	01.04.2008	01.04.2009	1-pour-1	CHF 20

5.7 Honoraires et rémunérations additionnels

Les honoraires additionnels (y compris les honoraires de consultation et les honoraires relatifs à d'autres contrats/accords) et autres rémunérations versés par le Groupe Kudelski pour des prestations fournies pendant l'exercice 2005 à des membres du conseil d'administration et à des personnes qui leur sont proches sont les suivantes: CHF 463 128 à M. Patrick Føetisch – pour lui et les avocats mis en œuvre par ses soins – en tant que conseiller juridique lors de diverses requêtes du Groupe Kudelski.

5.8 Prêts aux organes

Au 31 décembre 2005, Kudelski SA n'a pas de garanties, prêts, avances ou crédits en cours en faveur des membres du conseil d'administration et des membres de la direction générale ainsi que des personnes qui leur sont proches.

5.9. Rémunération globale la plus élevée

Pour le membre du conseil d'administration dont le montant global de toutes les rémunérations est le plus élevé pendant l'exercice 2005, celui-ci se décompose de la manière suivante:

- rémunération: CHF 4 750 166 (en espèces)
- attribution d'actions: 105 000 (soumises à des restrictions)

6. Droit de participation des actionnaires

Les dispositions statutaires régissant les droits de participation des actionnaires sont conformes au droit positif prévu par le Code des Obligations. Les Statuts de Kudelski SA peuvent être consultés sur le site du Groupe Kudelski au lien suivant: www.nagra.com/ar/statuts_Kudelski.pdf.

6.1 Limitations et représentation des droits de vote

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

6.2 Quorums statutaires

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

6.3 Convocation de l'assemblée générale

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

6.4 Inscriptions à l'ordre du jour

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

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

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

6.5 Inscriptions au registre des actions

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

7. Prise de contrôle et mesures de défense

7.1 Obligation de présenter une offre

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

7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle

Il n'existe pas de telles clauses.

8. Organe de révision

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

L'organe de révision de Kudelski SA est PricewaterhouseCoopers SA. Certaines sociétés affiliées du Groupe sont révisées par d'autres organes de révision. L'organe de révision a été réélu par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de Kudelski SA du 10 mai 2005 pour une période statutaire d'une année.

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

8.2 Honoraires de révision

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2005 la somme de CHF 967 904.

Par services d'audit, on entend les travaux nécessaires chaque année à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des filiales ainsi qu'à l'émission des rapports exigés légalement dans chaque pays, effectués par PricewaterhouseCoopers. En outre, des mandats d'audit sont confiés à d'autres réviseurs.

8.3 Honoraires supplémentaires

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour des services additionnels pour l'année 2005 la somme de CHF 557 384.

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

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

Le comité d'audit du conseil d'administration a pour objectif de fournir une supervision effective et régulière des processus de reporting financier de la société afin d'assurer son intégrité, sa transparence et sa qualité. A ce titre et en vertu de son cahier des charges, il est responsable du contrôle du travail des réviseurs externes.

Des représentants de l'organe de révision du Groupe Kudelski, dont l'associé responsable de l'audit des comptes, sont régulièrement invités à participer aux séances du comité d'audit en tant que participants externes.

Pour plus d'information sur le comité d'audit, veuillez vous référer aux points 3.5.2 et 3.5.3 du présent rapport.

9. Politique d'information

Le Groupe Kudelski informe régulièrement les investisseurs des développements suivants:

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

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

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

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

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

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

Liens Internet

Site Internet du Groupe:
www.nagra.com

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

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

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

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

Adresses e-mail

Information générale:
info@nagra.com

Relations investisseurs:
ir@nagra.com

Relations médias:
communication@nagra.com

Profil du Groupe

Le Groupe Kudelski (www.nagra.com) est leader mondial dans le domaine de la sécurité numérique. Ses technologies sont utilisées dans une large palette d'applications qui requièrent un contrôle d'accès et une gestion des droits, que ce soit pour sécuriser les transferts de données (télévision numérique, Internet à haut débit, vidéo à la demande, applications interactives, etc.) ou pour le contrôle et la gestion d'accès à des sites ou à des manifestations par des personnes et des véhicules.

Kudelski SA a son siège social à Cheseaux-sur-Lausanne, en Suisse. Ses actions au porteur sont cotées au SWX, négociées sur virt-x et font partie du Swiss Market Index.

Fondé en 1951, le Groupe compte actuellement plus de 1 600 employés dans le monde.

Le Groupe Kudelski bénéficie depuis le début de l'année 2006 d'un tout nouveau bâtiment adjacent au bâtiment principal actuel à Cheseaux-sur-Lausanne. Plus de 500 collaborateurs travaillent sur le site de Cheseaux.

Télévision numérique



Nagravision

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



Nagra France

Solution intégrée d'accès conditionnel à la TV numérique MediaGuard; centre de développement en TV numérique.



NagraStar

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



Nagra Plus

Systèmes de sécurisation pour la télévision à péage analogique. Joint-venture avec Canal+ (F).



NagraCard

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



Quative

Plate-forme IPTV clé en main de dernière génération comprenant la protection, la gestion et la distribution de contenu.



NagraID

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



Abilis Systems

Circuits intégrés pour la télévision numérique et les communications sans fil.



MediaCrypt

MediaCrypt

Technologie fondamentale de cryptage. Joint-venture avec Ascom (CH).



LEMAN CONSULTING S.A.

Intellectual Property Rights

Leman Consulting

Gestion des brevets et de la propriété intellectuelle.

Nagra Thomson Licensing

Joint-venture avec Thomson (F) qui a pour but de valoriser le portefeuille de brevets résultant de l'acquisition de MediaGuard.

Accès public



SKIDATA

access unlimited

SkiData

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



Ticketcorner

Une des principales organisations de billetterie d'Europe.



polyright

Kudelski Group

polyright

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

Nagra Audio



NAGRA

Nagra Audio

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

Aperçu historique

1951

Naissance du premier enregistreur portable, le Nagra I.

1958

Sortie du Nagra III, enregistreur mythique du cinéma.

1965

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

1984

Premier magnétoscope professionnel portable Nagra VPR-5.

1986

Entrée en bourse de la société.

1989

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

1991

André Kudelski succède à Stefan Kudelski au poste de Président et CEO du Groupe Kudelski.

Premier million de décodeurs analogiques atteint.

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

1992

Création de Nagra+, société commune avec Canal+.

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

1995

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

1996

85% du chiffre d'affaires est désormais réalisé 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 en supplantant l'activité analogique.

Nagra Audio lance une gamme de produits Hi-Fi haut de gamme.

1998

Conquête du marché du câble anglais par Nagravision.

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

Premiers systèmes mixtes de télévision à péage/Internet.

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

1999

Premiers systèmes de cryptage sur les réseaux à large bande.

Création de MediaCrypt et investissement dans NagraID.

La société se structure en holding.

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

2000

Investissement dans SportAccess (aujourd'hui polyright).

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

Augmentation de capital et deuxième opération de splitting indirect (10 + 2).

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

2001

Le Groupe réalise plusieurs acquisitions dans le domaine de l'accès public (SkiData, AccessArena, Ticketcorner) et dans celui de la télévision numérique (Lysis, Livewire).

Les actions Kudelski sont splittées par 10.

Lancement d'un emprunt convertible de USD 325 millions. L'opération est largement sursouscrite.

2002

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

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

La société revoit ses structures en profondeur.

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

2003

Redressement du marché de la télévision numérique. L'entreprise conclut de nombreux contrats.

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

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

2004

Le Groupe publie des résultats records.

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

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

Excellente progression sur les marchés: le Groupe triple son chiffre d'affaires en télévision numérique en Europe et le double presque en Amérique.

2005

Chiffre d'affaires et rentabilité du Groupe en forte croissance pour l'année 2005.

Remboursement anticipé de l'emprunt convertible de USD 325 millions et émission d'un nouvel emprunt convertible de CHF 350 millions.

Entrée en force sur les marchés IPTV (avec la création de la société Quative) et de la télévision sur mobiles.

Nouvelle structure de Nagra Public Access et mise sur le marché de plusieurs nouvelles solutions; retour aux chiffres noirs de l'entité.

Cession du contrôle de Ticketcorner.

L'amplificateur de forme pyramidale, le Nagra PMA, reçoit deux prix prestigieux au Japon et aux Etats-Unis.

Gestion de projet

Corporate Communications, Kudelski Group

Support, coordination

Desrochers Communication

Design

messi & schmidt

Impression

Imprimeries Réunies Lausannoises, Renens, Suisse

Ce rapport est publié en français et en anglais

Imprimé en Suisse

© Kudelski Group 2006

Adresses

Siège social

Kudelski SA
22-24, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0101
Fax +41 21 732 0100
info@nagra.com
www.nagra.com

Sièges principaux

TV numérique

Nagravision SA
22-24, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0311
Fax +41 21 732 0300
nagravision@nagra.com
www.nagravision.com

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

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

NagraStar, LLC.
22-24, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0400
Fax +41 21 732 0401
info@nagrastar.com
www.nagrastar.com

Nagra Plus
22-24, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0311
Fax +41 21 732 0300
nagraplus@nagra.com
www.nagraplus.com

NagraCard SA
22-24, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0560
Fax +41 21 732 0561
nagracard@nagra.com
www.nagracard.com

Quative Limited
8 The Square Stockley Park
Uxbridge UB11 1FW
Royaume-Uni
Tél. +44 208 610 6000
Fax +44 208 610 6076
info@quative.tv
www.quative.tv

NagralD SA
Le Crêt-du-Loclé 10
Case postale 1161
2301 La Chaux-de-Fonds
Suisse
Tél. +41 32 924 0404
Fax +41 32 924 0400
info@nagralD.com
www.nagralD.com

Abilis Systems SA
18, Chemin des Aulx
1228 Plan-Les-Ouates/Genève
Suisse
Tél. +41 22 706 19 30
Fax +41 22 706 19 49
info@abiliss.com
www.abiliss.com

MediaCrypt AG
Technoparkstrasse 1
8005 Zurich
Suisse
Tél. +41 44 445 3070
Fax +41 44 445 3071
info@mediacrypt.com
www.mediacrypt.com

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

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

Accès public

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

Ticketcorner AG
Riedmatt-Center
Postfach
8153 Rümlang
Suisse
Tél. +41 44 818 3111
Fax +41 44 818 3110
E-mail
info@ticketcorner.com
www.ticketcorner.com

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

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

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

Nagra Audio

Nagra Audio
Nagravision SA – Kudelski
Group
22-24, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
Tél. +41 21 732 0101
Fax. +41 21 732 0100
audio@nagra.com
www.nagraaudio.com

Présence internationale

TV numérique

Allemagne

Nagravision GmbH

Oskar-Messter-Strasse 29
85737 Ismaning

Allemagne

Tél. +49 89 9628 9690

Fax +49 89 9628 9699

nagravision.germany@nagra.com

Espagne

Nagravision Iberica S.L.

C/ López de Hoyos, 155
2° planta, oficinas 3 y 4
28002 Madrid

Espagne

Tél. +34 91 590 3950

Fax +34 91 562 8757

nagravision.iberica@nagra.com

Royaume-Uni

Nagravision UK Office

Abbey House
18-24 Stoke Road
Slough SL2 5AG

Royaume-Uni

Tél. +44 1753 722 120

Fax +44 1753 722 033

nagravision.uk@nagra.com

USA

Nagravision L.A. Office

2041 Rosecrans Avenue #350
El Segundo, CA 90245

USA

Tél. +1 310 335 5225

Fax +1 310 335 5227

nagravision.usa@nagra.com

Nagravision STB Solutions

938 Peachtree Street
Atlanta, GA 30309-3919

USA

Tél. +1 404 525 0940

Fax +1 404 525 0790

nagravision.atl@nagra.com

Brésil

Nagravision

Rua Geraldo Flausino Gomes
61, 2° andar

Brooklin Novo

04575-060 Sao Paulo

Brésil

Tél. +55 11 5501 3888

Fax +55 11 5501 3860

nagravision.brasil@nagra.com

Singapour

Nagravision Asia Pte Ltd

302 Orchard Road
#07-02 Tong Building
Singapore 238862

Singapour

Tél. +65 6836 6720

Fax +65 6836 6717

nagravision.asia@nagra.com

Chine

Nagravision SA

Beijing Representative Office
Room 1703, Office Tower 1
Henderson Center
18 Jianguomennei Ave.

Beijing 100005

République Populaire de Chine

Tél. +86 10 65 18 39 68

Fax. +86 10 65 18 39 69

nagravision.china@nagra.com

Nagravision SA

Shanghai Representative Office
Room B, 18F

No. 500 Zhangyang Road
Shanghai 2001222

République Populaire de Chine

Tél. +86 21 5118 9300

Fax +86 21 5118 9333

nagravision.china@nagra.com

Nagra France

Room 1703, Office Tower 1
Henderson Center
18 Jianguomennei Ave.

Beijing 100005

République Populaire de Chine

Tél. +86 10 65 18 39 68

Fax. +86 10 65 18 39 69

info@nagra.fr

Accès public

Suisse

Car Access:

SkiData (Schweiz) AG

Soodstrasse 53

8134 Adliswil

Suisse

Tél. +41 44 711 99 44

Fax. +41 44 711 99 43

People Access:

SkiData AG

Werkstrasse 10

9444 Diepoldsau

Suisse

Tél. +41 71 737 93 93

Fax. +41 71 737 93 00

info@skidata.com

USA

SkiData Inc.

One Harvard Way, Suite 5
Hillsborough, NJ 08844

USA

Tél. +1 908 243 0000

Fax +1 908 243 0660

info@skidatausa.com

Autres filiales SkiData:

France, Allemagne, Italie,
Pays-Bas, Suède, Japon
Veuillez contacter le siège
de SkiData en Autriche.

Nagra Audio

France

Nagra France Sàrl

Division Nagra Audio
28 rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris

France

Tél. +33 1 70 71 6100

Fax + 33 1 70 71 6120

audio.france@nagra.fr

Royaume-Uni

Nagra Kudelski (GB) Limited

Unit 3u

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

USA

Nagra USA, Inc.

357 Riverside Drive

Suite 230C

37064 Franklin, Tennessee

USA

Tél. +1 615 726 5191

Fax +1 615 726 5189

audio.usa@nagra.com